RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U „CONDO“ HOTELIMA

By Jovan Vukotić

WORD COUNT 101824

TIME SUBMITTED 19-NOV-2024 01:43PM

PAPER ID 113035048

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U „CONDO“ HOTELIMA

MENTOR:
Doc. dr Dušan Borovčanin

STUDENT:
Jovan Vukotić
Broj indeksa: 455082/2015

Beograd, 2024 god.

64
SADRŽAJ:

1. UVOD 6

1.1. Predmet istraživanja 7
1.2. Ciljevi istraživanja 7
1.3. Hipoteze istraživanja 8
1.4. Postavka i metodološki pristupi istraživanju 9
1.5. Struktura rada: 13
1.6. Naučni doprinos 14

2. POSLOVNA DEFINISANJA OD ZNAČAJA ZA RAZVOJ SISTEMA I UPRAVLJANJE KVALITETOM U "CONDO" HOTELIMA 15

2.1. Definisanja od uticaja na razvojni sistem kvaliteta i poslovanje "*condo*" hotela 16
2.1.1. Stejkholderi u poslovanju "condo" hotela u Srbiji 22
2.1.2. Heterogenost ključnih aspekata poslovnog organizovanja „condo" hotela 25

2.2. Sistem kvaliteta i imovinsko-vlasnički odnosi učesnika u "condo" hotelima 25
2.2.1. Kvalitet i svarno-pravni aspekti svojine u poslovanju „condo" hotela u Srbiji 26
2.2.2. Pojedina prava vlasnika i uticaji na sistem kvaliteta u poslovanju "condo" hotela 27
2.2.3. Značaj organizovanja održavanja za razvojni sistem kvaliteta u "condo" hotelima 29

2.3. Aspekti komparativnih modela turističkog boravka od uticaja na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima 30

2.4. Upravljanje poslovanjem i uticaj na razvoj sistema kvaliteta u „condo" hotelima 32

2.4.1. Profesionalno upravljanje i kvalitet u "condo" hotelima 33
2.4.2. Pristup strategijskom upravljanju kvalitetom u „condo" hotelima 35
2.4.3. Operativno upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima 36

2.5. Institucionalni okvir i domaći zakonodavno-pravni aspekti od značaja za razvoj i sistem kvaliteta u radu „condo" hotela 36
2.5.1. Zakonodavno pravni aspekti i uticaj na razvojni sistem kvaliteta „condo" hotela 37
2.5.2. Normativno - pravni aspekti i sistem kvaliteta u poslovanju "condo" hotela 37
2.5.3. Aspekti ugovornih odnosa učesnika u poslovanju „condo" hotela 38

2.6. „Condo" hoteli i komparativne specifičnosti od uticaja na razvoj sistema i upravljanje kvalitetom u odnosu na druge vrste hotela i turističkog smeštaja 38
2.6.1. Hotelski boravak i odmorišno stanovanje u „condo" hotelima 39
2.6.2. Procesni pristup i kvalitet funkcionalnog organizovanja u „condo" hotelima 40
2.6.3. Drugi aspekti poslovanja od uticaja na razvojni sistem kvaliteta u „condo" hotelima 41
2.6.4. Modeli izgradnje i kvalitet poslovanja „condo" hotela 43
2.6.5. Condo" hoteli i aspekti kvaliteta srodnih turističkih hotelskih modela 44
2.6.6. Kvalitet organizacione kulture kao oslonac sistema kvaliteta u "condo" hotelima 44
2.6.7. Upravljanje transferom tehnologija i značaj za sistem kvaliteta „condo" hotela 45
2.6.8. Inovativnost kao aspekt kvaliteta i konkurentnosti u „condo" hotelima 45

2.7. Hotelsko-turističko tržište i aspekti konkurentnosti od značaja za razvoj sistema kvaliteta u "condo" hotelima 47
2.7.1. Ključni aspekti kvaliteta „condo" hotela u funkciji razvoja turističke delatnosti 50
2.7.1.1. Dimenzije sistema kvaliteta „condo" hotela na domaćem turističkom tržištu 51

2.7.2. Aspekti kvaliteta kombinovanog hotelskog smeštaja „condo“ hotela u Srbiji 52
2.7.3. Tržišni i drugi aspekti kvaliteta hotelsko-stambenih modela turističkog smeštaja 52
2.7.3.1. Prethodni, srodni stavovi u vezi implementacije i rada „condo“ hotela u Srbiji 53
2.7.3.2. Međunarodni aspekti “condo” hotela i modela poslovanja 55
2.7.4. Uloga, mesto i značaj “condo” hotela na domaćem turističkom tržištu 56
2.7.4.1. Uticaji „condo“ hotela na upravljanje i održivi razvoj turističke destinacije 57
2.7.4.2. Preporučujući prostorni raspored prema vrstama lokacijama 57
2.7.4.2.1. Životna sredina i sistem kvaliteta u “condo” hotelim 58
2.7.4.2.2. Kvalitet i održivi razvoj “condo” hotela u Srbiji 59
2.7.4.3. Idejno-razvojne perspektive domaćih projekata „condo“ hotela 59
2.7.4.4. Hotelsko tržište i konkurentnost „condo“ hotela u Srbiji 60
2.7.4.5. Tržišne analize od uticaja na kvalitet i uspešnost poslovanja „condo“ hotela 62
2.7.5. Ekonomsko-finansijski aspekti poslovanja i sistem kvaliteta u„condo“ hotelima 62
2.7.6. Karakteristični aspekti „komercijalizacije“ i sistem kvaliteta u „condo“ hotelima 64

3. KVALITET I RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM OD ZNAČAJA ZA USPEŠNOST “CONDO” HOTE 67

3.1. Kvalitet i značaj za razvoj poslovanja “condo” hotela 67

3.1.1. Ciljevi i ključni aspekti sistema kvaliteta u poslovanju “condo” hotela 69
3.1.1.1. Infrastruktura kvaliteta u „condo“ hotelima 73
3.1.1.2. Definisanje i ključne determinante kvaliteta u ”condo” hotelima 74
3.1.1.3. Eksterni i interni kvalitet u “condo” hotelima 74
3.1.2. Standardi kvaliteta u sistemu upravljanja razvojem “condo” hotela 75
3.1.2.1. Uporedna praksa i standardi od uticaja na sistem kvaliteta u “condo” hotelima 77
3.1.3. Razvoj sistema i upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga “condo” hotela kroz: .....
“Integrisani Menadžment Sistem Kvaliteta” - IMS-Quality 79
3.1.4. Značaj kvaliteta proizvoda i usluga u “condo” hotelima 81
3.1.5. Kvalitet kao operativna politika razvoja strategije poslovanja “condo” hotela 82
3.1.5.1. Modeliranje i inženjering procesa kao uslov kvaliteta u radu “condo” hotela 83
3.1.5.2. Funkcionalno organizovanje “condo” hotela 85
3.1.5.3. Inženjering procesa u funkciji organizovanja kvaliteta u "condo" hotelima..... 86
3.1.5.4. Standardi SRPS ISO 9000:2015 i "condo" hoteli u Srbiji 89
3.1.5.5. HACCP i sistem bezbednosti hrane u “condo” hotelima 90

3.2. Razvoj sistema upravljanja kvalitetom u ”condo” hotelima 91

3.2.1. Kvalitet i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima 92
3.2.1.1. Razvojni aspekti sistema i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima 93
3.2.1.1.1.Integrisanje razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u "condo" hotele 96
3.2.1.1.2. TQM proizvoda i usluga u „condo“ hotelima 96
3.2.1.1.3. O izvrsnosti kvaliteta proizvoda i usluga u „condo“ hotelima 98
3.2.1.1.4. Upravljanje kvalitetom materijalnih i nematerujalnih resursa "condo" hotela 100
3.2.1.2. Karakteristični zahtevi sistema menadžmenta kvaliteta u „condo“ hotelima 101
3.2.1.3. Principi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu i primena u „condo“ hotelima 102
3.2.1.3.1.Ključni aspekti primene principa menadžmenta kvaliteta u „condo“ hotelima 104
3.2.1.4. Drugi značajni aspekti od uticaja na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“hotelima 108
3.2.1.4.1. Zahtevi za uspostavljanje razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima 108
3.2.1.4.2. Jedinstvo organizacije i organizovanja za kvalitet u poslovanju „condo“ hotela 108

3.2.1.4.3. Pouzdanost i kvalitet proizvoda i usluga „condo“ hotela 111
3.2.1.4.4. Drugi aspekti od uticaja na kvalitet proizvoda i usluga „condo“ hotela 114
3.2.1.4.5. Aspekti strategijskog i operativnog upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima 115
3.2.1.4.6. Kvalitet i organizaciona kultura u „condo“ hotelima 118
3.2.1.5. Poslovni aspekti procesa i dokumentacija IMS-Quality u „condo“ hotelima 119
3.2.1.5.1. Aspekti funkcija prodaje proizvoda i usluga „condo“ hotela 121
3.2.1.5.2. Funkcija nabavki u konzumiranju hrane i pića u „condo“ hotelu 121

3.2.2. Standardi i upravljanje kvalitetom u „ condo“ hotelima 122
3.2.2.1. Standardizacija i ključni standardi upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima 124
3.2.2.1.1. Uticaji i svojstva ključnih učesnika u poslovanju klasičnih i “condo” hotela 126
3.2.2.2. Dopunski i drugi aspekti standarda upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima 127
3.2.2.3. Etički kodeksi i druga pravila ponašanja učesnika. 128
3.2.2.4. Organizacioni standardi i principi upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima 129
3.2.2.5. Kvalitet profesionalne i opšte društvene odgovornosti u „condo“ hotelima. 130
3.2.2.6. Kontrola standarda i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelu, ...130

3.2.3. Vrednost i vrednovanje kvaliteta u „condo“ hotelima 131
3.2.3.1. Definisanje vrednosti i vrednovanja kvaliteta u „condo“ hotelia 131
3.2.3.2. Kreiranje vrednosti u poslovanju i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima. 134
3.2.3.2.1. Vrednosti i vrednovanja performansi kvaliteta 138
3.2.3.3. Ključni učesnici i aspekti uloga u vrednovanju kvaliteta u „condo“ hotelima 140
3.2.3.3.1. Učesnici u kreiranju vrednosti u upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima 142
3.2.3.3.2. Definisanje potreba kupaca, korisnika i potrošača u „condo“ hotelima 143
3.2.3.4. Poslovno-turističko segmentiranje kreirane vrednosti u „condo“ hotelima 146
3.2.3.5. Vrednovanje kvaliteta u „condo“ hotelima 147
3.2.3.6. Kriterijumi za ocenjivanje vrednosti i merenje kvaliteta u „condo“ hotelima. 151
3.2.3.6.1. Vrednovanje kvaliteta sa aspekta „marke i brenda,“ „condo“ hotela 153
3.2.3.6.2. Uticaji na procese odlučivanja kupaca, korisnika i potrošača 155
3.2.3.6.3. Druga razvrstavanja od uticaja na kvalitet turističkih proizvoda i usluga 155
3.2.3.7. Instrumenti i merenje vrednosti kvaliteta u „condo“ hotelima. 156

3.2.4. Satisfakcija učesnika u poslovanju „condo“ hotela 156
3.2.4.1. Satisfakcija ključnih učesnika u radu „condo“ hotelima 156
3.2.4.1.1. Uloge i zadovoljstvo učesnika u poslovanju „condo“ hotela 157
3.2.4.1.2. Odgovornost rukovodstva za satisfakciju učesnika u „condo“ hotelima 158
3.2.4.2. Kvalitativne komponente i značaj satisfakcije u „condo“ hotelima 158
3.2.4.3. Značaj sistema kvaliteta za lojalnost korisnika usluga u „condo“ hotelima 160
3.2.4.4. Koncept zadovoljnog učesnika u poslovanju „condo“ hotela 161
3.2.4.4.1. Zadovoljstvo kupaca kao vlasnika i učesnika u upravljanju kvalitetom 161
3.2.4.4.2. Odstupanja u isporuci kvaliteta proizvoda i usluga „condo“ hotela 162
3.2.4.4.3.Moguća odstupanja i balansiranje percepcije u odnosu na očekivanja kupaca 163
3.2.4.4.4. Aspekti neusaglašenosti kvaliteta u odnosima klasičnih i „condo“ hotela 165
3.2.4.4.5. Identifikovani aspekti rizičnih odstupanja kvaliteta u „condo“ hotelima 166

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA 171
4.1. Uspostavljanje razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u ”condo” hotelima 178
4.1.1. Uvodni aspekti uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima 180
4.1.2. Uspostavljanje razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelu 181
4.1.3. Resursi i uloge učesnika u uspostavljanju i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima.....185

4.1.4. Odgovornost rukovodstva u uspostavljanju upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelu.....188
4.1.5. Dodatne analize za uspostavljanje sistema i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotele.....189
4.1.6. Procesi i aktivnosti provere sitema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima 190
4.1.7. Procesi i procesni modeli u klasičnim i „condo“ hotelima u hotelskoj industriji 190
4.1.8. Uporedni aspekti hotelskih i stambenih procesa u ”condo” hotelima 192

4.2. Sistem kvaliteta i značajni aspekti implementacije upravljanja kvalitetom u poslovanje „condo“ hotela u Srbiji 193

4.2.1. Ključni aspekti institucionalnog okvira i implementacija „condo” hotela u Srbi 193
4.2.2. Stavovi i satisfakcija učesnika i interesnih grupa 195
4.2.3. Potencijali i resursi za uspostavljanje „condo“ hotela u Srbiji..... 197
4.2.4. Specifičnosti primene modela upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima u Srbiji 200
4.2.5. Orjentacija u primeni standarda u upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima 202
4.2.6. Uloge aktera u implementaciji upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima u Srbiji 204
4.2.7.Upravljanje kvalitetom kao osnova uspeha u poslovanju i pozicioniranju hotela na domaće domaće hotelsko-turističko tržište 206
4.2.8. Kreiranje procesa i upravljanje uslovima od uticaja na razvoj sistema upravljanja kvalitetom i implementaciju „condo“ hotela na domaće turističko tržište 209
4.2.9. Generalne napomene: 210

5.ZAKLJUČCI 214

5.1. Rezime zaključaka postavljenih hipoteza: 214
5.2. Generalni stavovi od uticaja na zaključivanja 214

6. LITERATURA, IZVORI i PRILOZI 218

6.1. Literatura: 218
6.2. Zakonski i drugi prateći propisi: 226
6.3. Enciklopedije, leksikoni, rečnici i drugi dokumentovani izvori: 227
6.4. Elektronski i drugi izvori: 228
6.5. Stručni časopisi i drugi dokumentovani izvori: 228
6.6. Lista slika: 229
6.7. Lista tabela: 230
6.8. Lista priloga: 231

1. UVOD

Tržišno usmerenje ”condo” hotela opredeljuje kompleks poslovnih pristupa, kombinovanim smeštajno-odmorišnim kao i drugim, kontinuiranim funkcionalno razvojnim procesima sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom turističkih proizvoda i usluga. Univerzalno, pristup razvojnom sistemu kvaliteta, uslovljen je dodatnim uređenjem uzajamnih odnosa učesnika u ključnim segmentima modeliranog poslovanja „condo“ hotela, stvarajući ujedno i osnovu za širu implementaciju i razvoj na turističkom tržištu. Dugoročno zadovoljstvo učesnika, uz stalna poboljšavanja kvaliteta proizvoda i usluga „condo“ hotela, trajno se oslanjaju na razvojni sistem kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Ujedno, iskazuju se šire potrebe prethodnih definisanja uz trajno utemeljenje razvojnih aspekata poslovanja u delatnosti. Zasnovano na kontinuitetu mešovitih vrednovanja isporučenog kvaliteta turističkih proizvoda i usluga, uspostavljeni razvojni sistem kvaliteta opredeljuje očekivana zadovoljstva, satisfakciju kao dugoročnu lojalnost ključnih učesnika, vlasnika, korisnika i potrošača proizvoda i usluga „condo“ hotela.

Kombinovano hotelsko vlasništvo nad smeštajnim i drugim kapacitetima turističkog kompleksa „condo“ hotela, opredeljuje kvalitativno i kvantitativno inoviran pristup vlasničkim i korisničkim percepcijama od značaja i uticaja na razvojni sistem kvaliteta i upravljanja kvalitetom, ujedno i na uzajamne odnose učesnika u vrednovanjima očekivanog i isporučenog kvaliteta „condo“ proizvoda i usluga, uslovljavajući znatno kompleksniji pristup projektovanju uzajamnih odnosa, kao i zadovoljstvu i satisfakciji učesnika. Mogućnost uređenja „*mix-use*“ aspekata stambenih odnosa i stanovanja u hotelskoj delatnosti, dodatni je segment normativnog i ekonomski komercijalizovanog pristupa razvojnom sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima.

Turističko tržište trenutno ne percipira dovoljnu zastupljenost turističkog organizovanja kakav je poslovni „*mix-use*“ model „condo“ hotela u odnosu na klasične hotele i srodne vrste turističkog smeštaja, kao ni jasne komparativne razlike, prednosti i opasnosti pojedinih, ključnih i pratećih stejkholderskih pristupa procesima od značaja za primenjenu poslovnu uspešnost. Inkorporiranje razvojno očekivanih performansi unapređenog poslovanja, omogućava ”condo” hotelima značajnu tržišnu diversifikaciju neiskorišćenih, kvalitativnuh i kvantitativnih tržišnih prednosti.

Istraživačke pristupe procesima funkcionalnog organizovanja poslovanja „condo“ hotela karakterišu modelirane analize načina, uloga, mesta, uticaja razvojnog upravljanja sistemom kvaliteta, uz unapređenje uslova u oblastima usaglašenih stambeno-odmorišnih i hotelsko-boravišnih pristupa i objedinjenog turističkog nastupa. Funkcionalno organizovan procesni pristup razvojnog poslovanja „condo“ hotela potvrđuje značaj aspekata imovinsko-vlasničkih, ujedno i normativnih, stambeno-stanarskih odnosa ključnih učesnika, koji uz boravišne aspekte turističkog smeštaja i komercijalizacije, jedinstveno kreira sopstveno modeliran stil i uticaj na sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom ”*Od ideje do realizacije”*.

Prepoznatim i jasno definisanim zahtevima razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, omogućen je trajni pristup vrednovanjima i provereama očekivanog korisničkog zadovoljstva u odnosu na isporučeni kvalitet, kao ključni uslov trajnog zadovoljstva kupaca i korisnika turističkih „condo“ proizvoda i usluga. Dugoročno projektovan i razvojno organizovan „*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta“, (IMS - Quality*), temeljni je oslonac uspešnog pristupa organizovanju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, ujedno i ključni uslov poslovne konkurentnosti i zadovoljstva kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga u „condo“ hotelima.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije obuhvata objedinjen pristup kompleksu ključnih aspekata od značaja za uspešno definisanje i implementiranje „condo“ hotela na domaće turističko tržište. Pristupi sistemu kvaliteta i razvoju sistema upravljanja kvalitetom nedovoljno poznatih “condo” hotela na domaćem turističkom tržištu, značajni su istraživački, ujedno i razvojni zahtevi poslovne uspešnosti. Istraživanjima su analizirana ključna teorijska i primenjiva znanja i iskustva, kao osnova uslovno definisanih zahteva kvaliteta od značaja za uspešnost poslovanja „condo“ hotela u odnosu na druge vrste hotelskog smeštaja.

U obradi istraživačkih tema definišu se teorijski i primenjivi pristupi dobijenim rezultatima istraženih uslova tržišnog poslovanja, od uticaja na uspostavljanje ključnih zahteva sistema i upravljanja kvalitetom u cilju budućeg implementiranja modeliranih ”condo” hotela na domaće turističko tržište.

A. U *teorijskom smislu* predmet istraživanja su „*desk research*” istraživanja i analize dokumentovanih primera poslovne prakse, uz pojmovna definisanja uz osnove normativnog uređenja prihvatljivih poslovnih modela, sve od uticaja na uslove rada i uspešnost „condo“ hotela u domaćoj turističkoj privredi. Teorijske analize sintetizuju praktično modelirane procese uspostavljenih poslovnih odnosa učesnika uz uticajne aspekte turističkih, hotelski razvrstanog smeštaja, uz funkcionalno primenjive pristupe zahtevima razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo” hotelima na turističkom tržištu. Teorijska kao i komparativna, praktično primenjiva, pojmovna i organizaciono-funkcionalna definisanja, polazni su i ujedno temeljni istraživački koraci od uticaja na verifikovanja i primenu uz dokumentovanu normativnu regulativu i razvojni sistem kvaliteta, doprinoseći ujedno verifikovanju istraživanja uz legalan i legitiman nastup „condo“ hotela na turističko tržište.

B. U *operativnom smislu* predmet istraživanja sadržajno su modelirani, organizaciono i funkcionalno sistematizovani, procesnim pristupom dokumentovani i analizirani, ključni aspekti niza poslovnih činilaca od značaja za uspešnost i operativno organizovano poslovanje “condo” hotela. Takođe i širi pristup značaja normativnog regulisanja poslovanja, kao i sistema kvaliteta u „condo“ turističkoj delatnosti. Razvojni pristup upravljanja sitemom kvaliteta definiše i ujedno uspostavlja piramidu univerzalno dokumentovane politike kvaliteta, uz istražene i uspostavljene aspekte primene u praksi, ujedno definišući uticaje na ostvarivost poslovne uspešnosti uz ulogu, značaj i obavezujuće opredeljen profesionalno upravljački mehanizam. Povezane, prethodne teorijske, kao i praktično istražene uporedne odrednice kompatibilnih i analogno primenjivih modela, potvrđuju i razrađuju ulogu, značaj, kao i ključne pozicije razvojnog sistema kvaliteta uz uticaj na operativnost i uspešnost rada “condo” hotela u turističkoj delatnosti, Dodatno, praktična razrada uz uporedne odrednice u primeni, neposredno i kompatibilno potvrđuju uticaje na uspešnost sinhronizacije karakterističnih “*mix-use*” turističkih modela, kroz hotelsko-stambene kao i druge povezujuće, prateće i uslovne aspekte tržišnih organizovanja.

1.2. Ciljevi istraživanja

Prvi cilj istraživanja sadržan je u funkcionalno primenjivim pristupima razvojnom sistemu kvaliteta i upravljanju kvalitetom radnih, organizacionih, normativno-pravnih, ekonomsko-komercijalnih i drugih uzajamnih aspekata u primeni, od značaja za kvalitet tržišno razvojne prepoznatljivosti i poslovne uspešnosti. Odnosi i uticaji sistema kvaliteta na razvoj, sadržajno su i funkcionalno sagledani u nizu kombinovano modeliranih načina poslovanja, kao i uslovima vlasničko-korisničkih unapređenja uz očekivanu satisfakciju učesnika, kao i ostvarene uticaje na sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u turističkoj delatnosti „condo“ hotela.

Drugi cilj istraživanja je ukazivanje na ključnu raspoloživost i ujedno nedostajuća znanja i resurse od značaja i uticaja na razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima, uz kombinovane načine i metode otklanjanja ključnih prepreka od uticaja na buduću uspešnost poslovne organizovanosti kao i tržišno uspešnu, unapređujuću implementaciju.

Treći cilj istraživanja sadržan je u utvrđivanju ključno neophodnih znanja i definisanih uslova od značaja i uticaja na sistemski pristup implementaciji kvaliteta i upravljanje kvalitetom kroz jedinstveno: „Integrisan Menadžment Sistema-Kvaliteta (*IMS-Quality*)" u „condo" hotelima.

1.3. Hipoteze istraživanja

Istraživanjem se polazi od činjenica da je razvojni sistem upravljanja kvalitetom značajan uslov i ujedno ključni oslonac funkcionalno organizovanom, tehničko-tehnološki opremljenom, kadrovski stručnom i ujedno uspešnom, odgovorno opredeljenom organizovanju poslovanja, čime se ujedno potvrđuje značaj ključne uloge uspostavljanja obavezujućih standarda sistema kvaliteta hotelskog poslovanja, kao čvrste osnove uspešnog razvojnog nastupa „condo" hotela na turističkom tržištu. To ujedno podrazumeva i osnovni zahtev uspostavljanja i implementiranja funkcionalno efikasne organizacije upravljačko-rukovodne strukture uz implementiranje ključnih, tehničko-tehnoloških pristupa modelima poslovnih procesa. Uz profesionalni hotelski menadžment, kao ključnu kariku u stručnom i odgovornom definisanju, kreiranju i sprovođenju politike poslovnog upravljanja razvojnim sistemom kvaliteta i upravljanja kvalitetom proizvoda i usluga, „condo" hoteli ostvaraju prepoznatljive predispozicije u upravljanju poslovanjem, obezbeđujući ključne tržišne predispozicije i poslovne performanse u odnosu na druge vrste i modele klasičnog hotelsko odmorišnog smeštaja, stanovanja i boravka.

Satisfakcija i uzajamna lojalnost vlasnika, korisnika i gostiju, direktno zavisi od primene propisanih standarda, pravila ponašanja, kao i stepena uspešnosti razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u radu „condo" hotela, karakterišući poslovni model specifičnim odrednicama uloga, odnosa i uticaja ključnih učesnika u organizovanju i uspešnom fukcionisanju poslovnih procesa. Na širim osnovama ideje istraživački postavljenog predmeta i ciljeva istraživanja, uz analize uporedno sagledanih, raspoloživih resursa i razvojnih potencijala „*mix-use*" mogućnosti turističke delatnosti kroz praktičnu primenu u Srbiji, definisana je prva hipoteza (H $_{01.}$):

H $_{01.}$ Suštinske posebnosti od velike važnosti za poslovanje "condo" hotela su koncept, standardi, razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom.

Ova hipoteza je testirana kroz sledeće pomoćne hipoteze:

H $_{01-1.}$ *Profesionalno upravljanje i uspostavljanje standarda kvaliteta, konkurentne su poslovne karakteristike i značajna osnova buduće tržišne uspešnosti "condo" hotela;*
H $_{01-2.}$ *Karakter svojine i vlasnička svojstva na imovini i posebnim delovima "condo" hotela uslovljavaju uspostavljanje karakterističnog koncepta razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima;*
H $_{01-3.}$ *Projektovanje procesa upravljanja kvalitetom ključni je uslov uspešnog organizovanja poslovanja i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima;*
H $_{01-4.}$ *Stručna osposobljenost i ljudski kapital uz odgovornost rukovodstva, uslov su uspešnog uspostavljanja razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima;*
H $_{01-5.}$ *Principi menadžmenta kvaliteta uz primenu standarda kvaliteta procesnim pristupom, predstavlja osnovu dugoročno uspešnog organizovanja poslovanja, uz stalna vrednovanja proizvoda i usluga "condo" hotela;*
H $_{01-6.}$ *Procesi merenja standarda kvaliteta kao i proverljivost razvoja sistema upravljanja,*

uslov su uspešnog upravljanja kvalitetom uspostavljenih vrednosti u radu "condo" hotela;
H ***01-7****. Dugoročno definisane uloge učesnika u sistemu upravljanja kvalitetom, uspostavljaju razvojno kreirane standarde procesa funkcionalno organizovanog "condo" hotela;*
H ***01-8****. Satisfakcija i lojalnost učesnika u poslovanju „condo" hotela zavise i utiču na uspešnost poslovanja i razvoj sistema upravljanja kvalitetom;*
H ***01-9****. Stručnost i odgovornost rukovodstva uslov su uspešnog upravljanja i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.*

Na domaćem turističkom tržištu, evidentni su značajni i razvojni: prirodni, infrastrukturni i investicioni potencijali kao i ograničenja, prema kojima su definisane druga (H 02) i treća hipoteza (H 03):

H 02. Na turističkom tržištu Srbije postoje značajni resursi i mogućnosti za implementiranje i uspešno poslovanje „condo" hotela.

Ova hipoteza je testirana kroz sledeće pomoćne hipoteze:

H ***02-1****. Raspoloživi i razvojno orjentisani, prvenstveno planinski, banjskii, vodni, kao i drugi resursi u funkciji domaće turističke delatnosti, značajni su i pogodni kapaciteti za implementiranje modeliranog poslovanja "condo" hotela;*
H ***02-2****. Implementiranjem „condo" hotela na domaće turističko tržište, dugoročno se povećavaju mogućnosti unapređenja turističkih centara, posebno nedovoljno razvijenih turističkih destinacija i lokacija, kao i drugih pratećih potencijala;*

H 03. Na kombinovanom turističko-stambenom tržištu Srbije postoje evidentne prepreke za implementiranje i uspešno poslovanje „condo" hotela.

Ova hipoteza je testirana kroz sledeće pomoćne hipoteze:

H ***03-1****. Nedovoljna izgrađenost administrativno-pravnog okvira u poslovanju "condo" hotela predstavlja prepreku uspešnoj implementaciji u Srbiji, a za to je neophodno izvršiti stručnu nadogradnju regulatornih pravila poslovne delatnosti; delatnosti;*
H ***03-2****. Nedostatak orjentacije na dugoročno organizovan rad i razvoj sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, prepreka su uspešnoj implementaciji „condo" hotela u Srbiji;*
H ***03-3****. Ograničenje "autonomije volje" pojedinačnih vlasnika i nemogućnost korišćenja smeštajnih jedinica po sopstvenoj volji uz druga pojedina ograničenja, uslov su uspešnog razvoja „condo"hotela;*
H ***03-4****. Postojanje razlika u znanjima o uspešnosti tržišne implementacije sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, predstavlja prepreku uspešnijoj implementaciji „condo" hotela u Srbiji;*
H ***03-5****. Vlasnici pojedinačnih „condo" smeštajnih jedinica kao i pojedinih posebnih delova, ključni su akteri: kupci i korisnici proizvoda i usluga „condo" hotela u Srbiji;*
H ***03-6****. Materijalna satisfakcija vlasnika pojedinačnih "condo" smeštajnih jedinica, značajan je uslov razvoja i uspešnog plasmana na turističko tržište Srbije.*

1.4. Postavka i metodološki pristupi istraživanju

Razumevanjem značaja definisanja predmeta i obima istraživačkog zadatka uz razvojno prilagodljiv pristup sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u praksi turističke delatnosti (QMS), obezbeđuje se predmetno opredeljena razvojna postavka kompleksa funkcija sistema kvaliteta procesnim pristupom, istraživački potvrđeno funkcionalnim modeliranjem: „*IMS*

Quality“ u „condo“ hotelima. kao razvojno dinamičnim sistemom kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Primena raznovrsnih tematskih aspekata u „*mix-use*“ poslovanju „condo“ hotela neizostavno usmerava istraživanja na širi kompleks statusnih, vlasničkih, organizacionih, funkcionalnih, upravljačko-rukovodnih, kao i drugih aktivnosti od značaja na ukupnu uspešnost, uslovljavajući uzajamne uticaje i odnose učesnika, kao značajan aspekt uticaja na razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom, ujedno poslovnu uspešnost „condo“ hotela u celini.

Postavka i metodološki pristup istraživanju opredeljuje usmerenja na potvrđene provere i primenu prikupljenih i obrađenih podataka i saznanja, kako bi se zadovoljila kompleksnost multidisciplinarno projektovanih, uticajnih aspekata, ujedno uz pouzdan metodološki pristup zahtevima od uticaja na razvojno definisanje poslovanja „condo“ hotela u Srbiji. Istraživački pristup raspoloživim metodama i tehnikama prikupljanja, uz obradu dobijenih i istraženih podataka definiše radno primenjive pristupe modeliranim obeležjima “condo” hotela, zasnovano na uzajamno uređenim odnosima ključnih učesnika u procesima funkcionalno organizovanog turističkog poslovanja, uvažavajući univerzalna, kao i heterogeno specifična svojstva turističke prakse „condo“ hotela. Zahtevi verifikovanja, kao i primenjivost istraživačkih rezultata u praksi, usmeravaju na dokazana zaključivanja, podržana i matematičkim statistikama, uz primenu korelacionih i regresivnih analiza u istraživanjima, ističući tržišne, društveno-ekonomske, pravne, kvalitativne i kvantitativne, kadrovske i druge društvene aspekte od uticaja na mogućnost i ostvarivost uspešnog organizovanja poslovanja, sve uz razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom, u ”condo” hotelima u Srbiji.

Sagledavanjima komparativnih različitosti utvrđuju se nedostatci i prednosti u odnosu na poslovanje klasičnih hotelskih i drugih vrsta turističkog smeštaja, sa definisanjem niza unapređujućih aspekata u konkurentnom tržišnom nastupu, sve u cilju razvonog usmerenja ”*mix-use*” modeliranog ”condo” hotelskog boravka i odmorišnog stanovanja, na turističkom tržištu. Istraživački usaglašeno kombinovanim metodama, vršene su analize i komparativna sagledavanaja postojećih u odnosu na kreirane, procesno modelirane aspekte hotelske ”condo” prakse, analogno primenjivo istraživačkom pristupu i simulovanim načinima moguće primene i implementiranja na turističko tržište.

Potvrđene mogućnosti i značaj analogno primenjivih istraživanja, uz zaključivanja na teorijskim osnovama, kao i primerima dobre poslovne prakse, opredeljuju razvojne mogućnosti, kao i istraživački potvrđene metode pristupa modeliranim načinima primene u praksi kroz:

-*Komparativne analize* ključnih aspekata poslovanja klasičnih vrsta hotela u odnosu na modelirani “condo” turistički smeštaj, od značaja su za definisani predmet istraživački usmerenog, ujedno i ostvarenog naučnog doprinosa istraživanju, kroz definisanje pristupa radno opredeljenom modelu “condo” hotela u praksi. Uporednim analizama poslovanja i potvrđenoj praksi uspešne hotelske primene, kroz grupisan i procesno jedinstveno primenjen „*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta, (IMS-Q*), omogućava se stručan, odgovoran i autoritativan analitički pristup ključnim aspektima poslovno primenjive *konkretizacije* procesnih modela u funkcionalno organizovanom turističkom poslovanju “condo” hotela.

-*Generalizaciju* analiziranih pojedinačnih poslovnih procesa uz dokazanu praksu klasičnih i drugih vrsta hotelskog i turističkog smeštaja, kao i pojedinačnih razvojnih procesa sistema kvaliteta i upravljanju kvalitetom u “condo” hotelima, omogućava *konkretizaciju* funkcionalno modeliranog poslovnog orgnizovanja i primene. Time se omogućava primena operativnih, ekonomsko-finansijskih kao i administrativno-pravnih aspekata u vezi radno-primenjivih pristupa poslovanju i razvoju sistema kvaliteta, dodatno i usaglašeno modeliranih u jedinstveno definisan model rada „condo“ hotela u turističkoj delatnosti. Definisane osnove karakterističnih aspekata “*mix-use*” turističkog poslovanja „condo“ hotela, potvrđuju mogućnosti primenjivog inkorporiranja u poslovni ambijent turističke privrede.

-*Induktivne metode*, kao i stečena znanja o konkretnim osnovama i uslovnim karakteristikama posebnih aspekata modeliranog „condo“ hotelskog poslovanja, inkorporirajući se u već postojeće poznavanje, ujedno i dalje, razvojno unapređujuće pristupe ključnim aspektima sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u poslovanju „condo“ hotela, utičući jedinstveno na razvoj poslovanja i turističke privrede;

-*Dedukciju* kojom se omogućavaju ključna zaključivanja i dokazivanja na osnovama prethodno definisanih, komparativno uspostavljenih odnosa na osnovama procesnih aktivnosti učesnika, kao i kroz primere simulovane prakse klasičnih i drugih turističkih vrsta smeštaja učesnika, kupaca i korisnika proizvoda i usluga “condo” hotela, sve u odnosu na klasične turističke modele. U tom smislu se stiču i obezbeđuju unapređenja i mogućnosti dogradnje, nadogradnje i razvoja, usvojenih i/ili stečenih znanja u funkciji implementiranja “condo” hotela na turističko tržište;

-*Sintezu* znanja i uspešne prakse u funkciji primenjivog organizovanja poslovanja, omogućava se analogna primena usaglašeno definisanih, projektovanih i ujedno uspostavljenih osnova od značaja za neposrednu primenu rezultata istraživačkog rada, u korist realnih mogućnosti u izgradnji i/ili implementiranju usaglašenog institucionalnog okvira i drugih ključnih aspekata poslovanja od značaja za razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u turističkoj praksi “condo” hotela.

A. Analizama raspoloživih i prikupljenih podataka, dokumenata i obrađenih procesa neophodnih za uspešan tržišni pristup razvoju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom kroz implementiranje u domaće ”condo hotele, obezbeđuje se podrška primerima kombinovane hotelijersko-turističke kao i stambeno smeštajne teorije u praksi, uz sprovedena testiranja i provere postavljenih hipoteza primenom ciljnih i šire usaglašenih “desk research”, kao i ”kabinetskih istraživanja”. Na osnovu dostupno prikupljenih i prethodno obrađenih, postojećih sekundarnih podataka, analizira se odabran i prezentovan izbor primarnih, direktno prikupljenih i značajnih podataka, do kojih se dolazilo dugogodišnjim objedinjavanjem tematski povezanih znanja i stavova, uz preporučujuć, usaglašen ”*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta*” (IMS-Q), kao operativno pogodan poslovni model razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u ”condo” hotelima.

B. Usmerenim istraživanjima obrazlažu se ključni poslovni: tržišni, administrativni, sistemski, pravni, porodični, radni, kvalitativni, pojedinačni i drugi, razvojno grupisani aspekti sistema i upravljanja kvalitetom od značaja za institucionalno uređeno tržišno poslovanje ”condo” hotela, na temeljima administrativnih, ekonomskih i komercijalnih aspekata poslovnih ponašanja, kao jedinstveno prepoznat ”*stil života*” po modelu ”*druge kuće*”, kroz u svemu uređen pristup zahtevima kvaliteta u odnosu na ključne učesnike, posebno karakteristično definisane uloge kupaca, korisnika i potrošača u poslovanju, uz značaj razvojnog pristupa sistemu kvaliteta i upravljanju kvalitetom u ”condo” hotelima.

C. Kroz postavljene hipoteze sprovode se i ujedno dalje usmeravaju istraživanja primenom ciljno usmerenog “*desk research“* i „kabinetskog načina istraživanja”, uz analize raspoloživih dokumenata, podataka i procesnih funkcija kombinovane domaće i ino hotelsko-turističke, kao i primera stambene, teorije i prakse. Na osnovu dostupno prikupljenih i obrađenih postojećih sekundarnih podataka, analizira se odabran i ujedno prezentovan izbor značajnih i tematski objedinjenih stavova ispitanika, kroz stratifikovane ciljne grupe. Takođe, komparativne projektne metode, procene, statistička merenja, tržišna istraživanja i analize slučaja uz druge vidove istraživačkih metoda, predstavljaju se egzaktna i prihvatljiva znanja i predviđanja, omogućavajući ujedno sigurne i jedinstvene pristupe razvoju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, kroz usaglašeno poslovanje “condo” hotela.

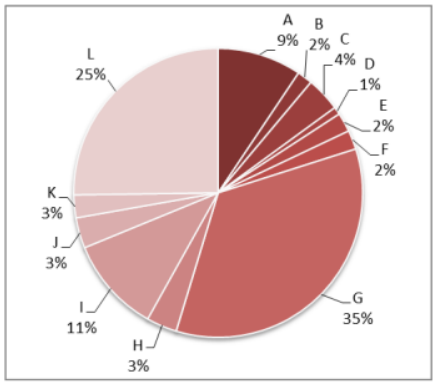
D. Na osnovu uočenih i sistematizovanih karakteristika, sličnosti i razlika, omogućava se univerzalno objedinjavanje definisanih poslovnih modela „condo“ hotela, kao i drugih ključnih poslovnih opredeljenja od značaja i uticaja na organizovanje kombinovanih istraživanja, sve uz primenu tematski usmeravajućih anketnih upitnika, kao i drugih pristupa i istraživačkih metoda. Ciljno, razvojna istraživačka usmerernja uz ispitivanje uzoraka i modela, činiće više ključnih, ujedno homogenih slojeva (stratuma) u okviru stručnih grupa zainteresovanih učesnika i interesnih grupa-celina. Skup i profilisanost ispitanika određuje niz ključnih karakteristika kao i jedinstvenost organizacionih celina i zanimanja u registrovanoj poslovnoj delatnosti, značajnih za ciljeve sprovođenja istraživanja, ispitivanja i dobijanje stručno i jasno definisanih stavova, kao i drugih konačnih rezultata i pouka.

Sprovedena istraživanja putem anketnih upitnika obezbedila kombinovano definisanje saznanja prema udelima stratifikovanih grupa, podgrupa, kao i dodatno pojedinačno grupisanih ispitanika. Prema karakterističnim obeležjima, iz svake podgrupe, utvrđen je broj jedinica uzoraka, definisanog stratuma. Istraživanje je sprovodeno kombinovano, prikupljanjem primarnih podataka i to popunjavanjem anketnih upitnika od strane definisanih ciljnih grupa i podgrupa stručnih ispitanika i uglavnom učesnika i moguće zainteresovanih aktera neposredno vezanih za hotelsko-turističku i/ili grupu od značaja i uticaja na poslovnu delatnosti. Istraživanje je periodično, kombinovano i u celini izvedeno u periodu od 2013. godine, do zaključno početka 2022. god. kroz završno istraživanje anketnim upitnicima u tri tematska dela, sa stratifikovanim grupama i podgrupama pitanja od oko 300 usmereno planiranih ispitanika.

a) Anketni upitnici sadrže grupisana dva tipa pitanja. U prvoj grupi pitanja, ispitanici su među ponuđenim odgovorima mogli da izvrše višestruki izbor. Odgovori na ova pitanja suštinski su i ujedno statistički obrađeni, što je u svakoj stratifikovanoj grupi, kao i na niovu svih ispitanika, određen udeo dobijenih odgovora. Rezultati ovih istraživanja su nadalje grafički obrađeni tako da je udeo ispitanika iz svake od posmatranih grupa koji je odabrao određeni odgovor, prikazan u obliku histograma, dok je prosečna vrednost udela ispitnika koji su se opredelili za određeni odgovor, prikazana linearno.

b) U drugom tipu pitanja ispitanici su vrednovali intenzitet njihovog slaganja sa ponuđenim odgovorima na likertovoj skali od 1 (potpuno se ne slažem), do 5 (poptuno se slažem). Na osnovu podataka dobijenih u okviru ovako formulisanih pitanja izračunate su srednje vrednosti dobijenih odgovora po grupama ispitnika i ukupno urađena analiza značajnosti uticaja pripadnosti ispitnika određenoj grupi na dobijene srednje vrednosti, primenom analiza varijanti. U slučajevima gde je utvrđen statistički značajan uticaj pripadnosti ispitanika određenoj grupi, testirane su razlike u odnosu na srednje vrednosti. Rezultati su prikazani tabelarno, a značajno različite statističke vrednosti naznačene su slovima u superskriptu i/ili dodatno uz odgovarajuća obrazloženja.

c) Takođe, dodatno su sprovedena i „*on line*“ istraživanja, anketiranjem aktivno uključenih učesnika u lanac prometa F&B sektora, shodno Zakonu o bezbednosti hrane u domaćim objektima za turistički smeštaj gostiju. Istraživanje je prvenstveno usmereno na oblasti ispunjenja propisanih uslova u vezi sa nabavkom, higijenom u manipulisanju hranom, kao i ponašanjem učesnika. Razmatrano je poštovanje dobre proizvođačke, ujedno i univerzalne, zdravstveno-higijenske prakse, u nabavci, čuvanju, proizvodnji i usluživanju, uz neophodna znanja i prilagođavanja uslovima organizovanog rada u „condo“ hotelima, kao i u odnosu na pripadajuću funkcionalnost prostora, opreme i ponašanje aktivnih učesnika.



A	Investitori i privrednici
B	Ministarstva, uprave, organi i institucije
C	Organizacije, ustanove i udruženja
D	Fondovi i konzorcijumi
E	Komorski sistem i strukovna udruženja
F	Investicione, razvojne i druge banke
G	Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu
H	Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja
I	Turističke organizacije, agencije i turoperatori
J	Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće
K	Mediji
L	Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici

Slika 1. Udeli ispitanika u predstavljanju pojedinih zainteresovanih strana u istraživanju.

Dobijeni istraživački rezultati i stepen dokazanosti postavljenih hipoteza, ukazuju na opravdanost pristupa raznovrsnom definisanju tematskih pitanja u kompleksu stratifikovanih ciljnih grupa ispitanika od uticaja na uspešnost poslovanja "condo" hotela. Analizama odgovora raznovrsnih grupa ispitanika, uočeni su neujednačeni pristupi shvatanju potreba, očekivanja, pojedinačnih i grupnih znanja, kao i uticaja na poslovno i/ili lično kreiranje zahteva kvaliteta i drugih kvalitativnih i kvantitativnih parametara vrednovanja kvaliteta, sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. Dobijeni rezultati o nivoima i stepenu potvrde ili delimičnog prihvatanja hipoteza kao i niza pitanja postavljenih u istraživačkim pristupima, opredeljuju raznovrsnost i različitost u pristupu znanjima o poslovnom modelu "condo" hotela, prepoznajući u razvojnom pristupu sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom, značajan indikator poslovne uspešnosti i prihvatljivosti.

1.5. Struktura rada:

Predmet i postavljeni ciljevi, sprovedenih istraživanja doktorske disertacije, sadržajno i suštinski podržavaju obrađene istraživačke pristupe, kroz sledeće tematske celine:

Poglavlje 1. Uvodne napomene sa predmetom i ciljevima istraživanja, uz postavljanje istraživačkih hipoteza, organizacionih i metodoloških pristupa strukturi istraživačkog rada:

Poglavlje 2. Operacionalizacija statusnih, institucionalnih, imovinskih, funkcionalnih kao i korisničkih razgraničenja kombinovanog odmorišnog stanovanja i turističkog boravka, deo su ključnih organizaciono-upravljačkih pristupa modeliranju unapređenog turističkog_poslovanja od uticaja su na uspostavljenje razvojnog sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u poslovanju „condo" hotela. Uz primenjena komparativna i druga karakteristično modelirana obeležja složene organizacije poslovanja, uspostavljaju se polazne osnove razvoja turističkog modela „condo" hotela uz definisan uticaj sistema upravljanja kvalitetom na usaglašene funkcije, naprednog hotelskog poslovanja na turističkom tržištu.

Poglavlje 3. Razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima obrađuje se razradom ključnih zahteva sistema kvaliteta i principa upravljanja kvalitetom kroz karakteristične procese funkcionalnog organizovanja, značajnih za trajnu tržišnu uspešnost. Uspostavljanje razvojnog sistema menadžmenta kvaliteta uz prepoznavanje, definisanje, razvrstavanje, analize i provere tržišnih, kao i standardnih vlasničkih i korisničkih pristupa „condo" proizvodima i uslugama, uslov su dugoročno opredeljene poslovne uspešnosti, ujedno

i stalnih prepoznavanja i otklanjanje ključnih opasnosti od uticaja na kvalitet i poslovanje. Definisanja vrednosti i pratećih vrednovanja kvaliteta kroz dugoročnu satisfakciju i lojalnost kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga u „condo“ hotelima, značajan su tržišno primenjiv razvojni pristup sistemu kvaliteta i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima.

Poglavlje 4. Rezultati sprovedenih istraživanja uz diskusije, analize i preporučujuća pojašnjenja pojedinačnih i kombinovano sistematizovanih stavova o ostvarenim znanjima i metodama implementiranja, značajan su pristupni aspekt sistemu kvaliteta i razvoju sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, uz usmerenje na zaključke i značaj adekvatnog postupanja po istim.

Poglavlje 5. Zaključno izvedeni stavovi sprovedenih i razmatranih istraživanja, kroz definisane inicijative, principe i preporuke, kao i potrebe razvojnog pristupa kontinuiranom usmerenju funkcionalnog organizovanja procesnim pristupom u praktičnoj primeni, sve u cilju uspešnog, projektno i razvojno realizovanog poslovnog implementiranja sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u tržišnom i dugoročno uspešnom turističkom poslovanju „condo“ hotela.

1.6. Naučni doprinos

Naučni doprinos ove doktorske disertacije sadržan je u ostvarivanju postavljenih ciljeva u oblasti razvoja turističke delatnosti poslovno modeliranih „condo“ hotela i sastoji se u:

A. Sistematizovanom definisanju primenjivih razjašnjenja i razgraničenja kao ključnih potvrda istraženih statusnih, administrativnih i drugih poslovnih aspekata razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, od uticaja na uspešnost implementacije i poslovanje na turističkom tržištu Srbije kroz:

- Stejkholderski pristup jedinstveno definisanom sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom;
- Primenjivo postavljene zahteve razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom;
- Analitički prezentovane vlasničko-korisničke pristupe očekivanjima ključnih učesnika;
- Analize pristupa ključnim uticajima imovinsko-vlasničkih odnosa učesnika:
- Funkcionalnost statusnih, svojinskih, upravljačko-rukovodnih i drugih uloga učesnika;
- Pristupna usaglašavanja institucionalnim uslovima i administriran način rada;
- Usaglašenost normativno-pravnih i ugovornih pristupa profesionalnom upravljanju;
- Prepoznavanje, ukazivanje i uvođenje u sveukupni, sistemski razvoj kvaliteta, kao ključnog faktora i osnove svih segmenata funkcionisanja „condo“ hotela.

B. Potvrdama definisanih metodoloških pristupa zahtevima razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, sistematizovanjem primera poslovne prakse kroz utvrđene mogućnosti, prednosti, opasnosti, neusaglašenosti, odstupanja i druge efekte uz:

- Definisanje objedinjenih uticaja na makro i mikro funkcionalno razvojnu organizovanost;
- Dodatna usmerenja na tržišne uticaje različitosti, uz prednosti i opasnosti u radu;
- Procesni pristup razvojno koncipiranom modelu „condo“hotela i jedinstveni:

”Integrisani Menadžment Sistem Kvaliteta“ - „IMS-Quality“.

2. POSLOVNA DEFINISANJA OD ZNAČAJA ZA RAZVOJ SISTEMA I UPRAVLJANJE KVALITETOM U "CONDO" HOTELIMA

Prethodna definisanja ključnih aspekata poslovanja „*condo"* ili *"condominium hotela"* čine suštinski značajnu sadržinu i formu prethodnih razmatranja, neophodnih za razumevanje odrednica poslovnog ustrojstva i poslovanja, opredeljenog "condo" modela uz usmeravajući tržišni nastup na turističkom tržištu. Osnova razrade poslovnog „condo" modela i pristup definisanju funkcionalno razvojnog organizovanja, proizilazi iz niza tradicionalnih, ujedno i karakterističnih definisanja pojmovnih, organizacionih, investicionih kao i tržišnih aspekata sistema kvaliteta od značaja za konkurentnu uspešnost "*mix-use*" hotelske "condo" delatnosti.

U svetu poznati „*condo hoteli"* ili "*condominium hoteli"*, primenjivo su svrstana i ujedno klasifikovana domaća podvrsta hotela neopredeljenog imena i naziva (Zakon o ugostiteljstvu Republike Srbije, čl. 18-19.), s tim da Vukotić (2013, 2014, 2015, 2017), „ dodatno opredeljuje naziv „condo" hotel, koji pored uobičajenih hotelskih, poslovno primenjivo karakterišu i posebna pitanja; svojine, zemljišno knjižnog vlasništva jednog ili više pojedinačnih vlasnika nad smeštajnim jedinicama i drugim posebnim delovima, uz ugovoreno profesionalno upravljanje objektima, smeštajnim jedinicama i drugim poslovnim programima od strane profesionalne kompanije " ... ujedno kao posebnu vrstu hotela „ sa karakterističnim pristupom pojedinačnim, „condo" smeštajnim jedinicama i drugim, organizacionim turističkim sadržajima, funkcionalnim delovima objekta hotela, koji kupcima i korisnicima, kao vlasnicima i gostima, omogućavaju neposredno, vlasničko i korisničko, „ raspolaganje i korišćenje" uz ugovorenu komercijalizaciju, kada pojedinačni vlasnici iste, ne koriste za sopstvene potrebe (str. 352-354, str. 48-50, str. 217-235; str.168-184).

„*Condo hoteli"* su karakteristično klasifikovani i kategorisani turistički objekti za smeštaj, vrste i podvrste „hotela" sa pojedinačno definisanim, „*condo*" smeštajnim jedinicama i drugim posebnim delovima uz pripadajuća imovinsko-vlasnička svojstva zemljišno-knjižnih vlasnika, kao i druga pripadajuća, ugovorno uređena i upisana posebna pravna ograničenja i tereti u raspolaganju, shodno okviru Zakonom propisanog turističkog poslovanja. Profesionalno upravljanje deo je obavezujućeg, ugovorno uređenog upravljačkog mehanizma, sve u okviru strategijsko-operativnom poslovanju „*condo hotela*".

Specifičnosti su u " karakterističnom tržišnom pristupu svojinskim odnosima, karakteru hotelske imovine u odnosu na: posebne delove objekta hotela, i druge resurse hotela, pojedinačne hotelske „*condo smeštajne jedinice"*, profesionalno upravljanje kao i na uspostavljanje uzajamnih odnosa učesnika, prema turističkom modelu „*druge kuće*". Holloway & Taylor. (2006). Takođe, Volo S., (2017), ističe da brojni termini označavaju tradicionalne oblike rekretaivnih vrsta smeštaja: odmor ili odmorišne kuće, vikendice i seoske kuće, farme, vile, kolibe, gradske apartmane, „*time share"* jedinice, kamp vozila, jedrilice i dr. uključeni su u definisanje drugog mesta stanovanja. " Hall and Muller (2004).

U praksi opredeljena od 1960 god. pojmovna i poslovna definisanja, kao što su: „*condo hoteli", "condominium hoteli", "condoteli*" i drugi srodni i/ili slični nazivi, iniciraju na jasna usmerenja uzajamno povezujućih društvenih oblasti u nizu ključnih " znanja o karakteristično definisanim, funkcionalno naimenovanim nizom "*mix-use*" obeležja, kombinovano modeliranog odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka u turističkoj delatnosti." Routes, Penner, & Adams, (2001). (str. 153-157); Kaufman, Lashley & Schreier, (2009), (str.167-171); Angelo & Vladimir, (2004), (str. 170-172); Voker Dž., (2017). (str. 615-616); i dr.

2.1. Definisanja od uticaja na razvojni sistem kvaliteta i poslovanje "*condo*" hotela

"*Condo*" hoteli između ostalog, " raspolažu sa "*condominium*" jedinicama, za koje Rocco & Andrew, (2004) ističu se dozvoljava i ujedno omogućava drugima, da budu vlasnici i korisnici punog servisa usluga kada to žele " (str. 172-183); Takođe, Mill R. Ch. (2008), ističe da " condo" hotel može biti: 1. Vlasničke strukture u kojoj se hotelske sobe prodaju fizičkim licima kao investicija, s tim da vlasnici ostaju minimum propisano vreme, utvrđeno Zakonom, 2. Projekat mešovite namene hotela sa primarnim stambenim delom objekta, u kome vlasnici žive u rezidencijama sličnim onim koje prodaju kompanije kao što su: "*The Ritz-Carlton*", "*Four Season*" i dr. 3. Odmaralište sa hotelom mešovite upotrebe, gde se smeštajne jedinice mogu koristiti kao drugi dom, s tim da kada ga vlasnik ne_koristi, smeštajna jedinica se stavlja u program iznajmljivanja, kako bi se ostvario prihod za vlasnika." (str. 13-14. i str. 16-20;).

Za razliku od standardnih hotelskih obeležja, „*condo*" hotel karakterišu specifičnosti uzajamnih vlasničkih odnosa ključnih učesnika, uz definisane statuse i prateće mogućnosti raspolaganja i ograničenja, sve u odnosu na uzajamna imovinska prava vlasnika. Vlasničko-upravljački ugovorni odnosi i uticaji, uz tržišnu komercijalizaciju pojedinačnih hotelskih, „*condo*" smeštajnih jedinica i drugih posebnih delova zgrade, ključni su imovinsko pravni i ekonomsko-komercijalni pristupi.

Osnove diferenciranja, primenjivo u „condo" hotelu kroz proizvedene i pružene usluge u vidi niza opservacija, istraživanja, instrukcija i mera da se u procesima realnog sagledavanja održivih mogućnosti implementacije i tržišne pozicioniranosti, isti postignu poželjni stepen i snagu tržišne tražnje i razlikovanja od sličnih vrsta proizvoda praktičnoj primeni i poslovanju. Prema C. Wiliamsu (2010), „ diferenciranje znači da težite, da se vaš proizvod ili usluga izdvoje iz ponude konkurenta da bi kupci bili spremni da plate visoku cenu za dodatnu vrednost ili performanse koje taj proizvod ili usluga pružaju. „ (str. 108).

Angelo i Vladimir (2004), ističu, da kada investitor za lične potrebe ne koristi-zauzima svoju hotelsku sobu, ona se stavlja na hotelsku ponudu, raspolaganje i zakup turistima i drugim korisnicima, ... znajući i očekujući da time dobije povećanu vrednost i dodatnu korist korišćenjem hotela prekovremeno, kao stalni i dodatni prihod od iznajmljivanja svojih kapaciteta i prostora. Novi imovinsko-pravni odnosi su dodatna varijanta, tako da je deo vlasništva klasičnog, konvencionalnog tipa, u kome vlasnici mogu i živeti kao stalni korisnici (i stanari), uz standarde kondominijumskom, „condo" hotelu, dobijajući i koristeći klasične proizvode i usluge hotelskog domaćinstva " (str. 170-171).

Specifičnost „condo" hotela i modela poslovanja, je da " vlasnici pojedinačnih, „condo" jedinica, i posebnih delova objekta, mogu biti fizička, pravna i/ili druga lica, sa svim ugovorno pripadajućim, vlasničkim, statusnim, ličnim i drugim pravima raspolaganja i obavezama, " Vukotić, (2013). (str. 358-363); uz investiciono-razvojne aspekte i finansijske predpostavke; (2014)., Poglavlja 7; 8; i 10; (str. 56-67); (str. 86-100,); kao i (2017), (str. 168-184),

Barrows, Powers i Reynolds (2012), uspostavljaju dodatne, pojedinačne kao i kombinovane poslovno-radne zahteve, uključivanjem u rad rezervisanje soba za korišćenje korisnicima, koji nisu vlasnici istih. " Pošto vlasnici soba ne koriste svoje sobe u isto vreme kada i hotelski gosti - korisnici, uspostavlja se koordinacija sa odeljenjem za blokiranje rezervisanja unapred, za grupnu ili konvencionalnu upotrebu u cilju maksimiziranja prihoda, koja ponekad može biti i naporna. Postoje različiti načini da se struktuira korišćenje sopstvenih jedinica od strane vlasnika, naznači ugovorom sa vlasnikom, kao operatorom investiranja." (str. 361-365) i dr.

„ Tržišne „*mix-use*" kao i turističke "*fractional*" modele, potvrđuju kombinovano usaglašeni i prilagođeni pristupi hotelskih vrsta smeštaja usaglašeni nizom imovinsko-pravnih i vlasničkih

aspekata, raznovrsnim potrebama u odnosu na vreme raspolaganja i korišćenja, „ koji dodatno karakterišu tradicionalne „*time share*“ i druge modele. (Pizam A. - 2005).

Osnove istraživanja razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom funkcionalno organizovanih “condo” hotela, sastoje se u nezaobilaznim razjašnjenjima klučnih konstitutivnih, organizacionih i funkcionalnih aspekata turističkog „mix-use“ poslovanja procesnim pristupom. Klasifikovanje domaćih „condo“ hotela vrši se uz obavezujuća, kvalitativna i kvantitativna razvrstavanja i kategorisanja, kao klasični, garni i apart hoteli, moteli, turistička naselja, pansioni i druge programske celine, uz druge, definisane posebne delove jedinstvenog građevinskog objekta u vlasništvu jednog i/ili više pravnih/fizičkih lica,” utvrđenog nivoa i razvrstanog standarda kvaliteta. (Ministarstvo turizma R. Srbije (MTS), 2019).

Vukotić (2013) definisanje „*Condominijum i Condo*“ hotela, kao i svojinsko-pravnih aspekata u posebnoj vrsti turističkog boravka-stanovanja, uz hotelske “condo” smeštajne jedinice kao posebne delove uz jedinstveno, profesionalno upravljanje, smatra razvojno usmeravajućim ka investicionim podsticajima, u okviru inovativne i neminovno primenjive vrste „turističkog smeštaja“. Ujedno ističe značaj „condo“ hotela kao inovativno primenjive vrste „*mix-use*“ modela u turističkoj delatnosti, koja pored ekonomsko-finansijskih aspekata investiranja i investicionih podsticaja u poslovanju, predstavlja osmišljene, značajno razvojne podsticaje. Standardu kvaliteta menadžiranja uz stručno upravljanje poslovanjem, objektom i turističkom destinacijom, autor opredeljuje uslovno dominantna pitanja od značaja za održivi model rada, standarde sistema kvaliteta turističkog proizvoda i ukupno uspešan turističko-poslovni trend, ostvarujući planirani pravac trajnog uspeha.(str. 352-374) .

Takođe, Vukotić (2017) ukazuje na ključne aspekte pristupa ukupnoj organizovanosti za opšti kvalitet uređenog poslovnog „condo“ sistema rada, sagledan u razvoju šire sadržine aspekata pravne prirode i teretnih dejstava u „condo“ hotelima. Kvalitet stručnosti razvojno definisanog administrativno-pravnog sistema „condo“ hotela predstavlja značajan osnov za implementaciju, ključno primenjivih svojinskih kao i stambeno-stanarskih odnosa u inovativne hotele vrste „condo“. Sistem kvaliteta administrativnog pristupa sadržan je u osnovama razvoja: 1.) Zakonodavno-pravnoj osnovi i razvoju „condo“ hotela u Srbiji; 2.) Administrativnoj, zakonodavno-pravnoj prirodi vlasništva, pravnih i fizičkih lica na smeštajnim jedinicama i „condo“ hotelu; 3.) Ugovornom regulisanju odnosa učesnika u „condo“ hotelima; 4.) Teretnim i drugim pravnim dejstvima na ugovorne odnose ključnih učesnika u „condo“ hotelima; 5.) Pravnoj prirodi ugovora o upravljanju u „condo“ hotelima; 6.) Pravnim dejstvima ugovora o osnivanju „condo“ hotela; 7.) Obavezujućoj pravnoj prirodi i teretnim dejstvima drugih ugovora u „condo“ hotelima; 8.) Drugim, karakterističnim aspektima administrativnog okvira, pravne prirode i obavezujućih dejstava ugovora u „condo“ hotelima od uticaja na razvojni sistem i upravljanje kvalitetom; (str. 168-184).

Holloway & Taylor (2006); Mill (2008) i drugi, definišu i ističu da „*condo hotele”* kao kompleksno kombinovan, stambeno-odmorišno modeliran, „*mix-use*” hotelski proizvod objedinjenog odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka, karakterističnog tržišnog pristupa uređenoj primeni definisanih poslovnih postupanja i ponašanja, sve u skladu sa ponašanjem i pravilima turističkog poslovanja po modelu “druge kuće”, (“*second home”*). ... Usaglašeno odmorišno stanovanje i hotelski boravak opredeljuju karakteristično poslovno obeležje širih pristupa kombinovanom turističko-stambenom “*stilu života*“;, (str. 123-128, str. 295-297).

Investitori „druge kuće“ pored mogućnosti materijalne kupovine, očekuju ostvarenje drugih dokazanih pogodnosti koje privlače turiste, putnike i druge goste na destinacije i odmarališta, uz širok izbor kreativnih i rekreativnih sadržaja. „ Modelirana heterogena suština kombinovane sadržine i forme poslovnih pristupa ključnim svojstvima „*mix-use*“ hotelsko-

stambene „condo“ delatnosti, u svemu je saglasna razvojno integrisanom tržišnom poslovanju, kao jedinstveno definisan koncept turističke delatnosti u Srbiji. „ Vukotić (2013). Uporedna sagledavanja domaće i međunarodne, teorije i prakse **„***condo stila života“,* sublimiranim u „condo“ modalitete mogućih aspekata “*mix-use*” turističko-stambenog poslovanja, potvrđuju suštinska heterogena svojstva, kao i mogućnosti šire primene i uspešnost na turističkom tržištu Srbije. (str. 352-354).

Rutes, Penner, & Adams (2001), definišu i „uz dobra iskustva potvrđuju stvorene mogućnosti kupovine vlasništva i korišćenje smeštajnih jedinica, restorana, mesta za zabavu, kao jedinstven, emotivan i zadovoljavajuć način - stil života, korišćenjem stambenih formi i sadržaja stanova, kombinovano sa iznajmljenim hotelskim sobama i jedinicama prema “*mix-use*” turističkim modelima, (str. 94-96, str. 153-158), Takođe Mill (2008), potvrđuje, definiše i razrađuje poslovni koncept i dalji razvoj uz dalje mogućnosti očekivano projektovanih rezultata za vlasnike, korisnike kao i druge učesnike u projektu „*druge kuće*“, uz dalje uporedne projekcije hotela, resorta, „condos“-a i drugih srodnih i upoređujućih modela.(str. 13-20; str. 16-20).

„ U slučajevima da investitor za lične potrebe ne koristi svoju hotelsku jedinicu, ista će biti stavljena na ponudu hotelskih soba, raspolaganje i zakup turistima i drugim korisnicima. investitori očekuju povećanu vrednost i dodatnu korist korišćenjem hotela prekovremeno, kao i stalni prihod od iznajmljivanja svojih prostorija.“ Angelo & Vladimir (2004), ... Takođe, „Nakon nekoliko godina manjeg rasta u “condo” hotelskom segmentu, pojavljuju se značajniji vlasnici posebnog (visokog) profila. Tekuća kao i stalna vlasnička, tržišna pregrupisavanja, potvrđuju delovanje konvencionalnih hotela sa vlasničkim, kondominijum jedinicama „condo“ hotela, u kojima žive “stalni stanari”, koji između ostalog, pored turističkih dobijaju i koriste klasične usluge hotelskog domaćinstva “ (str.167 -172; str: 201-213).

Schwanke, i dr. (1997-2002), ističu da „ Kupci kao vlasnici „*druge kuće*“, žele i mogu iznajmiti svoju jedinicu turističkim gostima kada istu ne koriste, u kom slučaju vlasništvo, dostupnost visokokvalitetnih usluga i upravljanje imovinom, uz kvalitet marketinških napora zajednice i istorija potvrđene zauzetosti postaju faktori od uticaja istice . ... s tim da se „Vlasnici i/ili korisnici „*druge kuće*“ razlikuju od operatora investiranja projekta, prvenstveno svojom finansijskom nezavisnošću, često ne zahtevajući prihod od zakupnine. Kao podršku svojoj investiciji ekonomski ili emocionalno, oni mogu birati između raspoloživih alternativa, kupiti u aktivnoj zajednici odmarališta ili u skromnoj stambenoj zajednici u zavisnosti od porodičnih potreba i ličnih preferencija. “ (str. 47-57; str. 129).

Upchurch & Lashley (2006), ističu dugogodišnju praksu razvijenih turističkih destinacija širom sveta, beleže i potvrđuje uspešnost “condo” hotela i sličnih kombinovanih turističkih modela poslovanja, ukazujući ujedno na karakteristične hotelsko-stambene i druge oblike organizovanja i načina investiranja. “ Tipski nazivi pojedinih karakterističnih naziva su: “*second home*”, “*housing*”, “*time share*” i dr.“ (str. 2-24).

“ Condominium kompleks sa više samostalnih “jedinica” (generalno kao: hotel, stambena kuća, stambeni kompleks, poslovna zgrada i dr.), čije su jedinice u pojedinačnom vlasništvu i svaki vlasnik koji dobije-poseduje dokument kojim se može upisati na pojedinačno kupljenu jedinicu, uključujući pravo prodaje i zajedničko vlasništvo nad svim zajedničkim prostorima, hodnicima kao i objekta na licu mesta”. Potvrđuje razradom (Barth, 2006, 2009).

Značaj i uticaji karakterističnog poslovnog modeliranja, obezbeđuju zahteve dodatnih pristupa i razmatranja, saglasno specifičnim različitostima poslovnih modela, kao i definisanim kategorijama vlasnika, korisnika i potrošača, tako i u karakterističnom “condo” turizmu. Polazeći od značaja preciznog definisanja ovih kategorija za konkretna naučna istraživanja u oblasti turizma sa jedne strane, kao i nepreciznosti stavova u teoriji i praksi o ovom pitanju, Unković &

Zečević (2014), dodatno, kao i sa druge strane, tumačenjem elemenata i ujedno pitanja od značaja za zauzimanje stava, prethodno i dodatno potrebno definišu osobe koje se tretiraju kao turisti. (str. 15-24). Uz niz karakterističnih i raznovrsnih obeležja kategorija potrošača, kroz praksu prepoznaju se i definišu raznovrsnost "posetilaca", "ekskurzista", "gostiju" i dr. autori sledeće osobe tretiraju kao turiste:

- *„ Osobe koje putuju iz zadovoljstva, porodičnih i zdravstvenih razloga itd.;*
- *Osobe koje zbog bilo kakvih društvenih obaveza putuju na sastanke; (naučne, administrativne, diplomatske, religiozne, sportske itd.);*
- *Osobe koje putuju iz poslovnih razloga;*
- *Osobe koje stignu u određena mesta u sklopu kružnog putovanja brodom, čak i onda kada se zadržavaju u tim mestima, kraće i od 24 časa; "*

Izvor: Unković i Zečević. 2014. (str. 15-24).

Ukazivanje na definisanje pojma turiste kao potrošača turističkih usluga, neophodno ukazuje na razmatranja dodatnih obeležja klasičnih proizvodno-uslužnih, kao i vrednovanje aspekata u oblasti dodatne tržišne prodaje proizvoda i usluga u hotelsko-turističkoj delatnosti, koje realizuju i "condo" hoteli, Relativno i nedovoljno poznati u domaćoj hotelsko - turističkoj praksi, za "condo" hotele su neophodna razmatranja i razumevanja dodatnih definisanja jasnih pretpostavki menadžmenta kategorije, opredeljujući specifična kvalitativna i vrednosna obeležja, urbanizma, stanogradnje, pripadajućih prava i obaveza, komercijalizacije kao i drugih karakterističnih svojstava u odnosu na klasične i druge vrste hotelskog poslovanja.

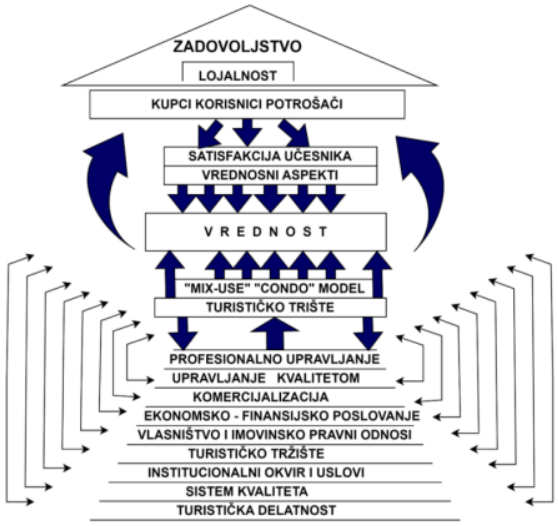
Uspešno organizaciono pozicioniranje na kombinovanom stambeno-turističkom tržištu, potvrđuje stavovima Bogetić (2007), ujedno ističući „univerzalnost primene definisanja menadžmenta kategorije, kao sveobuhvatnih vrednovanja postojećih kategorija, dodatno kao posebnih grupa proizvoda-usluga kojima je moguće upravljati, a koje korisnici-potrošači vide kao povezujuće i/ili zamenljive u zadovoljavanju sopstvenih potreba. " (str. 15-16). Time se može prihvatiti potvrda prihvatljive koncepcije menadžmenta kategorije, kakvu zahteva i/ili omogućava sopstveno modeliranje karakterističnog "condo" hotela. uz dodatna definisanja i univerzalno jedinstvo i primenjiv stav o menadžmentu kategorija. Svojstva povezanosti mogu se sagledavati kroz turistički objedinjen "*mix-use*" kompleks usaglašenih aspekata "condo" modela poslovanja i jasno naprednih mogućnosti. Dodatna definisanja materijalno-nematerijalnih, ujedno i imovinsko-neimovinskih organizacionih kategorija karakterističnog modeliranja proizvoda i usluga "condo" hotela, neophodni su u domaćoj turističkoj privredi.

Znanja o funkcionalnosti poslovnog modela, logički, funkcionalno upotrebno i dodatno, doprinose kompleksu realnog kreiranja u praksi, kao naučno vrednovanom nizu aspekata kroz uslovno moguća definisanja, rad i "*mix-use*" načine boravišno stambenih, hotelsko-odmorišnih i drugih, pratećih sadržaja, kao i formi karakterističnih proizvoda i usluga. Značaj pristupa funkcionalnim i vrednovanim imovinskim, materijalnim i nematerijalnim potencijalima, od značaja su na uticaje, snage, mogućnosti i prednosti, uz prisutne opasnosti od teškoća učesnika u poslovanju, kao doprinos prepoznatljivosti identiteta ključnih učesnika, imidža, brenda, u celini uspešnosti "condo" hotela u svim vrstama, načinima i modeliranih kategorija.

Butler & Maisnik (2005) ističu da, „projekat „condo" hotela u celini, pre svega karakteriše dobro koncipiran model finansiranja i investiranja uz operativno definisan, ekonomsko-finansijski koncept poslovanja" (str. 32-35), s tim da i Vukotić (2014) „ dugoročno planiranu realizaciju i ostvarivanje ekonomskih i drugih, pratećih efekata značajnih za sve učesnike u projektu, uz pravnu sigurnost i ugovorno uređena svojinska i vlasnička pitanja." smatra značajnim pitanjima od uslova za uspešnost projekta u celini. (str. 19-22 i str. 56-67 i dr.).

Svoju kompleksnost i heterogenost, „condo“ hoteli potvrđuju modelom organizacije poslovanja i usaglašenim standardima razvrstane kategorije kvaliteta u okviru hotelsko-turističke delatnosti. Analiza domaćih mogućnosti primene kao i “ino praksa“ „condo“ modela poslovanja, potvrđuju visok stepen mogućnosti kohezione suštine vertikalnog integrisanja i povezivanja, ujedno „omogućavajući sprovođenje horizontalne strategije koja koordnira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim poslovima, ne zamenjujući ujedno potrebu da pojedini podsistemi, koji mogu imati status strategijske poslovne jedinice, ujedno formulišu mogućnost posebnih strategija.

U nedostatku jasne ali dovoljno razvijene horizontalne strategije, kao što to može biti u početnim i razvojnim, pojavnim i modeliranim oblicima raznovrsnih “condo” hotela, mogu biti uočene, ili se među ostale pojedine međuveze u takvom diversifikovanom preduzeću pojavljuju kao nedovoljno jasne, nedovoljno čvrste, zapravo veoma slabe, ponekad i gotovo simbolične. Milisavljević (2012); Čerović (2002); kao i Čerović & Knežević (2019), univerzalno primenjivo, kao i u „condo“ hotelima, smatraju ključnim i konkretno značajnim, tako da “horizontalna strategija kao način da se ostvari sinergija putem koordinacije i transfera stručnosti (kvaliteta), među podsistemima, čime strategija koordinira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim grupama i grupisanim poslovima i procesima,“ (str. 41-44).



Izvor: Autor

Slika 2. Ključni aspekti poslovanja od uticaja na razvojni sistem kvaliteta u “condo” hotelu

Uočene potrebe jasno određenih i uređenih, kao i prepoznatih i dodatnih zahteva kvaliteta u okviru razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima, dopunjuju se definisanjima institucionalnih aspekata, tržišnih i ugovornih odnosa ključnih učesnika koji uz funkcionalno organizovanje, sistemu kvaliteta obezbeđuje razvoj i stalna tehničko-tehnološka unapređenja, tržišna usklađivanja, aktuelne i razvojno napredne ekonomsko-pravne, kao i u celini opravdano potvrđene ključne aspekte dugoročno projektovane uspešnosti poslovanja. Prepoznaje se značajna neophodnost, potreba i mogućnost organizovanja i uspostavljanje jedinstveno modeliran: “*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta: IMS-Q*” u „condo“ hotelima, u odnosu na druge hotelske vrste i srodne modele kompatibilnih i/ili sličnih vrsta turističkog smeštaja.

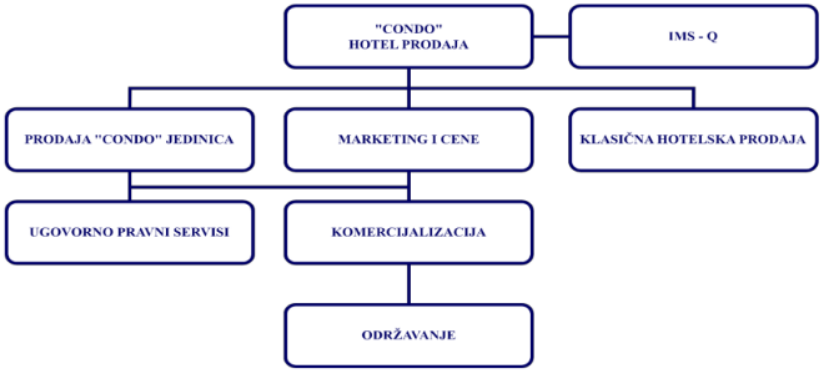
Generalno, turistički modeli poslovanja zasnovani na univerzalno kombinovanim ”*second home*“ i “*mix-use*” svojstvima, principima i modeliranim pravilima poslovanja, uslovljeni su objedinjenim definisanjem poslovnih procesa u svim ključnim, kao i pratećim aktivnostima u

funkciji organizovanja odmorišno-boravišne turističke delatnosti, u jedinstvenom pristupu svim stekholderima, podržano razvojnim sistemom kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.

„ Uređenje odnosa učesnika u odmorišno-stambenom i hotelsko-ugostiteljskom poslovanju "condo" hotela, Vukotić (2017), sagledava kroz svojinsko-vlasničke odnose učesnika u stambeno-etažiranoj delatnosti jedinstveno registrovane turističke delatnosti, potvrđujući razvojnu jedinstvenost i kompleksnost "*mix-use*", modela "condo" hotelskog proizvoda na turističkom tržištu." ... „ Institucionalno, zakonski, ugovorno i formalno-pravno, suštinskim definisanjem "condo" hotela, istovremeno se utvrđuju deklarativna, uređenja i organizaciona, funkcionalna, ugovorena razgraničenja, uz uspostavljanje odnosa učesnika, koji kroz poslovne procese ostvaruju aktivni i ključno zainteresovani akteri." (str. 168-184).

Specifičnosti tipično kreiranog "condo" hotela i modela poslovanja u Srbiji, sadržani su u univerzalnim, ali uobičajeno i čestim, komparativnim sličnostima, kao i značajnim posebnostima i različitostima u odnosu na klasično definisane, razvrstane i kategorisane hotele i druge vrste odmorišnog smeštaja u registrovanoj turističkoj delatnosti, obeležavajući ujedno karakteristična svojstva modeliranog „condo" hotela.

Razlike "condo" hotela u odnosu na karakteristike klasičnih vrsta hotelskog smeštaja, vidne su u organizovanju tržišnog nastupa "condo" proizvoda i usluga procesnim pristupom, kroz zahteve uslova ključnih prodajnih aspekata, definišući iste kroz inoviran organizacioni pristup funkcionalnog organizovanja, stambenih svojstava odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka u poslovanju na turističkom tržištu.



Izvor: Autor

Slika 3. Funkcionalna makro organizacija segmenta prodaje procesnim pristupom u "condo" hotelima

„*Condo*" hoteli kao "kombinovani" modeli ugostiteljskih objekata turističke delatnosti, razvrstavaju se u kategoriju " ugostiteljskih objekata za smeštaj vrste hotel, motel, turističko naselje i pansion i podvrste garni hotel i apart hotel. Delovi objekta mogu biti u vlasništvu drugih pravnih i fizičkih lica, koji kao smeštajne jedinice, odnosno drugi sadržaji ugostiteljskog objekta, funkcionalno (organizaciono i tehničko-tehnološki) čine sastavni deo ugostiteljskog objekta", s tim da „prilikom podnošenja zahteva za određivanje kategorije, ugostitelj dostavlja ugovor sa profesionalnim upravljačem o regulisanju uzajamnih prava i obaveza". (- *Zakon o ugostiteljstvu R. Srbije, 17/2019., čl. 18 i 19*). Vlasnici pojedinačnih, „condo" hotelskih smeštajnih jedinica i drugih posebnih delova objekta „condo" hotela, upisuju se kao zemljišno knjižni vlasnici sa pripadajućim pravima raspolaganja, s tim da pojedinačne „condo" smeštajne jedinice, kao i drugi

posebni delovi zgrade, mogu biti predmet prodaje sa ugovorno uređenim i upisanim zemljišno knjižnim pravima raspolaganja kao i ograničenjima.

Uobičajeni upravljačko-rukovodni procesi funkcionalnog organizovanja poslovanja u klasičnoj hotelskoj delatnost“ mogu se prikazati pristupom upoređujućih faznih matrica procesnih funkcija, (sedam ključnih razvojnih faza: 1. Klasičnih hotela; 2. “Condo” hotela; kao i 3. Stambenih aspekata odmorišnog stanovanja.“

2.1.1. Stejkholderi u poslovanju “condo” hotela u Srbiji

Ključni stejkholderi u radu „condo“ hotela, neophodno i ključno primenjivo, ujedno univerzalno, Milisavljević (2012), ističe kao „ pojedince i grupe koje mogu uticati na rezultate i uspešnost poslovanja, uspostavljajući primarnu interakciju sa sredinom uz ostvarivanje sekundarnog, direktnog i indirektnog uticaja na strategijske odluke.“ (str. 509-521). Ujedno, Freeman (1984), ističe evidentan značaj uloga, interesa i uticaja moći, posebno dominantnih i aktivnih učesnika poslovanja u odnosu na „ očekivane i uobičajene promene u stejkholderskom pristupu koncepcijskom okviru “ poslovnog modela (str. 46). Milisavljević (2012), dodatno ističe da se stejkholderima smatraju „ pojedinci i grupe koje mogu da utiču (ili su pod uticajem), na rezultate i punu uspešnost poslovanja, uspostavljajući primarnu interakciju sa sredinom uz ostvarivanje sekundarnog (direktnog/indirektnog) uticaja na strategijske odluke.“ (str. 509-521).

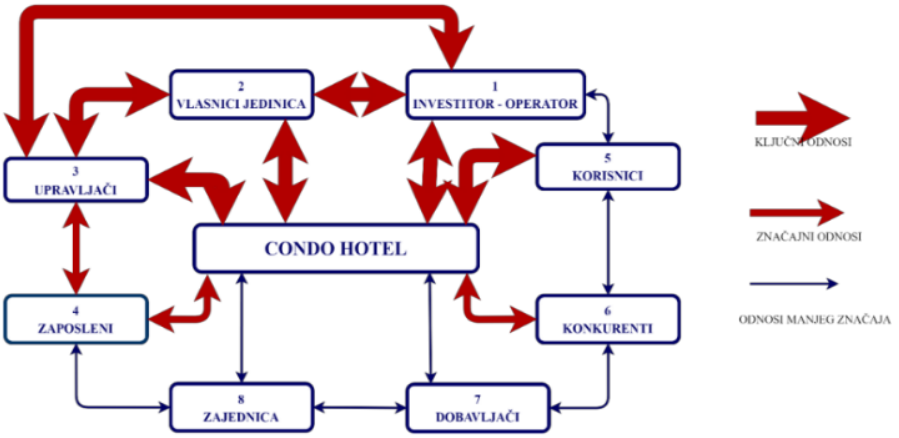
Tabela 1. Učesnici u poslovanju „condo“ hotela

1	*Investitori-operatori investiranja - izvorni, autentični vlasnici „condo“ hotela*	Pojedinačni i/ili grupno organizovani investitori, graditelji, akcionari i druga pravna lica, oblici i forme poslovnog organizovanja, privredna društva, fondovi, banke, finansijske i druge poslovne ustanove „organizatori investiranja” i upisani zemljišno-knjižni, izvorni, autentični vlasnici hotelske imovine, objekata, pripadajućih prava i dr);
2	*Pojedinačni vlasnici hotelskih smeštajnih jedinica i/ili posebnih delova objekata „condo“ hotela*	Fizička i pravna lica, konzorcijumi i drugi grupni ili pojedinačni vlasnici hotelskih i drugih prava „condo“ smeštajnih jedinica i/ili kombinovanih i drugih građevinskih celina, kao posebnih delova
3	*Profesionalni upravljači*	Registrovani upravaljač, turoperator, turistički developer i drugi učesnici, agenti u turističkoj, hotelskoj i srodnim poslovnim delatnostima: hotelijeri, „*brand name*“ hotelski lanci, profesionalne upravljačke kompanije, zastupnici i druga, pravno uredna, registrovana lica
4	*Zaposleni i drugi angažovani radnici*	Stalno i povremeno zaposleni izvršioci, konsultanti, specijalisti, menadžersko-poslovni kadar, tehnička lica i angažovani saradnici
5	*Hotelski gosti kao kupci, korisnici i potrošači* turističkih proizvoda i usluga	grupni i pojedinačni akteri kao kupci, korisnici i potrošači turističkih proizvoda i usluga, prava i dr.
6	*Tržište kroz konkurenciju, saradnike, medije i druge aktere i uticaje*	Pojedinačno ili objedinjeno, na povezujuć način angažovani, turistički, stambeni, poslovni, naučni, školski i drugi učesnici sa okarakterisanim interesima, javnost, kao i drugi razvrstani akteri
7	*Dobavljači* svih vrsta, načina i obima saradnje	Organizovani i samostalni dobavljači, kooperanti, saradnici, serviseri, provajderi, emiteri, poslovna društva i drugi akteri, kao i isporučioci roba, materijala, usluga i drugih prava i potreba u poslovanju „condo“ hotela
8	*Zajednica, društveni sistemi i pojedinci*	Institucije, organizacije, udruženja, agencije i drugi organi, nacionalne, regionalne i lokalne uprave, komore, asocijacije, banke, zavodi, konsultanti, mediji, školski i drugi društveni sistemi u državnom, javnom i privatnom sektoru, fondovi, fondacije, donatori, aktivisti, građanske i druge grupne inicijative i pojedinci

Izvor: Autor

U legitimno i legalno uspostavljenim vlasničkim, imovinskim, funkcionalnim i drugim organizacionim odnosima zainteresovanih grupa i pojedinačnih aktera kao pravnih i fizičkih lica od uticaja na poslovanje „condo“ hotela u Srbiji, učesnike uobičajeno možemo razvrstati i klasifikovati prema nizu postojećih ili utvrđenih kriterijuma. Milosavljević (2012) „ definiše primarne i sekundarne; vlasnike i nevlasnike preduzeća; vlasnike kapitala i manje opipljive aktive; aktivne i pasivne učesnike koji utiču i na koje se utiče, sa dobrovoljnim i nedobrovoljnim odnosom u pogledu poseda u preduzeću; aktere sa pravima, ugovorima ili moralnim pravima; one koji obezbeđuju izvore ili one koje zavise od izvora; one koji snose rizik poslovanja; posednike kombinovanih uticaja i moći na poslovanje, organizaciju, upravljanje, kao i eksterne; pojedinačne i grupne; aktivne i pasivne“ (str. 509-521), kao i druga razvrstavanja.

Čerović (2009) ukazuje na „ menadžerski pristup upravljača poslovnim konceptom definišući ga kroz ciljeve i uloge zainteresovanih i odgovarajućih interesnih grupa, ključnih aktera kao i domenom sadržaja strategijskih i operativnih funkcija u upravljanju, “ (str. 105-118), potvrđujući se u poslovanju klasičnih i drugih hotelskih vrsat i modela, neposredno, bez razlike i u razvojnom sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom poslovanja “condo” hotela u Srbiji.



Izvor: Autor

Slika 4. Linije uzajamno usmerenih odnosa stejkholdera u „condo“ hotelima :

Funkcionalni makro i mikro aspekti koncepta i organizacione postavke „condo“ hotela, definišu radnu operativnost modela u praksi kao i smer, uspešnost i razvoj sistema kvaliteta uz značaj jedinstveno objedinjenog poslovnog razvoja, intenzitet neposrednih linija ključnih odnosa i direktno-indirektno povezanih procesa u hijerarhiji uzajamnih komunikacija u sistemu upravljanja kvalitetom. Doyle & Stern (2006), za razliku od standardnih turističkih modela hotelskog smeštaja i poslovanja uticajem i snagom moći, odnose dominantnih učesnika, prvenstveno usmeravaju na interese i očekivanja osnivača, pojedinačnih i grupnih vlasnika ” (str. 10-14), ničim ne zanemarujući druge korisnike usluga od strane profesionalnog upravljača kao i drugih ovlašćenih i odgovornih lica u poslovanju „condo“ hotela.

Freeman (1984), kao dominantan cilj definisanja poslovnih procesa posebno opredeljuje uključivanje ključnih i zainteresovanih stejkholdera koji aktivno učestvuju i doprinose uspehu poslovanja. “ Koncept poslovanja i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, zasniva se na širem strateškom upravljanju, kao i van tradicionalnih ekonomskih okvira,” (str. 5. str. 46), uz specifično, Freeman & McVea, (2001) „ definisanje zainteresovanih strana, grupa i/ili pojedinaca, koji su pod uticajem i/ili mogu uticati na ostvarivanje ciljeva jedne organizacije i

„razumevanja kompleksa ekonomskih i društvenih snaga, uz pozitivne i negativne uticaje svakog aktera na ostale učesnike i samu kompaniju neposredno.“ (Freeman & McVea, 2001).

Strateški uticaj na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom uz realizaciju interesa i procesa u stvaranju vrednosti, imovine, ali i značajnih vrednovanih aspekata, profita, zadovoljstva i satisfakcije, sagledavaju se kroz doprinos i satisfakciju, posebno ključnih stejkholdera, vlasnika, upravljača, kao i kupaca i korisnika svih proizvoda i usluga „condo“ hotela. Sveobuhvatnom pristupu zahtevima i očekivanjima ključnih učesnika u radu “condo” hotela doprinosi jedinstveno implementiran razvojni sistem kvaliteta i upravljanja kvalitetom, posebno definisan i usaglašen stejkholderskom pristupu učesnika u odnosu na poslovno organizovana postupanja u okviru jedinstvene, funkcionalne organizacije poslovanja, Donaldson & Preston (1995), „ uz opisno definisanje neophodne analize modela i zainteresovanih aktera, sa grupisanjem unutrašnjih vrednosti i interesa ističu neophodnost:

1.Primene instrumenata u praksi stejkholdera kao i realizaciju ciljeva;
2.Uspostavljanja normativne osnove legitimnih interesa u poslovnim procesima, materijalnim aspektima, kao i vrednovanju interesa stejkholdera. “ (str. 65- 91).

Takođe, Nikolaides (2015), dodatno ističe da su neophodne, „ opisno definisane analize suštine i prirode odnosa učesnika u razvojnom sistemu kvaliteta u poslovanju univerzalno, posebno ključnih učesnika uz okolnosti postanka, organizovanja, kao i značaj “ uticaja na organizacione odluke, procese i strategije u primeni, (str. 4. str. 14), kao i na jedinstveni sistem kvaliteta. Opravdanost poslovanja „condo“ hotela, dodatno, prema Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaska (2012), može se smatrati kao upućenost na „ dominantne, primarne i aktivne aktere, posebno vlasnike i upravljače imovinom i poslovanjem sa mogućnošću obezbeđivanja uslova za tržišnu i organizacionu ravnotežu bitnih delove sistema, čime se na najbolji način zadovoljavaju interesi i drugih učesnika u celini “, (str. 4. str. 14.).

Bez obzira na moguće razlike stejkholderskih pristupa u pogledu stavova o ciljevima poslovanja, posebno u pojedinačnim očekivanjima, ključni i aktivni akteri, posebno operatori investiranja i upravljači, uobičajeno pokazuju visok stepen saglasnosti o preovlađujućim ciljevima i očekivanja, u pogledu uspešnosti implementiranja razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima, potvrđujući značaj jedinstva sistema kvaliteta u ”condo” hotelima.

U kompleksu poslovnih angažovanja u “condo” hotelu, jedan od ključnih odnosa uspostavlja se između investitora kao “operatora investiranja ili izvornog vlasnika” i ujedno vlasnika i prodavca pojedinačnih “condo” smeštajnih jedinica u odnosu na pojedinačne kupce, kao vlasnike posebnih delova “condo” hotela sa druge strane. Vukotić (2017) “ Mnoštvu povezujućih i uticajno-interesnih aspekata, pridružuje dugoročno i zakonito, ugovorno uređene odnose. Karakter, suština i pravna priroda svojinskih odnosa u “condo” hotelima uslovljava definisanje i uspostavljanje dugoročno uređenih odnosa ključnih učesnika, posebno prodavaca i kupaca u prometu nepokretnosti i aspektima vlasničkih odnosa, potvrđujući punu pravnu osnovanost i ujedno zasnovanost istih na trendovima koji podstiču planirano projektovan razvoj kao i poštovanje zakonodavno pravne osnove i ugovorno uređenih tržišnih odnosa učesnika, od uticaja na razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetmom na turističkom tržištu nekretnina i „condo“ hotelima.“ (str. 168-184).

Uzajamne odnose učesnika u turističkoj delatnosti karakteristično definišu sledeći poslovni aspekti: (Lovreta i dr. str. 21-24).

1. Eksplozivan razvoj i primena tehničko-tehnološkog progresa u poslovanju;
2. Informatička revolucija uz partnerske sisteme komunikacija na globalnom nivou;
3. Globalizacija tržišta i porast konkurencije uz intenzivne procese deregulacije u mnogim,

industrijskim i nacionalnim sektorima na tržištu;
4. Postajanje finalnih kupaca, sve više kao "zrelih" i "eksperata" u procesima kupovine."

(str. 21-24).

2.1.2. Heterogenost ključnih aspekata poslovnog organizovanja „condo" hotela

Analize nastajanja kombinovanih turističkih modela hotela sa uređenom vlasničkom strukturom hotelskih smeštajnih jedinica i mogućnostima drugih posebnih delova objekta „condo" hotela, uobičajeno se vrši kroz: Mil R.C. (2008).

„ 1. Investiranje u imovinu i vlasništvo hotelske sobe;
2. Projekovanje objekata mešovitih hotelsko-stambenih namena i
3. Mogućnost mešovite upotrebe odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka ".

(str.13-20).

Sveobuhvatan i dugoročno implementiran „condo" poslovni sistem uz ustrojstvo jedinstvenog institucionalnog okvira, obezbeđuje pravno-ekonomski, tehnički, ujedno i u osnovi, razvojni sistem jedinstvenih standarda kvaliteta i upravljanja kvalitetom u poslovanju, kao značajan pristup formalno-pravnim uslovima od uticaja na očekivanja primene poslovnog modela, kao i objedinjenih heterogenih svojstava poslovanja.

Očekivan pristup razvoju turističkeog „condo" poslovanja, suštinski je u neophodnosti da se „ hotelijerskoj delatnosti opredele i utvrđena karakteristična neopipljiva obeležja širokih nematerijalnih i heterogenih svojstava ", koje Veljković (2018; str. 158-165) i Čačić (2014; str. 107-121), sagledavaju kroz mnoštvo širih, „ raznolikih tržišnih pristupa kao i oprdeljujuće elemente od uticaja na tržišnu tražnju. uz druga poslovna, operativna i strateška svojstva i ključne uloge razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u turističkoj delatnosti "condo" hotela.

Heterogenost uslužnih aktivnosti u okviru dominirajuće turističke privrede i tržišta usluga, kombinovanih sa tržištem nepokretnosti, u koju se svrstava deo vlasničkih aspekata na posebnim delovima objekata hotela, opredeljuju i funkcionalnu organizovanost poslovnog kompleksa kao i „ heterogeni karakter poslovanja i potreba prilagođavanja sve složenijim zahtevima kupaca i korisnika usluga, što uslovljava i konstantnost tržišnog razvoja turističke delatnosti ", (Barth 2006; 2009; 2012), potvrđujući univerzalnost razvojnog pristupa (str.472-473) u odnosima ključnih i aktivnih učesnika u okviru razvojnog poslovanju, sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima.

2.2. Sistem kvaliteta i imovinsko-vlasnički odnosi učesnika u "condo" hotelima

Imovinsko pravni i upravljački pristupi vlasničkim odnosima učesnika, sagledani kroz prizmu razvoja sistema upravljanja poslovanjem u odnosu na raspolaganje imovinom, značajan su aspekt od uticaja na razvojni sistem kvaliteta i organizovanje turističkog poslovanja u "condo" hotelima. Lazarević (2011), " Statusna pitanja i vlasnički odnosi učesnika, kao dominantna imovinsko-pravna pitanja u konceptu poslovanja i odnosa učesnika u turističkoj delatnosti, od uticaja su na ključna značenja i pojmovna definisanja, posebno kada su u pitanju sticanje i raspolaganje, kao i drugi vlasnički, imovinsko-pravni uticaji. " (str. 7-9; str. 14-15; str. 80; str. 211).

Međunarodno prihvaćenim univerzalnim tumačenjima zakonskih, kao i ugovorno uređenih odnosa učesnika, definisano zemljišno-knjižno vlasništvo nad pojedinačnim hotelskim „condo" smeštajnim jedinicama i/ili drugim posebnim delovima objekata "condo" hotela, specifičnost je koja domaćem poslovanju u turističkoj delatnosti opredeljuje posebnost i tržišnu jedinstvenost. Barth (2012) ističe da je " delimično vlasništvo aranžman kupovine u kome etažni vlasnik kupuje

korišćenje svoje jedinice za deo godine, tako da se odnos može definisati i u smislu broja, kao i specifičnih dana ili perioda/meseci u toku godine, a tako kupljene pojedinačne jedinice, opšte su poznate kao "*fractional*" jedinice, odnosno posebni delovi, kao "kondominijumi" (*condominium),* ujedno i uz opšte prihvaćeno značenje prakse u primeni, kao " *zajedničko vlasništvo, suvlasništvo, susvojina"* i dr. (str. 80-82; str. 472-473;). istovremeno kao deo grupe opšte prihvatljivih i usvojenih „međunarodnih" termina, ali često nedovoljno jasno definisan i nerazumljiv u praksi turističke delatnosti šire međunarodne zajednice, posebno nedovoljno, administrativno definisanih, svojstava i „korisničkog imena" „condo" hotela u Srbiji.

Poslovanje inoviranih i kombinovanih poslovnih modela u turizmu, uz mogućnost razvojnog uređenja značajnih imovinsko-pravnih, statusnih i drugih administrativnih pitanja učesnika, uslovljavajući aktuelne, ujedno razvojno-inovirane pristupe nizu prilagođavanja i administrativnih uređenja vlasničkih i drugih pravnih odnosa učesnika, uporednim pristupima administrativno-pravnim, tehničko-tehnološkim, kao i posebno ekonomsko-komercijalnim aspektima turističkog poslovanja. Prihvatljivo administrativno pravno definisanje, značajan je aspekt razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, ujedno i osnova kvaliteta normativno-pravnog modeliranja poslovanja „condo" hotela, što se može potvrditi pristupom celini administrativnog okvira. Vasiljević, Rajčević, & Popović, (2002); Vasiljević (2016) i drugi ističu da širina i " opsežnost predmeta izučavanja vodi i sve većoj specijalizaciji poslovnog prava, stvarajući samostalne discipline " (str. 213); (str. 25; str. 43-69);

Neposredno, ugovorno uspostavljanje vlasničkih odnosa učesnika u skladu sa Zakonima i pratećim, pozitivno-pravnim propisima, značajan je i polazno ključni, univerzalno definisan pristup razvojnom organizovanju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u hotelskom poslovanju modeliranih „condo" hotela širom sveta. Vlasničko-upravljački aspekti hotelskih smeštajnih jedinica, kao posebni građevinski delovi turističkih, „condo" hotelskih objekata, uslovljavaju ugovorne odnose ključnih i aktivnih učesnika prema turističkom modelu „druge kuće", značajna je i složena specifičnost „condo" hotela, suštinski i formalno-pravno sadržina administrativno uređenog poslovanja uz prateće, funkcionalne i programske aktivnosti:" Holloway & Taylor, 2006, (str. 295-297); Hilber & Schoni, 2016; (Norris, Paris, & Winston, 2009); (Pammer, Cohen. Weyer, Jacksy, Mall. & Kiyan, 2008) i dr.

2.2.1. Kvalitet i svarno-pravni aspekti svojine u poslovanje „condo" hotela u Srbiji

Stvarno-pravni aspekti prava svojine, bez obzira da li se radi o imovini „operatora investiranja" ili „pojedinačnih" vlasnika smeštajnih jedinica i drugih posebnih delova objekata „condo" hotela, od ključnog su značaja za definisanje, suštinu i modeliranje razvojnog sistema kvaliteta, uz interesne uticaje i očekivanja, posebno ključnih učesnika u poslovanju. Stejkholderi poslovanjem "condo" hotela, Barrows, Powers & Reynolds, (2012) " ostvaruju sopstvene interese kroz legalno i legitimno ustrojstvo uspostavljenih svojinskih odnosa, sadržinu prava i obaveza: mešovite forme modela", (str. 361-365), uz sva pripadajuća prava sticanja, vlasništva i raspolaganja sopstvenom imovinom,

Planojević (2012) ističe da je " Svojina posebnog dela zgrade glavno pravo etažnog vlasnika, dok su druga dva prava akcesornog, sporednog karaktera i dele njegovu pravnu sudbinu, " (str. 154-160 , što je značajna potvrdna karakteristika zaključivanja i uticaja znanja na obezbeđenu pravnu sigurnost u definisanju i organizovanju vlasničkih odnosa u "condo" hotelima kroz jedinstven, razvojno integrisan sistem kvaliteta u univerzalnoj zakonodavnoj regulativi.

Razmatrajući kvalitativne kao i u svemu kompleksne pristupe, Planojević (1997) ističe „ konkretne aspekte i prava kao - elemente strukture etažne svojine u raznim pravnim sistemima, uključujući naš, ... koji se „ mogu izdvojiti kao jedan dominantan model, svojine na stanu i

susvojine na zajedničkim delovima zgrade, uključujući i zemljište “ (str. 70-96). Vlasnici pojedinačnih hotelskih jedinica u „condo“ hotelima, takođe Planojević (2012), ističe da " uz potvrdu komparativnih aspekata prava svojine na stanu, shodno “ uređenim stvarno pravnim i stambenim odnosima „etažne svojine“ i stanarskog prava, postoji sopstveni interes i ostvarivanje svojinskih prava, ” (str. 70-96), čime ujedno, analogno i na pojedinačnim hotelskim smeštajnim jedinicama, kao i drugim posebnim delovima zgrade objekta “condo” hotela, na zakonom uređenim odnosima i svemu osnovanoj primeni od strane učesnika.

Pojedinačna hotelska „condo“ smeštajna jedinica (apartman, soba i dr.), definisana u skladu sa Zakonom o ugostiteljstvu, sistemom i opredeljenim stepenom standarda razvrstane kategorije kvaliteta, principima analogije prava, usmerena je na funkcionalno i upotrebno upoređujuća svojstava u odnosu na atribute stana u stambenoj zgradi, čime ispunjava i potvrđuje sopstvena upotrebna svojstva kao i pravna, ekonomska i komercijalna dejstva u interesu vlasnika. Takođe se ukazuje i na interese „investitora operatora“ sa aspekta prava i obaveza i „pojedinačnih“ vlasnika hotelske imovine, Lazarević (2011) ističe definisanost “ pripadajućih imovinskih svojstava kojim raspolaže zajednička, deljiva i nedeljiva svojina i susvojina, ” (str. 7-9; str. 14-15; str.80; str. 211), ujedno uz sva pripadajuća prava službenosti, uzajamnih prava i obaveza ključnih učesnika u poslovanju „condo“ hotela. Specifičnost prava proisteklih iz odnosa učesnika, kao ključni deo sadržine i organizacione forme poslovanja „condo“ hotela, dominantno je zavisna od strukture vlasništva i definisanih prava svojine.

Tumačenje i korišćenje značenja reči „*condo“,* uobičajeno dovodi do „*GAP*-ova neznanja, neusaglašenosti i suštine nerazumevanja, prepoznajući pogrešno nedovoljno jasno „tumačenja i primenu reči „*condominium*“, koja u stambenoj praksi znači kombinovani oblik zajedničke i individualne svojine nad prostorom stanovanja (stanom) i pripadajućim idealnim delovima zajedničke imovine, u okviru celine koju čine jedan ili više stambenih objekata, nazivana je i *condominium, comproprietas* a često i: *communio, rem communem haber*.

Horvat (1977) ističe da „ susvojina smatrana zajedničkom nedeljivom svojinom više lica na jednoj stvari s tim da je pravo svakog suvlasnika po sadržini jednako i odnosi se potencijalno na čitavu stvar i na svaki njen fizički deo, ali „de facto“ ograničeno i „stešnjeno“ vlasništvo ostalih suvlasnika. Zato se pravo suvlasnika izražava u idealnim kvotama stvari, tj. svaki suvlasnik ima pravo na deo stvari, ali ne na fizički deo, nego apstraktni, idealni (alikvotni) deo čitave, nepodeljene stvari i svakog njenog delića. Suvlasnički alikvotni delovi izražavaju se i u razlomcima (npr. suvlasnik u 1/3 idealnog dela: „ *communio pro indiviso“* (01-731/2-1977),

„ Kondominijum (*con-dominium)* sa poznatim značenjem u praksi. *(zajedničko vlasništvo, suvlasništvo, susvojina),* međunarodni je, društveni i državno pravni okvir i konceptualni model uz opšte prihvaćena pravila ponašanja u vezi bitnih aspekata stanovanja (Lazarević, 2011). između ostalog, posebno postavljeno i neposredno razrađeno „ Uputstvom UN u vezi kondominijumskih vlasnika stanova za zemlje u tranziciji,“ (EU, -ECE/HBP/123-), kao i značajno, drugim pojedinačnim međunarodnim propisima i pravilima u okviru svake države posebno i pojedinačno, (Napomena: „Uredba“);

2.2.2. Pojedina prava vlasnika i uticaji na sistem kvaliteta u poslovanju “condo” hotela

Konkretno definisana i utvrđena svojinska i suvlasnička: pojedinačna i grupna prava vlasnika i korisnika u “condo” hotelima, standardna su, Ustavom, Zakonom i Ugovorno uređeni odnosi, kojima se stiču, prestaju i prenose prava, obaveze, ovlašćenja i odgovornosti, kao i karakteristično pravo “komercijalizacije”. Sistem zakonodavno pravne, ujedno i ugovorne uređenosti svojinskih i drugih administrativnih odnosa učesnika u radu “condo” hotela, shodno ugovornim načelima i autonomiji volje, karakterističan je kvalitativan i ujedno uslovni aspekt, koji sa pravnog aspekta, na koje ukazuju Komnenić (2018); (str. 28-29; str. 55-81; str. 68-76)

kao i Srdić & Prentović (2012), definišući iste kroz osnove uspostavljanja uzajamnih, svojinsko-vlasničkih kao i drugih pripadajućih korisnička prava: (str. 11-30):

1. „ Prava na udeo: - pravo raspolaganja suvlasničkim udelom; - preduzimanje radnji u korist suvlasničke stvari; - konstituisanje i ukidanje tereta na suvlasničkoj stvari; - prava na konstituisanju tereta na suvlasničkom delu; - suvlasnički deo kao predmet izvršenja);
2. Prava preče kupovine suvlasnika;
3. Prava suvlasnika na celu stvar;
4. Prava na državinu stvari;
5. Prava na upotrebu stvari (prihode, prinose i plodove.);
6. Prava na naknadu hitnih i drugih troškova;
7. Prava na upravljanje (redovno i vanredno poveravanje upravljaču), "
Srdić & Prentović (2012): (str. 11-30); i Komnenić (2018), (str. 55-81; str. 68-76. i dr.)

Razvojni sistem kvaliteta u poslovanju "condo" hotela sadrži formiranje verodostojnog seta vlasničkih, korisničkih, komercijalnih i dokumentovanih akata o statusima učesnika, sve u odnosu na imovinska i neimovinska prava raspolaganja, ugovorne odnose, komercijalizaciju, ujedno i uzajamne obaveze, ovlašćenja i ograničenja. Značajne vlasničke, upotrebne i korisničke, sudske, notarske, kao i druge obavezujuće administrativne zabeležbe, deo su jedinstvenog sistema kvaliteta na koji se odgovorno ukazuje: „Pravna enciklopedija" (1989), " u pogledu zaštite od evikcije, koja predstavlja sprečavanje pravnog uznemiravanja pribavioca stvari od strane trećeg lica, koje je nosilac prava na stvari, nastalog pre pribavičočevog sticanja, a što nije bilo poznato prilikom zaključivanja ugovora o pribavljanju imovine i stvari " (str. 356-357), primenjivo u nizu aspekata uređenja odnosa učesnika u poslovanju "condo" hotela.

Barth (2012) ističe „ konstantan tržišni razvoj i napredak turističke delatnosti ističući i osnovne karakteristike rada „condo" hotela i modela kombinovanog poslovanja u turističkoj delatnosti" (str. 80-82; str. 472-473). Konkretna svojinsko-vlasnička usmerenja sa aspekta uočavaju se uz stručna uslovljavanja teorije i prakse uređenja svojinskih odnosa učesnika na nepokretnostima i pripadajućoj imovini, uz uslovljavanja, koja Vasiljević (2016) ističe kroz praksu kao " Opsežnost predmeta izučavanja, koji vodi sve većoj specijalizaciji poslovnog prava, te se iz njega stvaraju i samostalne discipline. " (str. 25; str. 43-69). U tom smislu, učesnike u poslovanju „condo" hotela, kroz jedinstvenu primenu prate uobičajeni odnosi učesnika, specifična pravna svojstva, ugovorna dejstva kao i aspekti definisanih tržišnih performansi od univerzalnog značaja i za „condo" model poslovanja, kao svojevrstan i nezaobilazni aspekt sistema kvaliteta. Analizirajući teorijski i praktično poslovni model „condo" hotela, Mill (2008) ističe, da se može reći „ da ne postoje segmenti pravne nauke, teorije i i primene u praksi koji na određen način nisu inkorporirani u turističku, ujedno i „condo" hotelsku delatnost. " str. 13-14. str. 16-20).

Holloway & Taylor, (2006); kao i drugi: (1) i (2), neposredno i primenjivo definišu i primenjivo razrađuju*„mix-use"* turističke modele kroz ključne tržišne karakteristike, kao i karakteristike mogućnosti i načina uspostavljanja vlasničkih odnosa „operatora investiranja", kao i pojedinačnih kupaca i korisnika na hotelskim, „condo" smeštajnim jedinicama kao posebnim delovima turističkih objekata, sve uz ugovorno uređene odnose učesnika po turističkom modelu „druge kuće". Ističu kompleksnost specifičnih „condo" - „kondominijum" hotela i srodnih, kombinovanih, hotelsko-smeštajnih formi poslovnog turističkog organizovanja i „fractional" nastupa stambenih i drugih pratećih oblika funkcionalnih i širih programskih aktivnosti." (str. 123-128; 295-297); (1)-(Pammer, Cohen, Weyer, Jacksy, Mall, & Kiyan-2008),; (2)-(Hilber & Schoni-2016); (Norris, Paris, & Winston, 2009) i dr.

Širi krug stejkholdera univerzalno primenjivo definiše Milisavljević (2012), ali se analogno i ujedno, univerzalno prihvata stav primenjiv za poslovanje „condo“ hotela u kome se ističu ključni i aktivni učesnici, koje karakterišu vlasnički, svojinski, upravljački, organizacioni tehnički, zdravstveni i drugi značajni, radni i prateći aspekti poslovanja. Prvenstveno kupci, korisnici i potrošači, a potom menadžeri, zaposleni i ostali aktivni akteri, ne zanemarujući tehničke i druge prateće u[illegible]snike javnog i poslovnog sektora, od uticaja na poslovanje „condo“ hotela „ uz pojedince kao i grupe koje mogu da utiču (ili su pod uticajem), na kvalitet i rezultate i uspešnost poslovanja “ (str. 15-16; str. 57-61; str. 509-521.).

U tom smislu Čerović (2009) ističe da se i menadžerski pristup konceptu kao i teorija stejkholderskog pristupa, definišu kroz uloge zainteresovanih i odgovarajućih interesnih grupa i aktera „ kao i domen sveobuhvatnog sadržaja strategijskih i operativnih funkcija u upravljanju”, (str. 105-118); koje Vukotić (2017) ističe kao značajan uslov objedinjenom pristupu sagledavanju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u razvojno očekivanom poslovanju “condo” hotela u Srbiji. (str. 168-184). Time Frimen (1984) ujedno apostrofira, razrađuje i potvrđuje evidentan značaj grupnih i pojedinačnih uloga, ujedno interesa i uticaja moći, posebno dominantnih i aktivnih učesnika u odnosu na očekivane i uobičajene „ promene u pristupu stejkholdera koncepcijskom okviru “ (str. 5; str. 46.), koje uspostavlja razvojno poslovanje „condo“ hotela u Srbiji.

2.2.3. Značaj organizovanja održavanja za razvojni sistem kvaliteta u „condo“ hotelima

Analizama i tumačenjima, “Zakona o stanovanju i održavanju zgrada” R. Srbije, (čl.3.), shodno načelima “*pravne analogije*”, omogućena su primenjiva pojašnjenja za uspostavljanje uporednog, ne samo teorijskog, već i u praksi primenjivog pristupa tumačenju odnosa odmorišnog stanovanja u stambenoj u odnosu na hotelski boravak u hotelskoj delatnosti, ujedno omogućavajući dodatna definisanja i analizirane modele primene, značajne za ustrojstvo istih u funkciji razvojnog sistema kvaliteta modeliranih „condo“ i drugih hotelskih vrsta turističkog poslovanja. Poseban razvojni, suštinski kvalitativan doprinos u pogledu pristupa inovirano propisanom i neophodnom načinu održavanja [illegible]ndo” hotela, na indirektan, ujedno i posredan način doprinosi domaća stambena regulativa „ Zakona o stanovanju i održavanju zgrada“ (čl. 3. tačke 25. i 26. - 1916), sa jasnim i korisno upotrebljivim razgraničenjima tekućeg i investicionog održavanja u delu definisanja ugovornih odnosa: a). Izvornih investitora kao operatora investiranja, tzv. “autentičnih” vlasnika); b). Vlasnika pojedinačnih smeštajnih jedinica-posebnih delova i c). Profesionalnih upravljača-developera u poslovanju “condo” hotela.

Zahtevi sistema kvaliteta u pristupu održavanju, proizilaze iz zakonom uređenih, obavezujućih postupanja i odgovornosti, uvažavajući propisana, jasna i odgovorna ponašanja svih učesnika. Zakonom i ugovorno uređenim odnosima u ponašanju aktivnih učesnika, komparativno sagledanih u odnosu na klasične hotele, identičnost procesnih pristupa u određenom smislu obogaćeni su utvrđenim različitostima definisanog modela “condo” hotela, kao karakterističan aspekt kvaliteta uz druge specifičnosti tekućeg i investicionog održavanja:

Shvatajući da se „*tekućim održavanjem*” (čl. 3. tačka 25. Zakona), izvođenje radova svodi na aktivnos[illegible]radi sprečavanja i otklanjanja oštećenja koja nastaju upotrebom zgrade, (objekta hotela), a sastoje se od pregleda, popravki i preduzimanja preventivnih i zaštitnih mera, odnosno svih radova kojima se obezbeđuje održavanje zgrada na zadovoljavajućim nivoima upotrebljivosti. Analogno tome, radovi na tekućem održavanju stana ili posl[illegible]nog prostora (kao posebnih delova). su krečenje, farbanje, zamena lomova i oštećenja obloga, sanitarija, radijatora

i drugi slični radovi. (čl. 3. tačka 25. Zakona.), realna su pitanja i u tekućem održavanju pojedinačnih "condo" jedinica i drugih posebnih delova;

"*Investiciono održavanje*" sadržano je u izvođenju građevinski i dodatnih, zanatskih i drugih radova u zavisnosti od vrste objekta u cilju poboljšanja uslova korišćenja zgrade u toku eksploatacije, to mogu biti i kvarovi na energo trafoima i sistemima svih vrsta, liftovima, grejanju, drugim tehnološkim blokovima, građevinskim blokovima, krovovima, garažama, podrumima, magacinima, uređenjima enterijera, eksterijera i sl. (čl. 3. tačka 26. Zakona).

Razgraničenje tekućeg i investicionog održavanja utiče na "jasno i precizno" uređenje ugovorenih, upravljačkih i drugih vlasničkih i korisničkih prava i obaveza u odnosu na zajedničku hotelsku imovinu i posebne delove. definišući uzajamna prava, obaveze i odnose svih učesnika u poslovanju „condo" hotela, „Zakon o turizmu i ugostiteljstvu Crne Gore" to potvrđuje, uspostavljajući ujedno jasna poslovna razgraničenja, ključno doprinoseći ugovornim razjašnjenjima, utvrđivanju prava i obaveza učesnika, kao uslovu zakonitih, pravilno uređenih ugovonrnih odnosa učesnika u radu. ujedno i kao načajan razvojni aspekt usaglašavanja i inkorporiranja razvojnog sistema kvaliteta u univerzalno poslovanje "condo" hotela.

Vlasnička, upravljačka i rukovodna definisanja, uslovno modeliraju poslovne procese „condo" hotela procese u kojima razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom, postavlja definisane kvalitativne nivoe, kao i razrađena pravila ponašanja svih učesnika kroz: „Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za hotelski „*mix-use*" turistički smeštaj, tako što u ugostiteljskim objektima za smeštaj (hotel, motel, turističko naselje i dr.) mogu biti delovi objekata u vlasništvu drugih pravnih i fizičkih lica, koji kao smeštajne jedinice, odnosno drugi sadržaji ugostiteljskog objekta, funkcionalno (organizaciono) i tehničko-tehnološki) čine sastavni deo i jedinstvo ugostiteljskog objekta.

Operatori investiranja kao autentični, izvorni vlasnici „condo" hotela, uređuju odnose sa vlasnicima pojedinčnih smeštajnih jedinica kao i drugih posebnih delova „condo" hotela, uz neophodno definisanje ključnih aspekata i pravila ponašanja u poslovanju „condo" hotela, uz ustrojstvo domaće zakonodavno-pravne regulative, kao ključne uslove razvojno organizacionih pristupa sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u domaćim „condo" hotelima.

2.3. Aspekti komparativnih modela turističkog boravka od uticaja na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima

Hotelske i druge vrste klasičnog turističkog smeštaja gostiju, razvojno se dopunjuju raznovrsnim i modifikovanim vrstama smeštaja, boravka kao i stanovanja, sve u skladu sa tržišnom diferencijacijom definisanog modela u ponudi turističkih destinacija, odmarališta, naselja, hotela i drugih vrsta turističkih smeštaja, prilagođenih tržišnim tendencijama i potrebama. Sadržano u kupovini određenog vremena korišćenja, Čačić (2014) ističe da " vlasništvo po principu "*timesharing*"-a, pruža korisnicima mogućnost da dugoročno štede na razlikama u rastućim troškovima godišnjih odmora, a da istovremeno uživaju u udobnom ambijentu turističkog centra u kome se osećaju kao kod sopstvene kuće" (str. 107-121).

Raznovrsnost programskih opredeljenja posebnih vrsta hotela i karakterističnih vlasničkih pristupa " vremenskom zakupu ("*time share*" i drugim vrstama *"mix-use"* modela smeštaja i boravka, dodatno omogućavaju i raznovrsni vlasnički pristupi integrisanju i ključnim segmenima hotelsko-turističkog poslovanju po modelu druge kuće ("*second home*"), sa svim prepoznatljivim specifičnostima modela i zahtevima kvaliteta u pogledu raspolaganja i upravljanja hotelskom imovinom na turističkom tržištu. Dragašević (1990) ističe da "*Time*

sharing" na osnovama koncepta sopstvenog prava (SAD), omogućava sticanje susvojine na određenoj smeštajnoj jedinici u specifičnom kompleksu sa utvrđenim redom korišćenja u toku godine, obavezom i mogućnošću odgovarajućeg dvoznačnog upisa u zemljišne knjige kao: "*time share ownership*" i "*interval ownership*", s tim da susvojina podrazumeva "permanentnost vlasništva", dok "*time share agreement*" predviđa specifičnost vremenskog perioda, u smislu kupovine vremena korišćenja." (str. 270-272).

Walter, Rutes, Pener, Richard & Adams (2001), „ Analizirajući rezidencijalnih i "condominium" hotela, kroz nastanak, planiranje, razmatranje projekta, razvoj, dizajn, trendove stambenih i kondominijumskih modela hotela i apartmana za produženi boravak, ... ukazuju na niz progresivnih i unapređujućih mogućnosti, generalno razvijenih kao i tržišta u razvoju. Raznovrsni vidovi turističkog smeštaja često prerastaju u vremenski dug, društveno jasan, planski poslovni razvoj uz društvene, životne i porodične potrebe, kombinovanim modelom odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka. „ (str. 153-167).

Implementacija dugoročno i uspešno definisanog „condo" hotela i modela poslovanja, uslovljena je procesnim pristupom analitičkim, uporednim i komparativnim sagledavanjima pojedinačnih i dominantnih grupa i podgrupa procesnih aktivnosti, organizovanih poslovnih funkcija. Uspostavljena pravila, procedure, uputstva i postupanja u poslovanju, inkorporiraju se u kompleks pojedinačnih i grupisanih, razvojno dinamičnih procesa, makro i mikro funkcija jedinstvene organizacije, kroz mogućnost "*mix-use*" kompleks odmorišnog stanovanja, u skladu sa standardima i pravilima za kategorizaciju hotela i drugih objekata za smeštaj gostiju u turističkoj delatnosti: („Sl. glasnik RS br. 83/2016"): kroz dodatna definisaanja, funkcionalno primenjivih smeštajnih kapaciteta u domaćem turističkom poslovanju.

Definisanje dinamički razvojnog poslovanja "condo" hotela, ujedno dokazujući potrebu kao i značaj razvojnog pristupa sistemu i upravljanju kvalitetom, ukazuje u određenom smislu na potrebu predstavljanja karakteristično inoviranih procesa, usmerenih na dugoročno, sistemski definisano: „projektovanje-planiranje-realizovanje-trajanje", potvrđujući neophodnost trajnog razvojnog pristupa unapređenju kvaliteta i sistema upravljanja kvalitetom. Vujaklija (1980), ističe kao univerzalno primenjiv životni postulat, čestu neophodnost unapređenja, ujedno i " zahteva koji se logički ne mogu dokazati, ali koji su nužni za razumevanje izvesnih činjenica, kao pretpostavka istinitosti ovog stava bez dokaza" (str. 732).

Uporednom analizom pojedinačno grupisanih procesa na makro i mikro nivoima funkcionalnog organizovanja modela "condo" hotela u odnosu na klasične hotele i ključne aspekte odmorišnog stanovanja, definisana je generalna, dinamička matrica dugoročno razvojnog poslovnog ustrojstva, opredeljenog trajnim unapređenjima od značaja i uticaja na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom, kroz razvojno ustrojstvo projekta po modelu „*Od ideje do realizacije*".

Razrada razvojnih pristupa fazno grupisanim funkcijama u sistemu organizovanja i upravljanja procesima u poslovanu „condo" hotela, može se prikazivati definisanjem i stalnim unapređivanjem modela po principu "*Od ideje do realizacije*" .

Tabela 2. Dinamička matrica razvojnih faza projekta "condo" hotela po modelu: „Od ideje do realizacije":

Model:	CONDO HOTEL: " OD IDEJE DO REALIZACIJE "
Faza I	DEFINISANJA, RAZRADE I PROVERE: IDEJA, CILJEVA I MISIJE DUGOROČNO KONCIPIRANOG PROJEKTA - POSLOVNOG MODELA „CONDO" HOTELA;
Faza II	PRETHODNA ISTRAŽIVANJA, ANALIZE I STUDIJE OPRAVDANOSTI , DUGOROČNO I RAZVOJNO ODRŽIVOG, POSLOVNOG MODELA „CONDO" HOTELA;
Faza III	PROJEKTOVANJE HOTELSKIH KAPACITETA: SMEŠTAJNIH I UPOREDNO, USAGLAŠENIH STAMBENIH JEDINICA U FUNKCIJI TRŽIŠNIH PROGRAMA TURISTIČKE DELATNOSTI;
Faza IV	INŽENJERING PROJEKTOVANOG OBJEKTA, PROGRAMA I KAPACITETA „CONDO" HOTELA, SAGLASNO PROCESNOM PRISTUPU STANDARDNIM HOTELSKIM I POSEBNIM PROGRAMSKIM FUNKCIJAMA;
Faza V	POSLOVNO OBLIKOVANJE I OPREMANJE HOTELSKIH KAPACITETA U FUNKCIJI: "*MIX_USE*" ODMORIŠNOG STANOVANJA I HOTELSKOG BORAVKA U TURISTIČKOJ DELATNOSTI;
Faza VI	LOGISTIČKA PRIPREMA: - "*PRED-OTVARANJA*" I "*GRAND-OPENINGA*" HOTELSKIH "*MIX_USE'*"" KAPACITETA "CONDO" HOTELA U FUNKCIJI TURISTIČKOG POSLOVANJA;
Faza VII	PROBNI RAD I POČETNO USPOSTAVLJANJE TRŽIŠNIH POSLOVNIH KAPACITETA HOTELSKO - STAMBENIH PROGRAMSKIH FUNKCIJA U TEKUĆEM POSLOVANJU „CONDO" HOTELA;
Faza VIII	REDOVNO - TEKUĆE – RAZVOJNO POSLOVANJE „CONDO" HOTELA U PRVIM I STABILIZACIONIM GODINAMA POSLOVANJA;
Faza IX	DUGOROČNO - TRAJNO, TEKUĆE POSLOVANJE "CONDO" HOTELA UZ STALNA UNAPREĐENJA, RAZVOJNE I DODATNO KOMBINOVANE, PRATEĆE PROGRAMSKE FUNKCIJE;
Faza X	PROGRAM STALNIH PREISPITIVANJA, UNAPREĐENJA I UPRAVLJANJA SISTEMOM KVALITETA U TEKUĆEM I RAZVOJNOM POSLOVANJU, „ „ OD IDEJE DO REALIZACIJE " „CONDO" HOTELA.

Izvor: Autor

2.4. Upravljanje poslovanjem i uticaj na razvoj sistema kvaliteta u „condo" hotelima

Razdvajajući upravljačko-rukovodne funkcije i nadležnosti od vlasničkih i drugih uticaja, često nepovoljnih i neprimernih uticaja, kvalitet radnog, profesionalno odgovornog i uspešnog upravljanja uz ugovorno uređene uzajamne odnose ključnih učesnika, utiče na sticanje ključnih operativno radnih performansi i unapređenja od značaja za implementiranje i razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom i u "condo" hotelima. Dragašević (2000) ističe da se "Profesionalno vođenje preduzeća od strane menadžera, lica koja poseduju znanje i iskustvo iz različitih oblasti (ekonomske i organizacije marketinga, finansija, planiranja i sl.) smatra kritičkim faktorom koji determiniše poslovanje preduzeća, posebno uslovima krupnih promena u okruženju (kod nas i svojinske transformacije i povratak vlasničkoj koncepciji preduzeća), povećanja konkurencije na tržištu i neizvesnosti." ... (str. 35; str. 36-54).

Takođe, Dragašević (2000) ističe da se „ Procene i ocene mesta, uloge i značaja „condo" hotela i modela poslovanja u domaćoj turističkoj privredi, analiziraju i definišu uporednim

analizama kao i "dobrom praksom" razvijenih turističkih privreda, destinacija, modela hotelskih "*brand name*" lanaca, operatera i upravljača i dr. Ističu se dosadašnja potvrđena iskustva i neophodnost uvođenja, obavezujuće ovlašćenog i odgovornog, "profesionalnog upravljanja" u turističku delatnost, kao stvarno-pravni, suštinski i formalo-pravno primenjiv izvršni, upravljačko-rukovodni model u praksi. " Važnost menadžmenta javlja se posebno sa razilaženjem, između kontrole i vlasništva ("divorce of control and ownership"), u situacijama kada se sva svojina nad preduzećem, korporacijom često deli na veliki broj "akcionara", a kontrola (upravljanje poslovanjem) se prepušta menadžerima." (str. 35; str 36-54).

2.4.1. Profesionalno upravljanje i kvalitet u "condo" hotelima

Miliosavljević (2012) ukazuje da , polazeći od „ menadžmenta kao kontinuiranog procesa putem kojeg ljudi (menadžeri) koordiniraju aktivnosti drugih ljudi (zaposlenih), jer retko sami obavljaju posao, ... pokreću se i usmeravaju poslovne aktivnost radi ostvarenja svrhe poslovanja preduzeća," (str. 15-16; str. 57-61; str. 509-521.), kao i dopunskih, drugih namenskih definisanja, prihvatljivo je prema standardima, kao i da prema Filipović & Đurić (2009), „ Upravljanje predstavlja proces upoređivanja ostvarenog učinka sa planiranim, analiziranim jazom i preduzimanjem odgovarajuće korektivne mere". (str. 23-24; str. 56-57; str.337-339). Upravljački model „condo" hotela „ uslovno" je definisan opredeljenim poslovnim konceptom, prvenstveno polaznim interesima investitora, kao operatora investiranja, izvornog, "operatora investiranja, kao „autentičnog" vlasnika hotelske imovine i dr.

Shvatanje „pojma i suštine upravljačkog mehanizma, opredeljen je i jasno "sugerisan" pristupom ključnih aktera konceptu organizovanja menadžmenta kvaliteta" (SRPS ISO 9000:2015), kroz raspored uticaja moći kao i domen nadležnosti ključnih stejkholdera. Utvrđivanje poslovnih politika kao i razvojni sistem upravljanja kvalitetom, po pravilu pripada vlasnicima prava svojine nad hotelskom imovinom a stučni i ovlašćeni sprovodioci istih kroz operativan rad, imenovani su i/ili izabrani profesionalni upravljači, kao ovlašćeni kreatori i ujedno operativno i stručno odgovorni izvršioci za uspešnost i planirano definisanje, odnosno sprovođenje razvojno definisanog sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.

U ugovornim odnosima učesnika značajno mesto zauzima upravljački ugovor koji zbog specifičnosti, posebno velikog broja pojedinačnih i grupnih vlasnika i akcionara u „condo" modelu poslovanja i visoko stručnim i profesionalnim zahtevima poslovanja u kombinovanoj turističkoj delatnosti, preuzima upravljanje, uz vodeću upravljačku ulogu, poverenu profesionalnim menadžerima, koje Dragašević (2000), smatra i potvrđuje kao, „ profesionalcima plaćenim da upravljaju poslovanjem i razvojem preduzeća" (str. 35-54.). Takođe i shodno tome, Dragašević (2000) ističe " Da se na osnovu ugovora o menadžmentu, vlasniku ili preduzeću prenosi, integralni paket znanja („*operating know how*"), od pojedinaca, grupe menadžera, menadžment kompanije (menadžment, operator). " (str. 35-54.). " Ključno definisanje pojma upravljanja, sugeriše da se radi o moći, odnosno pravima i ovlašćenjima, tako da Obradović (2013), smatra da " Početni ugovor između menadžera i vlasnika kapitala ima ključnu ulogu i trebalo bi da utvrdi koje obaveze ima menadžer u smislu ostvarivanja poslovnih rezultata, odnosno profita " (str. 3-5).

" Ugovor o upravljanju i održavanju u hotelima koji posluju po kondo modelu poslovanja, pored zadataka iz stava 2. ovog člana, između ostalog obavezno sadrži: (Zakon o turizmu i ugostiteljstvu CG. Sl. CG. 78/2019 god. čl. 97. Napomena: - Način upravljanja, održavanja i iznajmljivanja smeštajnih jedinica");

1. Prava vlasnika smeštaje jedinice na naknadu određenu na osnovu procenta prosječnog zakupa i prosječne popunjenostiiste vrste smještajnih jedinica koje posluju na nivou čitavog hotela za

vrijeme za koje je njegova smještajna jedinica u komercijalnoj funkciji i koja ne može biti niža od 10% tog iznosa;
2. Period trajanja ugovora, uz preciziranje perioda od najmanje deset mjeseci tokom kojih je jedinica u komercijalnoj funkciji uz uslov da van komercijalne funkcije može da bude najduža 15 dana u kontinuitetu odnosno 10 dana mjesečno;
3. Obavezu zaključivanja ugovora između vlasnika smještajne jedinice i upravljača najkasnije do 31. Januara za tekuću godinu."

Izvor: Zakon Crne Gore. čl. 97, tačka 5

Čerović (2009) ističe da " Ukupan i ključni kvalitet upravljačkih funkcija profesionalnog upravljača obezbeđuje stručno planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrolu svih aktivnosti i procesa". (str. 21-29; str. 84.). Ugovoren garantovan uslov ispunjenja preuzetih obaveza finansijske i poslovne uspešnosti, profesionalnog upravljača obavezuje i ujedno svim stejkholderima obezbeđuje, opštu i pravnu sigurnost, ne samo vlasnicima imovine i kapitala „condo" hotela. U radu „condo" hotela vode se jedinstvene poslovne aktivnosti i procesi, shodno Zakonu i ugovoru (napomena autora) ili na drugi način definisanim poslovnim politikama. Uslovna je i ujedno, „ opšte preporučujuća obaveznost sopstvene sertifikacije profesionalnog upravljača, uz neophodnu garanciju kvaliteta sopstvenog rada i usluge, sopstvene organizovanosti, produktivnosti, konkurentnosti, sigurnosti u radu i opšte izvrsnosti proizvoda i usluga "condo" hotela. (ISO –SRPS 9000-2015).

U okviru jedinstveno organizovanog upravljanja kvalitetom u "condo " hotelima, sistemski se može definisati i organizovati jedinstveni: „ *Integrisani Menadžment Sistem-Kvaliteta (IMS-Q),* " koji funkcionalnim organizovanjem za kvalitet u „condo" hotelima, objedinjeno obuhvata ključne i šire aspekte kombinovanog stambeno-turističkog poslovnog kompleksa, počev od projektovanja i gradnje do poslovno-tržišnog implementiranja u domaću turističku delatnost. Sopstveno kreiranim modelom "IMS-Q", omogućava se " provera svih aspekta sistema, uspostavljanjem kvaliteta radi kontrolisanja uslova u vezi ugovaranja od strane nadzora, kao i informisanja pre početka svake faze projektovanja, izvođenja gradnje, opremanja i dalje, tekućeg poslovanja. Usaglašenost sa sistemom provere i utvrđivanja kvaliteta, ne oslobađa "izvođače" bilo koje ugovorne obaveze ili odgovornosti." (FIDIC-1999, 2008); (*Međunarodna federacija konsalting inženjera, za građevinske i tehničke radove po projektu investitora - opšti uslovi*), uz utvrđivanje kvaliteta (tačka 4.9.); Inženjerska komora Srbije, 1999; 2008.god. (str. 38); uz definisano ustrojstvo:

- „PMS-a" (*Property Management System)*; i
- „BMS-a" (*Building Management System*;

stvarajući ujedno univerzalnu osnovu jedinstvu razvoja sistema kvaliteta kroz:
- *Integrisani Menadžment Sistem – Kvaliteta* (IMS-Q), u turističkom razvoju „condo" hotela.

Kvalitet poslovnog ponašanja i uređeni uzajamni odnosi učesnika u sinergijskom pristupu ključnim oblastima sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, kroz „PMS" i „BMS", opredelju poštovanje propisanih uslova gradnje, jedinstvo i objedinjenost sistema ekologije, zdravlja, bezbedosti, zaštite na radu, energetske efikasnosti, kao i drugih aspekata kvaliteta u organizaciono-poslovnim funkcijama sistema kvaliteta serije ISO, kao i drugih vrsta standarda, univerzalno utemeljujući i uspešnost "IMS-Q" u domaće "condo" hotele.

Generalno je prihvatljiv stav da profesionalni menadžment, kakav se i projektuje u „condo" hotelima, unapređuje zahteve kvaliteta u pogledu sopstvene stručnosti i odgovornosti, kao i ovlašćenja, dok će kreatori poslovne politike sa druge strane, prepoznati sopstvene mogućnosti, ulogu i očekivanja, obezbeđujući upravljačkoj kompaniji ključne uslove za ostvarivanje uspešne konkurentnosti na turističkom tržištu. Uočene razlike su evidentno zavisne i od obima, vrste i

porekla investicionog kapitala uz mogućnosti ili potrebe stvaranja uslova da se domaćim profesionalnim upravljačima, zavisno od organizacionog modela, definiše uravnotežen, razvojno upravljački model.

2.4.2. Pristup strategijskom upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima

Čerović (2009) ističe da se „ Sveobuhvatan pristup radnim procesima ostvaruje uz saradnju sa drugim ljudima uz efektivno ostvarivanje organizacionih ciljeva, kao i efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja," … „ konstatujući ujedno da se upravljanje sastoji u pet ključnih elemenata: 1. Organizacionih ciljeva; 2. Zajedničkog delovanja; 3. Balansiranja efektivnosti i efikasnosti; 4. Ograničenih resursa i 5. Promenljivog okruženja. … pri čemu kod obavljanja upravljačkih procesa treba razlikovati upravljačke funkcije i upravljačke uloge." (str. 21-29; str. 84.).

Karakteristike prethodnih i ujedno trajne karakteristične ativnosti strategijskog upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, sadržane su u ključnim istraživačkim analizama, definisanju (formulisanju) i primenjivoj implementaciji uz razvojno održive trendove u praksi, usmerene na jedinstvo sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima. Strategijsko upravljanje u "condo" hotelima uspostavlja uslove realizovanja vizije i misije poslovanja sa jasnim usmerenjem na definisanje ciljeva, principa menadžmenta kvaliteta i pripadajuće planske elemente organizovanja i razvoja sa poslovnim politikama (proizvodnje, prodaje, cena, kadrova i dr.), kao i strateške kodekse postupanja i ponašanja u okviru definisanog, razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.

Angažovanja u realizaciji ciljeva poslovanja kroz pristup aspektima razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, strategijskim upravljanjem u "condo" hotelima u širem smislu podrazumeva stvaranje uslova za trajno institucionalno ustrojstvo i tržišno implementiranje sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, u skladu sa principima sistema menadžmenta kvaliteta i drugim razvojnim uticajima na uspešnost poslovanja na domaćem turističkom tržištu: Implementiranje i stalna unapređenja „condo“ modela poslovanja na domaćem tržištu u osnovi predstavljaju:

- *Unapređenja i sistemski pristup strateškom razvoju domaćeg turističkog tržišta i destinacija;*
- *Ostvarivanje planiranih društveno-ekonomskih efekata na domaćim turističkim destinacijama;*
- *Ispunjenje poslovnih ciljeva šire poslovno-turističke zajednice;*
- *Razvoj i stalna unapređenja kvaliteta domaće turističke ponude, proizvoda i usluga;*
- *Povećanje broja zadovoljnih aktera kroz organizovani razvoj domaće turističke ponude;*
- *Stalna unapređenja, dugoročno uravnotežen razvoj domaćeg turističkog prostora;*
- *Ubrzan i ravnomeran razvoj domaćih turističkih destinacija uz prihvatljivu zaštitu prostora;*
- *Drugi i širi društveni ciljevi i interesi*.

Primeri trenutnog strateškog, upravljačko-poslovnog modela, adekvatnog velikim investitorskim poduhvatima sa državno javnim karakterom, primenjivo su definisani master planovi i razvojni projekti na "*Staroj planini*", "*Goliji*" i "*Vlasinskom jezeru*". Poslovno-razvojni projekti, u osnovi naslonjeni na „condo“ model rada, pri čemu je država Srbija sa drugim predstavnicima javnog kapitala, regionalnom i lokalnom zajednicom, stvarni (izvorni) investitor i vlasnik nekretnina: centralnih destinacijskih hotela, B&B pansiona i dr.

Strateški značajni, razvojni projekti prema „condo“ konceptu i modelu "kondominizacije", zasnovani na standardnim organizacionim modelima stakdardnog organizovanja i vođenja izvršnog inženjeringa izgradnje a potom kombinovanim tržišnim pristupima komercijalizaciji i nastupima na turističkom tržištu kroz idejno polazna, studijska kondominijumska, planska modeliranja: " Master planovima razvoja turizma R. Srbije; 1. Stara planina, (2007 god.)

2. Vlasinsko jezero, (2007 god.) i 3. Golija; (2007 god.); (Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o.: 2007);

2.4.3. Operativno upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima

Operativno upravljanje kvalitetom na projektima „condo“ hotela, inkorporirano kroz održivi razvoj, ujedno i u neposrednu koheziju sa strateškim upravljanjem u delatnosti. Neposredno upravljanje „condo“ hotelima od strane profesionalne menadžment kompanije, stožerni je operativno razvojni temelj sistema kvaliteta i uspešnog upravljanja kvalitetom, kao ključnog uslova i garancije kvaliteta uspešnosti poslovanja. Operativno upravljanje imovinom u svojini vlasnika “condo” hotela, ključno je imovinsko i vrednosno pitanje u sistemu kvaliteta uz druga statusna pitanja, tržišnu konkurentnost, satisfakciju učesnika od značaja za uspešnost poslovanja na domaćem turističkom tržištu. .

Odredbama Zakona o ugostiteljstvu R. Srbije, (čl. 18 i čl. 19. - 2019 god.) definisane su vrste kategorisanih objekta uz utvrđenu obaveznost dostave ugovora o upravljanju, uz utvrđena uzajamna prava i obaveze, prejudicirajući sopstvenu odgovornost, tržištu: kupcima i korisnicima proizvoda i usluga, što predpostavlja odgovornost i garanciju poslovnog znanja, volje, moći u ostvarivanju „poslovnog kvaliteta“ i uspešnosti svakog segmentu sopstvenog poslovanja. Uspešnost i bonitet upravljačke kompanije predstavlja ključnu garanciju kvaliteta poslovanja i u “condo” hotelima.

U ugovorno uređenom, operativnom upravljanju poslovanjem „condo“ hotela u pojedinačnim i/ili mešovitim, grupisanim znanjima, sa ili bez poznatih hotelskih brendova, bez obzira da li je u pitanju hotelska franšiza ili druge vrste upravljačkih ugovora, primenjuju se predviđeni i postojeći standardi, pravila i procedure u radu pod znakom i imenom ovlašćenog i odgovornog upravljača, developera, tur-operatora i sl. Ukoliko su ugovoreni samostalni i neposredni upravljački ugovori, operativni upravljači utvrđuju radne, upravljačko-rukovodne funkcije, pravila, standarde, norme procedure i dr.

2.5. Institucionalni okvir i domaći zakonodavno-pravni aspekti od značaja za razvoj i sistem kvaliteta u radu „condo“ hotela

Značajan segment uticaja na sistem kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, sadržan je u ključnim aspektima institucionalnog okvira domaćeg zakonodavno-pravnog sistema. Propisno uređene forme i normativnu sadržinu direktno, Juran & Godfrey (1951-1999) , opredeljuju kao „državni i institucionalni uticaj kroz zakone, koji u velikoj meri oblikuju ekonomsku i konkurentsku situaciju i poziciju ugostiteljsko turističke privrede, (Odeljci 330.9.-30.26), u svemu je generalno i karakteristično prihvatljivo za poslovanje „condo“ hotela u Srbiji. Juran i saradnici (1951-1999) ističu svoje stavove kroz: „ - Razmišljanja o planiranju kvaliteta u ugostiteljstvu; - Planiranje kvaliteta opreme uz planiranje kapaciteta, objekata i opreme, kao i zahteva specijalnih poslova; - Ulogu znanja u planiranju putovanja i odmaranja; - Kvalitet kontrole kapaciteta, sadržaja i opreme, usluživanja, specijalnih poslova ili događaja; - Kontrolu kvaliteta hrane; - Praćenje kvaliteta u hotelskoj privredi; - Prevazilaženje otpora promenama; - Poboljšavanje kvaliteta novih proizvoda i usluga, specijalnih poslova i događaja; - Selekciju dobavljača; - Zavisnost od posebnih specifikacija i „*brand name*“ kompanije; - Zavisnost od prijemne instalekcije; - Usmerenje na upravljanje procesima; - Ukazivanje na efikasan svet elektronike, kao i druga pitanja od značaja za kvalitet poslovanja u turističkoj delatnosti. “

2.5.1. Zakonodavno pravni aspekti od uticaja na razvojni sistem kvaliteta „condo“ hotela

Poslovanje „condo” hotela u registrovanoj turističkoj delatnosti zahteva pun kapacitet realizacije heterogenih aspekata normativnog uređenja, čime se jasno ukazuje na značaj ugovorno uređenih odnosa učesnika, kao suštinski institucionalni, normativno-pravni osnov i uslov temeljnog organizovanja sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo” hotelima. Antić (2014) ističe da „Obligaciono pravo podrazumeva najmanje dva subjekta, pri čemu se na poverilačkoj ili dužničkoj strani, ili na obe istovremeno, može naći veći broj subjekata ..a volja subjekata upravljena na jedno ili više lica” ...., „potvrđujući delovanje samo između dve strane koje se nalaze u konkretnom obligacionom odnosu, delujući „*inter partes”*. (str. 28-30; str. 36-50), čime se potvrđuje stav i o kompleksnosti heterogenih aspekata prava i značaju uslova ispunjavanja propisanih ugovornih i drugih zakonskih formi, u sistemski uređenom odnosu ključnih učesnika, od značaja za ustrojstvo sitema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima.

Kompleksnost suštine zakonodavno-pravnih i u celini administrativnnih aspekata “ održivog razvoja stanovanja, upravljanja zgradama i objektima, korišćenje i održavanje zajedničkih i posebnih delova zgrade, postupaka iseljenja i preseljenja, stambene podrške, registra i evidencije, nadzora nad primenom zakonskih odredbi, od značaja je i uticaja na hotelsku “*mix-use*” politiku odmorišnog stanovanja u “condo” hotelima, uz objedinjavanje uređenih poslovnih funkcija i uloga vlasnika pojedinačnih hotelskih smeštajnih jedinica (i/ili drugih posebnih delova objekta hotela), u okviru jedinstvenog poslovanja “condo” hotela u turističkoj delatnosti. Schwanke (2002) ističe da je dostupnost sveobuhvatnom zakonodavstvu blagodet. Ako ponavljate operacije kombinovane namene, želeći da radite više stvari na različitim delovima kompleksa nekretnina, dodatne probleme i aktivnosti na kreiranju projekta rešavate oslanjajući se na veštine stručnjaka, ... takođe, pravilno upravljanje imovinom i pripadajućim oblicima i delovima, kao i da ukoliko imate dobre zakone i ugoore, sami postajete i bolji i uspešniji.” (str. 47-51; str. 129)

Vukotić (2013, 2014, 2015, 2017) istražujući, razmatra i definiše poslovno ustrojstvo, ističući da je modeliranje “condo” hotela, usmereno na ugovornu i neposrednu usaglašenost ključnih i aktivnih ičesnika, nezaobilazno se oslanjajuči na zavisne administrativno pravne osnove i karakteristične aspekte pojedinačno grupisanih procesnih aktivnosti, jedinstveno i funkcionalno organizovanih u poslovanje “condo” hotela. U potpunoj realizaciji ideje pokretanja i rada „condo“ hotela, potrebno je obezbeđivanje i sprovođenje propisanih administrativnih mera i dugoročna trajna primena. Implementiranje zakonskog i ugovornog, u celini administrativnog okvira uz druga normativno-pravna usaglašavanja, obezbeđuje trajnu, u svemu dugoročnu primenu, uz punu pravnu sigurnost u izgradnji snažnog, u praksi primenjivog poslovnog modela condo” hotela,” Vukotić, (2013-2014), čime se zakonodavno-pravni aspekti u jedinstvu administrativnog pristupa, ističe i potvrđuju kao značajan uslov, ne samo „turbulentnog“ poslovanja, već i jasno definisanog i efikasno u praksi sprovedenog razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima.

2.5.2. Normativno - pravni aspekti i sistem kvaliteta u poslovanju “condo” hotela

Dugoročno uređeni „ zakonski i ugovorni uslovi turističkog poslovanja “ Stutts & Wortman, (2001), (str. 215, str. 235, str. 288-289), kao i isticanje Stanković & Orlić (1999; 2014), da se takođe i ujedno, i domaća poslovno pravna regulativa bavi jedinstveno i zakonodavno, kao i ugovorno pravna materija predmetnom oblašću i ključnim temamom kroz, “ naročite pravne akte, koji se pojavljuju u obliku opštih i ugovornih uslova ” (str. 63-141; str. 69-141), kao deo obavezno i ključno uspostavljenih odnosa učesnika, kao i stipulisanih uslova poslovanja

učesnika, primenjivo i za domaću poslovnu praksu "condo" hotela. Za legitimno i legalno kreiranje poslovnih odnosa stejkholdera u „condo" hotelima, pored opštih zakonskih propisa značajan je i obavezujuće primenjiv, specijalistički set turističko-ugostiteljskih propisa i normi poslovanja u kome sistemski uređen pristup kvalitetu u objedinjenom poslovanju zauzima nezaobilazno mesto.

Zakon o turizmu i ugostiteljstvu R. Srbije uz postojeći ekonomsko pravni sistem kao i pripadajuću turističko hotelsku regulativu uz set građevinskih propisa i kreiranje ugovorno uređenih, uzajamnih odnosa stejkholdera u poslovanju, „uspostavljao je" stabilan normativni i pravni okvir, kao osnovu administrativnog okvira. ... U primeni su i " pravni principi i privredna načela, opšti uslovi poslovanja, specijalističke uzanse kao i drugi akti i forme ugovaranja, obezbeđenja i odgovornosti u radu ". (Vasiljević, 2016).

2.5.3. Aspekti ugovornih odnosa učesnika u poslovanju „condo" hotela

Antić (2014), ističe značaj profesionalne posvećenosti poslovanju sagledano i kroz značaj, uticaj i ulogu u primeni poslovnih načela: „ načela savesnosti i poštenja, autonomije i samostalnosti volje, pune pažnje, uzajamne teretnosti, uticaj države na zaključenje ugovora u privredi (posebno prema vrsti delatnosti), načela neformalnosti, neobaveznosti i odgovornosti iz pregovora, opšte uslove poslovanja, specijalističke uzanse, modele i forme ugovaranja, načine i vrste obezbeđenja i odgovornosti. " (str. 28-30; str. 36-50,)

„Condo" hoteli kao značajna, trenutno razvojna delatnost u domaćoj turističkoj privredi, svojim specifičnim ugovornim odnosima učesnika, univerzalno ukazuje, ujedno i ... Stanković & Orlić, (1999-2014) „ obavezuju na stvaranje uslova i pravnog ustrojstva sticanja, prestanka i zaštite prava svojine i interesa vlasnika, " Stanković & Orlić, (1999-2014) , str. 63-141; str. 173-179); što se u pojedinim aspektima i pristupu naprednim ili unapređenim turističkim modelima poslovanja, generalno i u celini, jedinstveno, kao i/ili pojedinačno, može smatrati zahtevom za razvojni i unapređujući pristup ispunjenju bitnih uslova od uticaja na trajno i uspešno tržišno pozicioniranje inoviranih oblika i formi na domaće turističko tržište, potvrđujući ujedno i navedene aspekte „inovativnosti", od značaja za implementaciju „condo" hotela na domaće tržište, kao i uspešan razvoj sistema kvaliteta i „ nacionalni " pristup poslovanju „condo" hotela.

2.6. „Condo" hoteli i komparativne specifičnosti od uticaja na razvoj sistema upravljanja kvalitetom u odnosu na druge vrste hotela i turističkog smeštaja

Uporedne karakteristike poslovanja klasičnih vrsta turističkog smeštaja, kao i klasičnih vrsta hotela u odnosu na „condo" hotele, opredeljuju pre svega ključne specifičnosti definisanja poslovnog modela, generalno sadržane kroz sledeće aspekte uticaja:

1. *Karakteristike „mix-use" modela odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka;*
2. *Karakteristični procesni pristupi funkcionalng organizovanom poslovanju;*
3. *Implementacija i razvoj sistema kvaliteta u„condo" hotelima;*
4. *Bitna obeležja materijalnih i nematerijalnih svojstava proizvoda i usluga,*
5. *Drugi uticaji od značaja za razvojni sistem kvaliteta.*

Izvor: Autor

Tržišni karakter i suština turističkih „condo" proizvoda i usluga, kombinovano sa ključnim svojstvima posebnih delova zgrade objekta hotela, opredeljuju niz karakterističnih aspektata materijalnih i nematerijalnih svojstava. Karakteristike uporednih materijalnih kao i

nematerijalna obeležja “condo” proizvoda i usluga u celini, definišu jedinstven kompleks turističko-stambenih karakteristika, od ključnog su značaja za sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima.

Tabela 3. Uporedna obeležja ključnih svojstava proizvoda i usluga “condo” hotela od uticaja na sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom

KLJUČNA MATERIJALNA SVOJSTVA “CONDO” PROIZVODA i USLUGA	KLJUČNA NEMATERIJALNA SVOJSTVA “CONDO” PROIZVODA I USLUGA
1. Materijalna vrednost imovine- proizvoda; ; 2. Opipljivost proizvoda; 3. Odvojivost (definisana u prostoru i vremenu); 4. Statičnost materijerijalizacije proizvoda; 5. Duža trajnost i moguća konstantnost upotrebe; 6. Vrednovanja definisana kroz duže periode; 7. Korisnička raznovrsnost na objektu proizvoda; 8. Jedinstvena obeležja vrednovanja proizvoda; 9. Druga materijalna svojstva	1. Nematerialna svojstva turističkih usluga, 2. Neopipljivost usluge; 3. Neodvojivost (u prostoru i vremenu); 4. Varijabilnost osećaja materije usluga; 5. Kraća trajnost i varijabilnost upotrebe; 6. Vrednovanja kroz kraće i učestale periode; 7. Više korisnika na nemater. vrednostima; 8. Kombinovana obeležja vrednovanja usluga; 9. Druga nematerijalna svojstva

Izvor: Autor

2.6.1. Hotelski boravak i odmorišno stanovanje u „condo“ hotelima

Turističku delatnost generalno karakterišu nizovi značajnih sagledavanja, kojima se pridružuju i uporedne metodologije u odnosima, ulogama i mestu koje zauzima odmorišni smeštaj gostiju u hotelskim i drugim, registrovanim vrstama turističkog smeštaja. Klasične hotelske i druge vrste turističkog boravka gostiju dopunjuje raznovrsnost odmorišnog smeštaja, kao karakteristični, kombinovani modeli stanovanja u turističkim naseljima, vilama, apartmanima i kućama, uz niz upoređujućih aspekata, opredeljenih mogućnosti, potreba i želja, sagledanih kroz ciljeve i značaj nivoa univerzalne primene uporedne metode.

Značaj uporednog pristupa i definisana metodologija od uticaja na razumevanje poslovanja “condo” hotela od značaja za poslovnu uspešnost, implementiranje i razvoj sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom (IMS-Quality) u domaćim “condo” hotelima, (Saglasno: Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj. („Sl. glasnik RS“, br. 83/2016 i 30/2017);. podržan kroz razumevanje primene tri nivoa uporednog metoda: Rajković (2010),

> 1. „ U slučaju upoređivanja varijeteta jedne pojave u okviru jednog društva (*primeri*: seoski i gradski turizam, klasični i “condo” hoteli);
> 2. U poređenju istih pojava u drugom društvu, istog ili mogućeg nivoa istorijske razvijenosti (*primeri*: “condo” hoteli u USA i drugim turističkim centrima i/ili u R.S.)
> 3. Uporedne, istre ili srodne, (međusobno uporedive) društvene pojave u raznim društvima, bez obzira na istorijsko vreme i karakter strukture društva u kojima su pročavane promene nastale i/ili nastaju; (upoređivanje turističkih kretanja i ponašanja u svetu, danas i nekada i sl.)“
>
> (str. 114).

Raznovrsni vidovi turističkog smeštaja često prerastaju u vremenski kombinovano, odmorišno-turistički boravak, kao dugoročno opredeljen turistički model sa kombinovanim vrstama stanovanja. Kombinovano definisane različitosti u okviru “*mix-use*” modela poslovanja „condo“ hotela, sadržane su u objedinjenom modelu i jedinstvu utvrđenih poslovnih procesa:

hotelsko-ugostiteljskih kompleksa, objekata i hotelskog boravka sa raznovrsnim modelima odmorišnog stanovanja i/ili boravka u stambenim objektima.

U „condo“ hotelima, Vukotić (2013) ističe da “periodični ili čak „dugoročni“ hotelski boravak, često može predstavljati lični „autonoman izbor“ vlasnika kao kupca/gosta, prema sopstvenoj potrebi ili volji, u kom slučaju se sklapaju odgovarajući komercijalni ugovori koji definišu uzajamna, korisnička prava i obaveze, u skladu sa pravilima rada hotela, kućnim redom i dr. uslovima i poslovnim mogućnostima. Ugovorno se uređuju uzajamni odnosi učesnika “komercijalizacije” što značajno opredeljuje usaglašen procesni pristup upoređujućim sagledavanjima pojedinačnih i dominantnih grupa i podgrupa procesa, organizacionih pravila i procedura u jedinstvenoj organizaciji poslovanja “condo” hotela.” (str. 48-50).

Uspostavljena pravila, procedure, uputstva kao i druga postupanja u operativnom radu, inkorporirana su u jedinstven dinamički kompleks pojedinačnih i grupnih, makro i mikro funkcionalnih matrica organizacije prema kombinovano definisanim građevinskim, poslovnim modelima, odmorišno-stambenog i boravišno-turističkog poslovanja kroz:

1. Vrste i podvrste turističkih objekata u modelu kategorisanog poslovanja:
a). klasični, garni i apart hoteli; b). turistička naselja i c). moteli i pansioni;
2. Stambeni objekti razvrstani i kategorisani u funkciji turističkog poslovanja:
a). kuće; b). apartmani; c). sobe; d.). seoska turistička domaćinstava.
3. Tipični modeli funkcionalno definisanih „condo“ hotela u turističkom poslovanju

150

Izvod iz Zakona o ugostiteljstvu Republike Srbije - „ Sl. glasnik RS, br. 17/2019, član 18.

2.6.2. Procesni pristup i kvalitet funkcionalnog organizovanja u „condo“ hotelima

Učešće šireg kruga učesnika u poslovanju „condo“ hotela kroz organizovano turističko, tržišno kao i lično, stambeno korišćenje, raspolaganje i komercijalizaciju imovine velike vrednosti, obogaćuje kompleks operativnih i upravljačkih funkcija, odlučujućih za definisano ustrojstvo poslovnog modela „condo“ hotela. Zahteva se propisan, uređen i usaglašeno jasno organizovan pristup i uzajamno uređeni odnosi učesnika na svim makro i mikro, ushodno-nishodnim linijama komunikacija, kao sinhronizovanoj celini procesnih aktivnosti u organizaciji poduhvata projekta i okvira ključnih poslovnih funkcija “condo” hotela.

Polazeći od “Tarnerove definicije” - Turner (2009), Louna (2011) uspostavlja “ Projekat poduhvat u koje se organizuju ljudski, finansijski i materijalni resursi organizovani na nov način preduzimanja jedinstvenog obima posla datih specifikacija u okviru ograničenih troškova i vremena u cilju postizanja korisne promene definisane kvantitativnim i kvalitativnim ciljevima, ” opredeljujući niz sledećih karakteristika radne eksploatacije: “ -Poboljšanja; -Performanse; -Korisnost; -Resurse; -Projekat; -Izlaze; -Operacije; -Izlazne ishode, -Rezultate i -Koristi. ” (str. 2-5), ukazujući na sledeće ključne i ujedno univerzalne aspekte na koje se i kvalitet „condo“ hotela odnosi:

Takođe, kvalitet se može odnositi i na sledeće aspekte:
“ 1. Kvalitet proizvoda imajući u vidu:
-Funkcionalnost, -Sigurnost, -Upotrebljivost, -Pouzdanost, -Razumljivost, -Ispravnost;,
2. Kvalitet procesa uz definisanje:
- Dizajniranja, - Realizacije, - Integrisanja, - Testiranja i - Kvaliteta,
3. Kvalitet projekta kroz:
- Planiranje i kvalitet planiranja, - Praćenje projekta uz kvalitet praćenja;
- Kontrole i kvalitet kontrola; - Kvalitet dokumentacije i dokumentovanja;
- Kvalitet izveštavanja; - Kvalitet poboljšavanja ” …
“ Dalja značenja kvaliteta obuhvataju:

-Stepen izvrsnosti zahteva: *-Usklađenost sa zahtevima*; *-Sve karakteristike entiteta koje utiču na njegovu sposobnost da zadovolji zacrtane ili podrazumevane potrebe*; *-Obuke i radne treninge za korišćenje u poslu*; *-Oslobađanje od nedostataka i nesavršenosti*, - *Oduševljenje kupaca*, i drugo definisano projektom. “

Izvor: Louna (2011), (str. 2-5)

Definisanjem makro i mikro organizacije “condo” poslovanja, mogućnost su rizična odstupanja, kao nedefinisani, nepoznati, pasivni i/ili nedovoljno jasni procesi u poslovanju, od ključnog značaja za uspostavljanje i odvijanje procesa u okviru sistema i sistemskog pristupa upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima. Nastala odstupanja periodično se razvrstavaju kroz odvijanje procesa kontrole kvaliteta, audite i aktivnosti u funkcijama unapređenja tekućeg poslovanja, naznačeneni kao: „*pripremni i prethodni“* a potom u tekućem poslovanju kao: „*organizacioni, poslovni i razvojni gapovi“*, uz ocenu značaja za uspešno definisanje, pokretanje i organizovanje tekućeg poslovanja „condo“ hotela uz stalna poboljšavanja, prilagođavanja i unapređenje procesa i aktivnosti sistema i upravljanja kvalitetom.

Filipović & Đurić (2009) ističu da “ Demingova teorija “*sistema istinskog znanja”*, jasno ukazuje na neophodnost da se svaki oblik zajednice, zapravo definiše i sistematizuje kao: sistem, varijacije, teorija znanja uz psihologiju i ponašanje ljudi jasno ukazujući … da organizaciju možemo smatrati zajednicom i ukoliko ne shvatimo ili ne znamo koncept sistema, aktivnosti su osuđene na propast.” (str. 56-67).

Procesi funkcija organizacije često dovode do gapova nerazumevanja, minimiziranja, nepoverenja u izvodljivost, ostvarenje projektovanih ciljeva, drugih skrivenih eksternih i internih pretnji i opasnosti. Značajni gapovi prethodnih organizovanja i pripremnih aktivnosti u vezi sa razvojem i od značaja za sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima, očekivano su moguća odstupanja:

1. *Odstupanja u znanju definisanja i prethodnoj pripremi organizacije „condo“hotela;*
2. *Odstupanja u znanju uloga i odnosa ključnih učesnika poslovanja;*
3. *Odstupanja u oblastima investicionog kao i tekućeg poslovnog organizovanja;*
4. *Odstupanja u znanjima prava i obaveza, uz stalnu potrebu poboljšavanja.*

Izvor: autor

2.6.3. Drugi aspekti poslovanja od uticaja na razvojni sistem kvaliteta u „condo“ hotelima

U nizu procesa funkcionalno razvojnog organizovanja i upravljanja kvalitetom izgradnje “condo” hotela, značajno, ako ne i dominirajuće mesto zauzima: Čerović & Čomić (2015) ističu „ složenost izgradnje hotela uz nadzor budžeta sa mnoštvom značajnih pozicija, vodeći računa da procene budžeta budu:

1. Potpune u pogledu svih kategorija pozicija, bez izostavljanja bilo koje kategorije ili stavke; 2. Adekvatno indeksirane u skladu sa lokalnim područjem a samo uporedno u skladu sa širim regionom ili nacionalnim indeksima, koji uzimaju prosečne cene svih tipova izgradnje hotela, uz staranje da tržišni koncept bude dovoljno jak da može da izdrži početne i dodatne troškove, kao i zaduživanja. „. (str. 329-334)

Korišćenje i praćenje „tehničkih vodiča“ u oblasti standarda za planiranja, projektovanja, gradnju, kontrole, razvoj, unapređenja kao i tehničke usluge u daljim postupanjima dugoročne eksploatacije, značajan su aspekt kvaliteta, kao razvojno trajan i dinamičan uslov postizanja planirane poslovne uspešnosti. Teorija upravljanja projektom u građevinarstvu i izgradnja ”condo” hotelskih objekata, planski je i stručan investiciono-razvojni projekat, koji kroz „prvu gradnju“ konstituiše „condo“ model i temeljne uslove uspešnosti rada u daljoj implementaciji i dugoročnom razvoju. Posebnost „prve gradnje“ pre svega je u stručno projektovanju neophodnih

sadržaja i programskih funkcija koje kroz sve projektantske faze: od idejnog projekta do izvedenih radova, investiciono uspostavlja sve elemente uspešnosti „condo“ projekata u celini. Upravljanje izgradnjom objekata „condo“ hotela dodatno je zahtevan, projektantsko-izvođački zadatak imajući u vidu:

1.Ustrojstvo dualizma stambenih i hotelskih komponenti u svim fazama razvoja projekta gradnje;
2.Turističkih „mix-use“ svojstava objekta u primenjenoj hotelsko-stambenoj nameni;
3.Kombinovanih urbanističko-građevinskih elemenata arhitekture u gradnji hotela;
4.Potrebe saglasnog opremanja prostora kombinovanim stambeno-hotelskim funkcijama;
5.Specifična obeležja „komercijalne“ implementacije „mix-use“ funkcija na turističkom tržištu;
6.Dopunsku gradnju i opremanje diferenciranih funkcija „mix-use“ namena;
7.Druge karakteristične uslovljenosti.

Ivković i dr. (1969; 2005; 2021 i dalje), ističu da verifikovan kvalitet standardizacije upravljanja građevinskim projektima prisutan je u inženjerskoj praksi, kroz opredeljeno definisane oblasti u okviru upravljanja projektima kao i u sastavu sistema kvaliteta, kroz predstavljene, definisane grupe standarda kvaliteta, takođe od univerzalnog značaja, kao i za projektovanje, gradnju i održavanje “condo” hotela.

40

Integracija projekta (*Project Integration Management*);

1. Upravljanje obimom posla (*Project Scope Management*);
2. Upravljanje vremenom (*Project Time Management*);
3. Upravljanje troškovima (*Project Cost Management*);
4. Upravljanje sistemom kvaliteta (*Project Quality Management*);
5. Upravljanje ljudskim resursima (*Project Human Resource Management*);
6. Upravljanje komunikacijama na projektu (*Project Communications Management*);
7. Upravljanje rizicima (*Project Risk Management*);
8. Upravljanje nabavkama (*Project Procurement Management*), i dr. “

Izvor: Ivković B. i saradnici., (2021)

U pogledu upravljanja kvalitetom u izgradnji objekata „condo“ hotela, jedinstvene i objedinjene aktivnosti i procesi, utemeljeni su u ustrojstvu institucionalnog okvira, pravno uređenog domicilnog sistema planiranja i izgradnje, prema “ PMI - *Project Managament Institute – Framework,* kroz upoređujuće i imperativne norme i pravila u administrativnom okviru propisanog ponašanja učesnika, sve uz propisanu administrativnu, normativno-pravnu regulativu kao i podzakonske akte u primeni: propise, uredbe, odluke kao i tehničko-tehnološke standarde ateste i dr. Ivković & Popović (2005) ističu da se „definišu i uspostavljaju objedinjeni kvalitativni standardi svih aspekata primene istih u univerzalnoj gradnji, kao i generalno, specijalističko upravljanje kvalitetom u svim fazama projektovanja i izgradnje, između ostalog i kroz uloge stručnih konsultanata i pružanja stručnih konsultacija i kontrole kvaliteta, (str. 48-53, str. 75-76, str. 621-628); Takođe, autori Ivković, Popović & Stojadinović (2021), dodatno ističu i kontrolu kvaliteta koju čine proizvodi u građevinarstvu, uz upravljanje kvalitetom (planiranje, osiguranje) , kao i kontrola svih aspekata kvaliteta propisanih standarda, (str. 601-608), ujedno karakterističnih i za rad i razvoj „condo“ hotela.

Bez izuzetka, upravljanje kvalitetom, organizovanje, upravljanje i održavanje građevinskih i drugih objekata i opreme „condo“ hotela i tehničke opreme u okviru poslovanja i radnih procesa funkcionalno organizovanog „*mix-use*“ modela turističkog poslovanja, ključni je fokus upravljanja kvalitetom projektovanja i izgradnje. Uz tekuće i investiciono održavanje svih pripadajućih kapaciteta, uvažavajući potrebe razvoja i stalnih usavršavanja, upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima zauzima stalnu poziciju značajnog poslovnog pristupa. (Vodič kroz znanje o upravljanju projektima).
-Vodič kroz PMBOK -grupa autora: (str. 12-23; str. 57; str.189-213).

64

2.6.4. Modeli izgradnje i kvalitet poslovanja „condo“ hotela

Planirani razvoj ukupne izvođačke realizacije procesa izgradnje „condo“ hotela, projektuje i obezbeđuje osnovu sistema kvaliteta, definisanog “*mix-use*” modela „condo“ hotela, kao i uslove za očekivana obeležja i nivoe standarda kvaliteta u primeni. Realizacija modela projektovanog koncepta kreira praksu standarda kvaliteta u funkcionisanju „condo“ hotela, kao i kvalitet upravljanja procesima “arhitektonskog projektovanja objekta od zamisli, provere i materijalizacije projektantske ideje objekta, uz namere i odluke, bez klišea i radne žurbe” Milunović V., (2004) ističe kao univerzalni kvalitativni aspekt primenjivog procesnog pristupa, (str. 28-29), u potpunosti primenjivo i „condo“ hotelima.

Pored investiranja i gradnje novih (*greenfield*) hotelskih objekata, u praksi su običajene građevinske adaptacije starijih i postojećih hotela (*brounfield*), prenamene drugih, postojećih objekata za smeštaj uz adaptacije, kao: - „*poslovne*“, - „*stambene*“, - „*vlasničke*“, hotelske konverzije, uz moguće promene: -*namene korišćenja*, - *titulara vlasništva* i -*imovine “izvornih operatora investiranja“* , kao i drugih uslova poslovnih promena: delatnosti, izabrane vrste i modela, obima, specijalizacije, kategorizacije, kao i drugih aspekata od značaja za odabrani model poslovanja, lokaciju, tržišni pristup modelu poslovanja, kao i razvojnom sistemu kvalitetu i dr.

Izgradnja „condo“ hotela i prateće infrastrukture, značajan je investicioni i građevinski poduhvat, planski i projektno definisanog standarda kvaliteta u skladu sa domicilnim propisima i standardima gradnje, sa ciljem uspostavljanja dinamičkog sistema funkcionalne. organizacione, tehničko-tehnološke, građevinske funkcionalnosti za uspešno uspostavljanje tehničkih i poslovnih ulova razvoja sistema upravljanja kvalitetom materijalnih dobara kao i druge uslove, zahteve i standarde kvaliteta poslovnog opremanja. Posebnosti „*prve gradnje”* sadržane su prvenstveno u stručnom, funkcionalnom i prostornom rasporedu projektovanih programskih sadržaja i izvođenju uz odgovarajuće građevinske i tehnološko-tehničke uslove i faze razvoja projekta: od idejnih rešenja i modela projekta i urbanističko-građevinskih planova i dozvola, preko izvođenja gradnje i opremanja, do obavezujućih tehničkih pregleda, prijema i upotrebnih dozvola, sve uz “obavezujuće uslove razvrstavanja i kategorisanja prema razvrstanim standardima kvaliteta u R. Srbiji, čime se obezbeđuje jedan od najznačajnijih aspekata standardizacije i kvaliteta, univerzalno u domaćem hotelijestvu i ukupnoj ugostiteljsko-turističkoj delatnosti.

Pravno-valjanim aspektom uslovnog, tehničko-tehnološki razvojnog sistema kvaliteta uz obavezujuće standarde, propise i pravila, mogu se smatrati i drugi, pripadajući uslovi uređenih vlasničkih, upravljačkih, radnih, kao i korisničkih odnosa učesnika u poslovanju “condo” hotela, uz sadržajno i suštinski uređena, sveobuhvatna prava i obaveze učesnika u upravljanju i raspolaganju, korišćenju, komercijalizaciji, održavanju imovine i drugim aspektima od značaja na implementaciju i i razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima, kao ključnim segmentima standardizovanja u razvoju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u domaćim „condo“ hotelima.

Građevinski kvalitet modeliranih, funkcionalno i sadržajno izgrađenih „condo“ hotela, prilagodljiv je suštini i formi „ *Integrisanog Menadžemt Sistema - Kvaliteta,* (*IMS-Q*), tako da je pored uobičajenog u okviru „*greenfield*“ projekata, usmeren i na adaptacije, ujedno i konverziju postojećih hotelskih, poslovnih, stambenih i drugih građevinskih kapaciteta, i „prevođenje“ u modelirane „condo“ hotele, kao: 1. „*Hotelske konverzije*“: - adaptacije i „prevođenja“ postojeće dotrajalih, klasičnih i drugih vrsta hotelsko-turističkih objekata u željeni koncept hotelskog „condo“ modela) i 2. „*Poslovno-stambene konverzije*“: - konvertovanje adaptiranih objekata drugih vrsta i namena u turističke objekte „condo“ hotela. Izvođački uspešno izvedena projektno

-građevinska opredeljenja, potvrđuju suštinu sistemskog pristupa kvalitetu, ničim ne umanjujući ulogu i značaj sistema kvaliteta u svim fazama razvoja od ideje adaptacije do izgradnje, opremanja i usmereno stvorenih uslova za razvojno uspešno poslovanje.

2.6.5. Condo" hoteli i aspekti kvaliteta srodnih turističkih hotelskih modela

„*Hotel lifestyle"* karakterišu višestruki načini segmentirano raznovrsnih modela, formi i oblika jasno izdvojenih, diferenciranih tržišnih nastupa i vrsta "*mix-use*" hotelskih proizvoda i usluga, sve uz karakterističan, tipski ili unikatan, namenski otvoren ili zatvoren pristup tržištu, opredeljen komercijalnim ili nekomercijalizovanim pristupom definisanoj pripadnosti. Aspekti kvaliteta takođe su značajan aspekt poslovne uređenosti u heterogenim kao i drugim raznovrsno opredeljenim, srodnim modelima definisanih karakteristika, dopunjući turistička angažovanja u kojima vlasnički aspekti nepokretne imovine, kao i mogućnost komercijalizacije iste, zauzimaju značajno mesto. Od kupovine i vlasništva nad privatnim pojedinačnim turističkim smeštajnim jedinicama (stanovi, apartmani, kuće i sl.), do evidentiranja i registrovanja u turističkoj delatnosti, uočavaju se definisani, komparativni pristupi značajnim aspektima sistema kvaliteta (evidentiranje, system kvaliteta, pravna uređenost, kao i dr. Takođe, značajne su uočene sličnosti i razlike "condo" hotela u karakterističnom odnosu na *„time share"* model kupovine vremena korišćenjem sopstvenih ili iznajmljenih odmorišnih kapaciteta, kao i u odnosu na "*Air B&B*" model "turističkog stanovanja".

U širim aspektima poslovnih pristupa, „condo" hoteli su značajno složenija forma turističke delatnosti, sinergijski usmerena na klasične hotele i mogućnosti „*time share*" modela poslovanja, kao dodatnih poslovno-prodajnih resursa i mogućnosti na turističkom tržištu, uz mogućnost jedinstveno inkorporirane upravljačke funkcije, kao unapređenog, naprednog mehanizma u prodaji proizvoda i usluga "condo" hotela na domaćem turističkom tržištu, takođe jedinstveno usaglašen u "*Integrisani Menadžment Sistem -Kvaliteta*" (*IMS-Q*).

2.6.6. Kvalitet organizacione kulture kao oslonac sistema kvaliteta u "condo" hotelima

Razrađujući menadžment i kulturu organizacije kvaliteta, Kosar & Rašeta (2005) ističu da je uspešnost primene menadžment koncepta koji se ogleda u skladnom funkcionisanju organizacije, zasnovane na principima etičkog poslovanja i ponašanja u karakterističnim uslovima neprikosnovene vladavine zakona tržišta i konkurencije, izloženih iskušenjima i etičkim dilemama, može se reći da je kultura menadžmenta organizacije. ... sprovođenje etičkog ponašanja, što za organizaciju predstavlja kompleksan problem, na koji utiču individualni faktori ličnosti i socijalizacija, ... sa snagama ega koje se ogledaju i u sposobnosti pojedinca za samouvereno delovanje u napetim situacijama. ... Takođe, menadžment i kultura organizacije ukazuju na ponašanje i stilove menadžmenta, pojmovne i osnovne komponente organizacione kulture uz organizacionu svest, razmišljanja, filozofiju i ideologiju, kao i komponente kulture organizacije (delatnost, organizacija, radno mesto, nadređeni, podređeni, kolege, klijenti, javnost i dr.). U tom smislu „ Organizaciona kultura kreira organizaciono ponašanje " a „ organizaciono ponašanje predstavlja način razmišljanja i postupanja u procesu donošenja i sprovođenja odluka. (str. 7-19),

Metodologija modeliranja procesno orjentisane, organizacije poslovanja prema Radoviću, Tomaševiću, Stojanoviću, & Simeunoviću, 2012) sastoji se u permanentnim istraživanjima i poboljšanjima, ističući to kao prihvatljiv primer jasnog organizacionog pristupa uspešnom menadžmentu kvaliteta organizacione kulture i poslovnom modelu ponašanja, sagledan kroz makro i mikro nivoe funkcionalnog organizovanja. Sa aspekta značaja procesa u odnosu na ciljeve procesno orjentisane organizacije „condo" hotela, razlikujemo prioritetne i ključne

procese. Kompleks složenih, grupnih i pojedinačno, linijski zavisnih i povezanih, funkcija i procesa u (makro i mikro) organizaciji poslovanja, opredeljuju funkcije i uspešnost organizacione strukture, značajno utičući na uspešnos modela rada "condo" hotela. (str, 9-11).

Takođe, (Jaško, Čudanov, Jevtić & Krivokapić, 2013) ističu da definisanjem pojma, vrste, načina i metoda za ostvarivanja poslovnih i ukupnih ciljeva, profilišu se i zainteresovani, pre svega ključni i aktivni akteri sa unapred određenim svojstvima, što se može smatrati značajnim 50om menadžmenta kvaliteta organizacione kulture i značajnim osnovama " procesog menadžerskog oblikovanja organizacije sposobne za realizaciju definisane poslovne strategije i ostvarivanje drugih individualnih i organizacionih ishoda. ", značajno primenjivo i u „condo" hotelima. (str. 1-90). Ujedno, Radojević (2002), dodatno usmerava na bitan „ doprinos kvalitetu organizacione kulture koji u mnogo čemu može doprineti i usvajanje filozofije „TQM-a koji se bavi uglavnom promenama stavova i veština, tako da organizaciona kultura postaje vrlo značajna kvalitativna karakteristika, kao i jedna od značajnih prevencija nedostatka (greške), kao i mera (obrazac) da se radi ispravno iz prvog puta." (str. 79);

2.6.7. Upravljanje transferom tehnologija i značaj za sistem kvaliteta „condo" hotela

Transfer znanja i sistemsko upravljanje procesima i tehnologijama poslovanja u „condo" hotelima u uslovima dinamičkog i značajnog razvoja kombinovanog stambeno-turističkog tržišta, sastoji se u izboru i opredeljenjima, koja pre svega donose značajne prednosti ali i ne prouzrokuju, niti proizvode negativne efekte bez ugrožavanja postavljenih i očekivanih društvenih i poslovnih ciljeva. Inostrana iskustva poslovanja „condo" hotela podržana specijalističkim istraživanjima i „*benčmarking*" metodama analiza uz primene dobre prakse, doprinose novim idejama, znanjima kao i uveravanjima u dokazanu ispravnost i mogućnosti implementacije na domaće turističko tržište.

Zahtevi unapređujućeg tržišnog razvoja u kontinuitetu turističke delatnosti "condo" modela poslovanja, uslovljavaju opsežna izučavanja koja vode specijalizacijama raznovrsnih odnosa, posebno ključnih, ili ucelini svih učesnika bez izuzetka, obezbeđujući značajnu primenu kompleksa pripadajućih građevinskih, imovinsko-pravnih, ekonomsko-komercijalnih, radnih, stambenih, voljnihih i drugih aspekata od značaja za uspešnu implementaciju razvojnog sistena kvaliteta u modelirane „condo" hotele. U tom smislu, Levi Jakšić, Marinković & Petković, (2015) ističu značajan i ujedno niverzalno prihvatljiv „ primarni transfer, koji u prvi plan ističe stručnost uz veliku ulogu obrazovanja i osposobljavanja kadrova za efikasnu primenu novih tehnologija do kojih se najteže stiže, a čiji su preduslovi kadrovi, njihova znanja i stvaralačke sposobnosti, " (str. 115-124)., u odnosu na karakteristična obeležja modela, kao i razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, primenjenim u „condo" hotelima i srodnim turističkim modelima poslovanja.

2.6.8. Inovativativnost kao aspekt kvaliteta i konkurentnosti u „condo" hotelima

Analize aspekata inovativnosti „condo" hotela ukazuju prvenstveno na uvođenje novih, celovitih ili delimično unapređenih postupanja, funkcija i karakterističnih procesa od značaja, namene i ujedno uticaja na kvalitet proizvoda i usluga „condo" hotela, Stošić (2013) podrazumevajuća shvatanja značajnih unapređenja u radnim, tehničkim i drugim specifikacijama, komponentama i materijalima, implementiranom softveru, unapređenom korišćenju u odnosu na „suštinske inovacije", ujedno mereći novo uspostavljene performanse proizvoda i usluga, karakterističnu materijalizaciju, implementiran softver, korišćenje u skladu sa karakteristikama i funkcionalnošću proizvoda-usluga obezbeđujući značajne karakteristike i unapređenja, ... što uz

karakterističnu materijalnost i neopipljivost, proizvodu-usluzi obezbeđuje niz drugih, merljivih vrednovanja, ... što kao specifičnost dodatno karakteriše inovacije proizvoda i usluga (str. 17-20).

> *„ Bliska interakcija proizvodnje (stvaranja) i korišćenja (konzum.) usluge;*
> *- Neopipljiva priroda isporuke usluge;*
> *- Značajna uloga ljudskih resursa u realizaciji usluge;*
> *- Značajna uloga organizacionog faktora u performansama preduzeća;*
> *- Slaba zaštita intelektualne svojine;*
> *- Nedostatak ili manjak tradicije i dr.“*
>
> Izvor: Stošić 2013, (str. 17-20).

Jovičić-Vuković & Gagić, (2017), „ Inovativnost definišu kao stepen u kome pojedinac, u poređenju sa drugima, usvaja novine. Sa aspekta organizacije, inovativnost takođe predstavlja otvorenost ka novim idejama koja je deo kulture organizacije. (Hurley, Hult, 1998). Inovativnost organizacije proizilazi iz sposobnosti organizacije da kontinuirano transformiše znanja i ideje u nove proizvode, procese i sisteme kako bi se obezbedila korist za stejkholdere. „ (Lawson, Samson, 2001), (Koc 2007); (str. 1-2). ... „ Inovacije u sektoru turizmu i hotelijerstva pored uobičajeno determinisanih specifičnosti (-nematerijalnost, ... -nemogućnost skladištenja, ... -potrošnja, ... veliki broj pružaoca usluga, ... -znanje, veštine, sposobnosti, -motivacija i dr. u stavu Hjalagera (2010), koji prema Shumpeter-ovom doprinosu, daje tipologiju inovacija, kao univerzalno primenjivu u uslužnom sektoru, ujedno i u „condo“ hotelima, deleći inovacije u pet kategorija kroz:

1. Inovacije proizvoda (redizajnirane ili potpuno nove usluge i proizvode, očigledne proizvođačima, potrošačima, konkurentima i dr.;
2. Inovacije koje povećavaju performanse postojećih operacija, tehnologija i dr.;
3. Inovacije menadžmenta koje podrazumevaju inovativne pristupe kvalitetu upravljanja;
4. Inovacije u logistici, koje postavljaju nove komercijalne i druge veze;
5. Institucionalne inovacije izvan organizacije, protežući se kroz javni i privatni sektori postavljajući nova pravila igre. ... “ (str. 27- 35).

Kosar & Rašeta (2005) Pojmove i značenja preduzetništva, liderstva i menadžmenta međusobno se preklapaju i teško ih je razgraničiti, ali se mogu svesti na sledeće:

A) Preduzetništvo prethodi menadžmentu uz iznalaženje optimalnih kombinacija osnovnih resursa radnog procesa (ljudskih, materijalnih, finansijskih), pri čemu dolazi do prihvatanje poslovnog izazova i spremnost na rizik, a liderstvo snagu uticaja na zaposlene, motivišući menadžmenti ostale zaposlene na ostvarivanje preduzetničkih ciljeva;

B) Iako se međusobno ne isključuju, preduzetnička i menadžerska funkcija ne moraju biti objedinjene, ali ako jesu onda je reč o liderstvu; kada su preduzetnik i menadžer objedinjeni u jednoj osobi kao lider;

C) Višem stepenu razvijenosti preduzetništva odgovara viši nivo svesti o nužnosti profesionalizacije menadžmenta ... utičući na stav da se preduzetništvo ne može zamisliti bez inovacija, kao i sa stavom da se su izvori inovacija od značaja za menadžment u hotelijerstvu i mogu se iznalaziti u strukturnim promenama na tržištu, u demografskim, socijalnim i kulturnim promenama“, (str. 1-3),što u celini odgovara poslovnom modelu „condo“ hotela i obavezujućem, profesionalnom upravljanju i upravljaču.

Takođe, (Kosar &, Rašeta (2005), ističu da je „ Inovacija pre svega, oblik reakcije na promene, što za organizaciju predstavlja određeni problem koji takođe mora da se rešava,

uobičajeno kroz proces rešavanja problema organizacije i donošenje odluka kroz sprovođenje opredeljenim procesnim pristupom i projektovanjem stečenih poslovnih funkcija, putem od ideje do uvođenja inovacije kroz probleme koji moraju da se rešavaju određenim, objedinjenim tokom uz: - Sprovođenje odluka; - Donošenje odluka; - Rešenja: - Probleme; - Promene i Inovacije. (str. 4-6).

Stošić & Jelić (2007) ističu da „ Neki od strateških razloga ulaska u projekat razvoja novog proizvoda, (kakav je turistički proizvod modeliran kao „condo“ hotel), zasnivaju se na značajnim činjenicama da novi proizvodi mogu: (str. 33-37).

„ -Biti izvor konkurentne prednosti;
- Obezbediti mogućnosti za pojačanu ili promenu strateškog pravca;
- Poboljšati korporativni imidž;
- Osnažiti marketing, odnosno brend;
- Obezbediti povraćaj investicija i kapitalisati rezultate istraživanja i razvoja;
- Povoljno uticati na ljudske resurse“ kao i sve učesnike u poslovanju „condo“ hotela. „

Izvor: Stošić i Jelić , (2007); (str. 33-37).

Specifični i primenjivi aspekti tržišnih analiza ustrojstva poslovanja kombinovanog turističkog „*mix-use*“ modela kroz učešće ključnih učesnika u procesima poslovnih aktivnosti „condo“ hotela u okviru domaćeg turističkog tržišta, sastavni su deo definisanja ključnih procesa i aktivnosti u funkcijama poslovnog investiranja, prodaje, upravljanja, održavanja i drugih aktivnosti, od značaja na razvojni sistem kvaliteta i upravljanje „condo“ hotela na domaćem turističkom tržištu, ostvarujući niz poslovnih benefita, prednosti i potvrde realizacije povećane poslovne uspešnosti u turističkoj delatnosti, između ostalog kroz:

- *Povećani obim i raznovrsnost načina raspolaganja - prodaju na turističkom tržištu;*
- *Raznovrsnost načina korišćenja raspoloživih kapaciteta u jedinici vremena;*
- *Povećanu godišnju iskorišćenost: ostvarenu popunjenost i poslovnu efikasnost;*
- *Unapređenja uz profesionalni menadžment i razvojni sistem i upravljenje kvalitetom*.

Izvor: Autor

Dosadašnjim istraživanjima, realno nedovoljno razvijene domaće prakse, potvrđuju se posebne karakteristike i mogućnosti inovativnih pojedinosti poslovanja kao specijalističkog i „*ad hoc*“ modeliranju „*inovativnog pristupa*“ opredeljenog modela „condo“ hotela. Definisanje bitnih i odlučujućih ulaznih elemenata idejno-razvojnih procesa, usmerava unapređujuće specifičnosti i performanse, neophodne za ustrojstvo procesnog pristupa funkcionalnog organizovanja „condo“ hotela, uz tržišno unapređujuće, inovirano poslovanje u odnosu na klasične hotele.

2.7. Hotelsko-turističko tržište i aspekti konkurentnosti od značaja za razvoj sistema kvaliteta u “condo” hotelima

Usmerenja na prihvatljiv tržišni pristup i očekivanja kupaca, korisnika i potrošača, sagledana su kroz ključna obeležja poslovnog modela i inoviranu turističku ponudu i tržišnu tražnju. Uspešnost tržišne konkurentnosti sadržana je u stalnom unapređivanju ponude i tražnje turističkog „condo“ proizvoda, uz operativno izvodljive procese i kontinuirano unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga. Konkurentnost „condo“ hotela sadržana je u unapređenom tržišnom privlačenju većeg broja turista i gostiju, takođe i pojedinačnih vlasnika hotelskih smeštajnih jedinica i drugih kapaciteta („posebnih delova“ hotela), uz mogućnost dodatno inovirane „kondominijumske komercijalizacije“ proizvoda i usluga na kombinovanom *„mix-use“* tržištu,

kao i usmerenju na profilisano respektabilne kupce, korisnike i potrošače „condo“ proizvoda i usluga.

Vukotić (2015) ističe značaj činjenica „da je vredan svake pažnje univerzalan, opšte primenjiv naučni stav Majkl E. Portera (2008), o snagama koje upravljaju konkurencijom u turističkoj delatnosti, po modelu pet osnovnih sila čija zajednička jačina određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit među kojima je posebno interesantna opasnost od novih konkurenata, uz snagu delatnosti da ostvari profit, uz posebnu opasnost od novih konkurenata. Ozbiljnost ove pretnje definiše šest glavnih barijera i to: 1. Ekonomiju obima; 2. Diferencijaciju proizvoda; 3. Zahtevi za kapitalom; 4. Troškovnu inferiornost nezavisno od veličine; 5. Pristup distributivnim kanalima i 6. Državnu politiku,“ (Porter, 2008)., čime se ujedno potvrđuju „ četiri faktora konkurentnosti, koje naziva dijamantom, odnosno romb, koji utiču na produktivnost rada odnosno konkurentnu prednost firme kroz: * faktore proizvodnje (product conditions), * uslove tražnje (demand conditions); * nivo razvoja povezanih i pratećih industrija (*related and supporting industries*); i * strategiju, strukturu i rivalitet firmi.“ (str. 187-189).

Vukotić (2015) ističe da se „ navedene barijere najvećim delom smogu primeniti na hotelima vrste „condo“, u kom slučaju se mnoga pitanja uspešno rešavaju poštovanjem ugovorenog pravila obavezujućeg uvođenja menadžment kompanija koje upravljaju, vode projekte i potom operativno poslovanje u svim sferama i fazama rada na najprofesionalniji i potpuno odgovoran i komercijalno održiv način. Profesionalni hotelski menadžment u svim fazama i modelima, konsaltinga, inženjeringa projekt menadžmenta, pre-openinga, developiranja i operativnog vođenja projekta i poslovanja, kada je vođen od strane stručnih i odgovornih stručnjaka ili kompanija, u stvorenim uslovima daje najbolje rezultate, što je dokaz domaća hotelsko-ugostiteljska delatnost u tranzicionim i tekućim periodima poslovanja i operativnog rada istih. „ (str. 189).

Za konkurentnost „condo“ hotela značajni su novi pristupi poslovnom organizovanju. Unković (20 ističe da se novi, najčešće spominjani faktori koje uvode savremeni teoretičari: tehnologije, odnosno tehnološki progres, kao otkriće potpuno novih proizvoda ili inoviranje postojećih, uz uvođenje savremenog marketinga i menadžme , sastoji u više sastavnih delova tehnološkog procesa. Raznovrsnost razvojnih tehnologija, deluje direktno, ili indirektno, tj. preko drugih faktora proizvodnje, posebno kapitala i radne snage“, (str. 28-30); što je u svemu primenjivo i kroz primere dobre ino prakse „condo“ hotela.

Takođe, Porter (1990) „ Otklanjanje barijera, univerzalno potpomažu tržišno pozicioniranje i stvaranje lanca vrednosti, koji čine procesne aktivnosti u organizaciji poslovanja, s tim da se navedene barijere uz lanac vrednosti koji pokazuju ukupnu vrednost, sastoje od aktivnosti koje stvaraju vrednost i marže, u kom slučaju se i ključna pitanja uspešno rešavaju razumevanjem i poštovanjem načina, „ (str. 51-56), čemu se na jedinstven i primenjiv način, poslovni „condo“ motel prilagođava uklapanjem u sveobuhvatan sistem sopstvenog lanca vrednosti, definišući ujedno i sopstvene prednosti i konkurentnost.

Porter (1990) ističe da se procesima i pratećim procesnim aktivnostima iskazuju ukupni pokazatelji identifikovanja i vrednovanja procesa novostvorenih vrednosti, pri čemu „hotelska imovina“, kao i posebni delovi pojedinačnih vlasnika „condo“ hotela, opredeljuju karakteristične aspekte konkurentnosti, kao značajnog cilja poslovanja. Dugoročno, odnosno trajno razvojno organizovan turistički sektor, kome kompleksno pripada i poslovanje „condo“ hotela, predstavlja osnovu ustrojstva modela nacionalne konkurentnosti i prema Porteru (1990), može se smatrati „ operativnim modelom profesionalne odgovornosti upravljača kompanijom, uz jasno pretpostavljanje značaja kolektivne odgovornosti od uticaja na sistem u kome posluju prema „Poterovom modelu“. (str. 27-29).

Analitičkom pristupa značajnim „*mix-use*“ modelima hotelske prakse, doprinosi tradicija razvijenih turističkih destinacija sa „ luksuznim hotelima i smeštajnim kondominijumskim jedinicama, kao dostupna saznanja i iskustveni stavovi ugostiteljske prakse, uglavnom razmatrane na nivoima preduzeća i strategija tržišnih diversifikovanja, dokumentujući njihov uticaj na razvoj i učinak iz različitih uglova, kao što su geografske, destinacijske i lokacijske različitosti, diversifikacije brenda, kvaliteta kao i drugih segmenta, pojedinačnih uslova i dr., ostavljajući određene praznine i nejasnoće, često kao i definisane razvojne mogućnosti. ...

„ ... Istraživanja novog turističkog talasa modelom mešovitog razvoja, uticaja i efekata na uspešnost luksuznih hotela u SAD sa kondominijumskim jedinicama, u periodu od 2010. do 2019 god. bez obzira na oskudnu pažnju, diversifikovanim strategijama i pristupom, uglavnom je ukazivano na nivoe preduzeća i dokumentovani uticaj učinaka iz različitih uglova, kao što su diversifikacije brenda, segmenata i geografskih diversifikacija, ostavljajući time određene praznine.

DeFranco, Koh, Prem & Love (2021), Svoja ispitivanja i istraživanja, sproveli su modelom mešovitih uticaja i efekata na više nivoa ispitanih tačaka, kao i imovinskih uticaja na uspešnost luksuznih hotela u SAD, sa i bez kondominijumskih jedinica. Cilj je upoređivanje nivoa imovine i performansi luksuznih hotela sa kondominijumskim jedinicama, sa performansama onih koji nemaju stambene jedinice uz utvrđivanje razlika koje variraju u zavisnosti od lokacije hotela. ... sezone, kvaliteta hotela i dr.“ ... … potvrđujući ujedno nedvosmislene univerzalne prednosti, kao i tržišne različitost “condo” hotela. ... Osnovni princip diversifikacije je smanjenje rizika, kojom kompanije postaju manje podložne spoljnim promenama i boljoj opremljenosti, kako bi ostala konkurentnija. Niz zaključaka generalno sugeriše, da su prosečna dnevna stopa (ADR), prihod po dostupnoj sobi (RevPAR) i ukupan prihod po raspoloživim sobama (TRevPAR) luksuznih hotela sa kondominijumskim jedinicama znatno veća od onih u hotelima bez kondominijumskim jedinicama. Značajan umanjujući efekat lokacije pronađen je za popunjenost, ADR, prihod od hrane i pića podostupnim sobama (F&B Rev PAR) i TRevPAR, dok takav efekat nije pronađen za Rev PAR i GOPPAR. (str. 129 -134).

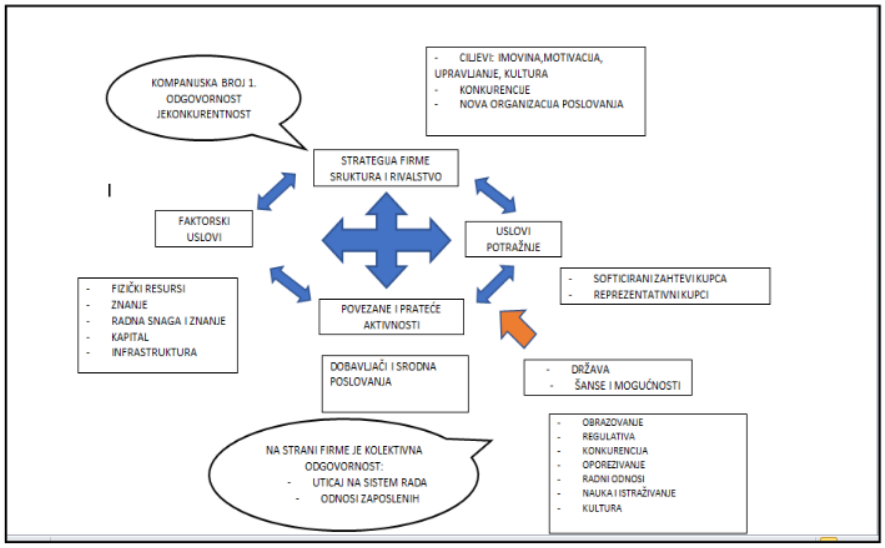
Takođe, isti autori “ modelom mešovitih uticaja i efekata na više nivoa ispitanih tačaka, kao i imovinskih uticaja na uspešnost luksuznih hotela u SAD, u periodu od 2010. do 2019. sa i bez kondominijumskih jedinica, koristeći ujedno upoređujuće efekte imovine uz performanse modela hotela, koji nemaju “condo - stambene jedinice”, a sve u cilju utvrđivanja razlika i varijacija, zavisno od lokacije, sezone, kvaliteta hotela i dr.. … potvrđuju nedvosmisleno univerzalne prednost, kao i naprednu tržišnu različitost “condo” hotela. ... (str. 129 -134).

Ujedno, DeFranco, Koh, Prem & Love (2021), uobičajeno ukazuju na poslovanje i ostvarene rezultate i efekte, koji sugerišu određena zaključivanja:

1. “Značajan ublažavajući efekat uticaja i značaja lokacije pronađen je kroz:
- *ostvarenu popunjenost kapaciteta* (ADR), kao i
- *dodatno realizovane poslovne rezultate prihoda od hrane i pića,*
a u odnosu na dostupnost-iskorišćenost soba kroz: - F&B: RevPAR i TRevPAR;
- *dok nije pronađen i potvrđen značajan efekat za ukupan* Rev PAR i GOP PAR.”
2. ali se time ujedno potvrđuje:
a). Povećanje prosečnih dnevnih stopa prihoda po dostupnoj sobi (ADR);
b). Prihodi po dostupnoj sobi (RevPAR);
c). Ukupni prihodi po raspoloživim sobama (TRevPAR),
3. -luksuznih hotela sa „kondo“ jedinicama,
koji je znatno veći od onih u hotelima bez „kondo“ jedinica.” …

Izvor: DeFranco, Koh, Prem. & Love () 2022. (str. 129-134).

Kao značajna potvrda kvaliteta poslovanja, Loch, Chick & Huchzermeier (2010) iskazuju kroz jasnu „ tržišnu konkurentnost, koja potvrđuje zahteve stalnih poboljšavanja učinaka“, ne samo zaposlenih, već prvenstveno i opravdano od strane odgovornog, profesionalnog upravljača, „ koji poseduje suptilne alate da uspešno upravlja ali i odgovara za uspešnost, ujedno i da se zaštiti, s tim da mu se u odnosu na državni, kao i privatni kapital, pruža niz dodatnih ekonomskih mogućnosti za uspešnost, na primer „karakteristične komercijalizacije, posebna znanja, načini i efikasnost odlučivanja kao i drugi alati, koji izlažu top menadžment konkurenciji i očekivano naprednim, kao i konkurentnim merama zaštite “, (str. 129-134).



Izvor: Prilagođeno: (Loch H. C., Chick S., Huchzermeier A. (2010),

Slika 5. Uticajni i prelivajući aspekti odgovornosti profesionalnog, kompanijskog upravljača i privatnih investitora u doprinosu uspešnosti učesnika u poslovanju „condo“ hotela.

2.7.1. Ključni aspekti kvaliteta „condo“ hotela u funkciji razvoja turističke delatnosti

Profesionalno upravljanje u „condo“ hotelima ostvaruje mogućnosti objedinjenog definisanja i implementiranja standardno kreiranog TQM modela sistema kvaliteta, kao i na osnovama istog, sopstveno kreiran („unikatni i usaglašeno modeliran“), unapređujuć upravljački objedinjen koncept „Integriosanog Menadžment Sistema-Kvaliteta (IMS-Quality), kao razvojne osnove sistema kvaliteta u „condo“ hotelima. Oslonjen značajno na osnove sistema kvaliteta klasičnih hotela i dodatno, „*mix-use*“ aspekte i fragmente standardnih vrsta odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka u turističkoj delatnosti kroz jedinstveno kreiran „IMS-Quality“ razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima podržava se i obezbeđuje ustrojstvom kroz:

1. *Postojeći institucionalni okvir, propisana pravna, ekonomska, tehničko-tehnološka i druga pravila, standarde i specijalističku regulativu u okviru razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u turističkoj delatnosti i razsvrstanom standardu kvaliteta turističkog smeštaja;*
2. *Jedinstvo sistema kvaliteta hotelskog poslovanja i uređene odnose učesnika u turističkoj delatnosti na tržištu proizvoda i usluga hotelskog „condo“ smeštaja i boravka;*
3. *Implementiran razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima;*

Očekivane probleme „TQM“ sistema, (univerzalno i moguće prihvatljivog i u modelima “condo” hotela, kroz „*Integrisani Menadžment Sistem - Quality* “ standardno je moguće sagledati kroz stavove Warzecha (2017) i razumevanje kvaliteta, subjektata u upravljanju kvalitetom, ujedno i u vidu mogućeg nastanka problema sa menadžmentom kvaliteta, koji se objedinjeno i univerzalno može definisati u sledećim, primenjivim pristupima:

1. *Shvatanju kvaliteta i upravljanju kvalitetom, dodatno sadržano kroz:*
2. *Kvalitet u upravljanju kvalitetom (QM);*
3. *Procedure u upravljanju kvalitetom (QM).“...* (str. 9-16).

Takođe, Warzecha (2017) ističe da u upravljanju, kvalitetom nema mnogo veze sa opštom dobrotom ili opšte priznatim vrednostima. Smisao je da se procesi i proizvodi organizuju, sprovode i proizvode, tako da budu u skladu sa unapred urvrđenim ciljevima i kriterijumima, prateći korake klasičnog korporativnog planiranja, uz razliku u odnosu na konvencionalno planiranje koje samo potvrđuje apsolutnost QM, (odnosno, analogno IMS-Q). Ovo se odnosi na pitanja planiranja (ukoliko je moguće sve), na ritam planiranja, (odmah i u isto vreme), stepen rešenosti planiranja (visoko diferenciran), ali i na tačnost (bez greške), uz upravljanje rezultatima (uz procese koji se kontrolišu) … “ Da li su ciljevi svemoćni i kada će biti ostvareni. Iskustva često pokazuju tragičan kraj, uz dimenzije raznovrsne složenosti. Planiranje uključuje dizajniranje redosleda, bezbroj različitih koraka uz koordinaciju i nastojanja da se ovlada složenošću i jednako planiranjem složenih procesa, kroz kontinuirane kontrolisane procese uz neumorno prikupljanje zapisa, uz stalna i detaljna preračunavanja, pojedinačne zadatke, česte žalbe kupaca i drugo, sve u cilju mogućih poboljšanja, što se može meriti pre i posle. … uz tvrdnje i činjenice da se više bave društvenim procesima i upravljanjem, nego tehničkim procesima i suštinom poslovanja, što predstavlja značajan problem. … i drugo što stvara problem u poslovanju i ne doprinosi kvalitetu , … tako da “ srušen i pocepani kontekst značenja, rezultat je modernog verovanja da se složenost može kontrolisati kompleksnošću. Pravo “poboljšanje” kroz planiranje, mnogo je više od pukog pronalaženja usklađenosti sa zahtevom, … Samo svođenje na suštinsko otvara bezbroj mogućnosti za univerzalno unapređenje proizvoda i usluga. ” (str. 9-16).

2.7.1.1. Dimenzije sistema kvaliteta „condo“ hotela na domaćem turističkom tržištu

Ulogu, mesto i značaj koncepta sistema menadžmenta kvaliteta generalno opredeljuje niz institucionalnih aspekata, pre svega usvojene turističke, stambene i prateće poslovne politike i strategije, u okviru kojih ključni akteri definišu operativne pristupe sistemu i upravljanju kvalitetom u “condo” hotelima. U skladu sa društvenom ulogom, poslovnim potrebama, ciljevima, tržišnim i investicionim planovima rada i razvoja, kao i drugim projektovanim poslovnim politikama zajednice, destinacije, investitora i učesnika, definišu se ključni zahtevi sistema menadžmenta kvaliteta i pristup ulogama učesnika, mestu, značaju, kao i nizu drugih aspekata u skladu sa sistemom kvaliteta i razvojnim pristupom modelu “condo” hotela na domaćem turističkom tržištu.

A. Zahtevi menadžmenta kvaliteta „condo“ hotela na turističkom tržištu opredeljuju:
- *A.1. Definisanje menadžmenta kvaliteta u ostvarivanju poslovne sinergije ključnih učesnika;*
- *A.2. Definisanje zahteva planskog pristupa sistemu kvaliteta „operatora investiranja“;*
- *A.3. Zahtevi sistema kvaliteta na makro i mikro nivoima poslovne organizovanosti;*
- *A.4. Poslovno angažovanje na opredeljenim destinacijama i lokacijama;*
- *A-5. Uloge ključnih učesnika u realizovanju postavljenih zahteva sistema kvaliteta.*

B. Dimenzije investicionih zahteva u pogledu mesta poslovanja „condo“ hotela opredeljuju:
- *B.1. Definisani poslovni ciljevi i zahtevi ssistema kvaliteta na opredeljenim destinacijama;*
- *B.2. Opredeljenje ka ključnim zahtevima kvaliteta na opredeljenoj destinaciji-lokaciji;*

B.3. Definisanje zahteva sistema kvaliteta shodno opredeljenoj destinaciji-lokaciji;
B.4. Zahteve sistema i upravljanje kvalitetom u odnosu na projektovanu pozicioniranost;
B.5. Tržišnu pozicioniranost uz adekvatnu politiku kvaliteta i cena proizvoda i usluga.

C. Dimenzije sistema kvaliteta i poslovne politike zajednice, destinacije i investitora:
C,1. Usaglašenost sistema i upravljanja kvalitetom u odnosu na društveni i privredni razvoj;
C.2. Usklađenost regionalnih i lokalnih politika u odnosu na aspekte kvaliteta i željeni razvoj.
C.3. Poslovne politike i sistem kvaliteta adekvatan prisutnoj lokalnoj i drugoj konkurenciji;
C.4. Druge dimenzije sistema kvaliteta u odnosu na eksterne zahteve kupaca i korisnika.

Izvor: Autor

2.7.2. Aspekti kvaliteta kombinovanog hotelskog smeštaja „condo“ hotela u Srbiji

Upoređujuće osobenosti sistema kvaliteta u „condo“ hotelima u odnosu na klasične hotele i druge vrste turističkog smeštaja na domaćem turističkom tržištu, karakterišu značajne, uzajamno komparativne sličnosti i “uravnotežene” istovetnosti procesa i aktivnosti poslovnih funkcija, a u odnosu na kategorisanje i razvrstani nivo standarda kvaliteta. Karakteristična poslovna i kvalitativna obeležja „condo“ hotela opredeljuju specifičnosti, koje su u odnosu na tržište hotelskog smeštaja u Srbiji, prvenstveno odnose na ključne posebnosti od značajnog i neposrednog uticaja na razvojni sistem kvaliteta kroz:

- Definisanje karakterističnog „condo“ modela poslovanja i institucionalno ustrojstvo;
- Uređene ugovorne odnose ključnih učesnika;
- Utvrđivanje jedinstvene prodajne karakteristike na „mix-use“ turističkom tržištu;
- Obavezujuću odgovornost profesionalnog upravljača za efekte sistema kvaliteta (IMS-Q);
- Visok (očekivan) nivo standarda kvaliteta „condo“ proizvoda i usluga;
- Ugovorno svojinsko ustrojstvo i “komercijalizacije” prava svojine pojedinačnih vlasnika;

Izvor: Autor

Konceptom poslovanja, profesionalni upravljač uz uobičajene i dodatne ugovorne posebnosti, u ime operatora investiranja kao aktivnih učesnika, sistemski, sadržajno i formalno, organizuje i rukovodi poslovanjem, noseći objektivnu poslovnu odgovornost za organizovanje uspešnog poslovanja, sprovodeći usvojen koncept definisanog i ujedno implementiranog razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotelu (IMS-Q). Karakteristike poslovnog modela “condo” hotela ključno opredeljuje sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom na kombinovanom odmorišno-stambenom, turističkom tržištu, kreirajući optimalan pristup uslovima tržišne prepoznatljivosti, pozicioniranosti i konkurentnih prednosti na osnovama:

1. Profesionalnog upravljanja organizacijom i trajnih vrednovanja kombinovanih, stambeno-turističkih „condo“ proizvoda i usluga uz ostvarivanje razvojnih planskih ciljeva i upravljanje sistemom kvaliteta hotelskog smeštaja na turističkom, kao i tržištu nekretnina;
2. Raznovrsno kombinovanih obeležja sistema kvaliteta u planiranim i očekivanim vrednovanjima isporučenih proizvoda i usluga, kao značajnim karakteristikama poslovanja „condo“ hotela;
3. Očekivano isporučenog i primljenog zadovoljstva učesnika u odnosu na vrednovani kvalitet prethodno definisanih „condo“ proizvoda i usluga,

Izvor: Autor

2.7.3. Tržišni i drugi aspekti kvaliteta hotelsko-stambenih modela turističkog smeštaja

Turistička destinacija kao prostor, lokacija, destinacija i mesto, značajan je tržišni faktor u pozicioniranju „condo“ hotela. Domaće, planinske, banjske, gradske, vodne, istorijske, kulturološke i druge destinacije i lokacije, prepoznajemo kao pozicije budućeg primenjivog razvoja modela „condo“ hotela, uz druge, manje ali značajne programske i ambijentalne, lokalne i druge sredine u potpunosti, bez posebnih dokazivanja, prepoznajući mogućnosti uspešnih

implementiranja na domaćem turističkom i komplemetarnim tržišnim destinacijama i lokacijama.

Štetić i Šimičević (2008) smatraju da je destinacija kao segment turističkog tržišta, kroz koju prolazi značajan broj turista svih vrsta, „ pitanje kvaliteta apostrofira kao odgovor zaposlenih kroz kvalitetnu uslugu, odgovarajuće cene i adekvatan turistički proizvod koji zadovoljava zahteve tražnje, čime se pri uspostavljanju sistema menadžmenta kvaliteta, pre svega moraju prepoznati, istražiti, analizirati i identifikovati:

1. Turistički proizvodi usluge i njihov kvalitet;
2. Procese koji dovode do zadovoljstva potrebnog kvaliteta proizvoda i usluga;
3. Načine praćenja nivoa kvaliteta i zadovoljstva potrošača (kupaca i korisnika);“

(str. 108-109).

U prilog tome može biti i saznanje ili potvrda da je kvalitetan, kompleksno prepoznat i tražen turistički proizvod, kao što je „condo“ hotel, posebno visoke kategorije, osnova konkurentnosti određene turističke destinacije kroz procese kompleksnih i inovativnih unapređivanja i održivosti, čemu služe raznovrsne operativne i marketing strategije, politike i poslovni alati.

Takođe, Štetić & Šimičević dodatno ističu da raznovrsnost mogućnosti ukazuje na izbor odgovarajućeg, „ planski opredeljenog projektovanja destinacijskog razvoja, prilagodljivog budućem idejnom scenariju po jednom od sledećih modela investitora:

1. Model destinacije sa umanjenom finansijskom industrijom;
2. Model destinacije „status kvo“:
3. Model destinacije kontrolisanog rasta i razvoja;
4. Model ubrzanog rasta ekonomije,“ (str. 110-114).

2.7.3.1. Srodni modeli u radu „condo“ hotela

Poslovno oblikovanje znanja učesnika u poslovanju „condo“ hotela od uticaja su na razvoj pojedinih segmenata poslovnog modela i prepoznavanje poslovnih interesa. Primarni pristupi realizaciji prvenstveno se oslanjaju na ciljeve, interese, koristi, mogućnosti i motivaciju, zasnovane na temeljnim znanjima i iskustvima ključnih učesnika u razvoju i realizaciji poslovne ideje. Značajna je raznovrsnost turističkih mogućnosti „condo“ modela, suštinski i bez kvalitativno razvrstanih i kategorisanih kroz prepoznatljive organizacione forme: hotela, motela i turističkih naselja. Dodatno i pansiona, kampova, turističkih domaćinstava, kuća, apartmana i drugih formi turističkih vrsta smeštaja, koje uz definisane karakteristike standardizovanja i razvrstanog kvaliteta, suštinski definišu mogućnosti inoviranih organizovanja, koji uz već poznate „*Air B & B*“, “*Timeshare*“ i druge srodne organizacione forme, predstavljaju granično širi koncept sa nizom srodnih i ujedno povezujućih elementima modelirannom poslovanju “condo” hotela u turističkoj delatnosti Srbije.

„ *Timeshare*“ kao srodna turistička delatnost „condo“ hotelu, znači upotrebu i korišćenje turističkog objekta, ali na posebno regulisan način. Prema Barbiću (1987), to je „ vreme upotrebe iste stvari između više različitih osoba podeljeno na kraće vremenske jedinice“ (deljenje vremena). Petrović A. (2014) ističe da su predmet ugovora o „*timeshareu*“ pretežno nekretnine ili delovi nekretnina kao što su vile, vikendice, apartmani, bungalovi, sobe i sl. ... Usvajanjem nove Direktive 2008/122/EZ, predmet ugovora su i pokretne stvari koje mogu ponuditi smeštaj i prenoćište, poput kamp prikolica, jahti, jedrilica, brodova za krstarenje i sl. ... s tim da je predmetno polje primene značajno prošireno, na način da su sada obuhvaćeni i drugi proizvodi za odmor slični *timeshareu,* kao i sheme prodaje ili razmene predmeta. ...čime su pored nekretnina obuhvaćeni i pokretni objekti. ... „ Kao složena pravna konstrukcija po svojoj prirodi,

sa velikim brojem subjekata kao učesnika, poput investitora, agencija, vlasnika odmarališta i drugih učesnika, zaštita je obezbeđena Direktivom 2008/122/EZ, koja uređuje uslove, prati i pruža zaštitu u oblastima sklapanja i raskida ugovora i dr. pitanja u vezi primene iste“, (str. 231-272).

Fabra G.C. (2018) jasno definiše ključne karakteristike uspešne kupovine hotelskih soba u „condohotelima“ Španije, ističući ujedno stavove, koji prema Del Hornu (2017), karakterišući opšte kvalitativne i kvantitativne aspekte, kao prednosti apartmanskih hotela u slučaju kupovine hotelskih soba u Španiji, navodeći sledeće, „ značajne prednosti „condohotela“ : ... „ 1. Omogućavanje hotelskom preduzeću ili vlasniku hotela (pre pretvaranja u kondominijum), fleksibilan način finansiranja kroz prodaju privatnih jedinica; 2. Mogućnostima investitora pri kupovini turističkog smeštaja ... 3. Mogućnost alternativnih investicija za druge rezidencije; 4. Mogućnost instrumenata za renoviranje hotela uz manja ulaganja; 5. Poboljšavanju planiranja hotelske popunjenosti; 6. Mogućnostima smanjenja zavisnosti od spoljnih agenata, turističkih agencija i turoperatora; 7. Promovisanju lojalnosti kupaca (vlasnika) destinacija; 8. Mogućim instrumentima protiv sezonskih turista u nekim regionima, ... kao i 9. Mogućnostima generisanja troškova održavanja kroz rate od početka prodaje i dospelosti troškova održavanja. „ (str. 11.).

Prethodno sprovedenim, kao i usaglašenim istraživanjima širih aspekata potvrđuju se ipak minimalna, ujedno i nedovoljna znanja, iskustva, mogućnosti i interesi, ujedno i nedovoljna zainteresovanost za implementiranje i uspešnu izvodljivost. Nedovoljno jasan i u mnogo čemu nedefinisan, ujedno i nerazumljiva suština i forma koncepta, utiču na nerazumevanje ključnih aspekata značajnih za prepoznavanje interesa aktivnih učesnika na turističkom tržištu. Znanja i iskustva u pogledu moguće implementacije „condo“ hotela na domaće turističko tržište, prema stavovima ne definisanih (nestratifikovanih) ciljnih grupa, ukazuju na sledeće rezultate prethodno zatečenih stanja:

Tabela 4. (Upitnik: B-1-10) Sopstvena iskustva o radu „condo“ hotela u drugim zemljama:

Broj:	Poznavanje iskustava drugih zemalja	Broj:	%
1	Bez posebnih iskustava i znanja	56 ispitanika	38,36
2	Minimalno i skoro zanemarujuće	71 ispitanika	48,63
3	Dobro i uglavnom o bitnim karakteristikama	12 ispitanika	8,22
4	Vrlo dobro, posebno o bitnim iskustvima	5 spitanika	3,42
5	Odlično, potpuno o svim aspektima rada u primeni	2 ispitanika	1,37
	UKUPNO:	146 ispitanika	100 %

Tabela 5. (Upitnik: B-2-12): Mogućnost implementacije „condo“ hotela na domaće tržište:

Broj:	Implementacija na domaće turističko tržište	Broj:	%
1	Trenutno nemoguće implementiranje	11 ispitanika	5,11
2	Dovoljno mogućnosti, teško izvodljivo	20 ispitanika	9,30
3	Dobre mogućnosti, nisu stvoreni uslovi	97 ispitanika	45.12
4	Vrlo dobre mogućnosti, dovoljno stvorenih uslova	66 ispitanika	30.70
5	Odlične mogućnosti domaćeg tržišta	21 ispitanika	9.77
	UKUPNO:	215 ispitanika	100 %

Tabela 6. (Upitnik: B-2-13): Interes za implementiranje u sopstveni „condo“ hotel:

Broj:	Poznavanje iskustava drugih zemalja	Broj:	%
1	Nepostojanje bilo kakvog interesa	48 ispitanika	35.55
2	Minimalan ali nedefinisan interes	46 ispitanika	34.08
3	Realno ustanovljeno postojanje interesa	24 ispitanika	17.77
4	Vrlo moguć i utvrđen postojeći inters	12 ispitanika	8.89
5	Utvrđen interes kao i koncept rada i poslovanja	5 ispitanika	3.71
	UKUPNO:	135 ispitanika	100 %

Izvor: Istraživanja autora

Rezultati prethodno sprovedenih istraživanja pojedinačnih ispitanika ukazuju na nedovoljna iskustva, mogućnosti i umanjen sopstveni interes za integrisano implementiranje „condo“ modela u već postojeći, sopstveni hotel:

Tabela 4.: Prethodna iskustva o radu „condo“ hotela u drugim zemljama ukazuju na značajno visok stepen nedostatka posebnih iskustava i znanja (38,36%), uz minimalna i skoro zanemarujuća iskustava i znanja (48,63%). što je značajna nepovoljnost, iskazana sa 89 %.

Tabela 5.: Mogućnost implementacije „condo“ hotela na domaće tržište ukazuje na visok procenat dobrih mogućnosti implementacije, bez realno stvorenih uslova (45,12%), uz vrlo dobre mogućnosti i dovoljno stvorenih uslova (30,70 %), što ukazuje na značajan raskorak dobrih mogućnosti uz podeljenost stavova o nepostojećim, odnosno dovoljno stvorenim i dobrim uslovima: 75,82%.

Tabela 6.: Interes za investiranje u sopstveni „condo“ hotel iskazuje: nepostojanje bilo kakvog interesa, (35,55%), minimalan ali nedefinisan interes (34,08%), što ukupno definiše 69,65% ispitanika, ali i uz realno ustanovljen, postojeći interes (17.77%), što u celini potvrđuje značajnu kolebljivost u pogledu nedovoljnih znanja o modelu i nemogućnosti jasnog definisanja sopstvenih interesa za implementiranje. Opšte poznavanje iskustava drugih zemalja, prema stepenu kombinovanih mogućnosti, zainteresovanosti ili nezainteresovanosti, ukazuje na značajnu različitost stavova iskazanih u tabelarnim rezultatima prikaza:

Tabela:7.: Sopstvenu zainteresovanost za „condo“ hotele kao „*drugu kuću*“ potvrđuje dosta ispitanika, koji uz „kolebljivo“, često paušalno gradirane stavove ostalih ispitanika, potvrđuju širu, deklarativnu i opštu zainteresovanost za implementaciju na domaće turističko tržište.

Tabela 7. (Upitnik: B-2-13-1.): Zainteresovanost za „condo“ hotele kao „drugu kuću “:

Broj:	Poznavanje iskustava drugih zemalja,	Broj:	%
1	Potpuna nezainteresovanost,	13 ispitanika	6,31
2	Nezainteresovan ali nije nemoguće,	28 ispitanika	13.59
3	Nezainteresovan ali je realno moguć,	31 ispitanik	15.05
4	Zainteresovan (*interesantno),*	88 ispitanika	42.75
5	Vrlo zainteresovan,	46 ispitanika	22.39
	UKUPNO:	206 ispitanika	100 %

Izvor: Istraživanja autora

2.7.3.2. Međunarodni aspekti “condo” hotela i modela poslovanja

Karakteristično uspostavljene i ostvarene pogodnosti pojedinačnih kupaca, korisnika kao i potrošača, izborom “*mix-use*” turističkih modela poslovanja, ničim nisu zanemareni ni interesi vodećih svetskih hotelskih „*brend name*“ i drugih kompanija, kao operatora investiranja, ujedno i vlasnika, turoperatora, upravljača, u svemu shodno ulogama ključnih i aktivnih aktera u poslovanju “condominium hotela. Evidentno je da se ovakvi i slični načini poslovnih ukrupnjavanja kompatibilnih vrsta smeštajnih, odmorišnih, zabavnih i pratećih programa, sadržaja i kapaciteta, mogu smatrati komparativnom tržišnom prednošću u definisanju i sticanju sostvene tržišne prepoznatljivosti.

(Rutes, Penner, & Adams, 2001), ističu da se kombinovanjem, vlasničko-upravljačkih i/ili na drugi način ustanovljenih formi i sadržaja poslovnih funkcija organizovanja “*rezidencijalnog*”, “*condominijumskog*”, “*extended-stay*” i drugih funkcionalnih oblika “*mix-use*” modela turističkog poslovanja hotela, odmorišnog i turističkog smeštaja, definiše organizovanje i funkcionisanje raznovrsnih modela i organizacionih oblika turističkih načina poslovanja. (str.153-157; str. 158-165; str. 275).

1. Izvodima "razvrstanih klasifikacija međunarodnih hotelskih brendova mogu se predstaviti i dalje upoređivati primeri niza afirmativnih modela, vrsta i primera kategorija, prema nameni, destinacijama, sa određenim i posebnim izborom primera i elemenata „benčmarkinga" u jedinstvenom kao i drugim kombinovanim modelima „condo" koncepta". Takođe (Rutes, Penner, & Adams. 2001), ističu da svetski poznate „condo" hotele karakteriše selektovanje odabranih, proverenih svetskih lokacija-destinacija, visokog kvaliteta hotelskih karakteristika, kapaciteta sa hotelskim sadržajima, tehnologijama i pratećim programima podrške: od smeštaja, pružanja usluga hrane i pića, organizovane zabave, odmora i programa svih vrsta sadržaja, sa adekvatnim cenama pruženih usluga turističkog proizvoda i očekivanim kvalitetom istih. (str.153-157; str. 158-165; str. 275).

2. Zakonskom i pratećom podzakonskom regulativom u oblasti turizma i ugostiteljstva Republike Crne Gore, definisani su normativni aspekti poslovanja "kondo hotela" i "modela poslovanja", kao turistički model i vrsta hotela sa minimalno obavezujućim uslovima za rad uz karakteristično modelirana svojstva turističkog modela za smeštaj gostiju, uz razvrstavanje, način komercijalizacije, upravljanja i dodatno, uspostavljanje standarda kvaliteta kao i uslove standardizacije i kategorisanja: 4* i 5*.

Dalje razrađen, kroz skup kvalitativnih standarda kategorisanja i specijalizacije, "kondo hotel i mješoviti model poslovanja" dobijaju svoj suštinski: pravni, tehnički i kvalitativni okvir poslovnog delovanja. Kontinuiranim i suštinski naprednim unapređenjima i ažuriranjima uslova poslovnog koncepta i modela poslovanja razrađeni su formalno-pravni uslovi definisanja do konstituisanja, ključnih odrednica modela, formalno-pravnih kao i pratećih odrednica u praktičnoj primeni.

2.7.4. Uloga, mesto i značaj "condo" hotela na domaćem turističkom tržištu

Generalno, domaća statistička sagledavanja jasno ukazuju na snagu, sopstvenih potencijala i efekata turističkih oblasti, destinacija i lokacija, gradova, planina i jezera kao i drugih mesta. Sa aspekata upoređujuće diferencijacije, raspoloživih resursa i upoređujućih efekata ostvarene iskorišćenosti, profiliše se mogućnost definisanja uloge i mesta „condo" hotela na domaćem hotelskom tržištu. Značajna odrednica definisanja stavova o ulogama, mestu i značaju „condo" hotela na domaćem turističkom tržištu, opredeljuju interesi neposrednih korisnika turističkih usluga ali ništa manje ni zainteresovanih kupaca pojedinačnih „condo" smeštajnih jedinica (posebnih delova) kao i drugih potrošača, ukupnih, „*mix-use*" hotelskih proizvoda i usluga.

Tabela 8. Stavovi ispitanika u vezi modela i rada „condo" hotela

Broj:	Karakteristike modela „condo" hotela	DA	%	NE	%	Broj ispitanika:
1	Adekvatan način ličnog načina odmaranja	82		51		133
2	Dobar model porodičnog odmaranja	76		55		131
3	Najbolji izbor vremenskog korišćenja	68		64		132
4	Dobar poslovni potez	84		47		131
5	Povoljnost komercijalizacije imovine	92		42		134
6	Pozitivan trend na turističkom tržištu	43		27		67
7	Mogućnost ličnog promovisanja modela rada	26		33		59
8	Povećana popunjenost hotelskih kapaciteta	109		21		130
9	Komercijalizacija hotelskih kapaciteta	118		5		123
10	Dobar način upravljanja i održavanja imovine	79		34		113
11	Sigurnost i zaštita vrednovanja imovine	76		32		108
12	Institucionalna i pravna zaštita	108		29		137
13	Aktivno pravo raspolaganja imovinom	92		33		125
	UKUPAN BROJ: 209 ispitanika.					

Izvor: istraživanja autora

2.7.4.1 Uticaji „condo“ hotela na upravljanje i održivi razvoj turističke destinacije

Temelj konkurentnosti turističke destinacije su višeslojni nivoi, faktori i elementi. Višeslojnost konkurencije može se ogledati i u tome da se na najnižem a i najvišem nivou konkurencije odvija tržišna borba, od najmanjih tržišnih subjekata, do regionalnih, nacionalnih pa i višenacionalnih ili državnih korporacija na turističkom tržištu. Iz tih razloga, pogodna turistička destinacija za „condo“ hotele, prepoznaje na području prostora koji se može definisati kao jedinstveno područje u smislu povezane tržišne sinergije, obezbeđujući jedinstvenu i širu konkurentnu snagu.

Štetić i Šimičević (2008) dele jedinstveno mišljenje da „ osnovni elementi koji čine turističku destinaciju, odnosno destinacijski proizvod, i bez kojih se o njoj ne bi moglo govoriti jesu: atraktivnost, pristupačnost i uslovi za boravak“. (str. 108-109; str. 110-114;). Prilog tome je i dodatno saznanje da kvalitetan, prepoznat i tražen turistički proizvod mora biti osnova konkurentnosti određene turističke destinacije, kao i stalan proces unapređenja i održivosti, čemu trebaju da služe raznovrsne marketing politike i strategije.

2.7.4.2. Preporučujući prostorni raspored prema vrstama lokacijama

Turistička “kondominizacija“ destinacija i lokacija turističkih naselja, pojedinačnih tipskih objekata, kuća i drugih smeštajnih modela “kondotel” objekata, na prostoru jedinstvenog geografskog prostora, omogućava uslove kombinovanih vlasničkih pristupa kao i poslovnu sigurnost uz razvojne i dodatne podsticaje. Razvojni aspekti odnose se na definisan pristup uslovima razvoja i trajno os,išljene poslovne uspešnosti domaćeg turističkog tržišta, pristupačnog i prilagodljivog razvojnim projektima „condo“ modela, kroz raznovrsne odmorišno-poslovne, istorijske, planinske, gradske, vodne i druge univerzalno primenjive turističke destinacije i namenske poslovne i/ili odmorišne ambijente i lokalitete.

Univerzalno primenjivo za strateško i operativno implementiranje razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u tekućem poslovanju “condo” hotela na turističkom tržištu, Maksin (2013) ističe prostor kao osnovni, opšti resurs postojanja, opstanka i razvoja ljudskog društva. Prostor jeste sistem, sa osnovnim podsistemima: - prirodom, - stanovništvom, - ekonomskim i društvenim aktivnostima, - javnim službama (socijalnom infrastrukturom; - komunikacijama (saobraćajnom i tehničkom infrastrukturom i sistemima komunikacija. … takođe, prirodni i kulturni turistički resursi i “ dobro” u prostoru koje atraktivnim svojstvima podsticajno deluje na turistička kretanja radi zadovoljavanja različitih turističkih potreba uz, atraktivna svojstva turističkih resursa koji mogu biti: rekreativni, kuriozitetni, estetski kao i znameniti. (str. 49-50; str. 88-89).

Generalno, „međunarodno priznati stavovi o vlasničkom i konceptualnom strukturiranju novih „condo“ projekata ili projekata metodom konverzije u ovoj oblasti (konverzija hotela ili stambenih objekata u „condo“ hotele), prema Jim Butleru, prevashodno zavisi od ključnih faktora procene održivosti projekta kroz:

“ 1) Fokusiranje na ekonomske osnove projekta, kako bi „condo“ hotel obavljao radnu delatnost profitabilno i „oslobodio“ akumulirao kapital i imovinu. Mišljenje je ako klasičan hotel ne radi dobro, da neće raditi ni kao „condo“ hotel. Potrebe učesnika su da troškovi projekta (nabavke, izgradnja ili konverzija), operativni i ostvarivi prihodi treba da su skladni planiranim ekonomskim osnovana i planovima. Želje su da to bude udoban hotel, na dobroj lokaciji i tržištu, sa dobrim brendom i korisnicima, konkurentnim objektima za ciljno tržište,

2) Planovi projektanata treba da su podvrgnuti sveobuhvatnim analizama tržišta i studijama,

sa prethodno proverenim investiranjima. Ništa ne može zameniti dobro urađene „due diligence" studije i dobro sprovedena planiranja,
3) *Rad „condo" hotela treba da obezbedi adekvatnu poslovnu politiku i prihod hotelske sobe,*
4) *Potrebno je obezbediti odgovarajuću i urednu dokumentaciju i koegzistentan kvalitet;*
5) *Ne završavati poslovni koncept dok se ne uspostavi održivost i struktura projekta."*

Izvor: Jim Butler

2.7.4.2.1. Životna sredina i sistem kvaliteta u "condo" hotelima

Definišući ambijent u kome se opredeljuju sva univerzalno usvojena vrednovanja kao i razvojni sistem upravljanja kvalitetom "condo" hotela, (Kićović, Vujanović & Jakšić, 2008, „ polaze od životne sredine kao skupa prirodnih i stvorenih vrednosti čiji kompleksni međusobni odnosi čine okruženje, odnosno prostor i uslove za život, prirodne vrednosti i prirodno bogatstvo koje čine: vazduh, voda, zemljište, šume, geološki resursi, biljni i životinjski svet " (str. 9).

U praksi sveobuhvatno primenjivo, " Cilj sistema menadžmnta životnom sredinom sastoji se u obezbeđivanju okvira da organizovanjem poslovanja, menadžment "condo" hotela sprovede zaštitu životne sredine, ujedno i odgovori na izmene stanja životne sredine uravnoteženoj sa društveno-ekonomskim potrebama. Specificirajući zahteve, omogućava se ostvarenje predviđenih ishoda sopstvenog sistema menadžmenta kvaliteta, univerzalno uspostavljenog u "condo" hotelima kroz:

- Zaštitu životne sredine putem prevencije ili ublažavanje štetnih uticaja poslovanja "condo" hotela;;
- Ublažavanje potencijalnih štetnih efekata stanja životne sredine na "condo" hotele;
- Pomaganje poslovanju "condo" hotela u ispunjavanju obaveza za usklađivanja;
- Unapređenje performansi životne sredine;
- Upravljanje ili uticanje na način projektovanja proizvoda i usluga "condo" hotela, distribuiranje, odlaganja, korišćenje perspektiva životnih proizvoda, premeštaja na druga mesta i sl.;
- Postizanje finansijskih i operativnih koristi u cilju jačanja tržišnih pozicija "condo" hotela;
- Informisanje o životnoj sredini relevantno zainteresovanim stranama. "

Izvor: SRPS ISO 14001:2015,- tačka 0.2

Ostvarujući zahteve ciljeva sistema menadžmenta životne sredine, obezeđuje se jedinstveno sinhronizovana uloga učesnika u svim aspektima poslovanja, potvrđujući ujedno značaj sistema kvaliteta i razvojni pristup upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. Dokazani stavovi razumevanja konteksta organizacije, uz liderske pozicije operatora investiranja kao izvornog vlasnika i profesionalno odgovornog upravljača, imaju znanje, moć, podršku, resurse i kompetentnost za uspešnu realizaciju operativno vrednovanih procesnih aktivnosti, koje dovode do realizacije i daljeg razvoja sistema upravljanja kvalitetom u oblasti zaštite životne sredine i u "condo" hotelima. Vukotić, Čerović & Mastilović (2023) ukazuju na istraživanja (Moise i sar. (2018), kroz koja je " pokazano da je upravljanje bezbednošću hrane, kvalitetom i očuvanjem životne sredine u značajnoj meri i na različite načine povezano sa zadovoljstvom gostiju, ujedno i spremnošću gostiju da se opredele za boravak u određenom hotelu, ponovo posete hotelski objekat i kroz marketing „od usta do usta" promovišući hotel koji su posetili (str. 2.).

(Maksin, Pucar, Milijić & Korać, 2011), ističu i potvrđuju primenjenu iniverzalnost " Serija ISO 14000 kao međunarodnog standarda za upravljanje zaštitom životne sredine, ne zamenjujući zakonske propise i važeća pravila sa kojima svaka organizacija/preduzeće susreće, mora da usaglasi svoje aktivnosti i poslovanje, omogućujući envajeronmentalno odgovorno poslovanje, komplementarno zakonskom osnovu, uz univerzalnu primenu na svaku organizaciju i preduzeće" (str. 168), ujedno i neizostavno primenjivo i na „condo" hotele.

2.7.4.2.2. Kvalitet i održivi razvoj "condo" hotela u Srbiji

Programski usmereno definisanje budućeg, u svakom smislu očekivano održivog razvoja poslovanja "condo" hotela u Srbiji, podržanog pre svega turističkim, kao i u celini širim aspektima ekonomski opravdanog poslovanja uz unapređene administrativne, zakonske i ugovorne osnove, razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom, uz projektovane uloge profesionalnog upravljača uz "*Integrisani Menadžment Sistem - Quality*", značajne su pristupne mogućnosti "condo" hotela daljem razvoju domaćeg turizma.

Značajan je uticaj na kvalitet i razvojni sistem upravljanja kvalitetom, koji se obezbeđuje kroz opšte komponente održivosti, potvrđene definisanim stavovima održivog razvoja u Evropskoj Uniji, sadržani i u efikasnom upravljanju održivim razvojem turizma, neposredno primenjivim i u okviru sitema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u domaćim „condo" hotelima.

Maksin i dr., (2010) Ističu da se kroz: „ Efikasnost upravljanja i usmeravanja održivog razvoja i u okvirima održivog razvoja turizma u evropskim zemljama, obezbeđuje:

1. *Koordinacijom i integrisanjem planskog osnova: - opštih strategija, prostornog, envajeronmentalnog i sektorskog planskog osnova i tehničke dokumentacije;*
2. *Multisektorskim pristupom; -primenom kombinacije mera i instrumenata raznih politika prema planskim odlukama, tematskim oblastima i problemima koji se rešavaju;*
3. *Podrškama-istraživačkom, programskom i institucionalno-organizacionom podrškom i informacionim, monitoring i kontrolnim sistemima;*
4. *Informisanjem i kooperacijom - informisanjem i uspostavljanjem partnerstva/kooperacije na relacijama: javni-privatni sektor, državne - nezavisne institucije i organizacije, upravljanje - stanovništvo, interesne i ciljne grupe;*
5. *Dobrovoljnim instrumentima upravljanja održivim razvojem.* (str. 99 i 138).

Dodatno, za uspešnost razvoja sistema upravljanja kvalitetom i organizovan rad "condo" hotela, ujedno i za sistemski pristup domaćoj turističkoj delatnosti, „ Posebno je značajna i osetljiva Institucionalno-organizaciona podrška, u kojoj se ističu sledeći ključni razlozi:

- Neraščišćene nadležnosti među sektorima i nivoima upravljanja;
- Neustanovljavanje regionalnog nivoa upravljanja;
- Odsustvo koordinacije među sektorima i nivoima upravljanja;
- Nedovoljna kooperacija s privatnim sektorom. (str. 137-139) „ (Maksin i dr.,2011.)

2.7.4.3. Idejno-razvojne perspektive domaćih projekata „condo" hotela

"Prethodno urađene studije regionalnih master planova razvoja, prepoznale su kapitalna usmerenja na planinske i druge odmorišne destinacije: Kopaonik, Zlatibor kao i Goliju, Divčibare, Zlatar, Taru, Frušku Goru, Staru, Suvu i Rudnik planinu, Palić, Frušku Goru i dr." Posvećenost vodnim, jezersko-rečnim resursima kao i domaćim banjama i drugim rečnim lokacijama, uz ranije prepoznat ambijent domaćih gradova, značajan su resurs razvoja "condo" hotela u Srbiji. Raspoloživi kapaciteti kategorisanih vrsta turističkog smeštaja, koji u formalno-pravnom smislu isunjavaju uslov za konverziju u "condo" model poslovanja, ukupan je broju preko 240 kategorisanih objekata turističkog smeštaja,

Pregled domaćeg hotelsko-turističkog tržišta i aspekata od značaja za implementaciju "condo" hotela u Srbiji dostupan je u pregledima kategorisanih hotela Republike. Srbije od značaja za mogućnost naknadnog sprovođenja "kondominizacije" (2021; 2022; god. i dalje); (uz tačku 2.7. i dr.).

Trenutno idejno prisustvo minornih razvojnih projekcija "condo" modela, zahteva dalji istraživačko analitički pristup operacionalizaciji i primeni u praksi. „Kondominizacija" predstavlja realno moguć i prihvatljiv, inoviran pristup razvoju domaćeg turističkog tržišta i modeliranju turističke privrede, kroz ranije predstavljene master planove razvoja planinskih centara: Stare planine, Golije i Vlasinskog jezera. Daljim istraživačkim pristupima poslovnoj teoriji i praksi, „kondominizacija" predstavlja realan razvoj domaćeg turističkog tržišta i značajan pravac u modeliranju domaće turističke privrede, predstavljena u Master planovima razvoja planinskih centara: Stare planine, Golije i Vlasinskog jezera.

A-1. Kondoteli - Stara planina, (*2007god.) - „Plan razvoja turizma na Staroj planini sa predinvesticionom studijom i fizičko-tehničkim karakteristikama skijališta"*), „ predv[illegible] da najveći deo smeštajnih kapaciteta resorta planirano je za realizaciju kroz najveće učešće „kondotela" sa jednom i više smeštajnih jedinica i „više porodičnih jedinica/gradskih kuća „ - kroz „*sale & lease-back*" biznis model u cilju maksimizacije povrata na investiciju i minimizacije finansijskog rizika koji prati početne investicije." (str. 58). Kalkulisanjem i osnovnim pretpostavkama, planinski resort „*Stara Planina*" obezbeđuje projektovan broj razvrstanih smeštajnih kapaciteta prve faze razvoja, uz prateći miks-plan.

A-2. Kondoteli - Golija, (*2007 g*. - *Master plan razvoja turizma na Goliji sa poslovnim planom*), prepoznat je kroz sve značajniju zastupljenost na domaćem turističkom tržištu uz definisanje i prezentovanje značajnih razvojnih projekata uz inicijalnu podršku investitoru u tržišnom pozicioniranju, na nedovoljno razvijenoj turističkoj destinaciji.

A-3. Kondoteli - Vlasinsko jezero (*2007 g*. - *Master plan s poslovnim planom razvoja turizma Vlasinskog jezera*), koji planiski definiše samo "condo" smeštaj i vrstu smeštaja, što potvrđuje dodatno ulogu i sigurnosni investitorski aspekt početnog investiranja na nerazvijenoj turističkoj destinaciji.

2.7.4.4. Hotelsko tržište i konkurentnost „condo" hotela u Srbiji

Konkurentnu diferenciranost, „condo" hotel postiže kroz nizove vrednosnih aspekata koji proizilaze iz suštine modela, obezbeđujući mogućnost značajne tržišne tražnje. Strategija konkurentnosti "condo" hotela na domaćem tržištu generalno se definiše implementiranjem prepoznatljive tražnje vrednovanih razlika i unapređenom kvalitetu u odnosu na slične vrste domaćeg hotelskog proizvoda.

Definisanje konkurentne prednosti "condo" hotela u odnosu na klasične hotele, teorijski i praktično je univerzalno i opšte primenjivo: Popesku (2009) " Postizanje konkurentske prednosti korišćenjem strategije diferenciranja proizvoda može biti ostvareno primenom kriterijuma: a) kvaliteta proizvoda; b) dugotrajne pouzdanosti proizvoda; c) inovacijama proizvoda povezanim sa zaštitom patenata; d) inovacijom proizvoda i liderstva u tehnološkim inovacijama; e) dodatnim proizvodima i uslugama; f) karakteristikama proizvoda (uvećanom proizvodu); g) uslugama servisima; h) imenima firme-proizvoda." (str.77). Kriterijumi definisanja konkurentnih prednosti "condo" hotela u odnosu na klasične, teorijski i praktično su univerzalni i u tom smislu, poznajući ključne karakteristike definisanog modela, opšti su i u najvećem delu primenjivi i na slične modele kombinovanog hotelskog smeštaja, kakva svojstva upravo imaju i "condo" hoteli.

Proces strategijskog menadžmenta „condo" hotela i turističke destinacije sa kojom je u neraskidivoj koheziji, može se osloniti na standardnu strategijsku analizu kao i na formulisanje i implementiranje strategije uspešnog marketinga u realizaciji.

Vidna je komplementarnost i kohezija „condo“ hotela sa navedenim delovima globalnog koncepta strategije marketng menadžmenta turističke destinacije. Bakić (2009) globalni konceptualni okvir marketing menadžmenta turističke destinacije može se u celosti primeniti i na hotele obuhvatajući sledeće elemente:

1) Situacionu analizu;
2) Formulisanje misije, ciljeva i smernica;
3) Formulisanje odgovarajućih globalnih strategija;
4) Definisanje strategijskih i taktičkih poteza za instrumente marketing mix-a;
5) Dizajniranje organizovanosti; i
6) Kontrolu aktivnosti. ...

... Navedeni elementi mogu predstavljati područja fokusa profesionalnih menadžera “condo” hotela ... na destinaciji a razumevanje koncepta, forme, sadržine i elemenata da postane „conditio sine qua non“ budućeg rasta i razvoja destinacije ... kao i uspeha “ condo” turističkog biznisa sa druge strane. ... “ str. 77).

Univerzalno je primenjivo pravilo po kome Porter (2008) snage koje upravljaju konkurencijom u turističkoj delatnosti to čine po modelu više osnovnih sila čija zajednička jačina određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit među kojima je posebno interesantna opasnost od novih, odnosno već pozicioniranih konkurenata. ... Ozbiljnost ove pretnje definiše šest glavnih barijera i to: 1. Ekonomiju obima; 2. Diferencijacija proizvoda; 3. Zahtev za kapitalom; 4. Troškovna inferiornost nezavisno od veličine; 5. Pristup distributivnim kanalima i 6. Državna politika. (str. 27-29). Jasni su analogni aspekti primenjivosti i uspešnosti tržišnog domaćih “condo hotela.

U uzajamnim odnosima sinergijskog delovanja u “condo” hotelu, kvalitativni, statistički i drugi zapisi i pokazatelji merila konkurentnosti karakterističnih procesa i aktivnosti, definišu uporedne indikatore konkurentnih rezultata poslovanja i efekat konkretne turističke delatnosti. Reprezentativan indeks konkurentnosti turizma, svetskog ekonomskog foruma (World Economic Forum Travel & Tourism Competitiveness Index - WEF-TTCI), priznatim metodama analiza, istražuje indikatore konkurentnosti turističkih, poslovnih i drugih pratećih delatnosti i pokazatelja u zemljama širom sveta, na nivou nacionalnih destinacija, iste rangira i upoređuje sa direktnim, međuzavisnim i sinergijskim uticajima na posećenost svih turističkih destinacija i direktnu delatnost hotelskog smeštaja kao i „condo“ hotela.

Organizovanje poslovanja uz očekivane tržišne pristupe i razvojni sistem kvaliteta od značaja su za uspešnost tržišnih pristupa karakterističnim različitostima i razumevanju modeliranog poslovanja „condo“ hotela. Takođe i u odnosu na tržišne pristupe i diferenciranja „condo“ hotela u odnosu na klasične hotele i druge vrste turističkog smeštaja. Stručno, tržišno prihvatljiv je stav Kotlera & Kelera (2017), koji ističe uspešnost, s tim da „ jasno i dobro diferencirani proizvodi mogu generisati znatne i značajne konkurentske prednosti. Sredstva za diferencijaciju su forma proizvoda, karakteristike, kvalitet performansi, potvrda kvaliteta, trajnost, pouzdanost, mogućnost popravki stil i dr. “ (str. 370-374).

DeFranco, Koh, Prem & Love (2021) ističu da „ ... Istraživanja novog turističkog talasa mešovitog razvoja luksuznih hotela sa kondominijumskim jedinicama, bez obzira na oskudnu pažnju, diversifikovanim strategijama i pristupom, uglavnom ukazuju na nivoe preduzeća i dokumentovani uticaj učinaka iz različitih uglova, kao što su diversifikacije brenda, segmenata i geografskih diversifikacija, ostavljajući time određene praznine. Svoja ispitivanja i istraživanja, sproveli su modelom mešovitih efekata na više nivoa imovine, za luksuzne hotele u SAD, sa i bez kondominijumskih jedinica. Cilj je upoređivanje nivoa imovine, performanse luksuznih hotela sa kondominijumskim jedinicama sa performansama onih koji nemaju stambene jedinice

i da se utvrdi da li razlika varira u tavisnosti od lokacije hotela. ... Zaključci sugerišu da su prosečna dnevna stopa (ADR), prihod po dostupnoj sobi (RevPAR) i ukupan prihod po raspoloživim sobama (TRevPAR) luksuznih hotela sa kondominijumskim jedinicama znatno veća od onih u hotelima bez kondominijumskim jedinicama. Značajan umanjujući efekat lokacije pronađen je za popunjenost, ADR, prihod od hrane i pića podostupnim sobama (F&B Rev PAR) i TRevPAR, dok takav efekat nije pronađen za Rev PAR i GOPPAR. (str. 108-118)

U slučajevima početnih i pretežnih diferenciranja u odnosu na klasične i uobičajene vrste hotela, karakteristične različitosti definisanog turističkog "condo" modela, generalno se manifestuju i kroz sledeće aspekte interpretacije standarda: SRPS ISO 9000; 9001; 2015; 14001; ISO 19011; SRPS EN ISO 9004; i dr.

1. Sadržinu, formu, oblik, izgled, stil, veličinu postavke organizacione strukture i dr.;
2. Standarde i performanse kvaliteta (minimalne, prosečne, visoke ili superiorne);
3. Usaglašenosti kvaliteta kroz niz aspekata i mogućnosti:

- Trajnost; - Pouzdanost; - Korektivnosi; -Ispravljivost; - Edukativnost i savetodavnost,
- Izmenjivost; - Dopunjivost; - Usaglašavanja; - Prilagodljivost i diferencijaciju usluga kroz:
  - *tačnost, - jasnoću, - lakoću ugovaranja, - mogućnost rezervisanja, - načine poručivanja,*
  - *efikasnu isporuku, - tačnu dostavu, - moguće instaliranje i implementiranje,*
  - *neophodne obuke, - informisanost i - savetodavnost kupcima, korisnicima i potrošačima,*
  - *efikasnost održavanja, servisiranja i popravki, - mogućnost zamena i povraćaja,*
  - *korekcije proizvoda i usluga, - ponavljanje usluga i dr.*

Izvor: autorska interpretacija SRPS ISO standarda;

2.7.4.5. Tržišne analize od uticaja na kvalitet i uspešnost poslovanja „condo" hotela

„PESTEL i SWOT analize" sagledavaju tržišne i ukupne poslovne pogodnosti i šanse, nasuprot nepogodnostima i opasnostima od uticaja na aspekte poslovanja „condo" hotela u odnosu na klasične hotele. Kroz analize navedenih aspekata poslovnog okruženja (političke, ekonomske, socijalno-sociološke, tehničko-tehnološke i dr.), uz ukazivanje na zatečena stanja i prepoznavanje definisanih situacija, stanja i potreba, definišu se uticaji na implementiranje i razvoj poslovanja uz ključne uticaje na sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom „condo" hotela u Srbiji.

Analiziranjem pogodnosti (šansi) i nepogodnosti (opasnosti) političkih, ekonomskih, socijalnih, tehničko-tehnoloških, legalnih (institucionalno-pravnih) kao i aspekata zaštite životne sredine, analizirane su suštinske, performanse ali i ograničenja i opasnosti, čime se prepoznaje i ukazuje na dugoročni razvojni put u pravcima primene definisanih sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, kao značajni pokazatelji i "poslovni alati" budućeg razvoja "condo" hotela na domaćem turističkom tržištu.

PESTEL i SWOT analize procene mogućnosti implementacije "condo" hotela značajan su i univerzalan istraživački pristup primenjiv i na domaćem turističkom tržištu, prikazujući ključne aspekte faktora uticaja na poslovnu uspešnost (politički, ekonomski, socijalni, tehničko-tehnološki, faktori opremljenosti, zaštite životne sredine, kao i legalnih, institucionalnih faktora od uticaja. .

2.7.5. Ekonomsko-finansijski aspekti poslovanja i sistem kvaliteta u „condo“ hotelima

Poslovni kompleks domaće ugostiteljske privrede, ujedno i „condo“ hotela značajno je opredeljen mestom i ulogama u turističkoj delatnosti u kojoj poslovni, ekonomsko-finansijski i komercijalni aspekti hotelijerstva, zauzimaju jedno od vodećih mesta. Međunarodno dokazani i poslovno istraženi modeli i ukupni uticaji i efekti poslovanja “condo” hotela, potvrđuju visok stepen poslovne uspešnosti i ekonomske opravdanosti.

Ekonomiku hotelskog preduzeća kao i poslovanje raznovrsno modeliranih „condo“ hotela, treba shvatiti kao kompleksna i karakteristična, istraživačko-analitička planiranja, prikazivanja i dokazivanja ostvarenog u odnosu na projektovane, kao i uporedno u odnosu na klasične vrste hotela. Kompleksnost modeliranja uspešnih „condo” hotela, posmatrana kroz kompleks složenih svojnskih, imovinsko-pravnh, kao i ekonomsko-finasijskih i komercijalnih odnosa i procesa, dodatni je i ujedno značajan, dugoročno projektovan poslovni poduhvatat. Značaj ekonomsko-finansijeske uspešnosti stožeran je kvalitativni pristup, značajan za poslovne subjekte, posebno ključne i aktivne učesnike u poslovanju „condo“ hotela.

Ostvarenje ekonomsko-komercijalnih zahteva i očekivanja ključnih učesnika, neizostavan su segment razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima. Sagledano kroz ostvarivanje konkurentne efikasnosti, svodi se dodatno i na inovirane aspekte izučavanja *ekonomsko-komercijalnih zakonitosti,* koje deluju na uspešnost poslovanja i zadovoljstvo učesnika u poslovanju. Spasić & Čerović (2013) ističu da se „ Cilj sprovođenja ekonomskih analiza sastoji u saznanjima o mogućnostima i stepenu primene principa o stvarenju maksimalnih rezultata uz minimalna ulaganja za ostvarivanje rezultata ”. (str. 5-8). Unković & Zečević (2014) ističu važnosti i “ Značaj uticaja turizma i turističke delatnosti koji se prepoznaju i definišu kroz direktan i indirektan uticaj turizma na privredu,” (str. 33-64). Dodatno, Kosar (2012), ističe „ nužno interdisciplinarno izučavanje turizma uvažavajući pre svega njegove prostorne, socio-psihološke i ekonomske odlike ” (str. 207), shvatajući značaj mesta u celovitom sistemu turističko-privredne delatnosti, uz moguća usmerenja na kombinovano, „*mix-use*“ hotelijerstvo.

Kvalitet ekonomskog poslovanja hotelijerskih preduzeća „condo“ hotela, karakteristično je sadržano kroz privredno definisanu, turističku delatnost, kao i dodatno karakteristične „condominium“ modelirane turističke objekte hotela, uz značajna „domicilna“ usaglašavanja tržištu nekretnina, uz mnoštvo opredeljenih specifičnih karakteristika u načinu rada:

-Prethodna istraživanja turističkog „mix-use“ tržišta sa marketing konceptom;
-Definisanje poslovnih politika, strategija i analiza: prodaje i cena, troškova, nabavki i dr.
-Funkcionalnu organizovanost i upravljanje poslovnim procesima rada „condo“ hotela;
-Definisane kategorije ključnih učesnika u radu „condo“ hotela:
-Ekonomsko planiranje i budžetiranje uz analize prihoda i troškova;
-Druge ekonomske aktivnosti karakteristične za rad „condo“ hotela. Izvor: Autor

Osnove ekonomskog poslovanja kao i ekonomske aspekte hotelijerske privrede, kao i hotela vrste „condo”, karakterišu objedinjena svojstva uobičajenih vrsta privrednih i tržišnih procesa i aktivnosti. Podređenost tržištu i odnosima ponude i tražnje, opredeljuje ekonomsku kompleksnost „condo“ hotela uz zastupljenost celine ekonomski procesa, metoda i načina rada, na otvorenom tržištu ponude i tražnje, univerzalno.

Specifičnost „kompleksnih“ svojinskih odnosa ključnih učesnika, sagledanih u definisanom konceptu poslovanja, karakteristična je osnova finansijskog poslovanja modeliranog „condo“ hotela. Povećan i stalan promet nepokretnosti u okviru turističke delatnosti, posebno

hotelijerstva, Radojević (2015), ističe kao uticaj na „ plaćanja radi sticanja svojine na nepokretnostima rezidenta u inostranstvu i nerezidenta u Republici koje se vrši slobodno, u skladu sa Zakonima (propisima), koji uređuju i omogućavaju svojinsko pravne odnose učesnika.“ (str. 165),

Prema dostupnim iskustvima i primerima prakse organizovanog rada hotelijerskih preduzeća (ujedno i “condo” hotela), Nikolić (2007) ističe da je izvesno zadatke, ulogu i upravljanje finansijske funkcije hotelijerskih preduzeća, svrstati u dve ključne grupe procesa, zadatih i operativnih, sledećih aktivnosti:

1. „ Primarne zadatke koji se odnose na:
a) prubavljanje novčanih sredstava; b) upotrebu (ulaganje) novčanih sredstava;
c) usklađivanje roka i imobilizacije sredstava i rokova raspoloživosti izvora;
2. Sekundarne zadatke, koji se odnose na:
a) disponiranje novca (raspored raspoloživog), b) kontrolu novčanih dokumenata i nadzor racionalne upotrebe sredstava, c) vođenje operativne evidencije, d) finans. planitanje, e) finansijske analize, f) finansijsko informisanje.” i dr. (str. 8-9).

U pogledu ekonomsko-finansijskih, kao i posebno „komercijalnih“ aspekata poslovanja „condo“ hotela, razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom, uspostavlja primarnu usredsređenost na ispunjenje zahteva kupaca korisnika i potrošača, sve uz stalnu težnja u oblasti ekonomsko-finansijskih aspekata u uobičajenim opasnostima, nepovoljnim okolnostima i otežanom delovanju od uticaja na oblasti ekonomsko finansijskih aspekata poslovanja. Definisanja i ispostavljanje izjava, zahteva i ciljeva menadžmenta kvaliteta uz dodatne mogućnosti za unapređenja i delovanja kroz, “ stalna unapređenja i poboljšavanja u skladu sa principima menadžmenta kvaliteta sistema menadžmenta kvaliteta deo su ukupnog sistema kvaliteta u delu ekonomsko-finasijskog poslovanja „condo“ hotela.” (SRPS ISO 9000; 9001).

Poslovne uloge i mogućnosti stejkoldera utiču na pristup ekonomskim aktivnostima, opredeljujući značaj i obim pojedinačnih angažovanja u realizaciji uz ostvarivanje očekivanih ekonomskih ciljeva. Način i obim ličnog angažovanja pojedinih stejkholdera u srazmernoj je korelaciji i ujedno adekvatan ekvivalent procene ekonomskog angažovanja pojedinih stejkholdera u pojedinim modelima „condo“ poslovanja. Ekonomskoj uspešnosti „condo“ hotela i stvaranju, uvećanju i održivim poslovnim i kapitalnim vrednovanjima značajno doprinosi, profesionalno upravljanje, što uz dodatnu komercijalizaciju imovine pojedinačnih vlasnika, doprinosi povećanoj konkurentnosti marke „condo“ hotela i pozicioniranju na tržištu Srbije.

2.7.6. Karakteristični aspekti „komercijalizacije“ i sistem kvaliteta u „condo“ hotelima

Tržišna komercijalizacija u poslovanju „condo“ hotela, vlasniku pojedinačne „condo“ smeštajne jedinice ostvaruje dodatne ekonomske efekte, kombinovanjem vlasničkog raspolaganja sopstvene imovine, pojedinačnih i posebnih delova, kao značajan aspekt ukupnog poslovnog delovanja „condo“ hotela. Dominantan razlog kvalitetnih pristupa kupovini hotelskih „condo“ smeštajnih jedinica, kao posebnih delova objekta „condo“ hotela, prema predlozima i prethodnim istraživanjima operatera koji upravljaju projektom u eksploataciji na Floridi-USA, Kaufman, Lashley & Schreier, (2009), ističu sledeće, univerzalno primenjive pogodnosti:

Tabela 9. Korisničke pogodnosti “condo” modela poslovanja (str. 167-171).

1. *“ Uvek “besplatno” odmaranje*: Vlasnik „condo“ jedinice, odmor može koristiti kada želi;
2. *Uživanje u maksimalnom komforu*: Većina „condo“ hotela su visokog kvaliteta sadržaja uz operativno upravljanje respektabilnijih imena hotelske industrije: Hilton, Starwood, Sonesta i druge svetski poznate hotelske kompanije „ ;

3. *Izbegavanje glavobolje sa održavanjem*: Kao vlasnik „druge kuće“ ili „condo“ hotelske jedinice, upravljačka kompanija menadžira a vlasnik dobija odličan odmorišni kapacitet bez brige o održavanju;
4. *Obezbeđenje sopstvenog mesta pod suncem*. Izbor objekata pune izgrađenosti sa najboljim plažama za rekreaciju, sada i ubuduće (Južna Florida);
5. *Prihodi od rente*. Kada ne koristi svoju “condo” hotelsku jedinicu, vlasnik ubira prihode od rente menadžment kompaniji, a po odbijanju troškova, profit dele vlasnici rentiranih jedinica (*rent pool*);
6. *Kupovina u momentu minimalnih očekivanja-tražnje.* Iako je uspeh “condo” hotela jos neizvestan, mnogi ga uzimaju u uverenju da kupuju sledeću najbolju nekretninu;
7. *Sticanje cenjenog potencijala*. U periodu rasta cena tradicionalnih nekretnina za stanovanje, kupuju se “condo” hoteli na tržištu. Ino kupci (britanci, meksikanci, latino amerikanci, kanadjani) takođe kupuju u Americi “drugu kuću”. Iznenadjujuće je na tržištu nekretnina, da kada rapidno raste broj ljudi sa željom i širim fokusom kupovne moći, tada i cene nekretnina uobičajeno rastu;
8. *Olakšano obezbeđivanje finansijskog kreditiranja.* Trenutno pozajmljivači-zajmoprimci “prihvataju” koncept “condo” hotela, jer se lakše obezbeđuju finansiranja;
9. *Uštede na porezima*. Postoje mogućnosti da se sačuva novac na taksama kao vlasnik druge kuće. Odbici od saveznih poreza i uštede na taksama moguće su u određenim slučajevima povećanja poreza na imovinu, a takse na prihode i druge dažbine su smanjene ili ukinute od strane države/lokalnih vlasti.
10. *Smanjenje rizika ulaganja*. Tržište može biti nepredvidivo, kao i procene drugih kuća i lokacija. Nekretnine dodano utiču na lični „*portfolio fajl*“. “

Izvor: Kaufman i saradnici, (2009.), (str. 167-171).

U svetu razvijen, prihvatljiv i značajana turistički model “*time sharing*”, po svojoj suštini predstavlja vlasničko korišćenje definisanog turističkog kapaciteta u utvrđeno vreme, „Black's Law Dictionary; H.C. Black & coauthors“ (1990), “ najčešće za namenu odmora i rekreacije, u kojoj su prava nekoliko vlasnika da istu smeštajnu jedinicu koriste vremenski posebno u određenom periodu svake godine, a sve prema utvrđenom rasporedu i izabranom vremenu „ (str. 1483).

Sličnosti i razlike „*timeshare*“ i „*condo*“ načina poslovanja, suštinski su opredeljene nizom srodnih, sinergijski usmerenih performansi od uticaja na zajedničko, tržišno povezano turističko poslovanje. Značajan poslovno-tržišni kvalitet sadržan je u činjenici da je koncept “*timeshare*” poslovanja u svemu usaglašen modelu poslovanja“condo” hotela, komercijalno usaglašeno značajan “prodajni alat” u poslovanju “condo” hotela. Zajednički i neposredno primenjivo, mogu se posmatrati svi pojedinačni aspekti različitosti poslovanja “*condo*” hotela i ”*time share*” modela poslovanja, uz punu koheziju jedinstvenog tržišno organizovanog, dugoročnog poslovanja. Definisane različitosti ne umanjuju postojeće komparativne prednosti zajedničkog tržišnog nastupa kao srodnih modela, naprotiv, doprinose pojedinačnom i obostrano uspešnijem tržišnom nastupu, od strane više korisnika pojedinačno i/ili od strane istog korisnika, kombinovanim modelom neposrednog korišćenja i/ili dodatne komercijalizacije.

Rangiranjem procene prihvatljivosti modela i načina komercijalizacije, kao i ograničenja dužine maksimalnog korišćenja od strane vlasnika pojedinačnih hotelskih „condo“ smeštajnih jedinica, utvrđen je interes od značaja za ispitanike kao korisnike. Rezultati sprovedenog istraživanja predstavljeni su kroz tabele: 9. i 10., anketnih upitnika: E-2-37; i E-2-38;

Tabela 10. Prihvatljivost načina komercijalizacije od strane vlasnika pojedinačnih „condo“ smeštajnih jedinica, (anketni upitnik: E-2-37).

Broj:	Stepen prihvatljivosti načina komercijalizacije	Broj:	%
1	POTPUNO NEPRIHVATLJIVO, (ni pod kojim uslovima);	12	4,80
2	NEPRIHVATLJIVO, (moguće uz određene ustupke)	19	7,60

3	PRIHVATLJIVO, (uz definisane uslove i vreme korišćenja	67	26,80
4	POŽELJNO, (moguće i uz utvrđivaje min/max. Vremena korišćenja,	69	27,60
5	PREPORUČUJUĆE (moguće uz slobodno ugovaranje vremena korišćenja	83	33,20
	UKUPNO:	250 ispitanika	100

Izvor: Autor

Tabela 11. Prihvatljivost ograničenja dužine maksimalnog korišćenja „condo" smeštajne jedinice od strane pojedinačnog vlasnika posebnog dela, (anketni upitnik: E-2-38).

Br.	Stepen prihvatljivosti načina komercijalizacije	*1.*	*2.*	*3.*	*4.*	*5.*	Ukupno
1. Potpuno neprihvatljivo; 2. Neprihvatljivo: 3. Prihvatljivo; 4. Poželjno; 5. Preporučujuće.							
1	Maksimalno ograničenje godišnjeg korišćenja – 2 meseca,	90	52	45	30	22	239
2	Maksimalno ograničenje godišnjeg korišćenja – 4 meseca,	86	52	35	36	36	245
3	Maksimalno ograničenje godišnjeg korišćenja – 6 meseca,	80	40	37	43	45	245
4	Maksimalno ograničenje godišnjeg korišćenja – 9 meseca,	71	50	46	41	35	243
5	Bez obaveze ugovaranja maksimalnog korišćenja tokom god.	5	28	68	77	67	245
6	Bez obaveze ugovaranja minimalnog korišćenja tokom god.	10	22	48	64	101	245
7	Ugovaranje shodno prethodno utvrđenim ug. ogranič.	12	21	42	59	99	233
8	Ugovaranje u skladu sa autonomijom volje ugovorn. strana	2	6	30	45	142	225
	Ukupan broj ispitanika:	356	271	351	398	547	

Izvor: Autor

3. KVALITET I RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM OD ZNAČAJA ZA USPEŠNOST "CONDO" HOTELA

Sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u uslovima poslovnog definisanja, prema Vujakliji (1908), smatraju se "sistemski sastavljeni delovi uređene celine", (str. 849), kao dugoročno, ujedno i relativno trajno poslovno opredeljenje, prihvatljivo i u implementiranju, poslovanju i razvoju "condo" hotela na turističko tržište. To ne može biti jednostavan, jednostrano osmišljen funkcionalni pristup tržišnom nastupu, već kompleksan, sveobuhvatno i sadržajno, suštinski definisan razvojni pristup karakterističnim, poslovno modeliranim procesnim formama, funkcionalno organizovanog turističkog poslovanja. Značaj i uloga kvaliteta, sistema kvaliteta i razvojnog upravljanja kvalitetom u uspešnoj implementaciji "condo" hotela na domaće turističko tržište, sveobuhvatan je istraživački pristup od ključnog uticaja na uspostavljanje implementacionih procesa funkcionalnog organizovanja od značaja za poslovnu uspešnost u turističkoj delatnosti.

3.1. Kvalitet i značaj za razvoj poslovanja "condo" hotela

Možemo smatrati da je kvalitet ključnih „condo" poslovnih entiteta, zapravo stručni sud i/ili verovanja u svojstva i kakvoću opredeljenih materijalnih i ličnih osobina proizvoda i uslužnih ponašanja kroz standardizovano definisane proizvode i usluge. Koncept kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, sistemski je pristup identifikovanju skupa funkcionalnih i uzajamno usmerenih procesa tržišno organizovanog „*mix-use*" poslovanja. Homogeno definisanje procesa od strane učesnika, dominantan je uslov uspešnom pristupu postavci sistema menadžmenta kvaliteta u poslovanju „condo" hotela. Istorijski su zabeležena stalna i napredna inovativna stremljenja i tehnološke inovacije od uticaja na unapređenje kvaliteta, obeležavajući ujedno epohe i periode razvoja, ujedno i unapređujuće nivoe zahteva kvaliteta hotelskih proizvoda i usluga, utičući ujedno i na uslove i rezultate poslovanja. Čerović, Brdar & Knežević (2022), ističu da se „ Sa razvojem tehnologija i hotelijerstva konstantno širio asortiman usluga koje su nuđene i pružane gostima. Hoteli su uvek bili među tehnološkim pionirima kada su u pitanju inovacije." (str. 29-30). Periodični pregledi značajnijih tehničko-tehnoloških inovacija ukazuju na neophodnost i potrebe kontinuiteta razvojnog pristupa tehničko-tehnološkim kao i drugim aspektima hotelske delatnosti, što univerzalno ukazuje i na pristupe razvoja „condo" hotela.

Polazeći od različitih definicija kvaliteta, kao univerzalni i zajednički prihvatljiv imenitelj u hotelijerstvu, Mašić, Džunić & Nešić (2014), ističu i navode stavove, ujedno primenjive i u „condo" hotelima: " 1. Kvalitet predstavlja skup svojstava. Kvalitet treba da zadovolji zahtev za upotrebu; na čemu se gradi sopstvena definicija da: Kvalitet proizvoda predstavlja skup svojstava kojima se ostvaruje kvalitet usluge sa ciljem da se postigne kvalitet rada i življenja čoveka. „ Pri tome, "autori" pravi vezu između kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluge kvaliteta življenja, što prikazuju kroz: * krugove kvaliteta: * kvalitet življenja; * kvalitet proizvoda i * kvalitet usluga;, praveći uzajamnu vezu između kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluga u kvaliteta življenja. (str. 84-85).

Uobičajena i često saglasna značenja, kvalitet definišu pozitivnim i dobrim svojstvima proizvoda i usluga, dobrotom, zadovoljstvom, kakvoćom, količinom kao i nizom stavova, asocijacija, mišljenja, sve kroz prizme i aspekte dobrih svojstava, osobina i izgleda, u celini dobrih prodajnih karakteristika, svojstava u[illegible]žnosti i dobrog, stručnog i kulturnog ponašanja. U vezi sa tim Holjevac (2002), ističe da je „ kvalitet nivo zadovoljenja potreba i zahteva

potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtevima i očekivanjima, (str. 3-4), s tim da takođe i Živković & Glogovac, (2015), ukazuju, da opšte definicije pojma kvaliteta, u određenom smislu daju osnovu za razumevanje tek u momentu njegove praktične potrebe i upotrebe, uz određeni entitet o čijem kvalitetu se upravo i govori, što određenim delom značajno i bliže karakteriše modele "condo" proizvoda i usluga u turističkoj delatnosti. (str. 87-93; str. 308-310).

Poseban pristup i obuhvat materijalnih i nematerijalnih komponenti, prostorno i funkcionalno povezanih u integralnu celinu, uz realizaciju pripadajućih usluga na nivou do kojeg je obezbeđena usaglašenost sa zahtevima kupaca i korisnika hotelskih proizvoda i usluga, jedinstven je odnos aspekata ponude i tražnje, gde se radi o kvalitetu materijalnih proizvoda i usluga koje su predmet usaglašenog tržišnog funkcionisanja. Kvalitet domaćeg modeliranog "condo" hotela treba sagledati i isti autentično razmatrati, na univerzalan i objedinjen način, sa aspekata široko usvojenih, ujedno stručno predstavljenih i prezentovanih karakteristika na jedinstven način.

Kosar & Rašeta (2005), ukazuju da „ kvalitetu treba prići kao tržišnoj kategoriji koja funkcioniše kroz sveukupnost odnosa između ponude i tražnje, gde se ujedno radi o kvalitetu materijalnih proizvoda i usluga, koji su predmet tržišnog funkcionisanja. Pojmom kvaliteta kao tržišnoj kategoriji, operiše se kroz teoriju i praksu marketinga i menadžmenta. ... gde se kupac smatra najvažnijom karikom u proizvodnom lancu. ... " (str. 21-24),

Analitičkim pristupom organizacionim, funkcionalnim i tržišnim aspektima poslovanja „condo" hotela, potvrđuje se visok značaj dominirajućih aspekata poslovanja, kojim se ključnim učesnicima i učešću u poslovnim aktivnostima, omogućava jasno i homogeno organizovanje procesa kao definisan pristup sistemu menadžmenta kvaliteta, od značaja za uspešno strateško i operativno poslovanje domaćih „condo" hotela. Rezultat ovakvog pristupa sastoji se u neprekidnom angažovanju ključnih učesnika i unapređenjima sistema kvaliteta kroz stalne provere i merenja. U tom smislu se i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima, bazira na osnovama ključno definisanih pojmovnih i organizaciono-funkcionalnih znanja i iskustava napredne poslovne prakse, oslonjene u celosti na područja razvoja kompleksa aktivnosti sistema menadžmenta kvaliteta: „ SRPS ISO 9000-2015, u primeni kroz sledeće aspekte:

1. Kontekst kombinovanog kompleksa organizacije "condo" hotela i modela poslovanja;
2. Odnose i uticaje ključnih i drugih zainteresovanih učesnika;
3. Podrške najvišeg rukovodstva QMS-a, (IMS-Q) uz angažovanje kadrova i drugih raspoloživih resursa u praćenju procesa i ostvarenih rezultata;
4. Utvrđivanje i vrednovanje aktivnosti, rizika i prilika;
5. Primenu odgovarajućih poslovnih politika i mera, Standard SRPS ISO 9000-2015

„ Razvijanje i uspostavljanje QMS-a kroz jedinstvo poslovanja, upravljanja i rukovođenja, kao i razvojni sistem kvaliteta, podržava se, potvrđuje i verifikuje usmerenjem i unapređenjem kroz saglasno jedinstvo i primenu definisanih principa sistema menadžmenta kvaliteta: *1. Usredsređenost na korisnike;* 2. *Liderstvo;* 3. *Angažovanje ljudi;* 4. *Procesni pristup;* 5. *Poboljšavanja;* 6. *Donošenje odluka na osnovu činjenica i* 7. *Menadžment međusobnim odnosima učesnika;* kao primenjiv uslov suštine uspešnosti unapređenja sistema kvaliteta i uspešnog upravljanja kvalitetom u kombinovanim i kompleksnim poslovnim modelima turističke delatnosti, „ kakav je "condo" hotel u Srbiji. (SRPS ISO 9000/2015).

Aulet (2013), ističe značaj dimenzioniranja, definisanja, uspostavljanja, ostvarivanja i nizova idejnih dilema, pravaca i puteva, ... koji se jJavljaju kao saznanja i verovanja, kao lični i subjektivni mitovi i zablude, kao deo saznajnih pitanja i odgovora. … Uz puteve ka jasnim ciljevima kvaliteta, nekako i negde mogu se pojaviti i još brže netragom nestati. U poslovanju su

to često i značajni mitovi: " - Da pojedinci osnivaju firme … a ne timovi; - Da su preduzetnici harizmatični i da je to ključan faktor uspeha ... a ne da je to rezultat učinaka, … komunikacija, istraživanja i tragova novih saradnika i prodavaca … uz uverenja da postoji preduzetnički gen, ali takav fizički gen nije i neće biti pronađen." (str. 2-3; 11-261). Takođe Garvin D.A, ističe značaj dimenzija definisanja kvaliteta, koje iz korisničkog (potrošačkog) ugla imaju značaj i za poslovanje "condo" hotela kroz sledeće definisane aspekte: Mašić, Džunić, & Nešić(2014).

1. „*Performanse"* primarnih radnih karakteristika;
2. „*Odluke*" kao dodatne karakteristike;
3. „*Pouzdanost*" dobrog funkcionisanja;
4. „*Prilagođavanje standardu*" proizvoda i usluga;
5. „*Izdržljivost*" kroz mere i stepen korisnosti;
6. „*Uslužnost*" kroz brzinu, tačnost i profesionalnost;
7. „*Estetiku*" izgleda, mirisa i ukusa;
8. „*Vidljivost kvaliteta*" kroz subjektivni sud korisnika o kvalitetu proizvoda i usluga.
9.

(str. 6, str. 674-676):

3.1.1. Ciljevi i ključni aspekti sistema kvaliteta u poslovanju "condo" hotela

Planiranje, projektovanje i organizovanje poslovanja "condo" hotela, univerzalno definišu i uspostavljaju sledeći ciljevi valiteta planiranja i ostvarivanja koji se sastoje u postupanjima prema Filipović, Đurić & Ruso (2017) :

19

1. „ Organizacija mora da uspostavlja ciljeve kvaliteta na relevantnim funkcijama, nivoima i procesima koji su potrebni za sistem menadžmenta kvaliteta. Ciljevi kvaliteta moraju da: a) budu konzistentni sa politikom kvaliteta; b) budu merljivi; c) uzimaju u obzir primenljive zahteve; d) budu relevantni za usaglašenost proizvoda i usluga i za povećanje zadovoljstva korisnika; e) da se prate; f) budu saopšteni; g) da prema potrebi budu ažurirani; "

- Organizacija mora da održava dokumentovane informacije o ciljevima kvaliteta:

2. „ Kada planira kako da ostvari svoje ciljeve kvaliteta, organizacija mora da utvrdi: a) šta će da se uradi; b) koji resursi će biti potrebni; c) ko će biti odgovoran; d) kada će to biti završeno; e) kako će se vrednovati rezultati. "

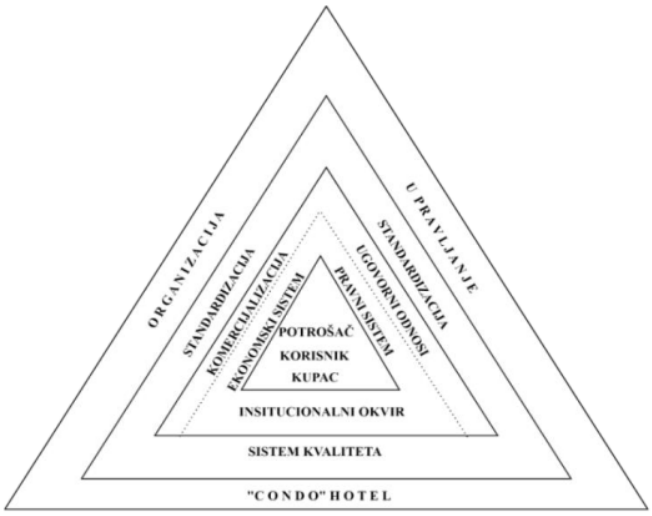
" Ciljevi nisu isto što i politike, zbog toga što ciljevi, jednom postavljeni, ostaju takvi dok nisu postignuti, dok politike, jedanput definisane, ostaju takve dok ne budu promenjene. Zadovoljenje potreba i očekivanj, kao formulacija, predstavlja element politike, a ne cilj, zbog toga što ne predstavlja nešto što se postigne i potom pređe na mešto drugo, već nešto što se stalno radi. Nasuprot tome, poboljšavanje sposobnosti da se zadovolje potrebe i očekivanja korisnika je cilj, a ne politika zbog toga što, nakon postavljanja konkretnih ciljeva za nivo zahtevanog poboljšanja, ono može da se postigne. " (str. 198-199).

Kvalitet i uspostavljanje razvojnog sistema menadžmenta kvaliteta u hotelskoj industriji, osnova su sveobuhvatnih istraživačkih obrada i analiza, teorijski i praktično utvrđenih premisa i stavova, bitnih za definisanje sistema i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima. Istraživački fokus prvenstveno je na dosadašnjim utemeljenim znanjima i iskustvima, sa posebnom percepcijom na „condo" hotele i model poslovanja. Pojam kvaliteta i bitni aspekti, neophodni za uspešna pojmovna i sveobuhvatna razjašnjenja i razumevanje teme ovog rada, ujedno su i karakteristični, istraživački ciljevi ideje i plana ovog rada, oslonjeni na sistem menadžmenta kvaliteta, koji se sastoje u sledećem: (SRPS ISO 9000:2015),

- *„ Jedna organizacija usredsređena na kvalitet promoviše kulturu koja rezultuje ponašanjem, stavovima, aktivnostima i procesima koji pružaju vrednost kroz ispunjavanje potreba i očekivanja korisnika i drugih relevantnih zainteresovanih str.;*
- *Kvalitet proizvoda i usluga jedne organizacije određeni su sposobnošću da se zadovolje korisnicii predviđenim i nepredvidivim uticajem na relevantne zainteresovane strane;*
- *Kvalitet proizvoda i usluga uključuje ne samo njihove predviđene funkcije i performanse, već i njihovu doživljenu vrednosti korist za korisnika. „*

- Izvor: SRPS ISO 9000:2015

Sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima, ciljno je objedinjen i šire definisan koncept procesnog pristupa inoviranom turističkom modeliranju kombinovanoj u ugostiteljskoj. stambenoj i drugim, povezanim i srodnim ("*mix-use*") modelima turističkog poslovanja. Generalno, Filipović & Đurić (2009) ukazuju da " U ispunjavanju ciljeva, različiti delovi sistema menadžmenta organizacije mogu biti integrisati zajedno sa sistemom menadžmenta kvaliteta u jedinstven sistem upravljanja, uz korišćenje zajedničkih elemenata, što olakšava planiranje, raspored resursa, definisanje komplementarnih ciljeva i ocenjivanje ukupne efikasnosti organizaciju modeliranog poslovanja. " (str. 359-360)



Izvor: Autor

Slika 6. Ključni aspekti organizovanja razvojnog sistema kvaliteta u „condo" hotelima:

Koristi od ostvarenih ciljeva integrisanog sistema upravljanja kvalitetom, ("*Integrisani Menadžment Sistem-Kvaliteta" -IMS-Q*), prema univerzalnom pristupu, Filipović & Đurić (2009), koji ističu postojanje istih, sastavljenih u sledećim, ne samo „ subjektivnim iskazima, već jasno merljivim poslovnim ciljevima; koji se između ostalog sastoje u sledećem:

1. Ciljevima koji proizilaze iz potreba i očekivanja svih interesnih strana, a ne samo korisnika;
2. Procesima koji su ustrojeni radi postizanja ciljeva, ne radi ograničenja standarda i propisa;
3. Funkcijama koje potpuno shvataju svoju ulogu u datoj postavci procesa i nisu svrha sama sebi;
4. Funkcije koje proizilaze iz ciljeva procesa kao doprinos, ne iz poslovnih ili ličnih ciljeva;
5. Skupovima zajedničkih politika, vrednosti i principa, koje nisu samo verovanja i ritualna pravila koja stvaraju konflikte i prepreke;

6. Uspostavljnju povezanost između potreba interesnih strana, ciljeva procesa, aktivnosti, kompetencija, mera i poslovnih rezultata, nasuprot nezavisno utvrđenim ciljevima i aktivnostima;
7. Odlukama koje počivaju na činjenicama i ocenjuju se na osnovu potreba i očekivanja svih interesnih strana a ne aspiracija pojedinaca;
8. Performansama koje se mere u odnosu na poslovne ciljeve a ne striktnošću poštovanja procedura;
9. Neefikasnostima koje se otklanja kroz potragu za boljim načinima postizanja ciljeva procesa, a ne proizvoljnim kresanjem troškova;
10. Efektivnostima koje se poboljšavaju stalnim preipitivanjem svrhe i ciljeva aktivnosti, procesa, proizvoda, i njihove relevantnosti za potrebe i očekivanja interesnih strana a ne prostim poboljšavanjem aktivnosti koje više nemaju nikakvog značenja. „

(str. 359-360).

Poslovna delovanja u „condo“ hotelima usmerena su na uspostavljanje, uzajamno uređenih kompleksa odnosa učesnika u okviru definisanog organizovanja i obavljanju poslovne delatnosti, čime i uspešno upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima obezbeđuje objedinjen pristup grupama ključnih aspekata i oblasti poslovanja „condo“ hotela u Srbiji. Poslovanje turističkog „*mix-use*” modela odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka u domaćoj “condo” turističkoj delatnosti, karakteriše organizaciono ustrojstvo razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom kroz:

1. Institucionalno „mix-use“ ustrojstvo modeliranog „condo“ hotela uz:
   1.1. Sistem kvaliteta i prateću standardizaciju;
   1.2. Registrovanje i sistem kvaliteta u turističkoj delatnosti;
   1.3. Profesionalno ustrojstvo upravljanja i upravljača;
   1.4. Uređen institucionalni okvir uz:

   a) Definisanu funkcionalnu organizaciju poslovanja zasnovanu na procesnim principima;
   b) Razjašnjene pravne aspekte i uređene imovinsko-pravne aspekte odnosa učesnika;
   c) Uređen sistem ekonomskih odnosa učesnika uz ugovorenu „komercijalizaciju“;

2, Sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom organizacije poslovanja „condo“ hotela uz:
   2.1. Ustrojstvo razvojnog sistema kvaliteta i standardizaciju;
   2.2. Poštovanje principa upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima;
   2.3. Stalna i sveobuhvatna vrednovanja;
   2.4. Satisfakciju svih učesnika u poslovanju „condo“ hotela;

3. Posvećenost kupcima, korisnicima i potrošačima proizvoda i usluga „condo“ hotela.

Izvor: Autor

Prihvaćene dosadašnjom teorijom i praksom, definicije kvaliteta koje ističu Juran & Gryna (1999), u najkraćem ukazuju da je to: „ Zadovoljstvo kupca i/ili Prikladnost za upotrebu“. Takođe, mnogobrojne i dugogodišnje, analitičke i istraživačke studije, radovi, konstatacije i stavovi o pojmu kvaliteta, sistemski i suštinski, definisane su istraživačkom praksom a takođe sadržani i u kompleksu aspekata Davida Garvina (1988), koji je uočio „ pet osnovnih pristupa u nastojanju da se definiše kvalitet“. (str. 115-116; str. 147-149).

Ljubojević & Dejanović (2019) opredeljuju „ Transcedentni pristup koji se zasniva na shvatanjima da je kvalitet nemoguće predstaviti u jednoj univerzalnoj definiciji;

1. Pristup zasnovan na proizvodu;
2. Pristup zasnovan na korisniku;
3. Pristup zasnovan na proizvodnji i
4. Pristup zasnovan na vrednostima.” (, str. 220-222).

Juran (1999) ujedno, „ objašnjenje definicije ističe kao početno tumačenje reči „kupac“, koji predstavlja svakog onog na koga utiče proizvod ili proces, ... definišući: - spoljne kupce, - unutrašnje kupce, kao i - dobavljače kao kupce”, opredeljujući „ proizvod “ kao izlaz iz bilo kog procesa, kroz tri identifikovane kategorije: *1. Roba; 2. Softver (znanja) i 3. Usluge.”* (str. 240-244).

„ Svoj pristup o pojmu i definisanju kvaliteta, Bateson & Hoffman (2013), posmatraju kroz zadovoljstvo i odnos pružaoca i primaoca usluga utičući na ponavljanje i/ili promenu konzumiranja iste. Percepcija kvaliteta utiče na buduće namere korisnika usluga i konzumiranje istih na istom mestu. Stepen zadovoljstva pomaže korisnicima u promeni sopstvene percepcije o kvalitetu usluge kroz sopstveno vrednovanje, ocene, utiske i druge stavove ” (str.322-327; str. 327-346).

Svoj pristup definisanju Heleta (2013), obrazlaže kroz osnovu definisanja novog koncepta kvaliteta, uzimajući aspekt pogled kupca, odnosno korisnika proizvoda ili usluga, umesto tradicionalnog pogleda proizvođača kao isporučioca. Ostvarenje kvaliteta je orjentisano na planiranje, preventivu i pobiljšanja kojima se sprečavaju uzroci pojava manjkavosti, otkaza i propusta u svim poslovnim procesima organizacije, što vodi istovremenom sniženju ukupnih troškova poslovanja i poboljšavanju performansi proizvoda i rezultata organizacije u celini. Ovakav pristup je superioran u odnosu na sve druge i omogućava dugoročan razvoj organizacije“ (str. 3 - 4, str. 71 -72),

Barjaktarović & Knežević (2021), ističu da „ najveći broj teoretičara menadžmenta kvaliteta pri definisanju pojma kvaliteta polaze od utvrđivanja, na šta je usmeren njihov fokus i u vezi sa tim, definicije grupišu prema sledećim, istraživački zasnovanim pristupima:

1. Proizvodno zasnovanim definicijama kod fizički opipljivih dobara;
2. Korisnicima, polazeći od satisfakcije koja se vidi u zadovoljim očima korisnika;
3. Procesno zasnovanim definisanjima procene hotela o kvalitetu sopstvene usluge;
4. Vrednosno zasnovanim definisanjima kvaliteta kao vrednosti koja ima cenu i
5. Transcendentalni pristup definisanja pojma kvaliteta polazeći od pretpostavke da se radi o vrhunskom proizvodu i/ili usluzi. „

(str. 3 -7).

Razmatrajući mnoštvo i drugih, prihvatljivih stavova, definisanju “condo” hotela u svemu je primereno i prihvatljiv pristup o svojstvima koja kvalitetu opredeljuju Barjaktarović & Knežević (2021), ističući da: “ Kvalitet hotelskih usluga i proizvoda, čine njihova svojstva koja obezbeđuju zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika tih usluga, pri čemu je korisnik usluge taj koji daje konačan sud o stepenu ostvarenog zadovoljstva korisnika ” (str. 3-7).

Svorcan (2011) definisanje „ bližeg određivanja koncepta hotelskog produkta, da imidž predstavlja ključnu komponentu približavanja proizvoda i usluge, kao i da se materijalne komponente, kao uslov i pogodnosti materijalnog karaktera, lokacije, cena, stila, načina pružanja usluga, odnosi i na ponašanje zaposlenog osoblja, okruženje, jedinstveni doživljaj i dr. ... kao i najznačajnije, da je reprezentativnost usluge smeštaja, kao osnovne determinante realizacije ovog koncepta, suštinska odrednica kompletne hotelske industrije. Jasnim definisanjem i pojmovnim određenjem hotelskog produkta, stvaraju se preduslovi pojašnjenja hotelske industrije kao jedinstvenog miksa koncepata proizvoda i usluga, koji ima niz specifičnosti i karakteristika.“ (str. 37-43; str. 254-256). U tom smislu potvrđuju se ključne karakteristike “condo” hotela u odnosu na uobičajene i komparativne aspekte proizvoda i usluga klasičnih hotela, uz nezaobilazna uvažavanja karakterističnih obeležja odmorišnog i klasičnog stanovanja:

Tabela 12. Karakteristični uporedni aspekti "klasičnih" i "condo" hotela

1. KLASIČNI HOTELI:	*2. „CONDO" HOTELI:*
1. Prilagodljivost proizvoda i usluga uz uslov prisutnosti gosta kao korisniku,	*1. Kombinovana prilagodljivost turističkom gostu i pojedinačnim vlasnicima, bez uslova prisutnosti,*
2. Individualnost pružanja pojedinačnih usluga gostu,	*2. Individualnost pružanja pojedinačnih usluga gostu, kao i pojedinačnom vlasniku posebnog dela,*
3. Karakter i model rada kao turistička karakteristika i posebnost klasičng hotelijerstva,	*3. Karakter "mix-use" modela rada kao karakteristika kombinovanih posebnosti hotelijerstva i stanovanja,*
4. Funkcionisanje standardno organizovanog uslužnog menadžmenta,	*4. Funkcionisanje kombinovano organizovanog uslužnog i stambenog menadžmenta,*
5. Jedinstvo istovremene proizvodnje i potrošnje,	*5. Kombinovana usaglašenost proizvodnje uz šire mogućnosti odloženog korišćenja i potrošnje,*
6. Nematerijalni aspekti hotelske usluge,	*6. Dotatni i materijalni aspekti hotelskog proizvoda,*
7. Heterogeni karakter klasičnih hotelskih formi uz standardna hotelska merenja kvaliteta usluga,	*7. Heterogeni karakter "condo" organizacije uz kombinovana merenja kvaliteta proizvoda i usluga.*
8. Klasičan „mix" pretežno nematerijalnih i dodatno materijalnih aspekata proizv. i usluga	*8. Klasičan „mix" materijalnih i dodatni obim nematerijalnih elemenata proizvoda i usluga,*
9. Korisnički pristup standardnoj hotelsko-turističkoj usluzi kao korisnik usluga uz klasičan, neimovinski karakter hotel.proizvoda i usluge;	*9. Kombinovani vlasničko-korisnički pristup, kupca i korisnika "mix-use" stambeno-hotelskog proizvoda i usluga, sa imovinsko-neimovinskim karakterom;*
10. Indirektne prezentacije i obično nemogućnost proba usluga pre samog korišćenja,	*10. Dodane direktne prezentacije i uobičajene provere pre kupovine i sticanja dodatnih, vlasničkih statusa;,*
11. Turističke usluge se po pravilu ne mogu preprodavati, ali mogu otkazivati,	*11. Imovinski portfolio trajanja vlasništva, ne može se preprodavati ali se može tržišno "komercijalizovati",*
12. Uslovljenost objedinjene teorije u praksi,	*12. Uslovljenost objednjiene teorije u praksi,*
13. Proizvod-usluga se ne može "skladištiti".	*13. "Mix-use" proizvod se može "skladištiti"-pasivizirati,*
14.Minimalna mogućnost komercijalizacije".	*14. Mogućnosti ugovorne "komercijalizacije".*
15.Klasičan izbor vrednovanja turist. usluga,	*15. Značajne mogućnosti dodatnih vrednovanja.*

Izvor: Autor,

Uporedni pregled karkterističnih makro/mikro aspekata funkcionalnog organizovanja "klasičnih" i "condo"hotela, prikazuje razlike u funkcionalnom pristupu organizovanju procesa, odnosno neophodnost dodatnih, inženjering procesa u funkciji organizovanja poslovanja "condo" hotela.

3.1.1.1. Infrastruktura kvaliteta u „condo" hotelima

Definisanje kvaliteta proizvoda i usluga u praktičnoj hotelskoj operativi, često prate odstajući infrastrukturni elementi propisane, očekivane ili realizovane primene. Prema definiciji Svetske trgovinske organizacije, infrastrukturu kvaliteta čini „ skup državnih i/ili privatnih organizacija, uređenih odgovarajućom regulativom, čije se delatnosti odnose na izradu i donošenje standarda i izdavanja dokaza o usaglašenosti u svrhu poboljšavanja podobnosti proizvoda/usluga, procesa i sistema za njihovu predviđenu namenu, sprečavanja prepreka u trgovini i olakšavanja tehnološke saradnje ".

Filipović, Pejović & Ruso (2017) ukazuju na proverene činjenice da su „ standardi i kvalitet suštinski povezani, s tim da infrastruktura industrije omogućava stvaranje proizvoda i usluga visokog kvaliteta, počivajući na standardima". Standardizacija je centralni element „sistema za dokazivanje usaglašenosti proizvoda". ... Za kvalitet proizvoda i usluge je bitno posedovanje odgovarajućih svojstava: upotrebljivosti, funkcionalnosti, svrsishodnosti i slično, omogućavajući uspostavljanje neposrednih veza i odnosa trgovaca, prodavaca i pružalaca usluga sa kupcima i korisnicima usluga, takođe u saobraćaju sa transporterima, skladištarima, prevoznicima i serviserima svih vrsta uz vrednovanja i utvrđivanje vrednosnih, novčanih i drugih aspekata merenja i vrednovanja. ... Navedeni i slični aspekti zahtevaju postojanje značajnih pratilaca u procesima i aktivnostima: tehničke specifikacija ili drugi „ dokument donet konsenzusom i odobren od poznatog tela radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti u

određenoj oblasti, " što predstavlja međunarodno priznatu definiciju standarda (SRPS ISO/IEC, Uputstvo 2:2007);, (str. 10-25); (str. 39-43);

Dodato obrazlažući pitanja kvaliteta, Filipović, Pejović & Ruso (2007) ističu da „ Kvalitet i standardi čine neizostavne elemente infrastrukture kvaliteta ... koja se odnosi na sve aspekte (legislativu, institucije i harmonizovane procedure), metrologije (zakonske, fundamentalne i industrijske), standardizacije, ispitivanja, menadžment kvaliteta, sertifikacije i akreditacije i druge ocene koje imaju uticaja na ocenjivanje usaglašenosti (MSTQ - metrologija, standardizacija, ispitivanje, kvaliteta). " (str. 10-25 i str. 39-43). takođe i druga akta i dodatna postupanja.

Neophodnost ustrojstva, primene i poštovanja standarda, pravila i procedura u radu, obezbeđuje značajnu sigurnost i kvalitet ponovljivosti proizvoda i usluga za klasične, kao i posebno karakteristične kupce, korisnike i potrošače proizvoda i usluga domaćih „condo" hotela. Stalna merenja, uporedivost i postupanja prema dobijenim rezultatima i analizama, omogućavaju definisana i očekivana svojstva, podržavajući kontinuirano vrednosno jedinstvo aspekata infrastrukture kvaliteta proizvoda i usluga u „condo" hotelima, obezbeđujući projektovani kvalitet i stalnu ponovljivost, merenja parametara u sistemu kvaliteta, ujedno ukazujući na greške kao i moguća konstantna poboljšanja. Uz ocenu merenja uticaja postavljenih standarda, uspostavljena infrastruktura kvaliteta definiše i pokreće ključne operativne indikatore stalnih unapređenja u okviru operativnog rada, projektovanih merenja i uticaja na zahtevani i očekivani kvalitet proizvoda i usluga „condo" hotela.

3.1.1.2. Definisanje i ključne determinante kvaliteta u "condo" hotelima

Kohezija definisanih tržišnih aktivnosti, kombinovanjem karakterističnog hotelsko-turističkog poslovanja sa stambeno-odmorišnim stanovanjem po principu „second home" u jedinstvenom poslovnom ambijentu u okviru „condo" modela poslovanja, opredeljuje i homogenizuje aspekte kompleksa uzajamnih odnosa. Isti u celini opredeljuju i karakterišu dominantna poslovna postupanja i prateća ponašanja od značaja za jedinstvenost sistema i koncept upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima u Srbiji kao i drugim zemljama regiona i okruženja, sve u okviru operativnih i razvojnih restrukturiranja kao i inovativnih unapređenja u turističkoj delatnosti.

Polazeći od mnogobrojnih i univerzalnih definisanja kvaliteta proizvoda i/ili usluga, suštinski kao i sa aspekata raznovrsnosti pristupa, realna prihvatljivost raznovrsnosti pristupa idejama i potrebama definisanja istih, Kosar & Rašeta (2005), obrazlažu da se kvalitet definiše kao „ Skup svih svojstava proizvoda koja se odnose na njihovu mogućnost da zadovolje utvrđene ili izražene potrebe ...koje entitet poseduje da bi zadovoljio sve postavljene zahteve, očekivane želje i sklonosti kupca, ... time je jasno da je kvalitet tržišna kategorija koja obuhvata sveukupnost nastanka i realizacije materijalnih proizvoda i usluga, na nivou do kojeg njihova svojstva obezbeđuju usaglašenost sa zahtevima tražnje. " (str. 7-19: str. 21-22; str. 33-40; str. 158-159). ...

Kosar & Rašeta (2005), različite terminološke okvire i definisanja kvaliteta nedvosmisleno usmeravaju na raznovrsna stanovišta od „ projektovanog, ostvarenog, internog i eksternog kvaliteta, koji objedinjuju pristup kvalitetu sa stanovišta potrošača, tržišta i društva ", ... „ ujedno definišući suštinski „potreban kvalitet" koji obuhvata potrebe potrošača, tržišta i društva. " (str. 1-8; str. 55-57).

3.1.1.3. Eksterni i interni kvalitet u "condo" hotelima

Ostaje otvorena koncepcijska dilema odnosa eksternog i internog kvaliteta, karakteristično sagledanog u poslovanju "condo" hotela, kao poseban doprinos, ne toliko zatečenim, koliko teorijski budućim pristupima, razvojno izvesnih istraživačkih procesa. Uočavajući čvrst oslonac

na kvalitativnim aspektima i pristupima, Vuković (2007), ističe i ukazuje na " sistem eksternog kvaliteta proizvoda u ugovorenim specifikacijama proizvoda, preko kojih kupac meri i vrednuje zahtevani kvalitet proizvoda, iz čega proizilazi da potpuno ispunjavanje ugovorenih zahteva kupaca, dakle eksterni kvalitet, ne mora da znači, da će proizvod zadovoljiti očekivanja i zahteve krajnjih potrošača ... kupac je zainteresovan za određene aspekte kvaliteta koji su bitni za krajnje potrošače (*kupce i korisnike*); " (str, 30-33).

Takođe, Vuković (2007)" sistem internog kvaliteta proizvoda zasniva na marketinškim sagledavanjima očekivanja, iskazanih zahteva, potencijalnih kupaca, korisnika i potrošača, prema svim karakteristikama proizvoda. ... koji se utvrđuju iskazima potrošača (*kupaca, korisnika*) i potrošača prema svim iskazima proizvoda, do kojih organizacija sama dolazi na različite načine ... i tek treba da sama razvije proizvod. " (str. 30-33);

Istraživački pristupi prethodnim, kao i aktivnim procesnih pristupima definisanju "condo" proizvoda i usluga, na način jasnog specificiranja vrednosnih aspekata, značajan je indikator kvaliteta, koji anticipira ispunjavanje adekvatne formule koncepta proizvoda i usluga definisanog i primenjivog "condo" hotela. Stav koji zauzima Crosby (1979), potvrđuje pristup da " kvalitet proizvoda nije nešto što se naknadno može dodati proizvodu kao kanap oko paketa, ... već se koncept kvaliteta unapred definiše, daleko pre početka izrade proizvoda."

Vuković (2007), dodatno ističe i potvrđuje suštinska ulogu i značaj „ marketinga kao procesa koji izalazi već u najranijim fazama procesuiranja pri definisanju koncepta proizvoda i usluga, od generisanja ideje za proizvod i prvih preliminarnih testova i privlačnosti koncepta proizvoda kao ciljnog segmenta potencijalnih kupaca, korisnika i potrošača. " (str. 30-33).

3.1.2. Standardi kvaliteta u sistemu upravljanja razvojem "condo" hotela

Od ranijih stavova i opšte prihvaćenih " primera kvaliteta i korektnosti (1560 god.), pravila, vrednosti ili sredstava za procenu (1700 god.), a potom kao " nivoa postigmuća", " Word Origin and History for standard ", Mijatović (2015), ističe , da se u svakom smislu stručnog, opšteg i pojedinačnog pristupa organizaciji poslovanja, mogu definisati kao usmeravajuća, obavezujuća i/ili preporučujuća postupanja i osmišljeno organizovana ponašanja svih učesnika u obavljanju registrovane turističke delatnosti. ... Takođe, bez izuzetka obuhvaćeni su svi eksterni i interni činioci, kao i pripadajuće norme i pravila svih vrsta, oblika, sadržina i formi. (str. 25-31 i str. 46-48).

Formalno pravno, ujedno suštinski primenjivo, standardi kvaliteta proizvoda i usluga "condo" hotela, prvenstveno obuhvataju hotelsko-turističke i ništa manje značajne, stambeno-odmorišne aspekte kvaliteta proizvoda i usluga. Jedinstveno i specijalistički oslonjeni na urbanističko-projektantske, građevinske i srodno pripadajuće standarde kvaliteta, suština su obavezujućih pristupa kreiranju organizovanja poslovanja "condo" hotela u registrovanoj turističkoj delatnosti.

Mijatović (2015) ističe značajne aspekte uobičajeno formalnog, kao i suštinski standardnog pojmovnog definisanja standarda kvaliteta proizvoda i usluga, univerzalno i "condo" hotela, uslovno povezujući ih sa „ opšte primenjivim i uobičajenim razumevanjem pojma standarda, kroz sledeću primenjivost:

1. Standardno u značenju prihvatljivog i doslednog kvaliteta;
2. Standardno u smislu nečega što je prepoznatljivo zbog svoje izvrsnosti;
3. Standardno u smislu nečega što je opšteprihvaćeno ili u smuslu modela."

(str. 25-31; str. 46-48):

Generalni pristup standardima kvaliteta u "condo" hotelima oslanja se na pojedinačno, kao i specijalistički definisan sistem standarda kvaliteta, koji značajno: pojmovno-definišući, regulatorno-uređujući i kvalitativno-razvrstavajući, čine deo jedinstvenog regulatornog sistema kvaliteta "condo" hotela u domaćoj turističkoj praksi. Generalno definisani standari kvaliteta "condo" hotela u domaćoj turističkoj praksi, zasnovaju se na jedinstvu razvojno saglasnog sistema kvaliteta i usaglašenoj standardizaciji:

a) turističkoj, hotelsko-smeštajnoj delatnosti;
b) građevinskoj, odmorišno-stambenoj delatnosti, kao i
c) kombinovano-podržavajućim delatnostima, zanimanjima, procesima i aktivnostima.

Neuobičajeno je standarde sistema menadžmenta kvaliteta generalno poistovećivati sa standardima za proizvode i usluge, što se u slučaju "condo" hotela upravo, i u najvećoj meri i događa, kombinovanjem kvaliteta proizvoda sa konceptom menadžmenta kvaliteta.

Filipović, Đurić & Ruso (2018), kao i prethodno Karapetrović (2003), primenu standarda za proizvode, za sisteme menadžmenta kvaliteta i pristupe unapređenju kvaliteta, predstavljaju kao nedvosmisleno siguran način poboljšavanja zadovoljstva korisnika i konkurentnosti organizacije, pri čemu jedno ne isključuje drugo, … kroz organizaciju koja ima određenu menadžment strukturu, koja bi trebalo da bude osnova uređenog sistema menadžmenta kvaliteta. ... Upravo tako, čineći da je organizacija ispunjavanje većeg broja zahteva standarda kvaliteta, koji se često i ne pominju u dokumentaciji," (str. 41-50). ... što je upravo slučaj i kod "condo" hotela. Veza sa standardima, ostvarena je preko serije ISO 9000, u kome " standardi serije ISO 9001 predstavljaju uobičajen (standardan) model sistema menadžmenta kvaliteta, prema kome se i vrši sertifikacija organizacije, "condo" hotela, sa definisanim fokusom na:

> *"-Usvajanje procesa kojim se omogućava stvaranje proizvoda koji svojim kvalitetom zadovoljavaju potrebe,očekivanja i zahteve kupaca kao korisnika,*
> *- Postizanju uverenosti i dugoročno, poverenja u postojeću sposobnost organizacije, da u pogledu kvaliteta, zadovolji svoje kupce kao korisnike"*
> Filipović, Đurić, & Ruso (2018), (str. 41-50).

Filipović, Đurić & Ruso (2018), kao i Karapetrović (2003), ukazuju da serija standarda ISO 9000 predstavlja skup tri pojedinačna, ali međusobno povezana standarda, koji su u isto vreme kompatibilni i sa serijom standarda ISO 14000, koji su opšte prirode, tako da ih mogu koristiti i one organizacije koje su proizvođači proizvoda kao i one koje pružaju usluge." (isti autor), u turističkoj delatnosti pružanja "mix-use" hotelskih usluga. (str. 41-50).

Standardi kvaliteta proizvoda i usluga u "condo" hotelima definišu se kao razvrstani objekti u jedinstvenom sistemu razvrstavanja i kategorisanja turističkog smeštaja: klasičnih, garni i apart hotela, turističkih naselja, motela i pansiona, (Zakon o ugostiteljstvu RS, 2019. god. i dr.), uz prateću standardizaciju razvrstanog kvaliteta oblika i vrsta turističkog smeštaja, sa obaveznim i dodatno izbornim bodovima, kao i fakultativnim elementima kvaliteta i minimumom definisanih bodova za određenu kategoriju kvaliteta u rasponu od: 1* do 5 *.

Standardizacija i kategorizacija domaćeg turističkog smeštaja, potpuno je primenjiva i u poslovanju "condo" hotela, dodatno definišući fakultativan izbor standarda kvaliteta kroz: -Sistematsko anketiranje gostiju uz anketne upitnike; -Upravljanje žalbama u postupku od: prijema, obrade, izveštavanja i odgovora; - Izveštavanje o sprovedenom eksternom istraživanju zadovoljstva gostiju "*secret quest*"" i dr. Kvalitet domaćeg turističkog smeštaja podržan je uvođenjem fakultativnih mogućnosti kroz eko oznake: ISO 14001, Zeleni ključ, EU Ekolabel;

Green Globe; Energy star; Green Seal, kao i drugih, pojedinačnih i/ili sistemskih načina kontrole i smanjenja štetnih uticaja na korisnike, zajednicu, okolinu, kao i direktnu kontrolu i upravljanje količinskim utroščima, štetnim uticajima kroz uštede klasičnih obnovljivih energetskih resursa: sunca, vetra, vatre, kao i raznovrsnih geotermalnih, podzemnih i površinskih voda, otpadnih materijala i sl.

3.1.2.1.Uporedna praksa i standardi od uticaja na sistem kvaliteta u "condo" hotelima

Značaj razvojnog sistema kvaliteta i ulogu u implementiranju i razvoju "condo" hotela na domaće turističko tržište, prvenstveno definišu zahtevi znanja i iskustva, dobre domaće i ino prakse, posebno u delu usvojenih, i u kontinuitetu uspešno primenjenih, standarda kvaliteta, pratećih metodologija, pravila i načina rada i ponašanja. Vukotić (2015) ističe „ neophodnost standarda konstantnog i prepoznatog kvaliteta uz sertifikacije, klasifikacije i kategorizacije kao bitan uslov uspostavljanja trajne tržišne pozicioniranosti, tražnje i dugoročne osnove planiranja strategije razvoja domaće turističke privrede, sa mestom i ulogom „condo" hotela u istoj. Sertifikovani standardi i kategorisanje kvaliteta uz stalna unapređenja, provere, komparativne analize i usaglašavanja domaćih pravila sa uspostavljenim EU standardima, jedan su od garanta uspešnog, razvojno operativnog rada i pravilnog strateškog razvoja. Nesporna je potreba stalnog unapređenja i razvoja standardnog kvaliteta u delu trajnih i razvojnih, klasičnih programskih, kao i posebno zdravstvenih, wellness, spa i fitness programa, posebno kroz upoređujuća sagledavanja i usvajanja već dokazanih visoko postavljenih standarda, pravila i procedura u radu na klasifikacijama i kategorizacijama, posebno u odnosu na pravila EU. " (str. 217-235).

„Koristeći domaće potencijale „condo" hotela, prepoznatljivo i komparativno uz bitne EU standarde kvaliteta u primeni domaćih: zdravstvenih, wellness, spa i fitness turističkih programa u domaćoj praksi, za razvoj sistema upravljanja kvalitetom značajni su sledeći komparativni i sledljivi, kvalitativni i razvrstavajući EU standardi: hotelski „*HOTREC*" standardi; *EEIG* standardi evropske privredne komore za trgovinu, zanatstvo i industriju, međunarodni pečat kvaliteta za zdravstvene centre i banje (*EuropeSpa med i wellness*), *Blue flag* i dr."

A). Pod pokroviteljstvom udruženja ugostitelja, uspostavljen je evropski standard za klasifikovanje hotelske industrije HOTREC, od značaja za ustrojstvo sistema kvaliteta koji obuhvata rad hotela, restorana i kafea.

B). Hotel Stars EU - Criteria, sa „HOTREC" shodno principima primene EU,

(Izvor: www.hotelstar.eu)

C). Kodifikacija „Evropske privredne komore - EEIG" okupljena organizovanom snagom nacionalnih i evropske privrede, uređuje pitanja iz sopstvene poslovne nadležnosti. Prateći potrebu unapređenja i podizanja nivoa kvaliteta, kao opšteg i dominantnog uslova uspešnog i ekonomski opravdanog poslovanja, evropska privredna komora ustrojila je niz sertifikata i priznanja iz oblasti uslužnih i srodnih delatnosti, direktne prodaje, hotelske industrije i ugostiteljstva, proizvodnje zdrave hrane i pića, ekologije, muzejske delatnosti i drugih specijalističkih oblasti, između kojih su:

* *"Evropski hotelski standard (EuHS) za kategorizaciju hotelskih i drugih smeštajnih preduzeća kao i apartmanskih objekata koji pružaju male usluge;*
* *Evropski standard za restorane (EuRS) za kategorizaciju restorana i ugostitelj. lokala;*
* *Evropski standard za kafee (EuCS) za kategorizaciju preduzeća-kafea svih vrsta (kafei, kafeterije, espresso lokale, kafe barovi i slično);*
* *Evropski standardi za wellness & zdravlje (EuWHS);*
* *Evropski standard kvaliteta za kampove (EuQSCS);*
* *Evropski standard kvaliteta za vina (EuWQS) i dr.".*

Izvor: Evropska privredna komora - EEIG

Pitanja unapređenja domaćeg zdravstvenog, wellness i spa turizma od značaja su i za implementaciju „condo" hotela. Evropski standardi za wellness doprinose uspostavljenim sertifikovanim pravilima, propisima i stečenim iskustvima, kao i velikom ekonomskom snagom sopstvene privredne delatnosti, pozicionirane na nacionalnom kao i jedinstvenom tržištu EU. Evropski standardi ukazuju na niz stručnih dokumenata, pravila, procedura i postupaka koji ističu obaveznost primene i postupanja, sve u skladu sa domaćom kao i evropskom pravnom regulativom koja uređuje predmetnu delatnost: aktivnosti za zaštitu zdravlja ljudi, mere opreza za hendikepirane i osobe sa invaliditetom, zaštitu od požara, ekonomiju energije, zaštitu prirode i druga pitanja bitna za svrhu, pravilan rad i klasifikaciju wellness objekata, centara i dr. po kategorijama kvaliteta.

Takođe se uočavaju posebne oblasti unapređenja domaćih standarda kvaliteta za domaći zdravstveni turizam, wellness i zdravstvenih programa, negativni faktor, kao i klasifikacione procedure. (nkSRPS ISO 22525); uz donošenje internih pravila domaće standardizacije za tur i srodne usluge medicinske banje kao i zahteve za usluge ... itd.

- *Deo 1. Donošenje, objavljivanje, održavanje, preispitivanje i povlačenje srpskih standarda i srodnih dokumenata;*
- *Deo 2. Obrazovanje i rad komisija za standarde i srodne dokumente);*
- *Deo 3. Uobličavanje i struktura srpskih standarda i srodnih dokumenata.*

Ulogu primene evropskih standarda za wellness treba shvatiti kao značajan doprinos razumevanju ukupnog sistema i metodologije rada, ostvarivanju pozitivnih rezultata iz poslovanja u delatnosti, kao i približavanju kvalitetu i obimu efekata poslovanja uz moguća planiranja očekivanih ekonomskih efekata. Sertifikacija „*spa i wellness*" proizvoda i programa doprinosi podizanju ukupnog kvaliteta rada u turističkoj delatnosti i u celini ih treba shvatiti kao kvalitativni doprinos razvoju tržišne pozicioniranosti i konkurentnosti hotelsko-turističke tražnje. Daljim analizama evropskih standarda za „wellness" evropske privredne komore (EEIG), kao i drugih pratećih delatnosti, upoznaju se propisi i standardi koji imaju pozitivan i u svemu snažan, univerzalno afirmativan značaj za dalji razvoj privrednih delatnosti i ukupnog turističkog proizvoda.

Izvor: „Evropska privredna komora – EEIG"

D). *Međunarodni „EuropeSpa" pečat kvaliteta* (Izvor: www. europespa.eu)

Jovanović (2013) ukazuje na Evropsku asocijaciju banja (ESPA) koja, promoviše banje (spa) i balneologiju uz prirodna lečilišta na bazi mineralnih voda, pejzaža i klime, dostupnim građanima i turistima vođenim motivima negovanja i poboljšanja zdravlja " ... " Takođe i potrebu sertifikacije banjskih centara, posebno wellness banja (Spa wellness) i medicinskih banja (Spa med). ... kao sertifikovane proizvode banjskog turizma usmerene ekonomskoj uspešnosti, značajnijoj afirmaciji uz postizanje stalne komunikacije sa kompanijama, organizatorima turističkih putovanja i zdravstvenih osiguranja, uviđajući značaj ..Europe Spa, međunarodnog pečata kvaliteta koji je namenjen zdravstvenim centrima i banjama u Evropi sa ustanovljena dva tipa pečata: „ (str. 54-57).

D-1.) „ *EuropeSpa med* "- medicinski tretmani i preventivni programi zdravstvenih Centara;
D-2.) „ *EuropeSpa wellness* " za banjske i welness hotele, termalne i dnevne banje."

Izvor: www. europespa.e)

Katalog kriterijuma za EuropeSpa wellness hotel je mlad standard, definisan je i konačno ustanovljen početkom ovog veka (2009), poznaje preko hiljadu najraznovrsnijih kriterijuma i siguran je pokazatelj najvišeg „repernog" standarda kvaliteta za sve goste, turističke agencije, operatere i ostale uključene u gradnju i operativan rad svih vrsta hotela. *Međunarodni*

„EuropeSpa"pečat kvaliteta posebno je značajan za razvoj domaćeg turističkog tržišta, kada se ima u vidu očekivana strateška „reorganizovanja" rada zdravstvenih, wellness i spa kapaciteta kao i „banjskog" turizma, hotelske delatnosti i „condo" hotela. (Izvor: www. europespa.eu)

Specijalistička standardizacija EuropeSpa wellness hotela višestruko je korisna za sve učesnike u lancu vrednosti implementacije i održivog razvoja ovog turističkog proizvoda. Za hotelijere je nezamenjiv pokazatelj najboljeg projektovanja, gradnje i operativnog rada u praksi a za ukupan sistem kvaliteta u delatnosti zdravstvenog i wellness turizma, jasan pravac razvoja i najbolji put ka daljem unapređenju i uspešnosti „srpskih banja".

E). *Standard „BLUE FLAG"- plava zastava;* (izvor: www.blueflag.org)

Uz opštu brigu o zdravstvenim, wellness i spa odmorišnim programima neophodno je pridružiti i standard kvaliteta BLUE FLAG („plava zastava"), koji se bavi „održivim razvojem plaža, marina i pratećih programa i kapaciteta. Sertifikacija „blue-flag-plava zastava" oslanja se na kvalitativne i normirane standarde kvaliteta održivog korišćenja i razvoja vodnih i prirodnih resursa. Koncept standarda kvaliteta "blue flag-plava zastava" pokrenut je u Francuskoj 1987. godine kao zajednički, globalni projekat Evropske fondacije za očuvanje životne sredine. Cilj standarda „plava zastava" je obezbeđivanje održivog razvoja vodnih prostora, plaža i marina, visokog standarda kvaliteta u više kategorija: kvalitet vode; upravljanje zaštitom životne sredine; obrazovanje u vezi odživosti životne sredine i bezbednosti; poštovanje i kontrola standarda kvaliteta prečišćavanja otpadnih voda; uspostavljanje kontrolisanih kriterijuma čistoće vode i prostora za kupanje na plažama uz odgovarajuće informisanje kao i niz normiranih standarda planiranja prostora i operativno-radnih funkcija, projektovanja, opremanja minimalnim sadržajima, opremom i dr. Ukupni odnosi u zajedničkom radu i postupanju po ovom standardu regulišu se preporučujućim i obavezujućim kodeksima ponašanja i drugim organizacionim dokumentima. „ ... „ Plava zastava je dobrovoljno članstvo u međunarodnu fondaciju (FEE), i odgovorno učešće svih činilaca koji plaže, marine, brodove i okolne prostore kontrolišu i sertifikuju plavom zastavom, ekološkom oznakom za čistoću kao i održiv, ekološki zdrav razvoj." Izvor: www.blueflag.org.

3.1.3. Razvoj sistema i upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga "condo" hotela kroz: - "*Integrisani Menadžment Sistem Kvaliteta*" - IMS-Quality

Razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima, predpostavlja i potvrđuje značaj uloga i poslovne predispozicije profesionalnog upravljača, kao odgovornog za uspešnost pokretačkog, tekućeg i razvojnog poslovanja "condo" hotela. Uz prethodna istraživanja, planiranja, projektovanje, izgradnju, opremanje i "pre-opening", profesionalni upravljač preuzima poslovnu odgovornost za implementiranje i uspešnost poslovnog inkorporiranja "*Integrisanog Sistema Menadžmenta - Kvaliteta*", (*IMS-Q*). kao jednog od mogućih, znanih garanta dugoročno i uspešno projektovanog poslovanja "condo" hotela. Koncepcijski postavljen kao skup međusobno povezanih procesa koji dele jedinstvene resurse (ljudstvo, informacije, materijale, infrastrukturu, finansije …), radi postizanja kompozitnih ciljeva koji se odnose na zadovoljavanje zainteresovanih strana.

Dželetović (2011) ističe „ objedinjavanje zajedničkih zahteva iz standarda ili specifikacija za sisteme menadžmenta kvaliteta i efikasno upravljanje tim zahtevima, uz korisnost istih sa raznih aspekata." (str. 51-52),. sve uz izvođače, ideje projekta, prethodna istraživanja, planiranja, projektovanja, izgradnju, opremanje i realizaciju "*pre-opening-a*", i dugoročan razvoj planski organizovanog, tržišno poslovnog nastupa i punu odgovornost profesionalnog upravljača, kao garanta dugoročno projektovane realizacije uspešnog poslovanja "condo" hotela.

Kompleks karakterističnih aspekata poslovanja "condo" hotela, usmerava ključne poslovne aktivnosti kroz procese funkcionalnog organizovanja na karakterističan pristup operativnom definisanju razvoja projekta po metodu " *Od ideje do realizacije*", na način koji investitorima i drugim ključnim učesnicima, omogućava planirani razvoj prema definisanom razvojnom modelu i zahtevima uspešnosti projekta u dugoročno projektovanoj tržišnoj eksploataciji. Neophodnost usmerenja je na sveobuhvatan i obazriv pristup implementiranju tržišno jedinstveno definisanog, kao i dugoročno modeliranog "condo" načina poslovanja, uz omogućavanje ustrojstva, prvenstveno vlasničkih, rukovodnih, kao i obavezujućih, upravljačkih funkcija, uz razvojno modeliran sistem potpunog kvaliteta (TQM), odnosno: IMS-Quality i u "condo" hotelima.

U prvim poslovnim fazama pozicioniranja "condo" hotela na domaće turističko tržište, univerzalno se uvažavaju karakteristični razvojni aspekti u odnosu na projektovani obim aktivnosti privrednog subjekta, uostalom kao i u odnosu na klasifikovane: male, srednje i/ili velike privredne subjekte u turističkoj delatnosti.

Avelini Holjevac (2002) ukazuje na značaj neophodnih administrativnih, organizacionih, formalnih i funkcionalnih usaglašavanja i prilagođavanja raspoloživim resursima organizacije poslovanja, kojima se pristupa, između ostalog i sa aspekata prethodno analiziranih, definisanih i uvaženih, sledećih prednosti i nedostataka, kada su u pitanju manja turistička preduzeća: (str. 51-52),

I - PREDNOSTI MANJIH TURISTIČKIH PREDUZEĆA – univerzalno i "CONDO" HOTELA:

1. „ Jednostavnija struktura funkcionalne organizacije, što olakšava početno uvođenje IMS-Quality;
2. Lakša pojašnjenja poslovnog razvoja i sistema kvaliteta uz pridobijanje svih učesnika;
3. Stalni kontakti zaposlenih sa proizvodima i uslugama "condo" hotela uz jasna definisanja zadataka, ovlašćenja i odgovornosti;
4. Raznovrsnost poslova povezuje zaposlene i upoznaje učesnike sa poslovanjem "condo" hotela;
5. Jednostavnije organizovanje obrazovanja i treninga zaposlenih;
6. Snažnija povezanost profesionalnog upravljača, zaposlenih i drugih ključnih stejkoldera;
7. Brže, jednostavnije i uspešnije uočavanje i otklanjanje nedostataka i slabosti;
8. Uspešnije i brže otkrivanje načina zadovoljenja zahteva i želja kupaca, korisnika i gostiju."

Izvor: (Avelini Holjevac I., 2002. str. 51-52)

II - NEDOSTATCI MANJIH TURISTIČKIH PREDUZEĆA - "CONDO" HOTELA U UVOĐENJU "*IMS- QUALITY*"

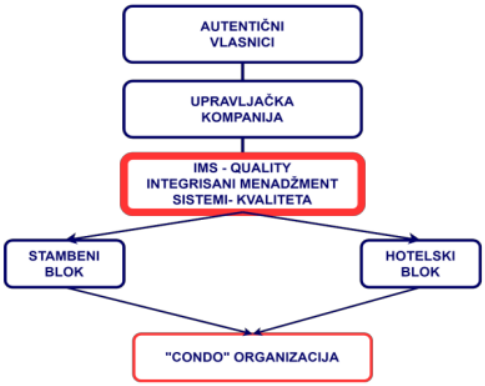
1. Obrazovanje zaposlenih je u početku obično niže u odnosu na velike hotele;
2. „ (*) Treninzi zaposlenih su retki, za menadžere gubitak radnih sati uz probleme sa zamenama;
3. (*) Rezervisanost vlasnika u pogledu tržišne vizije i strategije modela poslovanja;
4. (*) Vlasnici i menadžeri malih hotela očekuju brze rezultate, što IMS-Quality ne omogućava;
5. (*) U malim hotelima se pruža otpor zbog neznanja, novih ideja i poslovnih novina;
6. (*) Vlasnik, njegovo znanje i kultura dominiraju upravljanjem i razumevanjem kvaliteta;
7. (*) Nedostatak saradnje i razumevanja vlasnika/menadžera otežava uvođenje "*IMS- QUALITY*" ;
8. (*) Mali broj zaposlenih omogućava loš uticaj na zaposlene i pojavu "*pokvarene jabuke*"); „

Izvor: (Avelini Holjevac I., 2002, str. 51-52)

Upozoravajuće usmerenje na apostrofirane, rizične pozicije i mogućnost nedostataka i opasnosti klasičnih vrsta manjih hotelskih i turističkih preduzeća (*prethodno:* II deo: *), kroz

uporedni pristup analizi definisanog poslovnog „condo“ modela poslovanja, ukazuju da se navedeni i preovlađujući obim nedostataka i suštini opasnosti, u najvećem delu ne može odnositi na „condo“ hotele i utvrđene poslovne specifičnosti, s obzirom na postojanje jasnih činjenicama koje se odnose na profesionalno upravljanje, kao i ugovorno uspostavljanje ključnih ovlašćenja i odgovornosti profesionalnog upravljača u !condo“ hotelu kroz:

1. *Administrativno ugovornu, poslovnu obaveznot uspostavljanja profesionalnog upravljanja i mogućnost obavezujućeg garantovanja poslovne uspešnosti uz:*
2. *Uspostavljanje ugovorno uređenih ovlašćenja i odgovornosti profesionalnog upravljača za uspešnost poslovanja uz razvoj sistema upravljanja kvalitetom po jedinstvenom modelu: „IMS-Quality“ u „condo“ hotelima.*



Izvor: Autorska analiza makro organizacione postavke „IMS-Quality“

Slika 7. Tipična makro funkcionalna organizacija modela IMS-Quality u “condo” hotelu

Imajući u vidu ključnu ulogu i značaj, Filipović, Đurić, & Ruso (2018), definišući kvalitet utvrđuju: “ koordinirane aktivnosti za utvrđivanje pravca organizacije u odnosu na kvalitet i upravljanje organizacije, kao i da je takođe nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika (proizvoda, usluga, procesa i sistema), ispunjava zahteve različitih interesa zainteresovanih strana), dolazi se do potrebe generalizovanja upravljanja onim što je važno za sve, posebno ključne zainteresovane u poslovanju. … tako da bi se menadžment mogao ili morao generalizovati kao koordinirane aktivnosti za utvrđivanje procesa u pravima i načinima upravljanja organizacijom u tom smislu” (u odnosu na “condo” hotel) …, čime su ključne zainteresovane strane „ jasno usmerene na ostvarivanje poslovnih kao i ciljeva sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, sopstvenim definisanjem i implementiranjem, … uspostavlja se mogućnost da se (“*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta*”, -IMS-Quality), … koncepcijski postavlja kao „ skup međusobno povezanih procesa koji dele jedinstvene razvojne resurse, ljudstvo, informacije, materijale, infrastrukturu, finansije i dr.), radi postizanja kompozitnosti ciljeva koji se odnose na zadovoljavanje brojnih zainteresovanih strana. „ (str. 34-35; str. 41-49)

3.1.4. Značaj kvaliteta proizvoda i usluga u “condo” hotelima

Prethodnim i trajnim definisanjem sadržine i forme institucionalnog okvira, uslova i načina poslovanja “condo” hotela, omogućavaju se početne, a potom i promenjive, razvojne faze i organizacione uslove funkcionalnog organizovanja, procesnim pristupom, Potvrde značaja ključnih aspekata kvaliteta od uslovnog su uticaja na ustrojstvo, implementaciju i razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga “condo” hotela. U tom smislu, Juran i

Gryna (1993) utvrđuju da je: " Kvalitet glavni prioritet, koja činjenica se razvija kroz promenjive uslove poslovanja:

1. Konkurenciju; 2. Kupca koji se menja; 3. Proizvodnju koja se menja;
4. Složenost proizvoda; 5. Više nivoe očekivanja kupaca. " (str. 1-7)

Shvatanje značaja kvaliteta proizvoda i usluga za poslovanje "condo" hotela, potvrđuje i razvojnu ulogu sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima i uticaj na poslovnu uspešnost, uz ostvarivanje dugoročnih poslovnih ciljeva investitora, zahteva primenu pravila, principa, normi i standarda kvaliteta u svim fazama razvoja projekta. Poštovanje principa upravljanja kvalitetom, u svim fazama razvoja projekta i sistema upravljanja kvalitetom, omogućava kontinuirana planiranja, izvođenja, provere i poboljšavanja, uz potvrdu Demingovog PDCA modela, aktuelnog i dokazanog od prve ideje i projektovanja do trajno dokazanog instrumenta od značaja za poslovnu uspešnost.

Zahtevi primene standarda kvaliteta i principa upravljanja kvalitetom u svim fazama razvoja projekta "condo" hotela, dokazuju ulogu, značaj koji Filipović & Đurić (2009), koji se u analognim situacijama mogu uslovno posmatrati kao ,, institucionalni uticaj koji potvrđuje " uključenost države u procesne aktivnosti menadžmenta za kvalitet ". (str. 23-24; str. 56-57; str. 337-339; str. 391-398;), ujedno omogućavajući uporedno i jasno obezbeđenje zakonskih uslova i dodatna usaglašavanja kroz dalja, stalna i razvojna, " kontinuirana planiranja, izvođenja, provere i poboljšavanja, sve uz potvrdu upotrebljivosti, univerzalno aktuelnog. "Demingovog PDCA-modela, kroz unapređujući krug proizvoda ili procesa: *1. Planiraj; 2. Uradi; 3. Proveri; i 4. Poboljšaj.* "

Upotrebljivost razvoja prve ideje i projektovanje uz stalna poboljšavanja od početka do dugoročnog tržišnog implementiranja, nezaobilazno uz proveru zakonske usklađenosti institucionalnog okvira, značajan je temeljni aspekt kvaliteta i potvrda oslonca razvoju sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. Time se dokazuje uloga i značaj PDCA-modela za mogućnost dugoročno uspešnog, implementiranja razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u planski organizovanom poslovanju "condo" hotela na domaće turističko tržište.

Luburić (2010) ističe „ Demingovu upravljačku strukturi organizacije u kojoj jedan obrtaj kruga obuhvata kompletan ciklus unapređenja, odnosno poboljšanja kvaliteta (str. 58-59). Takođe, Deming upravljačkoj strukturi predočava 14 korisnih pravila ka unapređenju kvaliteta, uz univerzalnu primenu, male i velike organizacije, uslužni i proizvodni sektor, kao i sektore unutar kompanije, (str. 58-61), primenjive i u „condo" hotelima.

Takođe su, prihvatljivi i ujedno korisni poslovnim transformacijama u „condo" hotele, sledeći 10) Juranovih koraka na unapređenju kvaliteta: (prema Luburiću (2010): „ 1. Izgraditi svest o potrebi i prilikama za poboljšavanje; 2. Ustanoviti ciljeve poboljšanja, odnosno unapređenja; 3. Organizovati, da bi se postigli ciljevi (Savet kvaliteta, identifikovati probleme, izabrati projekte, odrediti timove, dodeliti sredstva; 4. Obezbediti uvežbavanje; 5. Sprovediti projekte da bi se rešavali problemi; 6. Izveštavati o progresu; 7. Prepoznavati rezultate; 8. Saopštavati rezultate; 9. Čuvati rezultate; 10. Održavati snagu, čineći unapređenja sistema i procesa u organizaciji, „korak po korak ." (str. 56-58).

3.1.5. Kvalitet kao operativna politika razvoja strategije poslovanja "condo" hotela

Kompleksnost modela i značaj realnih mogućnosti implementiranja, nedovoljno poznatog modela poslovanja "condo" hotela, opredeljuju dodatne aspekte definisanja kvaliteta u okviru

značajnih strateških aktivnosti i uspešnosti poslovanja na domaćem turističkom tržištu. Uloga i značaj kvaliteta kao i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima, osnovno je i početno strateško pitanje u nizu poslovnih definisanja od uticaja na planiranja, razvoj ideje projekta, kao i konačno, kroz dugoročno uspešno poslovanje.

Univerzalno, kao i usvojenim stavom Milisavljević (2012), ističe da je " strategija bazični način ostvarivanja ciljeva koji se odnose na poslovne odluke u regulisanju odnosa u preduzećima kao i sa sredinom:" …" ujedno se zasnivajući n usklađenosti internih sposobnosti i eksternih odnosa " ... " sa svrhom da odluke o bazičnim načinima ostvarivanja ciljeva poslovanja budu orjentisane na izbor poslovnog područja, sa namerom da se kreira i održava konkurentska prednost u sredini., (str. 15-16; str. 509-521). Potrebno je nebrojeno neophodnih odluka, kompleksnih procesa u okviru jedinstveno koncipiranog sistema kvaliteta i objedinjenih ponašanja ključnih učesnika u okviru kohezione funkcionalne organizovanosti, koja kvalitetu, kao i upravljanju kvalitetom u sklopu jedinstvenog razvojnog sistema, poslovanju "condo" hotela, može obezbediti trajno i nezamenjivo razvojno, strateško mesto na domaćem turističkom tržištu.

3.1.5.1 Modeliranje i inženjering procesa kao uslov kvaliteta u radu "condo" hotela

Definicija procesa kao „ skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koje koriste ulazne elemente da bi se isporučio predviđeni rezultat" (SRPS ISO 9000:2015), potvrđuje se i u poslovnim funkcijama "condo" hotela, pretvaranjem ulaznih u izlazne elemente, dodavanjem procesnih vrednosti aktivnosti koje moraju biti opremljene resursima, obuhvatajući osoblje, finansije, pogone, opremu, tehnike, tehnologije, metode, " ... koju Heteta (2913) ujedno uvažava kao funkcionalno i logički povezane pojedinačne aktivnosti definisanih procesnih koraka." (str. 3-4; str. 71-72).

Sistemskim pristupom (SRPS ISO 9001:2015.) promoviše se, utvrđuje, usvaja i primenjuje procesni pristup prilikom razvijanja, primenjivanja i poboljšavanja efektivnosti sistema menadžmenta kvaliteta, kako bi se ispunjavanjem zahteva povećalo zadovoljstvo korisnika uz stalna poboljšavanja. U kombinovanim i složenim turističkim kompleksima, kakav je "condo" model poslovanja, posebno u situacijama početno potrebnih angažovanja i dugoročnog razvojnog implementiranja, neophodno je neposredno i uz procese inkorporirati i niz drugih aktivnosti, imajući u vidu da su " neke aktivnosti propisane i zavise od razumevanja ciljeva organizacije, dok druge nisu i reaguju na eksterne podsticaje, da bi se utvrdila njihova priroda i izvršavanje " (SRPS ISO 9000:2015;)

Ističući potvrdu, Barjaktarović & Knežević (2021) da se „ Sistem upravljanja kvalitetom razvija, primenjuje i unapređuje primenom procesnog pristupa koji uključuje cikluse planiranja PDCA (Plan-Do-Check-Act), ujedno i razmišljanje zasnovano na riziku. Procesni pristup omogućava organizaciji da planira svoje procese i njihovo međusobno delovanje radi obezbeđenja zadovoljstva eksternih i internih učesnika u procesu kreiranja i isporuke proizvoda i usluga.„ (str. 3-7; str. 119-122;). Filipović, Đurić & Ruso (2018) ujedno ističu da se upravljanje kvalitetom procesnim pristupom, organizovanjem, sprovođenjem i kontrolom profesionalnog upravljanja, (univerzalno primenjivo i u upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima, obezbeđuje kao usaglašen i potvrđujuć stav, „ o konzistentnosti i predvidivosti rezultata koji se ostvaruju efektivnije i efikasnije, kada se aktivnosti razumeju i kada se njima upravlja kao međusobno povezanim procesima, funkcionišući kao koherentan sistem ". (str. 99-100).

Definisanje procesa uz istovetan procesni „*sistemski pristup*", „ dopunjava se dodatnim, praktičnim značenjima: „tok, put, način, postupak, sled događaja, napredak, razvoj, tehnički postupak; „ koji Vujaklija (1980), zapravo ističe kao „ ono što se u sistemu dešava da bi se

pretvorilo u željeni izlaz, ustvari je proces, kao skup uređenih delova " (str. 849). Univerzalno prihvaćeno, Radović, Tomašević, Stojanović & Simeunović (2012) ističu stav da su „ procesi elementi strukture poslovnog sistema, pre svega preduzeća i ustanova. ... oni su entitet preko koga se najbolje: uspostavlja nov poslovni sistem, preispituje, poboljšava i razvija postojeći sistem i upravlja delovima poslovnog sistema i sistemom kao celinom. " ... „ Želje za poslovnom izvrsnošću istakle su u prvi plan upravljanje procesima kao najefikasniji i najmoderniji vid upravljanja. Organizaciona struktura dobija procesnu orjentaciju, a odgovornost za rad i upravljanje značajno se ostvaruje preko odgovornosti za procese. " (str. 3-17), (str. 29.30), i dr. Putevi defnisanja procesa, ukazuju na „ skup aktivnosti koje transformišu jedan ili više ulaza u izlaze, koji imaju vrednost za korisnika, ističu Hammer & Champy, (1993) ili su značjan i neophodan „ strukturni izraz aktivnosti koje se mogu meriti, a koji su dizajnirani da proizvedu specifičan izlaz za određenog kupca na tržištu ". ističe Davenport (1993).

Upravljanje kvalitetom i razvoj u sistemu upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima, definisanjem poslovnih ideja, ciljeva, predmeta i modela poslovanja, generalno upućuje na dominirajuće i/ili pojedine grupe ili pojedinačne procese u okviru, funkcija definisanih i planiranih poslovnih aktivnosti „condo" hotela. Opredeljeno organizaciono razvrstavanje dominirajućih vlasničko-upravljačkih aktivnosti, definiše i strateško-operativni model poslovne organizovanosti i izvršnu strategiju uobičajene organizacione postavke. Sistemsko upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima „procesnim pristupom" u primeni, neizostavno razvija kompleks definisanih, pojedinačno-grupnih procesa, zavisno od organizacionih zahteva i/ili planirane i uspostavljene postavke. Uspostavljeno jedinstvo organizacione celine poslovnih procesa u funkcionisanju „condo" hotela, ukupno je objedinjena na makro i mikro organizacionim nivoima svih poslovnih funkcija.

Sistemskim pristupom, Radović, Tomašević, Stojanović & Simeunović (2012) ističu da se „ svaki poslovni proces izvodi u okviru jedne organizacije, ali može postojati interakcija sa poslovnim procesima drugih organizacija. ... takođe, da su procesi entitet preko koga se najbolje: sagledava struktura poslovnog sistema, definišu nadležnosti i odgovornosti, određuje podela rada, uređuje i upravlja poslovnim sistemom, (organizacionim celinama, kvalitetom, prihodima i troškovima, drugim resursima, ... definišu modeli i njegovi podsistemi i organizacione celine, ostvaruje kreativna komponenta proizvodnih i uslužnih sistema, otkrivaju mesta i uzroci lošeg rada, niska produktivnost..... uz značajno svojstvo da je lako dekomponovanje (usitnjavanje) ali i ukrupnjavanje. " (str. 3-17, str. 29-30), što je u svemu kompatibilno i primenjivo u sistemu i razvoju sistema upravljanja kvalitetm u "condo" hotelima.

Radović, Tomašević, Stojanović & Simeunović (2012), ističu univerzalnost tehnologije procesnog pristupa koja se ogleda u " mogućnostima definisanja, primene i praćenja ključnih i efikasno primenjivih poslovnih aktivnosti i funkcija univerzalne tehnologije, (str. 29-30) što je primenjivo i na definisan procesni pristup i implementaciju u praksi poslovnog sistema i modela "condo" hotela. Analiza modela "*dugoročno - trajno organizovanog poslovanja*" "condo" hotela i definisanje dominirajućih grupa procesa uz ključne učesnike i izvršioce, obezbeđuje se uspostavljanjem polazne osnove sistemskog pristupa.

Tabela 13. Univerzalni model tehnologije definisanja razvojnih procesa funkcionalnog organizovanja "condo" hotela "procesnim pristupom" (Analiza prema modelu: "Od ideje do realizacije".)

Grupa:	UNIVERZALNO DEFINISANI RAZVOJNI PROCESI:	Ključni učesnici
1.	*Definisane ideje, misija, vizija, ciljevi, očekivanja, mogući efekti realizacije projekta poslovnog sistema "condo" hotela;*	*Operatori investiranja, vlasnici, upravaljači, projektanti i dr.*
2.	*Sveobuhvatna obrada ideja, ciljeva, očekivanja i mogućih efekata realizacija projekta poslovnog sistema "condo" hotela;*	-II-

3.	*Identifikacija definisanog predmeta rada uz izradu logističkog modela (kataloga) predmeta rada (interni i eksterni aspekti);*	-II-
4.	*Identifikacija procesa i projektovanje makro definisanog modela*	-II-
5.	*Objedinjavanje definisanog predmeta, planova i programa rada "condo" modela, "mix-use" "hotelsko- stambenog poslovanja;*	-II-
6.	*Organizovanja raznovrsnih programa rada jedinstvenog "condo" hotela (hotelsko – stambeni, turistički model);*	-II-
7.	*Generalno ("makro"), strukturiranje poslovnog "condo" sistema;*	-II-
8.	*Identifikacija procesa i projektovanje procesnog modela;*	
9.	*Specijalističko ("mikro"), organizovanje modela "condo" hotela;*	-II-
10.	*Procesno povezivanje generalne ("makro i mikro") strukture funkcionalne organizacije "condo" hotela ;*	-II-
11.	*Pripremno definisanje i specifikacija posebno značajnih procesa;*	-II-
12.	*Radne specifikacije procesa kroz: - Identifikaciju; - Selekciju; - Dokumentovanje; - Modeliranje; - Hijerarhijsku dekompoziciju uz formiranje pripremnih i radnih ID kartona procesa;*	-II-
13.	*Završno definisanje PDCA kroz objedinjene korake: Planiranje, Delovanje, Provera i Sprovođenje;*	-II-
14.	*Specifikacija procesa (dokumentovanje, modeliranje, hijerarhijska dekompozicija i formiranje ID kartona procesa;*	-II-
15.	*Određivanje performansi procesa (od ciljeva do indikatora uspešnosti i potvrđenih provera);*	-II-
16.	*Uspostavljanje sistema za merenja i vrednovanja, praćenje i izveštavanje;*	-II-
17.	*Uspostavljanje sistema preispitivanja, poboljšavanja i/ili reinženjering procesa;*	-II-
18	*Kontinualna poboljšavanja, praćenja i upravljanje procesima;*	-II-
19.	*Drugi procesni pristupi razvoju projekta "condo" hotela.*	-II-

Izvor: Autor

Značajan aspekt prisutnih tema, koncepta i metoda poslovnih transformisanja kao i konverzija u turističkoj delatnosti sadržan je u redefinisanju i remodeliranju, posebno kao "*reinženjering*" postojećih objekata u funkciji turističkog smeštaja. Mašić, Džunić & Nešić (2014), ističu realne potrebe i mogućnost unapređenja domaćeg tržišta turističkog smeštaja kroz procese "*reinženjeringa*", predstavlja „ fundamentalno promišljanje i radikalni dizajn poslovanja i poslovnih procesa, da bi se postigla dramatična poboljšavanja u kritičnim, bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga, brzina ", … sagledani kroz sledeće ključne definicije i definisanja: (str. 131-132), - *fundamentalno*: kao temeljna promena uz pitanja: zašto radimo ono što radimo i zašto na način kako to radimo; - *radikalno*: uz korenite promene: reinženjering i modeliranje novih procesa, načina poslovanja, izvođenja, redizajna, uz modeliranje novih načina izvođenja i dr.; - *dramatično*: uz reinženjering poboljšanja performansi bez površnih promena, novi dizajn i stvaranje poslova, objekata, po potrebi i tržišta, uz razaranje starog i njegovu zamenu sa nečim znatno boljim, kroz identifikovanje tri vrste kompanija koje preduzimaju reinženjering:

1. Kompanije u velikoj nevolji i nemaju drugi izlaz;
2. Kompanije koje još nisu u nevolji ali menadžment predviđa problem i ima viziju reinženjeringa pre, ili dok se nije dogodila "nesreća";
3. Reinženjering vrše lideri na tržištu, bez problema su, ali poboljšavanjem izvršenja, preferiraju povećanju kompetitivne prednosti, želeći ujedno da učine poslovanje nemogućim za ostale učesnike ". (str. 131-132).

3.1.5.2. Funkcionalno organizovanje "condo" hotela

Funkcionalnu organizacionu formu poslovanja modela „condo" hotela čini razvojni sistem grupisanih: 1. Dominirajućih; 2. Kombinovanih i 3. Dopunskih i drugih, karakterističnih procesa

i sveobuhvatno usaglašenih, povezanih i usmerenih u jedinstveno radno operativno upravljanje i rukovođenje u registrovanoj turističkoj delatnosti.

Tabela 14. Ključne nadležnosti i organizovanja upravljačkih procesa (makro/mikro nivoi) i obim odgovornosti za kvalitet u "condo" hotelima:

	N A Z I V:	MAKRO	MIKRO
I.	DOMINIRAJUĆI, upravljačko-rukovodni procesi,	cca 90 %	cca 10 %
II.	KOMBINOVANI, upravljačko-rukovodni procesi,	cca 70 %	cca 30 %
III.	DOPUNSKI i drugi povezano objedinjeni procesi i aktivnosti.	cca 30 %	cca 70 %

Izvor: Autor

Određene, ujedno definisane promene hotelskog modela, Mašić, Džunić & Nešić (2014), ističu kao zahteve upoznavanja, učenja i napuštanja starih kompetencija suštine i kvaliteta, koji treba da postoji na svim nivoima organizacije, kroz brojne parametre, među kojima se ističu: - Lične osobine; - Strategijsko ponašanje i - Preduzetnički stav, koji potvrđuju nedovoljnost znanja i stručnosti, dobijenih svakodnevnim aktivnostima. Svoju sposobnost organizacija gradi pasivnim, ali posebno i putem aktivnog svesnog učenja". … " *Organizacija koja uči* " je ona koja je sposobna da stvara, pribavlja, vrši transfer znanja i modifikuje svoje ponašanje na način koji reflektuje nova znanja, učenjem u organizaciji u tri etape: -Prva etapa je "*kognitivna*" (zaposleni se izlažu novim saznanjima i potrebi da misle drugačije; -Druga je "*ponašanje*" uz prihvatanje novih saznanja i menjanje ponašanja, dok se u -Trećoj etapi uočavaju pozitivne promene u performansama, " (str. 69-171), što je u svemu adekvatno i očekivano u inoviranom poslovanju "condo" hotela na domaćem turističkom tržištu.

Da li je organizacija "condo" hotela "*organizacija koja uči*" odgovor će dati "operator investiranja" kao "izvorni vlasnik" uz profesionalnog upravljača koji preuzimaju ovlašćenja i odgovornost za uspešnost poslovanja, kao i kvalitet i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.

3.1.5.3. Inženjering procesa u funkciji organizovanja kvaliteta u „condo" hotelima

Procesi kao elementi strukture sistema, značajna su, polazna osnova u uspostavljanju bitnih karakteristika u funkcionisanju poslovnih subjekata. Nastanak, prihvatanje i pozicioniranje složenih, sadržajno i suštinski, kombinovanih proizvodno uslužnih delatnosti u kontekstu razvojne, ekonomski opravdane filozofije razvoja turističkog poslovanja „condo" hotela, uz inovativne ideje i definisanja složenih kompleksa, težeći kvalitetu i poslovnoj izvrsnosti.

Shvatajući mogućnosti transformisanja domaćih hotela u "condo" model poslovanja, sa aspekta teorijskog i praktičnog pristupa: Mašić, Džunić & Nešić (2014) ističu kao „ značajne elemente reinženjeringa, koje mogu biti definisane uz sledeće, značajne i neophodne elemente: A) jasnu viziju; B) sistemski pristup; C) jasne namere i ovlašćenja; D) specifičnu metodologiju; E) delotvorno i vidljivo liderstvo. „ (str. 69-171).

Tabela 15. Tabelarni prikaz bitnih elemenata faznog "condo" reinženjerimga :

Faza br. 1.	Utvrđivanje vizije i ciljeva
Faza br. 2.	Benčmarking i definisanje uspeha
Faza br. 3.	Inoviranje procesa
Faza br. 4.	Transformisanje organizacije"
Faza br. 5.	Monitoring procesa obuhvaćenih reinženjeringom"

Izvor: Mašić, Džunić & Nešić (2014), (str. 131-139)

Takođe, i drugi autori dodatno navode i " sledeće bitne elemente reinženjeringa, kao potvrdu svrhe transformacije domaće hotelske privrede. sve uz identifikovanje faza reinženjeringa, postojanje izvodljivih i realnih potreba, kao i mogućnosti za ostvarivanje ciljeva reinženjeringa kroz sledeći tabelarni prikaz i definisanja od značaja za reinženjering:

Procesno orjentisana organizacija izgrađena oko više poslovnih procesa i funkcija, omogućava vidljivost, posebno onih koji se odvijaju kroz više organizacionih celina i/ili lokacija tako da često nisu „jasno vidljivi". Radović, Tomašević, Stojanović & Simeunović (2012), ističu „ da koncipirana i formalizovana, univerzalnu tehnologiju procesnog pristupa, koja ima dvanaest koraka, ... (slika 3.1., Radović i Karapandžić (1999.), ... ujedno svojim sprovođenjem dolazi do logičnog stabla ili kataloga predmeta. Time su ova dva fundamentalna rešenja procesnog pristupa potpuno nezavisna od oblika vlasništva i oblika organizovanja, ali i veoma nezavisna od uticaja iz okruženja. Opštim načinom primene ove tehnologije obezbeđuju se sva neophodna rešenja kojima se uređuje poslovni sistem a samim tim i obezbeđuje efektivno i efikasno poslovanje (str. 29-30).

Neophodan je i značajan pregledan i verodostojan pristup dokumentaciji kojom su definisane odrednice organizacije u skladu sa procesnim modelom: (1). Poslovnik sistema menadžmenta kvaliteta "condo" hotela - IZVOD: * *Rečnik ključnih pojmova i osnovna značenja*, (2) Arhitektura sistema menadžmenta kvaliteta; -QMS -IMS-Quality; "condo" hotela; (3) Poslovnik sistema menadžmenta kvaliteta i životne sredine IMS-Q (QMS); (4) Funkcionalno organizovanje "condo" hotela - * *Inženjering procesa u funkciji organizovanja poslovanja "condo" hotela*; (5) Funkcionalno organizovanje "condo" hotela -* *Izbor ključnih aspekata procesnog pristupa sistemu kvaliteta "condo" hotela*.

Ključni koraci u definisanju i inženjeringu procesa pojedinačnog poslovnog modela „condo" hotela, sadržani su u sinergiji jedinstveno organizovanih i ujedno diferenciranih poslovnih hotelskih aktivnosti u turističkoj delatnosti, kao i društvenih aspekata stanovanja, inkorporiranih u jedinstveno organizovan kompleks poslovanja i uzajamno uspostavljene odnose svih učesnika.

I grupa definisanih procesa i aktivnosti	II grupa definisanih procesa i aktivnosti
USLUŽNI PROCESI U FUNKCIJI HOTELSKOG POSLOVANJA U TURISTIČKOJ DELATNOSTI	STAMBENI PROCESI U FUNKCIJI ODMORIŠNOG STANOVANJA U TURISTIČKOJ DELATNOSTI

Polazno grupisanje definisanih procesa u poslovanju „condo" hotela, obezbeđuje širi i jedinstven pristup na makro i mikro nivoima usaglašenog organizovanja poslovanja. Procenjujući interesni kompleks uloga i uticaja značajno povećanog broja aktivnih i ključnih aktera iz kruga stejkholdera u turističkoj „condo" delatnosti, posebno u širem kontekstu vlasničkih odnosa i pratećih imovinskih procesa, dodatno se definiše i procenjuje mogućnost ostvarivanja pojačanog niza uticaja na jedinstven poslovni ambijent, povećanan obim, uzročno-posledičnih procesa, sinergijski povezanih, kroz dodatno i dokumentovano kreirane, proizvodno-uslužne aspekte procesa u praksi operativnog poslovanja. To se odnosi prvenstveno na dodatno, dokumentovano definisanje i operativan pristup odnosima ključnih stejkholdera kao vlasnika, kupaca i korisnika „condo" proizvoda i usluga, čime se definiše i uređuje osnova sistema proizvodno-uslužnih prava i obaveza sa kontinuiranim kreiranjem dodatnih, uzajamnih prava i obaveza uz ustrojstvo posebnih pravila, procedura, uputstava, pratećih nadzora i dr.

Shodno utvrđenom konceptu „condo" hotela, definisano makro organizovanje postavke modela, načina, obima poslovanja i dr., uspostavlja konkretan planski model operativnog poslovanja „condo" hotela, „ *Od ideje do realizacije*", uz planirani razvoj i moguća unapređenja. Planirajući početni model poslovanja „condo" hotela, uz organizaciono definisanje procesnih aktivnosti, neophodno je planirati dinamiku sveukupnog, unapređujućeg razvoja projekta,

imajući u vidu bitne aspekte poslovnog koncepta, koji počiva na dugoročnom (trajnom), projektovanju poslovanja i razvoja delatnosti, koju dodatno karakterišu:

1. Značaj investicija velikih vrednosti i „mix-use“ investicija u modeliranim hotelima;
2. Kombinovani vlasnički odnosi i svojinska prava „izvornih“ i „pojedinačnih“ vlasnika, kao i uticaji drugih ključnih učesnika u poslovanju „condo“ hotela, posebno korisnika usluga;
3. Karakteristično organizovanje poslovanja i uticaji drugih učesnika u turističkoj delatnosti;
4. Druge karakteristike proistekle iz turističkog „*mix-use*„ poslovanja u „condo“ hotelima.

Kiritharan (2000) ističe da se u „razvojnom sistemu kvaliteta, prolazi se kroz niz izazova definisanja aktivnosti, procesa i odgovarajućih postupanja uz:

- izvođenje i implementaciju komponenti promena,
- procese i prisutnu svest o potrebama poboljšavanja kvaliteta,
- svesnu motivaciju i sopstvenu privrženost,
- potrebu restrukturiranja uz rušenje barijera i otpora,
- kao i obezebeđenost odgovarajućeg: - učešća, - vežbi, - adekvatnog vremena, - formiranje neformalnih grupa i dr. čime se utvrđuje generalno razvrstavanje i adekvatna podela ovlašćenja i odgovornosti osoblja, kao ključnih učesnika u poslovanju: „ (str. 135-144).

Tabela 16. Generalno definisana ovlašćenja i odgovornosti osoblja - ključnih učesnika od uticaja na sistema kvaliteta, primenjivo i u „condo“ hotelima:

a) Investitor i Top Menadžment:
- Puna posvećenost kvalitetu i spremnost za žrtvovanje nekog kratkoročnog profita; - Stalna komunikacija sa menadžerima uz dostupnost kako bi se uverili u ličnu odlučnost; ubjektom; - Osigurati da se finansijska sredstva dodeljuju za namenjenu obuku i programe upravljanja kvalitetom; - Obezbediti da u kompaniji deluje dobro organizovan sistem motivacije; - Uverljivost da u kompaniji funkcioniše usmeravanje intelekta zaposlenih ka razvoju kompanije.
b) Srednji menadžeri i supervizori:
- Osigurati da su zahtevi za kvalitet njihovog radnog mesta identifikovani i ispunjeni na vreme, - Olakšati komunikaciju između različitih vrsta zaposlenih, - Preuzmi odgovornost za obuku i druge programe upravljanja kvalitetom, - Raditi sa zaposlenima na njihovim talentima i ličnim potrebama da bi zaposleni dobili motivaciju.
c) Profesionalci i tehničari:
- Preuzmite odgovornost za identifikaciju zahteva i pomozite drugima da ostvare ove zahteve; - Pomoć u identifikaciji osnovnih uzroka i rešavanju tehničkih problema, - Pomoć u obučavanju tehničkih veština, - Komunicirajte sa zaposlenima da biste identifikovali ideje za poboljšanje.
d) Rukovodioci kontrole kvaliteta i inspektori
-Preuzmite odgovornost da obezbedite da izlazni proizvodi budu u skladu sa zahtevima kvaliteta. - Zabeležite informacije o bazama podataka o neusaglašenom materijalu. - Preuzmi odgovornost za analizu informacija o neusaglašenom materijalu i otkrivanje uzroka, - Obuka zaposlenih za i održavanje sistema provere kvaliteta
d) Rukovodioci kontrole kvaliteta i inspektori
- Osigurati da se procedure poštuju, - Prijavite svaku zabunu u vezi sa procedurama ili kvalitetom proizvoda menadžmentu, -Pomozite da identifikujete poboljšane tehnike u proizvodnoj liniji, - Prijavite sve probleme u vezi sa uslovima rada menadžmentu.

Izvor: Kiritharan G., 2000, str. 135-144.

Stručan procesni pristup funkcionalnom organizovanju modeliranog „condo“ hotela, osnova je postavke sistema kvaliteta i razvoja sistema upravljanja kvalitetom. Procesni pristup omogućava odgovarajuća projektovanja i uspešan inženjering definisanih poslovnih aktivnosti i

odnosa učesnika u infrastrukturi kvaliteta na makro i mikro nivoima poslovnog organizovanja, neophodnim za uspešno definisanje i adekvatan tržišni nastup „condo“ hotela na tržištu.

3.1.5.4. Standard SRPS ISO 9000:2015 i „condo“ hoteli u Srbiji

Bitnost uspešnog implementiranja visokog stepena kvaliteta i upravljanja kvalitetom u pun kompleks procesa i poslovnih aktivnosti “condo” hotela, uslov je i ključni indikator tržišne prepoznatljivosti i uspešne konkurentnosti „condo“ hotela na poslovnom tržištu. Dugoročna poslovna opredeljenost „condo“ hotela deo je prepoznatljive i prihvatljive tržišne, poslovne politike kao i „jedinstvene prodajne karakteristike“ u oblasti kombinovane turističko-stambene infrastructure gotovog proizvoda i karakteristične “*mix-use*” usluge. Neizbežno poslovno-tržišno usmerenje oslonjeno je na definisanoj potrebi implementiranja „sistema kvaliteta“, na osnovama i uz usvajanje (posedovanje), međunarodno priznatih ISO sertifikata i normi (9000 i 9001: 2015 i dr.), koji čine jedinstven QMS (Sistem Menadžmenta Kvaliteta). Upravljanje ukupnim kvalitetom QMS, uz TQM (Total Quality Management), čine osnovu sveobuhvatnog upravljanja ukupnim kvalitetom u poslovanju „condo“ hotela, prožimajući sve procese, aktivnosti, ključne oblasti, teme i rasprave u strateškom i operativnomovom poslovanju. Uz obavezujuće upravljanje bezbednošću hrane i pića (HACCP), menadžment zaštitom životne sredine, bezbednost na radu i druge sisteme kvaliteta, definisan je jedinstveno integrisan, specijalistički menadžment kvaliteta (IMS-Q), kao ključni činilac jedinstvenog i sveobuhvatnog sistema upravljanja kvalitetom jedinstvenog “condo” hotela i modela poslovanja.

Sveobuhvatan sistem menadžmenta kvaliteta u “condo” hotelima, podrazumeva obaveznost usmerenja na implementaciju definisanih principa menadžmenta kvaliteta (SRPS ISO 9000:2015), čime se aktivno podržavaju osnove naprednog, urednog i propisanog sistemskog organizovanja ponašanja u procesima i aktivnostima poslovne prakse propisano, urednog i odgovornog tržišnog organizovanja „condo“ hotela u Srbiji.

1. Postupak uvođenja ISO standardizacije u “condo” hotele zahteva usaglašenost definisanih i usvojenih procesa kroz realizaciju sledećih faza, (Izvor: Analiza poslovne prakse):

1.1. Menadžment ukupne organizacije koji obuhvata donošenje odluka, izbor saradnika, obezbeđenje sredstava, resursa i aktivnosti svih vrsta (ljudski, materijalni, novčani i dr.), značajno za funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom (QMS) u „condo“ hotelu;

1.2. Identifikovanje ključnih poslovnih politika, organizacionih procesa sa utvrđenim definisanjem propisa, pravila i procedura u radu i ponašanju, uz izradu „Poslovnika kvaliteta, kao neizostavnog usmerenja ka zahtevima i procedurama u primeni: ISO 9000:2015;

1.3. Jasno dokumentovanje identifikovanih procesa kroz pravila i procedure, kao uslov razumevanja i uspešnosti implementacije;

1.4. Implementacija i primena ISO sistema, korak po korak u praksi, stalnu proveru ispravnosti dokumentacije kao i usklađenost sa procesima u poslovanju;

1.5. Sertifikovanje kao eksterna kontrola od strane akreditovanog „sertifikacionog tela“ po uspešnoj implementaciji u poslovnu praksu, s tim da se po pozitivnom izveštaju kontrole, izdaje sertifikat sa ograničenim vremenskim trajanjem;

1.6. Dalje interne kontrole („first control audit“), vrši organizacija po ustanovljenoj proceduri uz uočavanje i otklanjanje grešaka sistemu organizovanja, uz ispunjavanje zahteva QMS-a, koji se odnose na stalna otklanjanja nedostataka i usavršavanje procesa u cilju kontinuiranog poboljšanja QMS-a u „condo“ hotelima svih vrsta

Izvor: SRPS ISO 9000 i 9001: 2015

2. Značaj implementacije ISO standardizacije u poslovanje „condo“ hotela sastoji se u usmerenju poslovanja kroz sveobuhvatno i jedinstveno organizovan, dokumentovan i implementiran, integrisan sistem kvaliteta i upravljanja kvalitetom: “IMS-Quality”, eksterno, kontinuirano kontrolisano od vertifikacionog tela, takođe i dodatno, periodično od profesionalnog upravljača, koji za isti odgovara, a uobičajeno ga čine:

2.1. Uspostavljeni sistem dokumentovanog, funkcionalno organizovanog poslovanja, posredstvom Poslovnika kvaliteta kroz kombinovani: „Integrisani Menadžment Sistem-Quality“ (IMS-Q), koji definiše i usmerava metod i način zadovoljavanja zahteva ISO:9000 i 9001:2015, u „condo“ hotelu.
2.2. Opisni procesi poslovnih aktivnosti funkcionalne organizacije definisani i primenjeni u prostoru i vremenu trajanja;
2.3. Radna pravila, procedure, pravila i instrukcije koje opisuju metod, način i druge specifičnosti upravljanja procesima deo su jedinstvenog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelu.

(Izvor: ISO: 9000 i 9001: 2015)

3. Integrisanim upravljačkim sistemom kvaliteta (*IMS-Q*), profesionalni upravljač uz ovlašćena i odgovorna lica ispred upravljačke funkcije-upravljanja, organizuje, rukovodi i upravlja sitemom kvaliteta u okviru jedinstveno i funkcionalno organizovanog poslovanja „condo“ hotela, na sledeći način:

3.1. Organizuje, upravlja, rukovodi, obezbeđuje, uspostavlja, održava i stalno unapređuje sistem menadžmenta kvaliteta QMS - IMS-Q, “condo” hotela;
3.2. Izveštava učesnike o sistemu menadžmenta kvaliteta,(izmene,dopune, poboljšavanja…);
3.3. Unapređuje i podiže nivo svesti učesnika, posebno kod zaposlenih u vezi zahteva korisnika kao gostiju, odnosno, kao kupaca, korisnika i potrošača;
3.4. Organizuje i održava stalnu internu i eksternu komunikaciju sa učesnicima u poslovanju “condo” hotela u vezi sa rezultatima implementiranog IMS-Q.

Izvor: ISO: 9000 i 9001: 2015;

3.1.5.5. HACCP i sistem bezbednosti hrane u “condo” hotelima

Uspešna i efikasna primena HACCP sistema u ugostiteljskim objektima i hotelima u velikoj meri zavisi od edukacije i motivacije zaposlenih koji manipulišu hranom. Domaći, kao i propisi EU imperativno, kroz osiguranje bezbednosti hrane uspostavljaju odgovornost pojedinačnih prehrambenih kompanija za osiguranje bezbednosti i zaštitu potrošača, “ definišući HACCP sistem kao nezaobilazni strukturirani pristup identifikovanju i analizi potencijalnih opasnosti kritičnih kontrolnih tačaka u poslovanju hranom. HACCP sistem bezbednosti hrane zasnovan je na sedam principa koji su u izveštaju Poustie, Ross, Geddes & Stewart (1999), definišu na sledeći način:

1. *„ Sprovesti analizu opasnosti, identifikujući potencijalne opasnosti u proizvodnji hrane i identifikovanje preventivnih mera neophodnih za njihovu kontrolu;*
2. *Odrediti kritične kontrolne tačke (CCP) uz identifikovanje procedura i operativnih koraka koji se mogu kontrolisati u vilju eliminisanja i/ili minimiziranja opasnosti;*
3. *Uspostaviti kritične granice i ciljeve osiguranja kontrole CCP;*
4. *Uspostaviti sistem za praćenje i kontrolu CCP;*
5. *Uspostaviti korektivne mere kada određena CCP nije pod kontrolom;*
6. *Uspostaviti procedure za potvrdu da HACCP sistem funkcioniše efikasno i;*

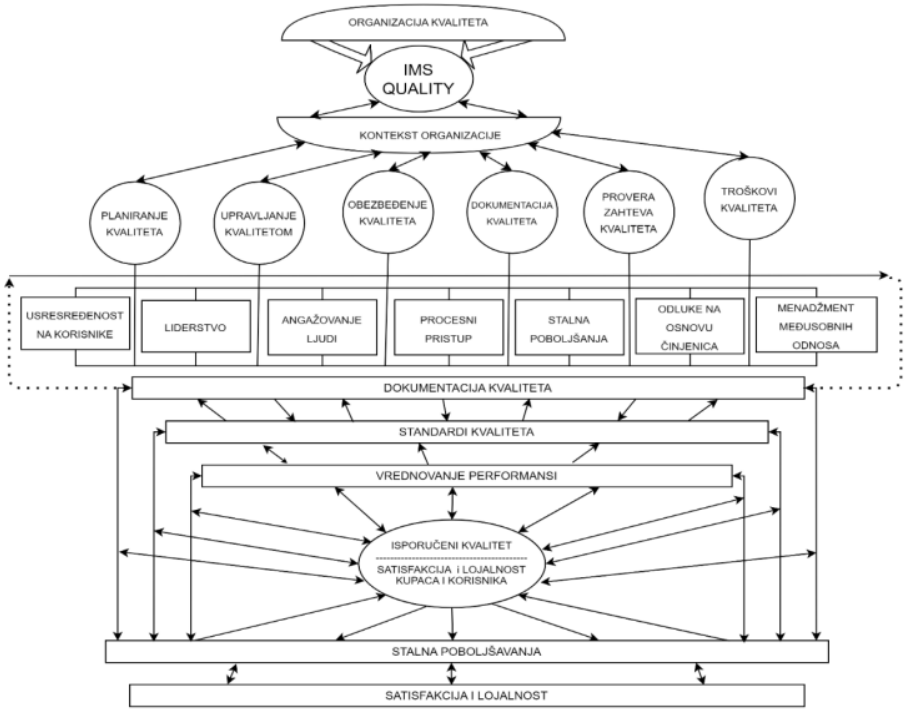
7. Uspostaviti evidenciju dokumentacije o proceduramai i primeni principa." (str. 254-255).

HACCP u svojstvima "*Codex Alimentariusa*" definiše osnovne principe higijene hrane i ujedeno usaglašen sa standardima QMS ISO 9000 i 9001:2015, kao i sa "Zakonom o bezbednosti hrane u Srbiji" (ISO:22000). Principi HACCP koncepta su saglasni QMS-u, pri čemu je posebno značajno: usmerenje na kupce i korisnike, uključenost zaposlenih, timski rad, procesni pristup i potreba stalnih poboljšavanja. Podržan je dobrom proizvođačkom praksom (GMP), kao i neophodnim direktivama (Pravilnici, Procedure, Naredbe, Uputstva, Instrukcije i dr.), ujedno usaglašen sa standardima serije ISO: 22000. Propisana primena propisa, pravila i ponašanja u vezi bezbednosti hrane u „condo" hotelima, sistemski je, orgaizaciono i univerzalno obezbeđen u svim organizacionim delovima poslovanja.

3.2. Razvoj sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima

Upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima, sveobuhvatan je kompleks procesa u funkcijama organizacije poslovanja u turističkoj delatnosti. Kao nedovoljno poznata forma i domaći poslovni model, "condo" hotele dodatno karakterišu i nedovoljno definisani radni procesi i pojedina ponašanja učesnika od značaja za očekivanu radnu operativnost. Koncept sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, dodatno doprinosi jedinstvenom ustrojstvu i razumevanju uspostavljenih uzajamnih odnosa ključnih učesnika u "*mix-use*" modelu karakteristične organizacije i razvoja poslovanja.

Organizacionim pristupom sistemu menadžmenta kvaliteta, (SRPS ISO), uz punu primenu principa menadžmenta kvaliteta, uređuju se osnove organizovanja sistema kvaliteta uz razvoj sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.



Slika 8. Prikaz univerzalnog pristupa organizovanju "IMS-Quality" sitema u "condo" hotelu:

Izvor: Autorski pristup, prema izvornoj ideji:
Filipović, Đurić & Ruso (2018), prema Griffith, A.; (1999). (str. 41-50.).

Zadovoljenje potreba ključnih učesnika: vlasnika, kupaca i korisnika, ali ni manje značajno, zaposlenih, zajednice, konkurenata i drugih učesnika u poslovanju "condo" hotela uz razvojni sistem upravljanja kvalitetom, odvija se na tržištu turističkih proizvoda i usluga, skladno heterogenim svojstvima modela i definisanog nivoa kvaliteta proizvoda i usluga u kombinivanom, "mix-use" odmorišnom stanovanju i hotelskom poslovanju u turističkoj delatnosti.

Razvoj i upravljanje kvalitetom u savremenom trendu tržišnog pozicioniranja "condo" hotela, značajan je uslov poslovne uspešnosti i tržišne konkurentnosti, uslovljeno kreiranjem procesa, segmentiranjem turističko-stambenog tržišta i uspešno uspostavljenim odnosima svih učesnika u poslovanja „condo" hotela. Evidentna je uslovna zavisnost od opšte uspešnosti organizovanja poslovanja uz upravljanje procesima i postupanjima, pretežno aktivnih i ključnih učesnika u poslovanju.

3.2.1. Kvalitet i upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima

Opšte usvojen stav je da kvalitet (*lat.-qualitas,),* znači svojstvo, osobinu, odnosno skup dobrih osobina, karakteristika, vrlina, namera, dobrote i drugih vrednovanih svojstava, raznovrsno osetljivih i opipljivih obika, sadržine i formi. Iste, slične, druge i univerzalne karakteristike možemo postaviti u osnovu opštih definisanja kvaliteta u turizmu i hotelijerstvu kao i linijama odnosa kombinovanog „*mix-use*" „condo" hotela i modela poslovanja.

Kompleksno gledano, mesto, uloge kao i značaj opšteg upravljačkog kompleksa znanja, ponašanja i stvaranja vrednosti, definiše i procesne modele aktivnosti u upravljanju kvalitetom u turističkoj delatnosti, kojoj pripadaju i „condo" hoteli. Neizostavan faktor uspešnog modeliranja poslovnog organizovanja „condo" hotela, sastoji se u uspostavljanju jedinstvenog sistema objedinjenih poslovnih procesa i aktivnosti hotelsko-stambenih kao i drugih pratećih funkcija. Ujedno, to je i širi pristup definisanju uzajamnih odnosa pojedinačnih učesnika, od ključnih aktera, do viših organizacionih formi usaglašenih procesa u funkciji poslovne organizovanosti.

Kosar & Đurišić (2010) ističu, „ Projektovanim i ostvarenim kvalitetom, kroz stepen usaglašenosti potrebnog i upotrebnog kvaliteta, ogleda se uspešnost i ispunjenost eksternih zahteva kupaca i korisnika u "condo" hotelima. Usaglašenost na svim nivoima kvaliteta, od potrebnog, preko projektovanog i ostvarenog, dovodi do pojma totalnog kvaliteta. Time i totalni kvalitet (TQS) nastaje kao rezultat zaživljavanja menadžerskog pristupa kvalitetu, kao strateškom cilju organizacije, " ... potvrđujući, kompleksnost kombinovanog „condo" modela poslovanja, opravdanost, čak i uslovno neophodno mesto, ulogu i odgovornost profesionalnog upravljača u okviru uzajamno uspostavljenih odnosa stejkholdera u poslovanju i upravljanja TQM kvalitetom u „condo" hotelima. Usvajanje koncepta totalnog kvaliteta u „condo" hotelima, isti se takođe može definisati i kao „ sveukupnost svojstava proizvoda sa stanovišta usaglašenosti sa zahtevima u svim fazama njihovog nastanka i realizacije ". (str. 1-8).

Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu kompleksan je i sveobuhvatan pristup organizovanju i sprovođenju aktivnosti i procesa u funkciji obavljanja kombinovanih hotelsko-ugostiteljskih i delom stambenih aspekata aktivnosti u turističkoj delatnosti. Uz uspostavljanje najviših nivoa uzajamne koordinacije učesnika u definisanom tržišnom nastupu, pozicioniranju a naravno i širim upravljačkim aspektima, Omerović & Bijelović (1998), ukazuju da kvalitet upravljanja možemo definisati kao funkciju integrisanja kvaliteta upravljačkih komponenti, odnosno kroz

doprinos koji svaka upravljačka komponenta ostvaruje u jedinstvenom kvalitetu upravljanja, ” (str. 242-255).

3.2.1.1. Razvojmi aspekti sistema i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima

Sistemski pristup definisanju i organizacionom povezivanju, raznovrsnih aktivnosti u poslovanju “condo” hotela, Jovanović (2009), usmerava ka “ dinamički složenom sistemu, koji se sastoji od više međupovezanih i međuzavisnih podsistema i elemenata koji se nalaze u tesnoj povezanosti sa okolinom u kojoj razvojno i egzistira ” (str. 16-17), doprinoseći razumevanju uspešnog organizovanja poslovanja i upravljanja kvalitetom uz punu poslovnu efikasnost, efektivnost i ostvarivanje planski postavljenih ciljeva. Dodatno, složenost društvenih, administrativno-pravnih i drugih poslovnih i vrednosnih aspekata stambeno-turističkog poslovanja, „condo“ hotel do sada nije dovoljno poznat domaćoj turističkoj praksi. Značaj razvojnog uticaja kombinovane, “*mix-use*” turističkih modela, usmerava interes i razumevanje ka primeni kompleksa složenih poslovnih aktivnosti u pogodnom teorijskom i praktičnom poimanju sistemskog pristupa i razvoju koji je prema Filipoviću & Đuriću (2009), „ srž Demingove filozofije, odnosi se pored biznisa i na sve aspekte društva i ... shvatanja života i rada koji se sastoje sadržani u konceptu sistema: radu u organizaciji i zajednici. “ (str. 60-67).

Definisani model „condo“ hotela u svemu podržava definicija sistema kao „ skupa međusobno povezanih ili međusobno delujućih elemenata“ (ISO 9000:2005), uz istovetan „*sistemski pristup*“, inoviranih domaćom regulativom u oblasti standardizacije, prerasla je u: “

1. „ Sistem menadžmenta kvalitetom (QMS), koji sačinjavaju aktivnosti kojima organizacija identifikuje svoje ciljeve i utvrđuje procese i resurse koji se zahtevaju da bi se ostvarili željeni rezultati.
2. QMS takođe: „Upravljanje međusobno delujućim procesima i resursima koji se zahtevaju da bi se pružila vrednost i realizovali rezultati za relevantne zainteresovane strane.
3. Omogućavanje najvišem rukovodstvu da optimizuje korišćenje resursima uzimajući u obzir dugoročne i kratkoročne posledice svoje odluke i
4. Pružanje mogućih načina za identifikovanje mera koje se bave predviđenim i ne predviđenim posledicama u obezbeđivanju proizvoda i usluga. “

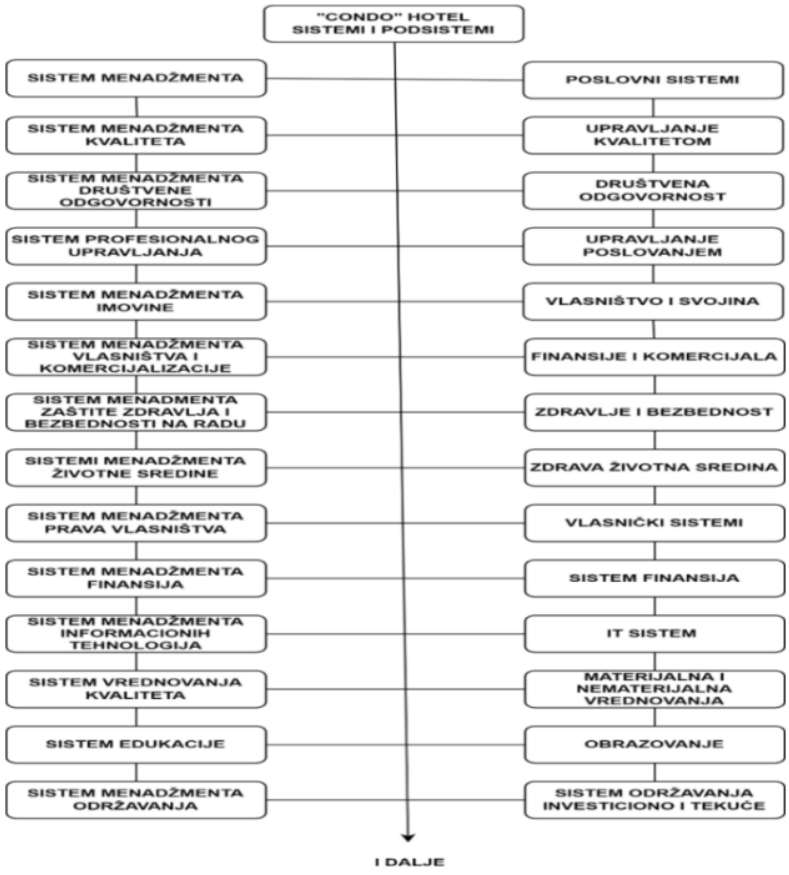
(SRPS ISO 9000:2015).

Sistemom možemo smatrati definisani ambijent u kome je uspostavljen sveobuhvatan sklad procesa i aktivnosti, u najkraće formulisanom značenju „ne protivurečne celine“.

Filipović, Đurić & Ruso (2018), ističu da je „ Sistem kvaliteta, (QS) skup međusobno povezanih ili delujućih elemenata kojim se, koristeći različite resurse postižu ciljevi vezani za kvalitet, … Sistem menadžmenta predstavlja elemente organizacije za uspostavljanje politika i ciljeva, kao i procesa za ostvarivannje tih ciljeva, … s tim da je i “ Sistem menadžmenta kvaliteta deo sistema u vezi sa kvalitetom” na koji način, organizacija utvrđuje sopstveni pravac i upravljanje procesima koji su u vezi sa kvalitetom. Generalno, sastoji se od organizacione strukture, zajedno sa planiranjem, procesima, resursima i dokumentacijom, koji se koriste za postizanje ciljeva kvaliteta, poboljšanja proizvoda, usluga i zadovoljavanja zahteva korisnika.“ (str. 17-20);

Razvojno i ujedno jedinstveno definisane, poslovno organizovane sisteme i podsisteme kvaliteta, karakterišu univerzalne kao i uobičajene karakteristike ključnih programskih funkcija, dopunjene izborom specifičnih posebnosti, koje prostorno-građevinskim, tehnološko-tehničkim, ujedno prodajno-uslužnim organizovanjem uz dodatno organizovane imovinsko-vlasničke

odnose učesnika i druge posebnosti, definišu sistemsko poslovanje "condo" hotela u registrovanoj turističkoj delatnosti.



Izvor: Autor

Slika 9. Neophodni sistemi i podsistemi ključnih poslovnih funkcija u "condo" hotelima

Poslovanje "condo" hotela na turističkom tržištu, možemo smatrati „delom sistema menadžmenta koji se usredsređuje na ostvarivanje rezultata u vezi sa ciljevima kvaliteta, starajući se da na odgovarajući način zadovolji potrebe, očekivanja i zahteve kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga funkcionisanjem i tržišnim poslovanjem. Takođe, Heleta (2012), smatra „ Sistem kvaliteta, kao deo menadžment sistema organizacije, koji predstavlja sistemski, inovativno i proaktivno orjentisan menadžment metod, zasnovan na procesima i njihovoj efikasnosti. ... Rezultat ovih procesa treba da budu proizvodi koji ispunjavaju utvrđene zahteve, čime se povećava njihov kvalitet, a odvijanje procesa se obavlja uz upotrebu što manje resursa." (str. 16).

Insistiranje na sistemskom pristupu menadžmentu kvaliteta u "condo" hotelima podrazumeva potpunu, suštinsku identifikaciju, razumevanje i upravljanje definisanim kompleksom kombinovanih stambeno-hotelskih procesa u "*mix-use*" turističkoj delatnosti, čime se omogućava stabilno jedinstvo interaktivnih i "trajnih", sistemski povezanih procesa jedinstvene funkcionalne organizacije, vremenski neograničeno, uz konstantno jedinstvo unapređenja efektivnosti i efikasnosti u radu. Ujedno, kompleksnost i karakteristične, poslovno-

tržišne različitosti "*mix-use*" modela "condo" hotela u odnosu na klasične hotele, usmerava na neizbežna i stalna, poslovna i procesna usaglašavanja.

U kontekstu transformacija sa tradicionalnih praksi upravljanja kvalitetom na složene QMS-a i TQM pristupe, Stutts (2001) dovodi ulogu generalnog menadžera iznad uloge operativnog kontrolora u organizacionog programera, kao i svaka veća promena, zahteva mnogo znanja i strpljenja. Implementacija TQM pristupa zahteva vreme i obuku. Kompanije koje ne uspevaju da uspešno iskoriste TQM metode su one koje svojim zaposlenima nisu obezbedile informacije i obuku koja im je potrebna da bi bile efikasne. " (str. 288-289).

Definisanjem obavezujućih: statusnih, imovinskih, vlasničkih, svojinskih, upravljačkih, komercijalnih, rukovodnih i drugih sistema i podsistema funkcionlnog organizovanja "condo" hotela, opredeljeni su uporedni aspekti specifičnih različitosti klasičnog stanovanja kao i standardnog poslovanja klasičnih hotela, u odnosu na "condo" hotele. U daljoj razradi koriste se sprovedene analitičke razrade i komparativne analize organizovanja klasičnih hotela i stambenog, odmorišnog stanovanja u odnosu na "condo" hotele, uz opredeljen koncept modela sistema kvaliteta: "IMS-Quality".

Povećan broj ključnih stejkholdera, sa definisanim ali i suštinski različitim vlasničkim pristupima, raznovrsno manifestovanim očekivanjima, interesima i uticajima moći u odnosu na profesionalne upravljače i korisnike, uz druge rizične situacije, stvaraju opasnosti od čestih prekida značajnih veza i odnosa, tako da sistemski pristup uspostavljene veze i odnose menja sinhronizovano. Time se pored opštih ciljeva organizacije poslovanja "condo" hotela, postavljaju i definišu širi interesi učesnika i preispiivanjem od strane rukovodstva i kao usaglašeni sa ciljevima organizacije usvajaju. Sistemskim pristupom sve aktivnosti i procesi povezuju se usmeravaju ka ispunjavanju ciljeva organizacije i time obezbeđuje uslov za postizanje dugoročno uspešnog poslovanja.

Aspekti sistema menadžmenta kvaliteta u "condo" hotelu i modelu poslovanja, sadržani su na nivou makro i mikro definisanih procesa funkcionalne poslovne organizacije i sveobuhvatnost izvršilaca svih radnih, dopunskih i pomoćnih aktivnosti u angažovanim prostorima, planiranom vremenu i rokovima kojima upravlja IMS-Q tim i ovlašćeni-odgovorni izvršioci.

Upravljačko-rukovodnoj strukturi i organizovanju „IMS-Quality" u „condo" hotelima u celosti su prihvatljiva pravila Luburić (2010) koja se kao „ pravila organizovanja a potom i stalnih unapređenja, univerzalno primenjivih bilo gde, kao i u odnosu na uslužni i proizvodni sektor i sektore unutar kompanije " (str. 58-61), „ u svemu organizovano prema upravljačkoj strukturi (primenjivoj i u „condo" hotelima), koja nudi „*14 Demingovih pravila*", Deming (1996), koje Luburić (2010), na putu organizovanja ka trajnim unapređenjima ističe kao dokazana, univerzalno primenjiva na male i velike organizacije, na uslužno/proizvodne sektore, kao i unutar unutar kompanije, „condo" hotela, prema sledećem: Luburić (2010); (str. 29-30) (str. 58-61):

1. „ Obezbediti ciljnu motivisanost u svrhu razvoja proizvoda i usluga, sa namerom da se postigne konkurentska snaga;
2. Usvojite novu filozofiju, s tim da se više ne može živeti prihvatajući nivoe zakašnjenja, grešaka i slično.
3. Naučite značaj sopstvene odgovornosti;
4. Eliminišite zavisnost od masovne inspekcije. Umesto toga, zahtevati statistički dokaz da je kvalitet ugrađen;
5. Završite praksu izbora i vrednovanja isporučilaca samo na osnovu cene;
6. Pronađite probleme. Na rukovodstvu je da kontinuirano radi na sistemu;
7. Institucionalizujte moderne metode uvežbavanja na poslu;
8. Institucionalizujte moderne metode praćenja produktivnosti rada.

9. Odgovornost predradnika za kvantitet mora se promeniti u odgovor;
10. Eliminišite strah tako da svako može da radi efektivn, odnosno da pruža svoj maksimum;
11. Slomite barijere između odeljenja;
12. Eliminišite nemerljive ciljeve i slogane koji od radnika traže nove nivoe produktivnosti bez objašnjenja kojim bi se metodama oni dostigli;
13. Eliminišite radne standarde koji propisuju norme;
14. Slomite barijere koje stoje između najamnog radnika i njegovih prava da bude ponosan na svoj rad;
15. Institucionalizujte stabilan program usavršavanja i uvežbavanja;
16. Kreirajte strukturu u vrhunskom rukovodstvu koja će se svakodnebno brinuti o sprovođenju prethodnih tačaka. „

Deming, (1996); (str. 29-30); Luburić (2010); (str. 58-61).

3.2.1.1.1. Integrisanje razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima

„Condo“ hotelom, ugovorno i obavezujuće upravlja izabrana, specijalizovana i u svemu odgovorna menadžment kompanija. Kompetitivna menadžment kompanija može operativno i strateški razvojno upravljati ne samo jednim hotelom i posebnim objektom, već prema svojoj snazi, interesu i mogućnostima, kompleksom hotela, posebnim turističkim naseljima pa i kompletnim destinacijama. Kvalitet upravljačke kompanije jedan je od bitnih uslova uspešnosti u radu kao i garancija kvaliteta tržišnog poslovanja hotela vrste „condo“. Različitost „condo“ hotela ogleda se u vrstama, modelima, načinu rada i specifičnostima upravljačkog modela. Odabrana pozicioniranost lokacija i destinacija, odgovarajuće utiču na programsku opredeljenost, komercijalne odnose, tržišnu tražnju, oblik i obim rada, jedinstven tržišni nastup, tržišnu diferencijaciju i niz drugih elemenata koji ih međusobno razlikuju i čine prepoznatljivim. Na integrisani sistem “condo” hotela utiču kvalitet i druga vrednovnja definisanog proizvoda i usluge, koji se kontinuirano ispituju, takoreći prilikom svakog klijentskog iskustva, vodeći računa o nezadovoljavajućim aspektima i ključnim uzrocima odustajanje kupaca, korisnika ili potrošača.

Keaveney (1995) ističe da je „ vrednovanje i satisfakcija proizvoda i/ili usluga, od značaja za donošenje odluka o promeni prodavca imovine i/ili univerzalno prodavca i pružaoca usluga ” (str. 71-82), potrebom definisanja univerzalnih uzroka i mogućih odustajanja od svojstava proizvoda i usluga“ što je primenjivo i u “condo” hotelima.

Tabela 17. Uobičajeni uzroci odstupanja kvaliteta proizvoda i usluga u “condo” hotelima

1	VISOKE - NEADEKVATNE CENE	-Visoke, nelojalne, obmanjujuće cene i stalni rast cena;
2	NEPRAKTIČNOST - NEPRIKLADNOST	-Lokacija, radno vreme, čekanje slobodni termini i sl.;
3	GREŠKE OSNOVNOG PROIZVODA - USLUGE	-Greške i katastrofe u prodaji, usluživanju, naplatama;
4	GREŠKE U ODNOSIMA SA KLIJENTIMA	-Nebriga, nestručnost, nepristojnost, nerazumevanje;
5	NEPOZNAVANJE ILI NERAZUMEVANJE	-Nesigurnost usled nepoznavanja modela poslovanja;
6	ODGOVOR NA SLAB PROIZVOD - USLUGU	-Negativan, nevoljan kao i izostanak odgovora;
7	KONKURENCIJA	-Postojanje boljih ponuda na tržištu;
8	ETIČKI PROBLEMI	-Obmane, nasrtljiva prodaja, nesigurnost, sukob interesa;
9	PRISILNE PROMENE PRODAVCA/PRUŽAOCA	- Selidba klijenta, zatvaranje, prestanak delatnosti i sl..

Izvor: Autor.

3.2.1.1.2. TQM proizvoda i usluga u „condo“ hotelima

Procesi upravljanja kvalitetom u poslovanju „condo“ hotela, saglasni su i usaglašeni već definisanim i prihvaćenim TQM modelima kakvi su „ Procesi upravljanja ukupnim kvalitetom, prema univerzalnom Demingovom konceptu četiri sledeća koraka: 4 PDCA

" I - PLANIRANJA kroz identifukaciju i analizu nastalog problema u procesu organizacije uz prikupljanje informacija, definisanje faktora uspeha i određivanje indikatora performansi i prema generisanju mogućih rešenja, bira se najbolje;
II - DELOVANJA i primenu izabranog rešenja na konkretan problem, u ograničenom obimu ili kao eksperiment uz prikupljanje podataka o posledicama uz trening zaposlenih za primenu;
III - PROVERA podataka dobijenih primenom rešenja, uz proveru uspešnosti unapređenja izabranih indikatora performansi procesa;
IV - SPROVOĐENJE unapređenja procesa koje je prošlo proveru uz dokumentovanje, kako bi ubuduće proces bio primenjivan na dokumentovano uređen način."

Izvor: Demingov model PDCA;

Prema navedenom „modelu četiri osnovne funkcije": Tod, (1993 & Omer, (2006); Cvetković-Lečić & Atanasov (2015), definišu i utvrđuju kvalitet objedinjen ključnim fazama procesa: planiranjem, organizovanjem, realizacijom i kontrolom. Analize procesa potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) u „condo" hotelima, polaze od poznatih obeležja i specifičnosti poslovnog modela uz neophodnost određenih modifikovanja procesnih postupaka. (str. 38).

Značajan faktor u pristupu razvojnog organizovanja poslovanja „condo" hotela sadržan je u uspostavljanju razvojnog sistema kvaliteta, posebno kroz odnose ključnih i aktivnih učesnika, usaglašeno svojinskim, komercijalnim i ukupnim organizacionim aspektima upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima. Konceptu sistema kvaliteta klasičnih hotela uz neophodna usaglašavanja i poboljšavanja, odgovarajući su i ujedno univerzalni, opšte prihvaćeni ključni koraci i u razvojnom sistemu upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima:

1. IDENTIFIKACIJA problema u postojećim ili nedostajućim procesima poslovanja;
2. PLANIRANJE mogućih izmena kroz postojeće ili unapređenjeujuće procese;
3. PROVERA planiranog procesnog modela i izvodljivost;
4. REALIZOVANJE usvojenih izmena, dopuna i unapređenja procesa;
5. KONTROLA praktične izvedenosti konačnog i unapređenog procesa i
6. INFORMISANJE ključnih kao i svih zainteresovanih učesnika.

Izvor: Tod -1993; Omer, 2006.; Cvetković i sar., 2015.

Ustrojstvo postavljene metodologije objedinjenim upravljanjem definisanih poslovnih sistema kvaliteta (QMS, TQM i viši nivoi poslovne izvrsnosti), prihvatljivi su, očekivani, preporučujući i obavezujući u primeni poslovne koncepcije definisanog modela „condo" hotela i odvijaju se usaglašenim delovanjem kroz odgovarajuće funkcije poslovanja kao i radno operativne: Strategije, Politike, Procese, Funkcije, Standarde, Pravila, kao i prateće Procedure, Organizacijska uputstva, Instrukcije, Naredbe, Naloge, Odluke i dr. Ujedno je organizacija poslovanja pojedinačnog „condo" hotela, usaglašen model definisanog timskog i pojedinačnog načina rada učesnika u radno organizovanim procesima, kao uobičajen i očekivan deo uzajamnog usaglašavanja uz dodatne zahteve upravljanja kvalitetom u „condo" hotelu.

Ustrojstvo vlasničkog portfolia aspekata kvaliteta definisano je modelom funkcionalnog organizovanja, kroz unapređenje aktivnosti i otklanjanje propusta poslovnih procesa i kadrovske obučenosti u svim fazama izvedenosti i operativnosti u radu „condo" hotela, u skladu sa definisanim organizacionim modelom, utvrđenim poslovnim strategijama i/ili na drugi način opredeljenim zahtevima ključnih stejkholdera u realizaciji promena, poboljšavanja, kao i unapređenja i upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima.

Jovanović (2009), ukazuje „TQM" predstavlja menadžment pristup ili specijalizovanu disciplinu menadžmenta, koja se bavi poboljšanjem kvaliteta i ukupnog poslovanja jedne organizacije, ... kroz usmereno organizovanje celokupne organizacije, svake organizacione jedinice i svakog pojedinca uz efikasno upravljanje svim procesima poslovanja u organizaciji

radi poboljšanja kvaliteta i ukupne konkurentnosti, " (str. 16-17). Williams (2010), smatra da TQM nije samo poseban alat ili tehnika." Univerzalno i "condo" hotelima takođe može prema Williamsu (2010) biti i : " životna filozofija ili opšti pristup menadžmentu za koji su karakteristična tri principa: *1. Usredsređenost na kupce i zadovoljstvo kupaca; 2. Neprekidna poboljšavanja; 3. Timski rad. "* „ (str. 333).

„Condo" hotelom u svim aspektima poslovanja, jedinstveno i skladno principima upravljanja totalnim kvalitetom (TQM), prema stavu, Voker (2017) " ne podrazumeva se samo planiranje već se obuhvataju i sve druge funkcije menadžmenta, sa usvojenom idejom da se većim isticanjem kvaliteta unapređuje efikasnost i povećava produktivnost … što znači da se od svih nivoa i pojedinačno zaposlenih zahtevaju inputi, kao što zahteva i timski rad, s tim da klijent ocenjuje kvalitet, vrednost i proizvod tima " (str. 88),

Poslovanjem "condo" hotela upravlja imenovana, profesionalna upravljačka kompanija, stručna, specijalizovana i odgovorna upravljačka kompanija. Specijalizovana menadžment kompanija može upravljati ne samo jednim hotelom i poslovnim objektom, već prema ugovorenom, svojoj snazi, interesu i raspoloživim resursima i kompleksom hotela, posebnim turističkim naseljima kao i kompletnim turističkim destinacijama. Kvalitet upravljačke kompanije značajan je i očekivan garant uspešnosti u poslovanju hotela vrste „condo", razdvajajući vlasnički od profesionalno upravljačkog portfolia kao i upravljanja kvalitetom u funkciji registrovane turističke delatnosti.

3.2.1.1.3. O izvrsnosti kvaliteta proizvoda i usluga u „condo" hotelima

Jedinstvenost „condo" hotela i modela poslovanja sastoji se u nizu definisanih i prepoznatljivih različitosti, među kojima je najznačajnija diferencijacija ključnih aktera u aspektima ugovorene komercijalizacije, uzajamnih uloga kao i definisanim interesima i uticajima u uzajamnim odnosima. Različito definisana i ugovorena prava raspolaganja i korišćenja smeštajnih kapaciteta uz dodatnu slobodu prodaje na tržištu i druge aspekte zainteresovanosti i učešća svih stejkholdera u pripadajućim postupanjima i ponašanjima, obavezuju profesionalnog upravljača na vođenje čvrste upravljačko-rukovodne politike, posebo u odnosu na značaj i uloge „operatora investiranja" kao i vlasnika pojedinačnih „condo" smeštajnih jedinica i klasičnih korisnika turističkih proizvoda i šire poslovne ponude.

Kompleksnost poslovnog „condo" modela, posebno u odnosu na odgovorno raspolaganje i upravljanje imovinom značajne vrednosti u okviru "*mix-use*", hotelsko-turističkog poslovanja, zahteva stručan i odgovoran pristup svim upravljačkim funkcijama procesnim pristupom postavljene organizacije poslovnih funkcija bez izuzetka u primeni. Time su stvorene osnove za uspešno upravljanje totalnim kvalitetom (TQM), koji predstavlja imperativ primene u praksi i ujedno bitan uslov i jedan od bitnijih garanta uspešnog poslovanja „condo" hotela. Tome doprinosi organizovanje i vođenje značajnih politika kvaliteta uz profesionalna i posvećena opredeljenja u interesu vođenja politike TQM kvaliteta, definisanim politikama u primeni standarda kvaliteta, kategorisanja i standardizacije razvrstanog kvaliteta, zdravstvene ispravnost hrane i pića kao i opštih politika bezbednosti i zaštita svih vrsta.

Kompleks TQM i izvrsnosti uslužnih aktivnosti i procesa u okviru funkcionalne organizovanosti klasičnih hotela, odgovarajući su zahtevima ključnih učesnika kao i nizu poslovnih, organizacionih, tržišnih kao i marketing specifičnosti i definisanih obeležja. proizvodno-uslužnih delatnosti kao i sistemu kvaliteta proizvoda i usluga u poslovanju „condo" hotela u Srbiji. Uz druge specifičnosti i karakteristike modela poslovanja i upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima, definišu se neizostavno jasni zahtevi kvaliteta proizvoda i usluga napredne politike u pogledu uspešnog upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima.

A). „*Pouzdanost proizvoda - usluga,* kao stepen obećanog učinka isporuke, dominantan je kriterijum koji "*kupci - korisnici*" koriste u proceni kvaliteta, što je ujedno suštinska, odskočna [115]ka za pokretanje marketinških napora koji su izuzetni. Velike strategije za marketing usluge, bez obzira na to koliko su pametne, kreativne i sveobuhvatne, ne mogu biti efikasne kada korisnici vide odmorišni "*mix-use*" proizvod-uslugu kao nepouzdanu. Potencijalni doprinosi pouzdane usluge marketinškoj efikasnosti uključuju bolje zadržavanje kupaca, više posla od postojećih kupaca, povoljnu komunikaciju od usta do usta i određivanje cena kupaca.

Leonard, Berry & Parasuraman (1991), smatraju da poboljšanje pouzdanosti usluge može povećati operativnu efikasnost smanjenjem troškova „prerade", otpada, smanjenjem usluga, podižući moral i smanjujući fluktuaciju zaposlenih. „ Infrastruktura za uslugu bez grešaka je još jedan stub podrške za pouzdanost usluge. Ovaj stub počiva na zaposlenima koji su voljni, sposobni i ohrabreni da obavljaju uslugu na uzoran način, efikasan timski rad među zaposlenima i dobre komunikacione sisteme. (str. 31-33; str. 54-56);

B). Univerzalno, kao i za „condo" hotele, Leonard, Berry & Parasuraman (1991), smatraju neophodnim „ Predlog kontrolne liste aktivnosti za menadžment u cilju poboljšanja pouzdanosti proizvoda i usluga sadržano u sledećem:

1. Verovanje 100 % pouzdanosti u nula greške u servisu, što je cilj vredan truda;
2. Razumevanje izazova vezanih za težnju ka 100 % pouzdanosti usluge;
3. Pokazivanje posvećenosti pouzdanosti usluga svim zaposlenima;
4. Rigorozno testiranje novih usluga pre uvođenja;
5. Stalno preispitivanje usluga nakon predstavljanja;
6. Osigurati sposobnost, motivisanost i ohrabrenja zaposlenima da teže nultim greškama;
7. Podsticaji, olakšice, zahtevi timskog rada i komunikacija funkcionalnih jedinica."

(str. 31-33; str. 54-56;)

C). Značajan uslov za neophodnu pozicioniranost poslovnog modela „condo" hotela na domaćem turističkom tržištu, posebno u uslovima nedovoljne tržišne prepoznatljivosti, dokazanog kvaliteta u praksi kao i drugim tržišnim prednostima, definiše se kroz očekivanja kupaca i korisnika u pogledu zahteva kvaliteta i poslovne izvrsnosti. Uspostavljanje mehanizama i alata poslovne izvrsnosti kroz upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima, saglasno je i omogućavanju izvršavanja procesa kroz " stalan i kontinuiran kvalitet realizacije marketing usluga i svih drugih grupa aktivnosti i postupaka u okviru mikro i makro funkcionalne organizovanosti , trajno, bez izuzetaka, isti autori, Leonard, Berry & Parasuraman (1991). utvrđuju na sledeći način:

1. „ Uraditi prvi put: proizvod i/ili uslugu, upravo kako treba i kako kupac i gost očekuju, po mogućnosti i nešto više i/ili bolje;
2. Uraditi proizvod i/ili usluge veoma ispravno i drugi put, po mogućstvu i nešto bolje;
3. Profesionalno upravljanje uz stalna prevazilaženja i očekivanja kupaca i korisnika. „

(str. 31-33; str. 54-56;)

D). Za kvalitet izvrsnosti proizvoda i usluga u poslovanju"condo" hotela, značajna je " *Završna kontrolna lista aktivnosti i procesa za postizanje oporavka izvrsnosti usluga* ", Leonard, Berry & Parasuraman (1991), koja je u potpunosti adekvatna pojmovnim, suštinskim, organizacionim i suštinskim usaglašavanjima i prilagođavanjima modelu "condo" hotela. Ujedno, praktično primenjiva kao obavezujuća instrukcija u radu "condo" hotela, posebno u " procesima kontrole i usaglašavanja kvaliteta sa ciljem postizanja pune izvrsnosti proizvoda i usluga, što iautori utvrđuju i kroz sledeće procese i aktivnosti: „ (str. 31-33; str. 54-56);

„ 1. Imati efikasan sistem za prikupljanje žalbi koje su dobrovoljno prijavili kupci,
2. Sprovoditi formalno i suštinski istraživanja o problemima usluga kupaca i korisnika,
3. Sistematski pratiti potencijalne tačke kvarova i rizika u službama,
4. Proveravati i obezbediti spremnost i ohrabrenost zaposlenih u rešavanju problema,
5. Utvrditi osetljivost faktora problema koje kupci doživljavaju u rešavanju problema,
6. Kontinuirano nastojati u razotkrivanju korena problema sa servisom usluga,
7. Modifikovati praćenje procesa usluga na osnovu iskustava u procesima oporavka,
8. Imati efikasan sistem za praćenje i otklanjanje problema. "

Leonard, Berry & Parasuraman (1991); (str. 31-33; str. 54-56)

3.2.1.1.4. Upravljanje kvalitetom materijalnih i nematerujalnih resursa u „condo" hotelima

Prilagođeno izvoru, Božanić & Jovanović (2010), ključno definisane specifičnosti „*mix use*" poslovnog „condo" modela, opredeljuju i dodatne kvalitativne pristupe aspektima upravljanja raspoloživim materijalnim resursa. Konceptom jedinstvenog poslovanja „condo" hotela, definiše se jedinstvena hotelska imovina izvornih vlasnika-investitora operatora, kao i vlasništvo nad posebnim delovima zgrade objekta, odnosno pojedinačnim hotelskim smeštajnim jedinicama kao i drugim posebnim delovima objekta zgrade hotela dr.: (str. 6-9):

Takođe, Božanić & Jovanoviću (2010), standardan kompleks materijalnih sredstava smatraju uobičajeno primenjivim i prihvatljivim i za modele "condo" hotela, generalno sadržano u sledećem:

** „ Oprema za realizaciju procesa (mašine, uređaji, alati, oprema i pribor za rad, hardver, softver i dr. *Prostori za realizaciju procesa (smeštajni, gostinski i drugi radni prostori, nepokretnosti, bazeni, teretane i drugi gostinski i radni prostori, mobilijar i dr.), radni uslovi uz sisteme opreme i pribora kojim se obezbeđuje rad i uslovi za rad, kao što su: osvetljenje, grejanje, ventilacija, liftovi i dr.); * Materijali i energija koji se koriste u radnom procesu (potrošni materijal, sirovine, poluproizvodi, energija i dr.), ... kao i drugi slični i ostali resursi;*
** Uslužni sistemi (hotelske, ugostiteljske, komunikacijske, informatičke, transportne, kao i sve ostale logističke usluge za realizaciju procesa); * Finansijska sredstva (troškovi, budžeti, fondovi, krediti,uslovi za obezbeđenje finansija i sl.); * Vreme (jednosmerno potrošni resurs), pripreme, trajanja i vreme procesa, upotrebe proizvoda i usluga; * Informacije (blagovremenost, tačnost i kompletnost): planski kao i tekući operativni podatci o šansama, opasnostima u okruženju, sopstvenim prednostima, mogućnostima, slabostima, opasnostima), a uobičajeno i „know how" i specijalistička znanja", licence,kao i drugi aspekti kompleksa uzajamnih resursa i dr;*

(str. 6-9.)

Upravljanje kvalitetom materijalnih kao i ukupnih resursa u „condo" hotelima, ima poseban značaj sa aspekta „podeljenog" kombinovanog vlasnštva na posebnim delovima zgrade objekta hotela, i podleže celovito principima Sistema menadžmenta kvaliteta[119] (SRPS ISO 9001), sa jasno definisanim resursima (ljudima. infrastrukturom i okruženjem za realizaciju operativnih aktivnosti procesa, resursima za praćenje i merenje. Pored sistemski uspostavljenih zahteva u realizaciji operativnih aktivnosti (tačka 8. sistema menadžmenta kvaliteta), neophodno je pored uobičajenih zahteva za proizvode i usluge (tačka 8.2.), definisati i uspostaviti zahteve sistema kvaliteta, koji se odnose na upravljanje kvalitetom materijalnih i drugih resursa u „condo" hotelima:

-Ugovorno definisanje vlasničkih (svojinskih) odnosa: prava i obaveza vlasnika imovine (posebnih delova) sa definisanim pravima raspolaganja, korišćenja, ograničenjima, teretima, održavanjem;
-Ugovorno definisanje komercijalizacije sa profesionalnim upravljačem uz prateća, uzajamna prava, obaveze, ovlašćenja i odgovrnosti;

-Uređenje drugih i neophodnih aspekata u oblasti profesionalnog upravljanja kvalitetom i raspolaganja kompleksom pripadajućih materijalnih i nematerijalnih: imovinskih i neimovinskih resursa svih vrsta u „condo“ hotelima.

Izvor: SRPS ISO:9001 (tačke 8, 8.2. i dr.)

3.2.1.2. Karakteristični zahtevi sistema menadžmenta kvaliteta u „condo“ hotelima

Međunarodni standardi sistema menadžmenta kvaliteta, (SRPS ISO 9001:2015), specificiraju zahteve sistema menadžmenta kvaliteta, pokazujući opšte primenjivu, generičku univerzalnost, ali i obaveznost poštovanja karakterističnih posebnosti od značaja za definisanje obavezujućih, podrazumevajućih kao i preporučujućih zahteva kvaliteta, ključnih za uspešno i razvojno poslovanje „condo“ hotela u Srbiji.

Uvodnim definisanjima organizovanja, usmereno su obuhvaćeni predmet, forma modela “condo” hotela, područja primene uz posebna razvrstavanja kao i zahteve standarda kvaliteta i ključno definisane korisničke grupe*: kupce, korisnike i potrošače.* Karakteristike i tržišne performanse „condo“ hotela, posebno su iskazane kroz kompleksnost poslovnog modela, dugoročnost, kombinovane titulare vlasništva, profesionalne upravljače poslovanjem, raspolaganje imovinpm velike vrednosti sa ugovorenom turističkom komercijalizacijom, uz zahteve sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima definisane kao maksimalne i u “*dobroj volji*”, sa ugovorno usaglašenim postupanjima profesionalnih upravljača, „autentičnih vlasnika“ i drugih učesnika kao optimalne.

Evidentna je neophodnost zahteva koji prikazuju minimum/optimum aspekata sistema menadžmenta kvaliteta u upravljanju „condo“ hotelima i to: (1) I deo: - Upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima kroz minimum ključnih zahteva kvaliteta u kontekstu principa upravljanja kvalitetom hotelima; (2) II deo: - Upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima: - Ključni zahtevi sistema menadžmenta kvaliteta u ”condo” hotelima *IMS-QUALITY*: i (3) III deo: - Zahtevi standarda: ISO 9001:2015, u okviru menadžmenta kvaliteta organizacije SRPS EN ISO 9004-2018., dok:

Takođe je neophodan Poslovnik kvaliteta koji se usmerava i prikazuje: - Integrisani Menadžment Sistem-Quality-IMS-Q -Referentnu matricu prema standardima serije (ISO i HACCP), u hotelijerstvu i primeni u ”condo” hotelima, s tim da je takođe:

- Neophodno ukazati na nizove standardnih ponašanja i postupanja u funkcionalno dokumentovanim procesima, neophodnim za pristup univerzalnom ustrojstvu razvojnog sistema kvaliteta: QMS-a, kao i „IMS - Quality“ u „condo“ hotelima.

Sveobuhvatan, kontrolisan i konstantno unapređujuć zahtev sistema menadžmenta kvaliteta u „condo“ hotelima, definiše dinamiku kompleksa aktivnosti i procesa funkcionalnog makro i mikro organizovanja poslovnog kompleksa, organizacionih celine do izvršioca pojedinačno i posebno. Potpunim organizacionim definisanjem pojedinačnih procesa i izvršilaca, omogućava se primena objedinjenog pogonskog knjigovodstva i dodatno praćenje poslovne realizacije profitnog centra, posebno i grupno, do pojedniačnog izvršioca. Procenjujući i/ili ocenjujući uspešnost najjednostavnije, pojedinačne aktivnosti ili procesa, učinka, definiše se ekonomičnost i efektivnost uz mogućnost uspostavljanja optimalnih zahteva standarda kvaliteta: ISO 2001-2015;, u sistemu upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima. Naglašena je neophodnost stalnih merenja i vrednovanja opažanja i ponašanja, materijalnih i nematerijalnih stanja prinosa i utrošaka, sve kroz procese u okviru uspostavljene funkcionalne organizacije kao i definisane zahteve sistema menadžmenta kvaliteta u “condo” hotelima.

Pristup ulogama “aktivnih” učesnika u poslovanju “condo” hotela, karakterišu “ključni” zahtevi sistema menadžmenta kvaliteta, grupisani i usaglašeni sa značajnim aspektima prethodno definisane organizacije poslovanja “condo” hotela u Srbiji:

Procesi u turističkoj delatnosti, kao i “condo” hotelima, definišu svoje “ kupce, sopstvene korisnike sa zahtevima koji moraju biti pravilno shvaćeni i zadovoljeni, kao i isporučioce koji obezbeđuju ulaz za te procese, postajući presudni za njihovu uspešnost. Filipović , Đurić & Ruso, (2018), ... Sedam primenjenih principa menadžmenta kvaliteta, integrativno i konzistentno, uslov su optimalnog funkcionisanja hotelske organizacije, kao i “ condo” hotela,“ koji vodi izvrsnosti, inače nedostižnoj kroz optimizaciju pojedinačnih aktivnosti. ... Iako principi menadžmenta kvaliteta u sebi ne sadrže eksplicitno izražene zahteve koji bi poslužili za izvođenje provera, neophodno je sagledati njihove druge, pojedinačne kao i uzajamne veze sa drugim standardima.” (str. 41-50).

3.2.1.3. Principi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu i primena u „condo“ hotelima

Sistem menadžmenta kvaliteta (SRPS ISO 9000 oktobar - 2015.), suštinom definisanih nastojanja, da u kontekstu jedinstvene organizacije, uz zainteresovane strane i pružanje podrške (kompetentnim i svesnim) ljudima u komunikaciji, funkcionalno i punopravno uvažava specifičnosti kombinovanih: stambenih i hotelijerskih aktivnosti u jedinstvenoj turističkoj delatnosti, a samim tim usmereno i na specifičnosti, u mnogo čemu jedinstvenog modela „condo“ hotela. Definisani principi menadžmenta kvaliteta autoritativno upućuju na validan kontekst poslovanja, uvažavajući bitna obeležja modela i primenu specifičnih karakteristika u delovima koji se odnose na ključna svojstva definisanog modela „condo“ hotela. Principi svojom univerzalnošću upotpunjuju, doprinose i omogućavaju kupcima, korisnicima i potrošačima kao ključnim učesnicima, ispunjavanje sopstvenih zahteva i očekivano zadovoljenje u svim segmentima organizovane, kombinovane stambeno-hotelske, turističke delatnosti.

Karakteristične osobenosti korisnosti sagledane su kontekstu mogućih mera i oblasti unapređenja u aktivnostima ključnih učesnika, kupaca i korisnika u odnosu na principe upravljanja kvalitetom. (SRPS -ISO) u „condo“ hotelima Informacije i stavovi prikupljeni iz raznih izvora, na sistematičan način, i/ili iz pojedinih delova “condo” hotela, ukazuju na značaj balansiranog pogleda i zatečenost određenog stanja koje zahteva korekcije, moguće mere, poboljšavanja i eventualno definisanje ključnih koristi. Primenom pojmova i principa menadžmenta kvaliteta, “condo” hotel uz vlasničku i upravljačku struktura, stiče kapacitet i mogućnost rešavanja nedostataka, korektivno deluje na greške i propuste, ujedno obezbeđujući unapređenja, uspešnost, ekonomsku opravdanost i zadovoljstvo svih učesnika, posebno direktnih kupaca i korisnika. Pojmovnim definisanjima i shvatanjem: kvaliteta, sistema menadžmenta kvaliteta, konteksta jedne organizacije, obezbeđene podrške najvišeg rukovodstva (QMS), obezbeđivanjem ljudskih i drugih resursa, praćenjem odnosa učesnika, aktivnosti i procesa, kompetentnošću, svešću i komuniciranjem, (SRPS ISO 9000:2015, str. 10-26), obezbeđuju se uslovi za razumevanje i primenu ključnih principa menadžmenta kvaliteta u kompleksu i kontekstu kategorija korisnika u poslovanju “condo” hotela, definisanih i diferenciranih kao: kupci, korisnici i potrošači.

Tabela 18. Principi menadžmenta kvaliteta i aspekti kategorija: kupaca, korisnika i potrošača

	PRINCIPI MENADŽMENTA KVALITETA:	KUPCI – zemlj.- knjiž. vlasnici posebnih delova sa pravima raspolaganja	KORISNICI – kao klasični korisnici hotelsko-turističkih i drugih programa	POTROŠAČI – kao kupci korisnici i konzumenti proizvoda i usluga
1	*USREDSREĐENOST NA KUPCE, KORISNIKE i POTROŠAČE*	Definisanje usredsređenosti učesnika usmereno prema vrsti i ulogama korisnika: *1. Vlasnici pojedinačnih hotelskih jedinica (delova), kao kupci i korisnici na tržištu;* *2. Klasični hotelski gosti kao korisnici turističkih usluga;* *3. Potrošači kao kombinovani (eksterni i interni) kupci i korisnici turističkih usluga; .*		

2	*LIDERSTVO PREMA NIVOIMA ORGANIZOVANOSTI*	Uspostavljanje jedinstva i uzajamnih usmerenja u odnosima učesnika i kreiranju uslova liderske pozicije angažovanja kadrova u ostvarivanju ciljeva kvaliteta: *1. Kupaca, 2. Korisnika i 3. Potrošača,* u poslovanju i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima u Srbiji.
3	*ANGAŽOVANJE LJUDI - KADROVA*	Kompetencije na svim nivoima rukovođenja u skladu su sa uspostavljenom organizacijom i ujedno značajne za ključna unapređenja sposobnosti „condo“ hotela da organizuje, kreira i isporučuje vrednosti: *1. Kupcima, 2. Korisnicima i 3. Potrošačima.*
4	*PROCESNI PRISTUP*	Sprovođenje aktivnosti u pojedinačnim i jedinstveno povezanim aktivnostima i procesima koji funkcionišu kao koherentan sistem, čime se postiže efektivnost i efikasnost uz konzistentne, predvidive i planirane rezultate za sve ključne učesnike, kao i: *1. Kupce, 2. Korisnike i 3. Potrošače.*
5	*POBOLJŠAVANJA*	Usredsređenost svih zaposlenih, kao i aktivno angažovanih stejkholdera, posebno rukovodstva, na stalna poboljšanja i unapređenja koja su od uticaja na sve učesnike a posebno: *1. Kupce, 2. Korisnike i 3. Potrošače.*
6	*ODLUČIVANJE NA OSNOVU ČINJENICA*	Uvek nešto bolji rezultati od planiranog uz odluke koje se zasnivaju na stručnim i provernim analizama, činjenicama i informacijama, uz vrednovanja rezultata i efekata.
7	*MENADŽMENT MEĐUSOBNIM ODNOSIMA*	Radi održivog uspeha, u organizaciji se upravlja međusobnim odnosima svih učesnika, posebno sa relevantno zainteresovanim, ključnim stranama i učesnicima: (*isporučioci svih vrsta).*

Izvor: Autor

Imajući u vidu suštinu, mesto, ulogu i značaj “condo” hotela i kombinovanih modela turističkog poslovanja, kao i snagu koju opredeljuje tržišnim predispozicijama uz stalne težnje da se nadmaše očekivanja korisnika, prepoznaju se, definišu i grupišu raznovrsne i neophodne izjave kvaliteta i zahtevi rukovodstva u aktivnostima i procesima upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima, univerzalno grupisani kao:

A. *Uobičajene izjave, zahtevi i ciljevi menadžmenta kvaliteta za definisanjem i ostvarivanjem ključnih prednosti u pogledu organizovanosti, efikasnosti, ostvarenih prihoda i neizostavno povećanja lojalnosti kupaca, korisnika i potrošača uz dodatne zahteve od uticaja na:*

A -1. Dopunske mogućnosti za unapređenja, usavršavanja, poslovni razvoj kao i

B -2. Opasnosti, nepovoljne okolnosti i otežana delovanja.

Sprovedenim istraživanjima pojedinačnih hipoteza u okviru jedinstveno definisanih aktivnosti i procesa u poslovanju “condo” hotela, kao i značajno širег opsega pratećih okolnosti poslovnog modela, svedenog u celovit, sistemski postavljen naučni pogled na upravljanje kvalitetom. Kao značajan, nezaobilazno razvojan pravac, ne može se definisati, koncipirati, niti realizovati bez kompleksa usaglašenih analiza i sagledavanja mogućnosti poboljšavanja, koje omogućavaju principi menadžmenta kvaliteta, serija SRPS ISO 9000 i 9001 (2015).

Uzimajući u obzir da je “Menadžment koordinirana aktivnost za usmerenje organizacije i upravljanje istom“ (SRPS ISO 9000 (2015), tačka 3.2.1.) i ujedno potvrda da organizovanost „internog i eksternog konteksta identifikuje sve potrebe i očekivanja relevantno zainteresovanih strana, ... uz čiju pomoć se formalno potvrđuje i dokazuje ostvarivanje organizacione održivosti. Uzajamnost i povezanost više elemenata u ulazno-izlaznim procesima, međusobno se povezuju u sveukupnu i jedinstvenu mrežu, kompleks, koji je u svemu odgovarajuć složenom „condo“ modelu poslovanja, čime se uspostavlja kvalitativna, teorijska i suštinska, operativna osnova poslovne organizovanosti. Obezbeđenost osnove i forme kao pretpostavke organizacije poslovnih aktivnosti i upravljanja i radu „condo“ hotela po principu „totalnog menadžmenta kvalitetom“ (TQM), upućuje na značaj upravljanja kvalitetom kao temeljne osnove ukupnog organizovanja poslovanja „condo“ hotela u domaćoj, turističkoj praksi.

Definisanjem mesta, uloge, interesa i uticaja stejkholdera u upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima, potvrđuju se pripadajuće uloge za opredeljene aktivnosti i procese u finkcionalnom organizovanju, postupanju i ponašanju, njihova prava i ovlašćenja kao i obaveze i odgovornosti za procesne aktivnosti, poslovanje „condo“ hotela kao i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima. Analizama ovlašćenja i odgovornosti kao i prava i obaveza, utvrđuju se njihove pozicije u radu „condo“ hotela, čime se „pojam zainteresovane strane“ definiše i van

neposredne usredsređenosti samo na korisnike, čime su razmatrane šire i relevantno bitne okolnosti, uloge i uticaji“ ukupnog poslovanja.

Vlasnici i drugi ključni učesnici kao kupci, korisnici i potrošači u “condo” hotelima, merodavni su u ocenjivanju definisanog kvaliteta: vrednosti kupljene pojedinačne hotelske smeštajne jedinice, drugog posebnog dela objekta “condo” hotela, ili komercijalnog i drugog vrednovanja, isporučene usluge i/ili ispunjenog zahteva, kao i sopstvene ocene kvaliteta stečenih i iskorišćenih koristi i potreba. Pogledi učesnika u poslovanju “condo” hotela, prepoznaju i definišu različitost ciljeva, mogućnosti i realizacija sa aspekta usaglašenih proizvoda i usluga kao i različitih pristupa kupaca, korisnika i potrošača, sa sledećim pravima i pripadajućim (bitnim) karakteristikama:

Tabela 19. Pregled karakterističnih obeležja: kupaca, korisnika i potrošača.

	U Č E S N I C I:	Tipična obeležja: KUPACA, KORISNIKA i POTROŠAČA
1.	**K U P A C**	*-Vlasnik raspolaže i koristi sopstvenu imovinu u svojstvu kupca i korisnika po izboru;* *-Kao kupac, vlasnik“komercijalizuje” i ustupa sopstvenu imovinu drugom korisniku;* *-Kao vlasnik, kupac raspolaže imovinom u svojini, sa svim pravima i ograničenja;* *-Kao kupac, vlasnik je uživalac sopstvene imovine, korisnik prava i potrošač usluga.*
2.	**K O R I S N I K**	*-Korisnik kao gost koristi poseban deo ili celinu, povremeno i/ili trajno;* *-Korisnik isključivo ima prava korišćenja kao pojedinačni i/ili turistički gost u grupi;* *-Korisnik kao gost koristi proizvod i/ili uslugu, kao materijalno/nematerijalno dobro;* *-Korisnik može biti akter kao kupac i potrošač proizvoda i/ili usluga.*
3.	**P O T R O Š A Č**	*-Potrošač lično, jednokratno i/ili više puta učestalo ponovlja korišćenje;* *-Potrošač može učestvovati kao direktan i nepo[illegible]dan kupac i/ili potrošač;* *-Potrošač periodično ili trajno može biti kupac proizvoda i usluga:* *-Potrošač može biti kupac i konzument proizvoda i usluga.*

Izvor: Autor

3.2.1.3.1. Ključni aspekti primene principa menadžmenta kvaliteta u „condo“ hotelima

- Princip 1. Usredsređenost na kupce i korisnike:
Uloge i mesta kupaca, korisnika i potrošača u poslovanju “condo” hotela, inicira ključnu usredsređenost na korisničke pristupe aspektima zahteva kvaliteta proizvoda i usluga. Neophodnost shvatanja vlasničkih i korisničkih potreba, mogućnosti i želja kroz uspostavljene i raznovrsno definisane i očekivano ispunjenje zahteva kvaliteta, nije samo „redovna, standardna izvrsnost i zadovoljstvo“, već dugoročno sticanje poverenja, uvek nešto drugačije i više od očekivanog.

- Princip 2. Liderstvo:
Liderstvo u “condo” hotelima u najvećoj meri je zavisno i kreira se od uslova postavljenih zahteva i ostvarenih poslovnih rezultatata i ukupne liderskie uticaje ključnih i aktivnih učesnika u poslovanju. Strateške uloge operatora investiranja kao “izvornih” pokretača investicionih operacija i procesa uz posedovanje uobičajenih inicijalnih, liderskih: vlasničkih, strateških i operativnih poslovnih funkcija i uloga. Time se uslovljavaji i ciljevi u strateškom i operativnom upravljanju poslovanjem, uz poveravanje stručnom, profesionalnom upravljaču “condo” hotela, čime se obezbeđuje kompleks uticaja na praktičnu implementaciju poslovnih znanja, kao polazno stvoreni uslovi stručno definisanog okvira za uticajni i profesionalni pristup liderskom organizovanju rada u “condo” hotelima.

- Princip 3. Angažovanje ljudi:
Profesionalni upravljač uz operatore investiranja, uglavnom je vodeći, stručni i odgovorni upravljačko-rukovodni akter uz izvršni tim angažovanih izvršilaca, začetnik funkcionalno stručnog, operativnog organizovanja neposredno raspolažući punim kapacitetom znanja, sposobnosti i volje angažovanih, zaposlenih izvršilaca. Time se obezbeđuju ključna usmerenja

na organizovano ostvarivanje radne uspešnosti u poslovanju "condo" hotela, uz dveobuhvatno zadovoljstvo kupaca, korisnika i potrošača. proizvoda i usluga u poslovanju.

- Princip 4. Procesni pristup:

Procesni pristup poslovanju „condo" hotela aktivno i u punoj meri obezbeđuje ispunjenje zahteva principa uspešnosti upravljanja kvalitetom uz postizanje najviših nivoa operativnih ponašanja, sve kroz nadzore u okviru jedinstveno organizovanog funkcionisanja: poslovanja, upravljanja, rukovođenja i izvršavanja poslovnih aktivnosti. Primena procesnog pristupa, sistemu menadžmenta kvaliteta i u "condo" hotelu univerzalno omogućava: SRPS ISO 9001:2005 kroz:

1. Razumevanje zahteva i konzistentnost u njihovom ispunjavanju;
2. Razmatranje procesa u smislu dodate vrednosti;
3. Ostvarivanje efektivnog obavljanja procesa;
4. Poboljšavanje procesa zasnovano na vrednovanju podataka i informacija.

kao i uz neposredne organizacione koristi od procesnog pristupa, koje takođe doprinose:

- *Formulisanju i uspešnom vođenju jasnih poslovnih strategija i politika u „condo" hotelu;*
- *Efikasannom, unapređujućem i poslovno uspešnom operativnom menadžmentu;*
- *Definisanju opštih i posebnih ciljeva poslovanja;*
- *Uspešnom upravljanju ljudskim resursima;*
- *Ekonomski opravdanom poslovanju;*
- *Punoj zaštiti društva, imovine i životne sredine:*
- *Drugim organizacionim mogućnostima,pogodnostima i prednostima.*

Dželetović (2011) ističe da je jasno i neophodno „ definisati osnovna obeležja: - opise procesa, učinivši ih jednoznačnim i prepoznatljivim kroz: - svrhu i ciljeve procesa; - ulaz i izlaz iz procesa; - ishod i rezultate procesa; - merenje i metode merenja procesa; - pokretače procesa; - procesne aktivnosti i odvijanje procesa; - resurse, ograničenja procesa; - rezultate i preispitivanje procesa; - povezanost i uticaje procesa; - efektivnost i efikasnost procesa:"

(str. 70-74).

- Princip 5. Poboljšavanja:

Kompleks usaglašenih procesnih aktivnosti u poslovanju "condo" hotela, zahteva početno organizaciono i funkcionalno kreiranje modela uz mogućnost "održavanja postojećeg nivoa performansi, reagujući na promene u svojim internim i eksternim uslovima, kreirajući nove prilike."

A. Univerzalna i očekivano ključna poboljšavanja:

Univerzalne stavove od suštinskog značaja za poboljšanje kvaliteta usluga u sektorima koji se bave pružanjem usluga, sa mogućnostima potpune primene i u radu „condo" hotela, definisali su Kotler, Bouen, Makens & Baloglu (2019), koji se uobičajeno sastoje u sledećim aktivnostima: (str. 9-12; str. 17-22)

1. Slušanje kupaca*: Potrudite se da razumete šta kupci zaista žele tako što ćete neprekidno učiti o očekivanjima i percepcijama kupaca i onih koji to još nisu (na primer, putem sistema informisanja o kvalitetu usluga).*
2. Pouzdanost: *Najvažnija odlika kvaliteta usluga. Pouzdanost mora biti prioritet u pružanju usluga.*
3. Osnovna usluga. *Kompanije koje se bave uslugama moraju pružiti osnovne usluge i raditi upravo ono što se od njih očekuj, da ispune obećanje, da se da se služe zdravim razumom, da slušaju i informišu kupce i da budu odlučne da kupcima pruže vrednost.*
4. Dizajn usluga: *Razvijanje holističkog pristupa uslugama dok upravljaju velikim brojem detalja pružanja usluga.*

5. Ponovno pružanje usluga: *Da bi zadovoljile kupce koji su naišli na problem pri pružanju usluga, neophodno je da kompanije koje se bave uslugama ohrabre kupce da se žale (i da im olakšaju taj proces), da brzo i lično odgovaraju na žalbu i razviju sistem za rešavanje problema.*
6. Iznenađivanje kupaca*: Iako je pouzdanost najznačajnija odlika u ispunjavanju očekivanja kupaca po pitanju pružanja usluga, za prevazilaženje očekivanja kupaca najvažnije odlike su uverljivost, responzivnost i empatija (na primer kupce možete iznenaditi neuobičajenom brzinom, ljubaznošću, učtivošću, kompententnošću, posvećenošću i razumevanjem).*
7. Fer poslovanje*: Kompanije koje se bave uslugama moraju da ulože poseban trud kako bi bile fer i kakao bazale pravičnost prema kupcima i zaposlenima.*
8. Timski rad: *Timski rad je ono što velikim organizacijama omogućava da pažljivo pružaju usluge tako što će povećati motivaciju i sposobnost zaposlenih.*
9. Istraživanja među zaposlenima*: Marketari treba da sprovode istraživanja među zaposlenima da bi otkrili uzroke problema u pružanju usluga, kao i šta kompanija treba da uradi kako bi rešila te probleme*.
10. Liderstvo: *Kvalitet usluga potiče od izvanrednog liderstva u organizaciji, odlično osmišljenog sistema pružanja usluga, efektivne upotrebe informacija i tehnologije i nevidljivog i svemoćnog unutrašnjeg faktora koji se sporo menja, a naziva se korporativna kultura .*

Kotler i saradnici (2019), str. 9-12; str. 17-22;

B .Realizacija operativnih aktivnostu:

Principi kontinuiranog poboljšavanja primenjuju se na sve organizacione segmente turističkog poslovanja „condo" hotela, poslovne aspekte i sve isporučioce, ne samo na zaposlene već i na sve učesnike u poslovanju.

Poboljšanja koja se sistemski sprovode u okviru PDCA ciklusa, postepeni su, planski ali i kontinuirani procesi i aktivnosti. Na taj način se sporije postižu mali efekti ali od uticaja na istovremeno manje rizike i ulaganja. Rezultat primene ovog ili bilo kog sličnog koncepta mora biti približavanje krajnjem cilju koji se može označiti kao poslovna izvrsnost.

Princip 6. Donošenje odluka na osnovu činjenica:

Stručne i efikasne odluke zasnivaju se na raspolaganju verodostojnim i ažurnim podatcima uz analize stanja aktivnosti, procesa i odnosa učesnika u poslovanju „condo" hotela. Dokazane činjenice i proverene informacije jedini su pravi osnov za donoššenje stručnih i validnih odluka nadležnih organa i lica u poslovanju „condo" hotela.

Princip 7. Upravljanje međusobnim odnosima:

-Prepoznavanje inicijalnih karakteristika "condo" hotela i modela poslovanja, donosi niz prednosti u razumevanju uspešnijeg modeliranja i upravljanja uzajamnih odnosa učesnika kroz definisane ključne interese kao i ključne karakteristike usaglašenih ponašanja svih učesnika.

Shodno SRPS ISO 9000 (2015), " Menadžment je koordinirana aktivnost za usmerenje organizacije i upravljanje istom", potvrđujući da organizovanost „internog i eksternog konteksta identifikuje sve potrebe i očekivanja relevantno zainteresovanih strana, ... uz čiju pomoć se formalno potvrđuje i dokazuje ostvarivanje organizacione održivosti. Uzajamnost i povezanost više elemenata u ulazno-izlaznim procesima, međusobno se povezuju u sveukupnu i jedinstvenu mrežu, kompleks, koji je u svemu odgovarajuć složenom „condo" modelu poslovanja, čime se uspostavlja kvalitativna, teorijska i suštinska, operativna osnova poslovne organizovanosti.

Obezbeđenost osnova, sadržine i forme kao pretpostavki organizacije poslovnih aktivnosti i upravljanja i radu „condo" hotela po principu „totalnog menadžmenta kvalitetom " (TQM), upućuje na značaj upravljanja kvalitetom izabranog modela: „*Integrisanog Menadžment*

Sistema-Kvaliteta",(IMS-Q), kao temeljno inovirane osnove usaglašene organizacije poslovanja, sitema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u domaćoj, „condo" turističkoj praksi.

Analize i pristupi značaju principa menadžmenta kvaliteta usmeravaju na ključne aspekte sistema kvaliteta i razvojno upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima, sagledano kroz konkretna, konkurentna i očekivana ponašanja u poslovnim postupanjima, saglasno sadržano u primenjenom procesnom pristupu, između ostalog kroz sledeće:

1.	*Definisanje uobičajenih izjava, zahteva i ciljeva razvojnog menadžmenta kvaliteta u „condo" hotelima;*
2.	*Dodatne mogućnosti za unapređenja, delovanja i stalna poboljšavanja u radu „condo" hotela;*
3.	*Otklanjanje ili umanjivanje opasnosti, nepovoljnih okolnosti iIi otežanih delovanja u radu „condo" hotela:*

Izvor: Autor

Tabela 20. Ključni aspekti izjava kvaliteta o koristima, unapređenjima i poboljšavanjima kroz preporučujuće mere u kontekstu principa upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima

PRINCIPI upravljanja kvalitetom:	KLJUNI ASPEKTI IZJAVA KVALITETA u „CONDO" HOTELIMA:	BITNE KORISTI ZA UČESNIKE i KORISNIKE u „CONDO" HOTELIMA:	PREPORUČUJUĆE MERE i OBLASTI UNAPREĐENJA u „CONDO" HOTELIMA
0	1	2	3
1. Usredsređenost „condo" hotela na kupce, korisnike i goste.	*1. Definisanje suštine modela, 2. Usvojeni standardi kvaliteta, 3. Definisani ugovorni odnosi, 4. Propisano ponašanje učesnika, 5. Informisanost i komunikacija, 6. Merenje zadovoljstava. 7. Poštovanje utvrđenih pravila, 8. Javnost u radu*	*1. Povećanje imovin. vrednovanja, 2. Povećana zadovoljstva, 3. Obezbeđena prava vlasnika, 4. Ugovorna komercijalizacija, 5. Sloboda vremena korišćenja, 6. Poboljšanja i satisfakcija uč.; 7. Obezbeđeni standardi kvalit. 8.Kontinuirana informisanost.*	*1. Organizovano poslovanje , 2. Stalna edukacija kadrova, 3. Adekvatna komercijalizacija, 4. Uvećanje vrednosti imovine, 5. Ubrzan postupak po žalbama, 6. Povećana informisanost, 7. Unapređujuća planiranja, 8. Stalna vrednovanja imovine.*
2. Liderstvo u „condo" hotelima	*1. Profesionalno upravljanje, 2. Aktivna kadrovska politika, 3. Vodeće tržišno pozicioniranje, 4. Sigurna ekonomska uspešnost, 5. Primenjena pravna sigurnost, 6. Ustrojstvo procesnih sistema, 7. Definisanje erformansi modela, 8. Motivisana edukacija kadrova, 9. Liderska odgovornost; .*	*1. Povećana efikasnost, 2. Stalna povećanja efektivnosti, 3. Unapređena koordinac. procesa, 4. Stalna povećanja vrednosti, 5. Efikasniji učinci kadrova, 6. Stalna unapređenja organizacije, 7. Sveobuhvatna briga o imovini, 8. Bitna odgovornost za kvalitet. 9. Garancija kvaliteta i uspeha*	*1. Efikasnija primena planiranja, 2. Efektivnije organizovanje, 3. Stalna dokazivanja poverenja, 4. Stalne i stručne obuke kadrova, 5. Stalne podrške posvećenostima, 6. Stalna kontrola vrednovanja, 7. Efikasnija promovisanja, 8. Kontrole faktora pozicioniranja, 9. Provere tržišne konkurentnosti,*
3. Angažovanje ljudi u „condo" hotelima	*1. Kompetentnost znanja, 2. Poslovna odgovornost, 3. Usresređenost na kupca/gosta, 4. Kreativan pristup kupcu/gostu, 5. Požrtvovanost kadrova, 6. Puna poslovna odgovornost, 7. Poštovanje rada zaposlenih, 8. Angažovanost zaposlenih, 9. Stalne provere učinaka, 10. Respekt principa hijerarhije.*	*1. Razumevanje modela poslov., 2. Aktivan doprinos poslovanju, 3. Visoki stepen zainteresovan.ti, 4. Povećano zadovoljstvo, 5. Iskazano poverenje u upravljača, 6. Jačanje vlasničkih statusa, 7. Doprinos uspešnosti poslov., 8. Uzajamni vrednosni respekti, 9. Posvećenost uspešnom poslov 10. Dokumentovana nagrađivanja.*	*1.Požrtvovanost zaposlenih, 2. Nagrađivanje najboljih, 3. Napredovanje u radu, 4. Dodatne stručne edukacije, 5. Povećanje pouzdanost u radu, 6. Posebni doprinosi u radu, 7. Poboljšavanje komunikacija, 8. Pojačana tržišna promocija, 9. Pristup naprednim inicijativama, 10. Pojačana komunikacija.*
4. Procesni pristup u „condo" hotelima	*1. Stalna definisanja procesa, 2. Kontinuirane provere procesa, 3. Kontinuirana poboljšavanja, 4. Razumevanje poboljšavanja, 5. Značaj usaglašavanja procesa, 6. Hitnost usaglašavanja, 7. Postupak u nesaglasnostima, 8. Obaveznost nadzora procesa, 9. Pravila procesnih pristupa, 10.Obaveznost unapređenja.*	*1. Stalno preispitivanje procesa, 2. Poboljšanje perform. procesa, 3. Stalne provere slabosti procesa, 4. Stalna predvidivost rizika, 5. Poboljšavanja načina obuke, 6. Unapređeni načini inoviranja, 7. Stalno usaglašavanje procesa. 8. Uredna pravila i procedure, 9. Javnost procesa u primenu, 10.Odgovornost za procese.*	*1.Definisanje cilje poboljšavanja, 2.Kontinuirane edukacije kadrova, 3.Provere metodolog. postupanja, 4.Definisanje metoda i alata rada, 5.Verifikovanje izvršilaca promena, 6.Overa kompetentnog kadra, 7. Provera procesa poboljšavanja, 8. Integrisanja inoviranih procesa, 9. Dokumentovanje promena, 10. Stalne provere u praksi.*
5. Poboljšavanja u „condo" hotelima	*1. Usredsred. na poboljšavanja, 2. Stalnost poboljšavanja, 3. Cilj i predmet poboljšavanja, 4. Definisanje poboljavanja, 5. Jasni efekti poboljšavanja, 6. Aktivni subjekti zadovoljstva,*	*1. Stalna unapređenja na tržištu; 2. Poboljšavanja ugovornih uslova, 3. Uzajamni odnosi učesnika; 4. Stalna poboljšavanja kvaliteta; 5. Učešće u strateg. planiranju; 6. Unapređenje proces. aktivnosti,*	*1.Efikasnija planiranja, 2.Sistem kontrola kvaliteta, 3. Pšta i puna informisanost, 4. Aktivan "RISK menadžment", 5. Stalna tehnološka unapređenja, 6. Napredna edukacija kadrova,*

PRINCIPI upravljanja kvalitetom:	KLJUNI ASPEKTI IZJAVA KVALITETA u „CONDO“ HOTELIMA:	BITNE KORISTI ZA UČESNIKE i KORISNIKE u „CONDO“ HOTELIMA:	PREPORUČUJUĆE MERE i OBLASTI UNAPREĐENJA u „CONDO“ HOTELIMA
0	1	2	3
	7. Izvršioci poboljšavanja. *8. Vreme i rokovi poboljšavanja,* *9. Vrednovanje poboljšavanja,* *10. Termin planovi aktivnosti,*	*7. Unapređenje ekonom. efekata;* *8. Unapređ. javne informisanosti;* *9. Briga o kadrovima i imovini,,* *10. Vrednosni aspekti poslovanja.*	*7. Sistem kontrole procesa.* *8. Aktivne kontrele izvršenosti,* *9. Tekuće i investiciono održavanje* *10.Bezbednost ljudi i imovine.*
6. Donošenje odluka u „condo“ hotelima na osnovu činjenica	*1. Sistem urednog izveštavanja,* *2. Stalna merenja i anketiranja,* *3. Sistem validnih kontrola,* *4. Objedinjavanje činjenica,* *5. Verodostojnost informisanja,* *6. Pristupačnost svim podatcima,* *7. Bezbednost podataka i obrade,* *8. Stručnost u obradi podataka,* *9. Postupanje po zaključcima,* *10. Sistem odlučivanja.*	*1. Zakonitost u radu,* *2. Poštovanje ugovornih odnosa,* *3. Ponašanje po utvrđ. pravilima,* *4. Saglasnost sa standardima,* *5. Postupanje po žalbama,* *6. Poštovanje kućnog reda,* *7. Učešće predviđenih učesnika,* *8. Definisan postupak po žalbama,* *9. Obavezno informisanje,* *10. Postupanje u dobroj volji.*	*1. Funkcionalna organizovanost,* *2. Postupanje po standardima,* *3. PP zaštita i bezbednost,* *4. Pitanja investicionog održavanja* *5. Redovno tekuće održavanje,* *6. Odlučivanje po žalbama,* *7. Pravila ponašanja,* *8. Pravila bezbednosti i evakuacije,* *9.Uređen sistem radnih procedura,* *10.Poštovanje pravila kućnog reda,*
7. Menadžment međusobnim odnosima učesnika u „condo“ hotelima	*1. Legitimnost ugov. odnosa,* *2. Procesno organizovanje,* *3. Istinitost izveštavanja,* *4. Redovne analize poslovanja,* *5. Upravljanje imovinom,* *6. Princip „autonomije volje“,* *7. Izvršavanje ugov. obaveza,* *8. Ugororna komercijalizacija,* *9. Uzvršnost pravila i procedura;*	*1. Odnosi savesnih partnera,* *2. Uzajamne usaglašenosti,* *3. Sinergijski odnosi učesnika,* *4. Tačnost izveštavanja,* *5. Pristupnost informacijama,* *6. Moć, snaga i pripadajući uticaji,* *7. Zaštita opštih i pojedin. interesa,* *8. Raznovrsnost poslovnih benefita,* *9. Kontinuiran razvoj i vrednovanj.*	*1. Ugovorna usklađivanja ičesnika,* *2. Uajamna poverenja i poštovnje;* *3. Aktivno razmatranje prigovora,* *4. Aktivan „korisnički“ pristup, 5. Ažurni postupci po žalbama,* *5. Ažurnost u rešavanju pitanja,* *6. Javnost poslovanja i ponašanja,,* *7. Transparentnost postupaka,* *8. Ugovorna tajnost i poverenje.*

Izvor: Autor

Potvrđuje se neophodnost, ujedno i ključni značaj sveobuhvatnog postupanja u skladu sa principima upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu i stručne primene u „condo“ hotelima, pre svega kroz ključne, opšte i posebne aspekte funkcionalnog organizovanja, kao i dosledne primene u organizaciji upravljanja kvalitetom i pristupa ravojnom sistemu kvaliteta.

3.2.1.4. Drugi značajni aspekti od uticaja na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima

Karakteristična obeležja poslovanja u domaćoj, turističkoj “*mix-use*” hotelskoj delatnosti, doprinose unapređujućem pristupu i razumevanju kompleksa uzajamnih odnosa povećanog broja ključnih i aktivnih učesnika i uloga, od značaja za uspešnost organizovanja i dugoročnog poslovanja “condo” u odnosu na klasične hotele. Od institucionalnog i organizacionih pristupa do podeljenih aspekata zadovoljstva, satisfakcije i vrednovanja niza uticajnih standarda u sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima.

3.2.1.4.1. Zahtevi za uspostavljanje razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotele

Zahtevom za uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom, u “condo” hotelu se definiše i potvrđuje spremnost u ispunjavanju korisničkih zahteva (kupaca, korisnika i potrošača) u pogledu legitimnog i legalnog poslovanja. Ispunjavanje zahteva i ciljeva sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima, izvodi se prethodnim deklarativnim pristupom, administrativno-pravnim aspektima definisanja i primene u kontekstu operativne postavke makro i mikro funkcionalnog organizovanja procesnim pristupom. Postavljeni ciljevi i predmet poslovanja, normativno uređenje, stalna vrednovanja i poboljšavanja sistema kvaliteta, od trajnog su interesa za kupce, korisnike i potrošače “condo” proizvoda i usluga, iskazujući ujedno iuzajamno dugoročnu lojalnost i kontinuirana unapređivanja. (SRPS ISO 9000; 9001:2015.

3.2.1.4.2. Jedinstvo organizacije i organizovanja za kvalitet u poslovanju „condo“ hotela

Definisanje radno-operativnih aktivnosti „condo“ hotela u registrovanoj hotelskoj delatnosti, uz razradu procesnih aktivnosti u okviru makro i mikro funkcionalne organizacije poslovanja,

poslovnom kompleksu obezbeđuje sve pripadajuće atribute planiranog strateškog i operativnog funkcionisanja. Uspostavljenim svojstvima organizacije poslovanja, pridodaju se i dinamička svojstva strukturiranih, osobenih aktivnosti jedinstvenog kompleksa sistema i upravljanja kvalitetom, što u celini doprinosi usaglašavanju.

Kosar & Đurišić (2010) ističu potrebu sveukupnog "procesnog jedinstva" i potrebe stalnih usaglašavanja. Organizaciona kohezija poslovnih procesa sadržana je u karakteristično sublimiranom kompleksu aspekata hotelsko-stambenih funkcija i procesa jedinstveno organizovane hotelske delatnosti, čime se nedvosmisleno potvrđuje da je … " menadžment kvaliteta bitan podsistem menadžmenta organizacije, ... zasnivajući se na zadvoljavanju potreba i očekivanja klijenata … kao i da je cilj menadžmenta kvaliteta stvaranje organizacije posvećene neprekidnom poboljšavanju poslovnih procesa, … koje se bazira na poznavanju potreba svih njihovih učesnika," (str. 1-8), sve u jedinstvenoj usaglašenosti i karakterističnom "organizovanju za kvalitet" u „condo" hotelima.

Nepodeljena je i opšta saglasnost naučnih, istraživačkih kao i širih stavova iz prakse, da je organizacija ključna "žila kucavica" i osnova svih uspeha i neuspeha. „ Razumevanje konteksta organizacije predstavlja proces, koji određuje faktore koji utiču na svrhu, ciljeve i održivost organizacije. ... Razmatra interne faktore kao što su vrednosti, kultura, znanje i performanse organizacije, ...takođe razmatra eksterne faktore kao što su zakonsko, tehnološko, konkurentsko, tržišno, kulturološko, društveno-ekonomsko okruženje. Primeri načina na koje može da se izrazi svrha jedne organizacije, uključuje njenu viziju, misiju, politike i ciljeve. " (2.2.3. SRPS ISO 9000, 2015.).

Ciljevi, potrebe i model organizovanja „condo" hotela poznati su i dokazani, ukoliko se prihvati i shvati svaki proces, ponašanje i aktivnost u okviru definisanog i utvrđenog poslovanja, utvrđene, kombinovane hotelsko-stambene delatnosti. Takođe, nedvosmisleno se potvrđuje, da kvalitet proizvoda i usluga uključuje predviđenu funkcionalnost, novčane, materijalne i prateće performanse (cena, izgled, ukus, uživanje i sl.), kao isporučenu vrednost i korist od prodavca ili isporučioca usluge. Sa druge strane, realna i očekivana vrednost je u materijalnom ili novčanom ekvivalentu nadoknade, ličnom zadovoljstvu, satisfakciji ili drugom materijalnom ili nematerijalnom, doživljenom zadovoljstvu za kupca ili korisnika, sve u realnom odnosu i ekvivalentu, isporučenog – primljenog.

Savremeni menadžment kao univerzalna, multidisciplinarna naučna oblast sagledava se u kontekstu sistemskog pristupa, tretirajući organizaciju kao sistem sastavljen od više međusobno uslovljenih i povezanih podsistema kao i upravljanje organizacionim sistemima. Poslovni koncept menadžmenta kao univerzalnog poslovnog koncepta, identifikuje ključne komponente svakog organizacionog podsistema i faktore od uticaja na performanse proizvoda i usluga koji su predmet delatnosti organizacije. Uspešna primena menadžment koncepta nameće njegovo diferenciranje na pojedine primenjene oblasti, … u kom smislu Kosar & Đurišić (2010) ističu da se značajan i jasan cilj menadžmenta kvaliteta, kao bitnog podsistema menadžmenta organizacije sastoji u stvaranju stabilne organizacije posvećene neprekidnom poboljšavanju poslovnih procesa, baziranih na: a). Poznavanju potreba svih učesnika uz b). Punoj i razrađenoj kompatibilnost sa menadžmentom ljudskih resursa, marketing menadžmentom, menadžmentom informacionih tehnologija i dr. (str. 55-57).

Uspostavljajući organizacionu postavku poslovanja „condo" hotela na makro i mikro nivoima organizovanosti, istovremeno se, sinhronizovano uspostavlja i model sistema za kvalitet. Uzajamno inkorporiranje jedinstva organizacije poslovanja i organizovanja aktivnosti za kvalitet značajan je uslov obezbeđivanja sinhronog vođenja jedinstvene i nerazdvojive politike kvaliteta kombinovanih aktivnsti u jedinstvenu poslovnu delatnosti.

Simbioza uzajamno definisanih i „povezujućih“ delatnosti i oblasti, uslovna su aktivnost i obavezan, ujedno i neizostavan organizacioni ključ dugoročnog (trajnog) poslovanja i vođenja jedinstvenih poslovnih politika u sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Osnovu generalnog grupisanja dominirajućih procesa definisanih funkcija organizacije jedinstvenog modela poslovanja „condo“ hotela uobičajeno čine:

Tabela 21. Aspekti vrednovanja procesa funkcionalne organizacije "condo" hotela

	GRUPE KOMBINOVANO VREDNOVANIH PROCESA FUNKCIONALNE ORGANIZACIJE „CONDO“ HOTELA	
1.	*Dominirajući i odlučujući procesi i aktivnosti u visoko vrednovanim i značajnim ulogama ponašanja u funkcijama organizacije poslovanja u hotelskoj delatnosti;*	*Interno - Eksterno*
2.	*Ključni aspekti vrednovanih proceas i aktivnosti, uticaja i ponašanja u funkciji sticanja imovine i inkorporiranja u organizovanu, odmorišno - stambenou delatnost;*	*Interno - Eksterno*
3.	*Dominirajući procesi i aktivnosti usaglašenog ponašanja u funkciji jedinstveno organizovanog "*mix-use*" poslovanja „condo“ hotela u turističkoj delatnosti;*	*Interno - Eksterno*
4.	*Pomoćni i drugi pojedinačni i zajednički procesi i aktivnosti u funkciji jedinstvenog ponašanja u poslovanju „condo“ hotela na turističkom tržištu;*	*Interno - Eksterno*

Izvor: Autor

Definišući konkretan operativni kocept poslovanja „condo“ hotela, opredeljuje se i ustanovljava kompleks aspekata od značaja za sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom. Uvažavajući definisane posebnosti u radu „condo“ hotela, takođe se opredeljuje i učešće ključno zainteresovanih i aktivnih učesnika u skladu sa karakteristikama modela i odnosa u poslovanju: planiranju i organizovanju definisanih procesa i razvoju sistema kvliteta, opredeljujući potrebna definisanja i primenu „*organizovanja za kvalitet*“ , kao pogodnog modela za rad „condo“ hotela.

Fokusirajući se na menadžment procesa i aktivnosti, menadžment kvaliteta ostvaruje svoju misiju saglasno pojedinačno definisanim, poslovno-upravljačkim aktivnostima menadžmenta u sklopu funkcija poslovanja, kao „podsistem menadžmenta organizacije, čak i više od toga. „Organizovanje za kvalitet“, kao posebno definisan i uspostavljen koncept, model i segment u objedinjenom pristupu definisanju politike kvaliteta, postaje neizostavan deo jedinstvenog sistema kvaliteta u poslovanju, specifično i raznovrsno definisanih procesa u budućem poslovanju "condo" hotela u Srbiji.

Juran & Gryna (1999) ističu da je „ definisanje mogućeg i preporučujućeg učešća zaposlenih i aktivnih aktera u organizovanju za kvalitet, ujedno poslovni i organizacioni mehanizam učešća radnika u "*krugu kvaliteta*" koji čine grupe radnika kao radna snaga unutar jednog odeljenja, koji pristaju da se periodično sastaju u radno vreme u cilju rešavanja nastalih problema, usmereno na dobrobit radnika i svih učesnika u preduzeću. ... u razradi potvrđujući da je: Poslovni mehanizam i razrada sopstvenog sitema "*krugova kvaliteta*" jedan od mogućih i preporučujućih poslovnih mehanizama učešća zaposlenih u organizovanju za kvalitet. „ (str. 1-7; str. 115-116; str. 147-149; str. 240-244).

Univerzalno prihvatljiv pristup definisanju " uspešnog organizovanja za kvalitet u okviru razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetetom u "condo" hotelima, po principu krugova kvaliteta, univerzalno se može grupisati kroz uloge ključnih aktera „ kao i procese funkcionalnog organizovanja IMS- Quality, koji su generalno sastoje u sledećem:

1. *Definisanju i uspostavljanju funkcionalne organizacije i organizacije za kvalitet,*
2. *Uspostavljanju uloga vodećih ljudi u organizaciji upravljanja u okviru sistema kvaliteta;*
3. *Koordiniranju ukupnim procesnim aktivnostima u funkciji kvaliteta i za kvalitet;*
4. *Uspostavljanju jedinstvenog prostora delovanja bez međusobnih odvajanja i podela;*
5. *Značaju uloga višeg, vlasničko-upravljačkog menadžmenta;*
6. *Ulogama pojedinačno definisanih stejkholdera, neizostavno svih zaposlenih;*
7. *Definisanju uloga i drugih učesnika kao zainteresovanih grupa i pojedinaca;*

8. Uspostavljanju mehanizama poslovanja , kao i „krugova kvaliteta“;
9. Drugim procesima u okviru funkcionalnog organizovanja kroz IMS-Quality“

Izvor: Autor

... Juran & Cryna (1999); kao i Cryna (1981„ Ističu da je krug kvaliteta čini grupa radnika koja profesionalno i lično angažovano, rešava probleme kvaliteta koji se javljaju u njihovoj organizacionoj celini. Stručnim planiranjem i usmerenjem na konkretne situacije, značajno utiču na kvalitet proizvoda i usluge, ostvarujući rešavanje problema uz značajno ostvarivanje ušteda kao i poboljšanja.” … „ Krugovi kvaliteta slede dve grupe problema: one koji se odnose na ličnu dobrobit zaposlenih kao i one u korist firme.„ … „Krugovi kvaliteta mogu ostvariti najveću korist kroz uticaj na lične stavove i ponašanja zaposlenih. Dobre reakcije zaposlenih, ponekad prožete i emocijama, temelje se na njihovoj ličnoj zainteresovanosti i uključivanju u rešavanje problema. (str. 1-7; str. 115-116; str. 147-149; str. 240-244;), kao i Gryna (1981), (str. 147-149).

Univerzalno primenjivo i u „condo“ hotelima „ korisni učinci i univerzalni uticaji kvaliteta svrstani su u tri kategorije „*krugova kvaliteta*“ „ Gryna (1981), (str. 147-149), prema sledećem su:

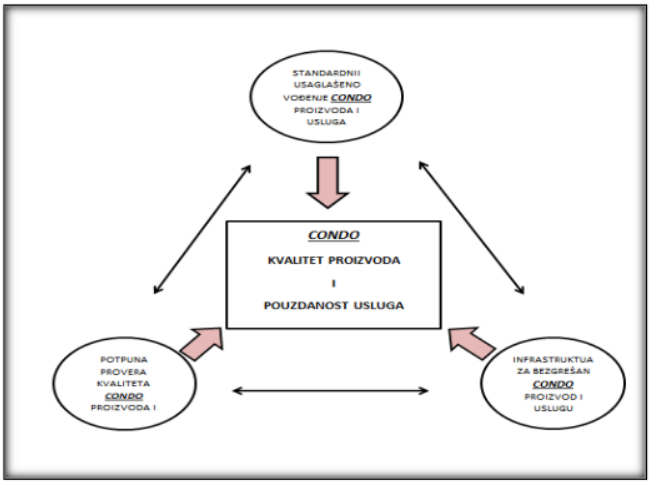
1. „ Uticaj na značaj pojedinaca: *- Pojedinac poboljšava lične sposobnosti;*
- Povećava samopoštovanje pojedinaca; - Zaposleni menja određene osobenosti i ličnosti.;
2. Uticaj na odnose pojedinaca sa drugima: *- Povećanje sklonosti pretpostavljenih prema zaposlenima - Povećanje razumevanja zaposlenih za teškoće pretpostavljenih;*
- Povećanje razumevanja menadžmenta za zaposlene; - Druge sklonosti, mogućnosti i razumevanja;
3. Uticaj na zaposlene i njihov stav prema firmi*: - Menjanje negativnog stava zaposlenih;*
- Smanjenje sukoba proisteklih iz radne okoline; - Pomaganje zaposlenima u boljem shvatanju razloga nerešenih problema; - Omogućavanje zaposlenima bolje shvatanje važnosti kvaliteta.“

3.2.1.4.3. Pouzdanost i kvalitet proizvoda i usluga „condo“ hotela

Kompleks uslužnih procesa i aktivnosti u poslovanju klasičnih hotela, obogaćen je i unapređena raznovrsnim aspektima marketing obeležja, kao podrška od značaja i uticaja na kombinovanu, proizvodno uslužnu turističku delatnost inoviranog modela “condo” hotela u Srbiji. U tom smislu, pouzdanost proizvoda i usluga “condo” hotela, značajan je aspekt kvaliteta, sistema kvaliteta kao i razvojnih uslova u podršci sistemu upravljanja kvalitetom.

A). Leonard, Berry & Parasuraman (1999). *Pouzdanost proizvoda i usluge,* kao stepen obećanog učinka isporuke, smatraju dominantnim kriterijumom koji korisnici koriste u proceni kvaliteta usluge, što je ujedno suštinska, odskočna daska za pokretanje marketinških napora koji su izuzetni. Velike strategije za marketing usluge, bez obzira na to koliko su pametne, kreativne i sveobuhvatne, ne mogu biti efikasne kada korisnici vide uslugu kao nepouzdanu. Potencijalni doprinosi pouzdane usluge marketinškoj efikasnosti uključuju bolje zadržavanje kupaca, više posla od postojećih kupaca, povoljnu komunikaciju od usta do usta i određivanje cena kupaca. Poboljšanje pouzdanosti usluga takođe povećava operativnu efikasnost smanjenjem troškova „prerade“, otpada, smanjenjem usluga, fluktuacijom zaposlenih, podižući moral.

Infrastruktura za uslugu bez grešaka, još jedan je stub podrške za pouzdanost usluge koji počiva na voljnim, sposobnim, ohrabrenim zaposlenima, da obavljaju uslugu na uzoran način, uz efikasan timski rad među zaposlenima i dobre komunikacione sisteme. „ (str. 31-33; str. 54-56).



Idejni pristup univerzalno primenjivoj ilustraciji autora: Leonard L. Bery i Parasuraman, 1991

Slika 10. Oslonci podrške pouzdanosti kvalitetu proizvoda i usluga u "condo" hotelima

Univerzalan predlog primeren poslovanju "condo" hotela potvrđuju Leonard, Berry & Parasuraman (1991), koji se sastoji u sledećoj, primenjivoj kontrolnoj listi procesa (aktivnosti menadžmenta), „ sve u svrsi i cilju poboljšanja pouzdanosti usluge:" (str. 31-33; str. 54-56).

" 1. Sto procentno verovanje i pouzdanost u nultu grešku u servisu, što je cilj vredan truda;
2. Razumevanje izazova povezanih za težnju ka stoprocentnoj pouzdanosti usluge;
3. Pokazivanje posvećenosti u pouzdanost usluga svim zaposlenima;
4. Rigorozno testiranje novih usluga pre uvođenja;
5. Stalno preispitivanje usluga nakon predstavljanja;
6. Osigurana sposobnost, motivisanost i ohrabrenja da zaposleni teže nultim greškama;
7. Podsticanje stalnih olakšanja, zahteva za timski rad i komunikaciju između funkc. jedinica."

Značajan uslov za neophodnu pozicioniranost poslovnog modela „condo" hotela na domaće turističko tržište, posebno u uslovima nedovoljne tržišne prepoznatljivosti, iskazuje se kroz stavove, pristupe i očekivanja kupaca i korisnika u pogledu zahteva kvaliteta i poslovne izvrsnosti, ujedno i stavove koje ističu Leonard, Berry & Parasuraman (1991), u pogledu " Uspostavljanja mehanizama i alata poslovne izvrsnosti kroz upravljanje kvalitetom, što je ujedno saglasno i omogućavanju izvršavanja procesa kroz stalan i kontinuiran kvalitet realizacije marketing usluga i grupe postupaka " u klasičnim hotelima, analogno i u "condo" hotelima: (str. 56).

1. Uraditi prvi put uslugu kako treba,
2. Uraditi usluge veoma ispravno i drugi put,
3. Upravljanje uz prevazilaženje očekivanja kupaca

Ujedno se ima u vidu , (Leonard, Berry, & Parasuraman (1991), isticanje " Završne kontrolne liste procesnih aktivnosti za postizanje oporavka izvrsnosti usluga, kao dokaz kvaliteta izvedenosti, ujedno i univerzalno primenjivih pristupa sopstvene autentičnosti i održivosti i „condo" hotela u poslovanju (str. 31-33; str. 54-56)., uz sledeće pristupe u primeni:

„ 1. Imati efikasan sistem za prikupljanje žalbi koje su dobrovoljno prijavili kupci;
2. Sprovoditi formalno istraživanja o problemima usluga kupaca;
3. Sistematski pratiti potencijalne tačke kvarova u službama;
4. Proveriti, obezbediti i ohrabriti spremnost zaposlenih u isticanju i rešavanju problema;

5. Utvrditi osetljivost faktora koje kupci doživljavaju u rešavanju problema sa uslugama
6. Nastojati u razotkrivanju korena problema sa servisom,
7. Modifikovati praćenje procesa usluga na osnovu iskustava oporavka,
8. Imati efikasan sistem za praćenje problema. "

Upravljanjem kvaliteta *„materijalnih i nematerujalnih resursa*" , Božanić & Jovanović (2010); univerzalno, kao i generalno u hotelijestvu, kao i u „condo" hotelima, definišući ključne specifičnosti „*mix use*" turističkih modela „condo" hotela, sve uz dodatno opredeljenu uređenost kvalitativnih pristupa propisanom upravljanju materijalnim i nematerijalnim resursima. U širem pristupu koncepta poslovanja „condo" hotela, prvenstveno definišemo jedinstven pristup hotelskoj imovini „operatora investiranja" kao vlasnika projekta i prava proisteklih iz pripadajućih ugovornih i vlasničkih odnosa nad objektima hotela, kao i građevinskih celina, ujedno i posebnih delova, odnosno pojedinačnim hotelskim smeštajnim jedinicama kao i drugim posebnim delovima, programskim celinama objekta zgrade hotela, u kojima se kompleks materijalnih resursa uobičajeno može definisati: (str. 6-9).

„ - Oprema za realizaciju procesa: mašine, uređaji, alati, pribor i drugi inventar za rad, hardver i softver potreban za realizaciju radnog procesa i dr.;
- prostori za realizaciju procesa: smeštajni, tehnički, radni i drugi pomoćni prostori objekta), radni uslovi i pripadajući sistemi opreme i pribora kojim se obezbeđuje rad i uslovi za rad, (osvetljenje, grejanje, ventilacija i dr.),
- materijali i energija svih vrsta koji se koriste u radnom procesu (potrošni materijal, sirovine, poluproizvodi, energija i dr.), ... kao i ostali resursi:
- usluge (hotelske, ugostiteljske, komunikacijske, informatičke, transportne i druge logističke usluge za realizaciju procesa, (pravne, marketing i sl.),
- finansijska sredstva (budžeti sa troškovima, kreditima, fondovima, uslovima za obezbeđenje finansija, sistema kvaliteta i sl.),
- vreme kao resurs (jednosmerno potrošni resurs,
(-vreme pripreme, -vreme trajanja procesa, - vreme upotrebe proizvoda i usluge),
- informacije (blagovremenost, tačnost i kompletnost informacija,: planski kao i tekući operativni podatci o šansama, opasnostima u okruženju, sopstvenim prednostima, mogućnostima, slabostima, opasnostima), a uobičajeno i
- „*know how"* i specijalistička znanja", licence i dr. „

napomena autora: prilagođeno izvoru: Božanić & Jovanović (2010), (str. 6-9).

Upravljanje kvalitetom materijalnih kao i ukupnih resursa „condo" hotela, poseban značaj je aspekt „podeljenog", kombinovanog vlasnštva na posebnim delovima zgrade objekta hotela, i celovito podleže principima „Sistema menadžmenta kvaliteteom (SRPS ISO 9[119]), sa jasno definisanim resursima (ljudima. infrastrukturom i okruženjem korišćenim za realizaciju operativnih aktivnosti procesa, resursima za praćenje i merenje.) Pored sistemski uspostavljenih zahteva u realizaciji operativnih aktivnosti (tačka 8. sistema menadžmenta kvaliteta), pored uobičajenih zahteva za proizvode i usluge (tačka 8.2.), neophodno je definisati i uspostaviti zahteve sistema kvaliteta, koji se odnose na upravljanje kvalitetom materijalnih i drugih resursa u „condo" hotelima:

- Ugovorno definisanje svojinskih odnosa: prava i obaveza vlasnika imovine (posebni delovi objekata), sa definisanim pravima raspolaganja, načinom korišćenja, ograničenjima, ugovornim teretima, investicionim i tekućim održavanjem i sl.;
- Ugovorno definisanje komercijalizacije sa profesionalnim upravljačem, uz uređena

uzajamna prava, obaveze, ovjašćenja i odgovornosti;
- Uređenje aspekata u oblasti profesionalnog upravljanja kvalitetom i raspolaganje materijalnim i nematerijalnim resursima svih vrsta, obima, rasporedai značaja u poslovanju „condo“ hotela;
- Druga ugovorna uređenja i regulisanja odnosa.

Izvor: Autorska analiza

3.2.1.4.4. Drugi aspekti od uticaja na kvalitet proizvoda i usluga „condo“ hotela

U kombinovanom hotelsko-stambenom modelu poslovanja „condo“ hotela, neophodno je razumeti definisanu, pojmovnu, sadržajnu i funkcionalnu suštinu namene hotelske i dopunske stambene delatnosti u „condo“ hotelu i modelu poslovanja. Kroz pristup, svoju ponudu i isporuku gotovih proizvoda i usluga, kontekst kvaliteta proizvoda i usluga „condo“ hotela možemo pojmovno definisati i shvatiti uz pripadajuće atribute pojmovnih svojstava proizvoda i usluga „condo“ hotel, prvenstveno definišući ih kroz:

„ 1. Usredsređenost organizacije na kvalitet, promovišući kulturu koja rezultira poštovanjem, kroz stavove i procese koji pružaju vrednost u ispunjavanjima i očekivanjima kupaca i korisnika; 2. Sistem menadžmenta kvaliteta:IMS-Quality“ ; 3. Procese razumevanja konteksta organizacije; 4. Uspostavljene odnose učesnika kao zainteresovanih strana i 5. Podršku: najvišem rukovodtsva za kvalitet (QMS kroz IMS-Quality), - kompetentnim učesnicima, - razumevanjem, -komuniciranjem. “ (SRPS ISO 9000:2015).

Kvalitet proizvoda /usluge dobijene u „condo“ hotelu, treba da odgovori zahtevima kupca/korisnika i pruži adekvatnu satisfakciju i zadovoljstvo kupca/korisnika kao tržišna kategorija. Kupac kao vlasnik pojedinačne „condo“ smeštajne jedinice sa svim vlasničkim pravima i ugovornim ograničenjima raspolaganja posebnim delom objekta-zgrade hotela, ujedno je i korisnik sa uspostavljenim korisničkim pravima hotelskog gosta. Zavisno od vlasničkog statusa, ugovorno se definiše i karakter korisničkog položaja u dvostrukoj, vlasničko/korisničkoj ulozi. Kombinovani, „*mix-use*“ turistički proizvodi i usluge ostaju jedinstvena sveobuhvatna tržišna kategorija, sa svim vrednosnim aspektima turističkih proizvoda i usluga u materijalizovanoj realizaciji, do nivoa usaglašenosti sa tražnjom i zahtevima kupca/korisnika.

Lečić-Cvetković & Atanasov (2015) ističu da „ Usluga ne postoji fizički, te stoga nije moguće ni specifirati materijal, dimenzije i sl. ali se ne sme prepustiti neformalnom načinu kreiranja. Proces usluživanja sadrži učešća više činilaca i aktera u pružanju usluga tako da i proces dizajniranja ključnih uloga definiše zadatke, kao i ključne tačke isporuke-pružanja usluga. Uslužni proces je neizostavan element dizajniranja usluge, gde je pored uređenja uslužnog procesa potrebno definisati i sam uslužni koncept, kao i dizajniranje celokupnog uslužnog sistema. Uslužni sistem je skup svih elemenata koji omogućavaju da se realizuju činioci uslužnog koncepta: organizacione strukture, zaposlenih, potrošača, uslužnog ambijenta, cena. ...“ (str. ...;

Tabela 22. Dualizam komponenti „mix-use“ svojstava kvaliteta „condo“ hotela

PROIZVODNA DELATNOST:	USLUŽNA DELATNOST:
- Dugoročan, stalan kvalitet proizvoda; - Materijalni aspekti u funkciji vrednovanja; - Pouzdanost upotrebljivosti proizvoda; - Dugotrajnost vrednovanja proizvoda; - Trajno vrednovanje imovine; - Standard trajne funkcionalne upotrebljivosti; - Raspoloživost standardne upotrebne opcije;	- Periodično vrednovan kvalitet usluge; - Nematerijalni karakter vrednovanja; - Tačnost redosleda uslužnih postupaka; - Vrednovanje periodičnih usluživanja; - Periodično vrednovanje usluga; - Zadovoljstvo kvalitetom pojed. usluga; - Izbor raznovrsnih opcija usluživanja; - Promenljivost estetskih, „trend“ faktora;

- Dugoročno značajni estetski aspekti; - Mogući interesi za uvećanje vrednovanja; - Trajno vrednovanje imovine; - Dugoročno stabilan imidž i ugled; - Stalnost proizvoda; - Trajno vrednovanje imovine; - Planiranje kupčevih potreba; - Značaj vrednosti i estetike;	- Minimum dodatnih vrednovanja; - „Ad hoc“ vrednovanje usluge; - Periodičan imidž i kvalitet usluživanja; - Pravovremenost usluge; - Periodično zadovoljstvo uslugom; - Predviđanje korisničkih očekivanja; - Značaj zadovoljstva uslugom.
OSLOBOĐENOST OD NEDOSTATAKA, NEPOTPUNOSTI I GREŠAKA	
-Proizvod bez nedostataka i grešaka kod kupovine, raspolaganja i korišćenja. -Prodaja, „komercijalizacija“ kao i drugi turističko-poslovni aranžmani bez grešaka.	-Usluga bez grešaka tokom prvog i budućih uslužnih transakcija i posluživanja -Prodaja, izdavanje računa i drugi poslovni procesi bez grešaka.

Izvor: Autor

3.2.1.4.5. Aspekti strategijskog i operativnog upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima

A. Strategijsko upravljanje i kvalitet u „condo“ hotelima

Da bi poslovno organizovan “condo” hotel u “domaćoj turističkoj delatnosti, bio sposoban da odgovori promenama i izazvovima različitosti u poslovanju, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta i osiguravajući ujedno kontinuitet uspešnosti uz obezbeđenje od iznenađenja, neophodno je u procesima strategijskih analiza, izborima rešenja i strategijskih promena, koristiti različite metode, koncepte, tehnike i alate. Upravo takav pristup Čerović & Knežević (2019) doprinosi stavu da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept uz korišćenje: a) PIMS programa; b) Metoda scenarija; c) Cost-benefit analiza; d) Analiza jezgra (gepa); e) Kriva iskustva; f) Swot i/ili Tows matrica; g) Finansija strategijskog menadžmenta; h) Koncepta životnog ciklusa organizacije; i) Različitih softwerskih paketa i drugih metoda i alata, (str. 223-239), obezbeđujući “analizama trendova” tekuće kao i projektno predvidivo buduće poslovanje “condo” hotela.

U konceptu istraživačkog i strateškog uspostavljanja procesa, primenom postojećih znanja i instrumenata o modeliranju “condo” hotela, sprovode se strateške metodologije analitičkih aktivnosti komparativnih primera dobre međunarodne prakse. Strategijski menadžment u domaćim „condo“ hotelima, uobičajeno sadrži definisane (formulisane), primenjive analize domaćih razvojno održivih trendova primene u praksi, shodno razvojno održivim trendovima, koje Stanković & Đoković (2021) definišu kao “ procese usmerene ka formulisanju (definisanju) dugoročnih ciljeva organizacije. Odluke u vezi sa ciljevima donose se na najvišim nivoima menadžmenta („vlasnici i upravljači“), koje se kao takve, odnose na poslovanje organizacije kao celine. Kako bi odluke na nivou top menadžmenta mogle biti realizovane, neophodno je da se odlučuje i na nižim nivoima menadžmenta u organizaciji.” (str. 3-4).

Strategijsko upravljanje uspostavlja definisanu viziju i misiju rada „condo“ hotela sa ciljevima, principima i osnovama planskih elemenata poslovanja, uz poslovne politike prodaje, cena, kodeksa ponašanja i sl. Institucionalno, kao i tržišno razvojno mplementiranje „condo“ hotela u uslovima početnih procesa definisanja inoviranog modela rada, neophodno je shvatiti kao strateško upravljanje prethodnim aktivnostima od uticaja na implementiranje i praktičnu primenu na domaćem turističkom tržištu. Uspešnost implementiranja i primenjiv razvoj „condo“ hotela na domaće turističko tržište u delu strategijskog upravljanja, dodatno obuhvata inovirane procese, programe i tehnike operativnog rada u koje se neizostavno svrstavaju: analize i mogućnosti institucionalne implementacije i pravne sigurnosti, uz investicionu i razvojnu

opravdanost operativnog finansijskog poslovanja sa uspešnim odnosom razvojnim pristupima primene razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom.

Primer inicijalnih, domaćih poslovno-upravljačkih, strateških modela sa adekvatnim značajem u velikim investitorskim poduhvatima sa državno javnim karakterom su master planovi razvojnih projekta:

1. *„Plan razvoja turizma na Staroj planini sa predinvesticionom studijom i fizičko-tehničkim karakteristikama skijališta"*. „ autor: Horwath HTL-2007 " ; Projekat turističkog kompleksa od značaja za širi region Stare Planine i generalno, turizam R. Srbije u celini. Inicijator i nosilac projekta je Republika Srbija sa nadležnim Ministarstvom, kroz organizaciju i implementaciju projekta. Poslovno-razvojni model naslonjen je na „condo" metod rada, pri čemu je država Srbija uz druge predstavnke javnog kapitala: regionalnom i lokalnom zajednicom, stvarni (izvršni) investitor i vlasnik nekretnina: centralnog destinacijskog hotela, porodičnih hotela, B&B pansiona i dr. Strateški razvojni projekat, „condo" koncepta na Staroj planini planski je postavljen u primenu na kompleksnom "condo" modelu poslovanja i vođenju izvršnog inženjeringa izgradnje od strane državnog mehanizma a potom kroz osnivanje odgovarajućih javnih preduzeća i poveravanjem na upravljanje poznatom „brend name" hotelskom i turističkom operateru.

2. „*Master planom razvoja turizma na Goliji sa poslovnim planom*",takođe je delom predviđen „condo" model rada, i u delovima, prethodnom sličan poslovno upravljački model uz plan realizacije i razvoja. „ autor: Horwath HTL-2007 "

Juran & Gryna (1999) ističu da je " Strateško upravljanje kvalitetom, (SQM), proces koji ustanovljavanja dugoročne ciljeve kvaliteta uz određivanje pristupa za postizanje tih ciljeva. Strateško upravljanje kvalitetom razvija, primenjuje i vodi viši menadžment sa obično, planom obuhvatanja petogodišnjeg razdoblja. ... Dati elementi omogućavaju široko prihvaćen okvir, uz prilagođen model i način poslovanja „condo" hotela, načinu uz definisanje ključnih elemenata strateškog upravljanja od značaja za ispunjavanje postavljenih ciljeva prema sledećem: „ (str. 115-135.).

„1. Definisanje misije organizacije
2. Analiza mogućnosti i pretnji
3. Analiza prednosti i nedostataka
4. Određevanje i vrednovanje alternativne strategije
5. Izbor jedinstvene strategije
6. Razvoj ciljeva
7. Izrada detaljnih kratkoročnih planova
8. Prevođenje planova u proračune
9. Praćenje ispunjavanja funkcije

Juran & Gryna (1999), ističu da je karakteristično povezivanje sa strateškim upravljanjem, ostvarivo kroz analogno usvojena i prihvatljiva pitanja, ujedno primenjive korake i u poslovanju "condo" hotela: (str. 115-135).

" 1. Koji su i kakvi finansijski ciljevi za proizvode i usluge;
2. Sadašnji i projektovani cillevi kvaliteta, s obzirom na konkurenciju;
3. Ključni činioci kvaliteta od uticaja na odluke kupaca i korisnika o kupovini;
4. Način poređenja konkurencije prema svakom ključnom činiocu;
5. Postojanje i kakve konkurentne prednostu u kvalitetu;
6. Koji su i kakvi interni rezultati kvaliteta;
7. Neophodnost alternativnih ciljeva kvaliteta u odnosu na konkurenciju;

8. Potrebe odeljenja za postizanje promena na ključnim uticajima na odabrani cilj;
9. Neophodni planovi odeljenja koji se moraju razvijati;
10. Izvori koji su neophodno potrebni."

B. Operativno profesionalno upravljanje i kvalitet u „condo" hotelima

Definisanjem poslovnog koncepta i operativnog upravljanja kvalitetom u "condo" hotelu, oranizuje se i uspostavlja razvojni sistem kvaliteta i operativno poslovanje, sinergijski inkorporirano u strateško poslovanje u registrovanoj delatnosti. Neposredno upravljanje „condo" hotelima od strane profesionalne menadžment kompanije, saglasno je povezujućoj ulozi „organizatora profesionalnog upravljanja i upravljača" kao i određenim, stambenim aspektima odmorišnog stanovanja u okviru jedinstvenog turističkog poslovanja „condo" hotela. Model perativnog upravljanje zavisno je od uslova i karakteristika poslovne strategije i zahteva „investirora operatora" kao "izvornih" vlasnika „condo" hotela. Izabrani upravljač profesionalno je osposobljen i na tržištu prepoznat kao pouzdan akter u svim fazama realizacije: od konsaltinga, projektovanja, inženjeringa do "*pre-openinga*" i redovnog hotelskog poslovanja u turističkoj delatnosti. U razvoju „condo" projekata, izbor modela poslovanja i upravljanja u uzajamnoj su i međusobnoj koheziji sa definisanim modelom organizovanja tekućeg poslovanja.

Model operativnog upravljanja pre svega ispunjava sve očekivane poslovne, kao i zahteve sistema kvaliteta od strane izvornih vlasnika, kao „operatora investiranja", uz uticaj i značaj drugih učesnika u poslovanju, planski uspostavljenog razvojnog koncepta poslovanja „condo" hotela. Nije zanemariv ni zahtev prilagodljivosti grupama privatnih investitora kao potencijalnim kupcima, konzorcijumima, poslovnim grupacijama, privrednim društvima i pojedincima.

Moguća je afirmacija više kombinovanih, mešovitih i privatnih modela „stručnih i kompetentnih" operativnih upravljača, koji mogu tržišno uspešnije razvijati ciljeve i zahteve kvaliteta u razvojnom poslovanja "condo" projekata, lokacija i destinacija, sve uz afirmaciju partnerskih projekata sa mešovitim javno-privatnim karakterom, („Zakon o JPP i koncesijama, (2016). (čl. 2; čl. 7; i dr.) i na taj način koristiti poslovno-ekonomske potencijale „condo" modela u razvoju "*mix-use*" investicionih, hotelsko-stambenih turističkih projekata i na drugi organizovan način "condo" hotela. Profesionalni upravljački modeli i mehanizmi u okviru definisane privatne, državne i mešovite svojine, kao i vlasništvo i suvlasništvo u „condo" hotelima, zahtevaju stručno operativno i odgovorno profesionalno upravljanje kao suštinski, formalno-pravno neizbežan aspekt u poslovnoj uspešnosti kombinovanih projekata na domaćem, turističkom, značajno analogno domaćem stambenom tržištu. (Sl. gl. R. Srbije., 2021.- Peto izdanje; „*Zakon o stanovanju i održavanju zgrada*", R. Srbije. čl. 3; čl. 17 - 39; čl. 51-69: i dr.);

C. Operativni upravljački modeli "hotelskih franšiza" i aspekti upravljačkih ugovora od značaja za rad "condo" hotela:

C-1. "*Hotelske franšize*" kao strategije, koje uspešnim ustrojstvom i prepoznavanjem kvaliteta sopstvenih poslovnih "*brand-name*" uz dobar imidž tržišnih politika i hotelsko-turističkih robnih marki, obezbeđuju tržišno prepoznavanje, imidž, kao i bez svake sumnje poverenje u kvalitet: sistem i standarde kvaliteta, kao i uspešno upravljanje kvalitetom. Usaglašeno se koriste propisani, uniformno definisani i sistematizovani standardi kvaliteta, metodologije i načini rada, uz nezaobilazna pravila i procedure i stalna definisanja unapređenja i razvoj, sistema i standarda kvaliteta korporativnog sistema u delatnosti: od znaka i imena, kroz već uspostavljeni imidž, tržišnu prepoznatljivost i pozicioniranost, ostvarujući kvalitet za sve učesnike, kao i sopstvenu delatnost.

C-2. "*Hotelski upravljački ugovori*", profesionalnih kompanija specijalizovanih za stručno i odgovorno organizovanje turističkog poslovanja u registrovanoj delatnosti, kao i „condo" hotela i drugih, profesionalnih, turističkih, hotelsko-ugostiteljskih formi. Profesionalni upravljač i vlasnici „condo" hotela ugovorno uređuju uzajamne poslovne odnose u vezi poslovanja i upravljanja na stručan, planiran i odgovoran način. Svrha i cilj upravljačkih ugovora sa aspekta sistema uprvaljanja kvalitetom u "condo" hotelima sastoji se u sledećem:

- "Odgovornom upravljanju poslovanjem i poslovnim procesima uz ostvarivanje planiranih poslovnih ciljeva;
- Organizovanju i sprovođenje razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelu (IMS-Quality), uz prethodno definisane i uspostavljene standarde u jedinstveno organizovanom sistemu kvaliteta;
- Uspostavljanju razvojno operativnih procesa uz poštovanje, ugovorno uređenih međusobnih prava i obaveza svih učesnika u poslovanju "condo" hotela," sve u skladu sa definisanim ciljevima, planovima poslovanja i očekivanog razvoja u odnosu na uspostavljanje Integrisanog Menadžment Sistema-Kvaliteta (IMS-Q) u "condo" hotelima." … " Kao izvorni vlasnik, "operator investiranja", upravljačkoj kompaniji stavlja na raspolaganje ugovorene kapacitete, materijalne i novčane resurse, kao i sva prava i obaveze, sve u skladu sa planiranim, kao i ostvarenim ekonomskim rezultatima i utvrđenim zatevima i očekivanjima. Upravljajući direktno ugovorenim ovlašćenjima i odgovornostima, upravljačka kompanija u skladu sa pravilima poslovanja u delatnosti, ostvaruje sopstveni kapacitet za uspešno poslovanje uz implementirane standarde u okviru jedinstvenog sistema kvaliteta u "condo" hotelima - (IMS-Q).

C-3. Klasično, neposredno poslovno upravljanje, uobičajeno kroz saradnji sa odabranim i/ili regionalnim / globalnim, prodajno - marketinškim grupama, udruženjima i drugim akterima od uticaja na razvoj sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.

C-4. Samostalni, autonomni (*domaći ili internacionalni menadžment i menadžeri*), uz angažman stručnih menadžera, konsultanata i drugih izvođača u cilju i od uticaja na razvoj sistema upravljanja kvalitetom, kao ključnog uslova uspešnosti poslovanja u turističkoj, "condo" poslovnoj delatnosti.

Uspešna implementacija i primenjiv razvoj „condo" hotela na domaće poslovno i turističko tržište u delu strategijskog upravljanja, posebno obuhvata inovirane procese, programe i tehnike operativnog rada u koje se neizostavno svrstavaju: analize i mogućnosti institucionalne implementacije i pravne sigurnosti, analize investicione opravdanosti i finansijskog poslovanja sa prihodima i troškovima („cost-benefit" i druge analize,), među kojima, razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom zauzima centralno organizaciono i poslovno mesto), značajno se oslanjajući na QMS, odnosno kroz inoviran, jedinstveno integrisan sistem kvaliteta: IMS-Quality, kao značajan garant poslovne uspešnosti u radu "condo" hotela.

3.2.1.4.6. Kvalitet i organizaciona kultura u „condo" hotelima

Iskustvo u profesionalnom upravljanju uz stručno ponašanje u obavljanju *„mix-use"* procesnih aktivnosti u modelima razvojnih sistema kvaliteta kroz hotelske modele poslovanja, kakav je i „condo" i drugi hotelski modeli, značajan je uslov i ujedno prema Filipoviću & Đuriću (2009), znaačajan „preduslov u primeni organizacione kulture TQM-a, koja poznaje i priznaje promene " ... „ Predstavljajući sistem vrednosti i najvažnije principe jedne organizacije, … imajući u vidu da su ranije ankete i iskustvena ponašanja ukazale na problem, da su prepreke promenama, najčešće otpor zaposlenih u nemogućnosti i neprihvatanju inovacija koje nisu usaglašene sa dugoročnim opredeljenjima i nedostatku timskog rada i sl. Neophodno je

pozabaviti se prvenstveno preispitivanjem sopstvenih i osnovnih vrednosti." …" u kom smislu su kulturne vrednosti iskazane kroz misiji i viziji organizacije, kroz poznavanju poslovnog modela i drugih definisanih ciljeva vrednovanja. ... kroz unapređenje uspostavljenih odnosa u poslovanju, ujedno potvrđujući stav, da organizaciona kultura predstavlja sistem vrednosti i jedan od najvažnijih principa organizacije." (Filipović & Đurić (str. 391; str. 392;), univerzalno prihvatljivo i preporučujuće primenjivo i u poslovanju „condo" hotela.

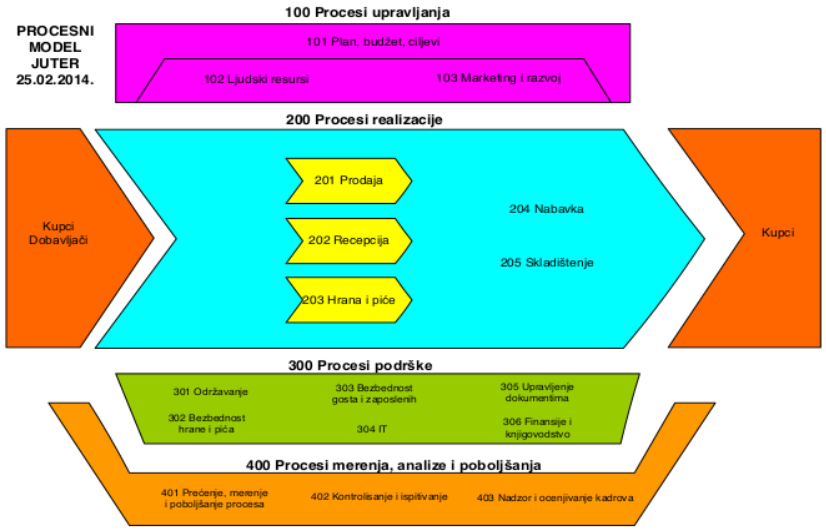
„Condo" hoteli u mnoštvu aspekata imaju konkurentnu tržišnu prednost, jer istim upravlja profesionalno opredeljena, menadžment kompanija, koja „veruje u principe totalnog kvaliteta i kulturu koja ima snažan uticaj na ponašanje, zajednička je za celu organizaciju, i deluje da se o njoj i ne govori, čak ni ne razmišlja. Filipović & Đurić (2009) ističu „ da je od univerzalnog značaja iskazivanja misije i vizije u ostvarenju kulturnih vrednosti uz verovanje u principe totalnog kvaliteta, ispunjavajući prvi preduslov za uspešnu primenu. Aktivnosti pokreću promene kulture ... a „ ljudstvo počinje da veruje u principe totalnog kvaliteta, ispunjavajući prvi preduslov za uspešnu primenu, verujući u principe TQ i kulturne promene, koje počinju zavisno, i u najkraćem od „:

„ *- Liderstva najvišeg rukovodstva,*
- Stalne usresređenosti na korisnika,
- Sistematskog poboljšavanja svih elemenata poslovne prakse,
- Decentralizacije odgovornosti za donošenje odluka,
- Rušenja barijera u organizacinoj strukturi,
- Poboljšanja koja su povezana sa ciljevima kompanije,
- Usaglašavanja sistema nagrađivanja i merenja.... „ (str. 391; - str. 398).

3.2.1.5. Poslovni aspekti procesa i dokumentacija IMS-Quality u „condo" hotelima

Definisane poslovne procese „IMS-Quality" u „condo" hotelima analogno prati dokumentovanost QMS sistema kvaliteta kroz obavezna, pisana, elektronska i/ili na drugi način zabeležena dokumentovanja procesa i aktivnosti u sistemu kvaliteta, uobičajeno kroz redovne, vanredne kao i specijalističke aktivnosti, procese i provere, usaglašavanja i poboljšavanja, svih vrsta internih, kao i eksternih dokumenata: pravilnika, poslovnika, instrukcija, odluka, pravila, procedura, organizacijskih uputstava, kodeksa, izjava, kao i drugih opštih i posebnih zapisa, naredbodavnih, obaveštavajućih dokumenata i drugih opštih i posebnih, dokumentovanih informacija. (tačka 7.5. SRPS ISO 9001).

Kroz primer iz prakse, Vukotić (2014) ukazuje na univerzalnu matricu definisanog poslovnog modela, dokumenovano organizovanih procesa sa pripadajućom dokumentacijom QMS-a, ističući primenjenu praksu, procesnog pristupa sistema kvaliteta sa pripadajućim aktivnostima u praksu i daljoj razradi aktivnosti subjekata privrede u Srbiji, univerzalno potvrđujući izbor primera dobre prakse autora: (1995-2018)



Slika 11. Primer univerzalnih procesa organizacionog modela sistema kvaliteta u klasičnim hotelima

Radović, Tomašević, Stojanović & Simeunović (2012) ističu značaj objedinjenog procesnog pristupa i uspešne obrade u cilju poštovanja procesa, kao preduslov adekvatnog identifukovanja i klasifikovanja definisanih procesa, takođe ..., već postojeći primeri dobre prakse ukazuju na funkcionalno organizacione strukture, zasnovana na procesima uz sledeće prednosti tog rešenja:

- Vidljivi kriterijumi na osnovu kojih su utvrđeni hijerarhijski nivoi strukture i broj entiteta na jednom hijerarhijskom nivou;
- Preciznije je određeno šta je racionalno imati u posmatranom poslovnom sistemu od procesa a šta zatražiti u okruženju i
- Zbog prethodno navedenog ne postoji opravdana potreba za čestim menjanjem organizacione strukture u vremenu (kontinuitet, stabilnost, ...); „ (str. 69, str. 71-72)

U slučajevima karakterističnih definisannja „condo“ modela poslovanja, definišu se i utvrđuju dokumentovana pravila postupanja u svim fazama izvršnosti, u kom slučaju je značajno utvrditi politiku kvaliteta, posebno značajna pravila razvoja sistema upravljanja kvalitetom, operativni rad funkcija nabavki i upravljanje rizičnim organskim ostacima hrane, ukupnim otpadom i u svakom smislu, organizovanjem „audita“ i kontrolnih merenja uz stalan nadzor ispravnosti hrane i pića, svih prostora, uređaja i opreme kao i dodatnim kontrolnim merama uspostavljene zdravstvene zaštite, higijene i propisanog nadzora, nezostavno i trajno.



Izvor: ISO TR 10013:2001, Anex A.

Slika 12. Piramida univerzalno dokumentovane politike kvaliteta

Razvojni sistem kvaliteta u „condo“ hotelima univerzalno je podržan definisanjem značajnih i karakterističnih aspekata:

(1) Definisanjem i primenom značajnih Standarda od uticaja na sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelu. kao i
(2) Funkcionalnim organizovanjem uz dokumentovano poštovanje poslovnih procesa QMS-a (IMS-Quality) u „condo“ hotelima.

3.2.1.5.1. Aspekti funkcija prodaje proizvoda i usluga „condo“ hotela

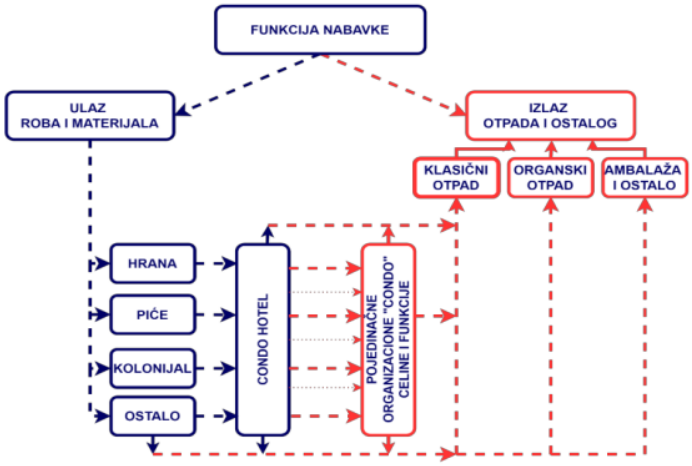
Funkcija prodaje u „condo“ hotelima, jedinstveno je definisana i uspostavljena organizaciona celina sa posebnim karakteristikama u odnosu na klasične hotele, prvenstveno u delovima koji se odnose na aspekte prodaje i korišćenja vlasničkih delova uz pripadajuća prava raspolaganja, komercijalizaciju, održavanje, kao i aspekte materijalnih i nematerijalnih vrednovanja proizvoda i usluga pojedinačnih hotelskih smeštajnih jedinica i drugih posebnih delova objekta zgrade „condo“ hotela, sve sa korektivnim učešćem pojedinačnih i grupnih, pomoćnih kao i drugih uslužno-korisničkih funkcija podrške. Funkcija prodaje procesno je organizovana u okviru jedinstvene mikro organizacione jedinice sa neposrednim, ushodno-nishodnim uplivom u sve poslovno-povezujuće segmente, oslonjene na jedinstvenu makro organizacionu funkciju, podređujući ujedno pripadnost sopstvenih podsistema, uspostavljenim komunikacijama i usaglašenom konceptu jedinstvenog poslovanja „condo“ hotela.

3.2.1.5.2. Funkcija nabavki i konzumiranje hrane i pića u „condo“ hotelu

Različitost „condo“ modela poslovanja u odnosu na klasične vrste hotelskog smeštaja takođe je sadržana i u dodatno utvrđenim mogućnostima pojačane opremljenosti sobno-apartmanskih, proizvodno-uslužnih kuhinjskih i drugih programskih blokova, utičući na jedinstvenost dodatno kreiranog poslovanja F&B sektora, razvojno usaglašenog procesnom modelu odmorišnog stanovanja, kao inovativni segment modeliranja poslovanja „condo“ hotela. Razvojno kreirani proizvodno-servisni procesi u „condo“ hotelu, omogućavaju značajniju opremljenost apartmanskih kuhinja i uslužnih blokova, utičući na unapređenu organizaciju poslovanja i značajno objedinjavanje procesnih pristupa u funkcijama nabavki i usluživanaja, kroz

organizovanje apartmanske proizvodnje kao i servisiranja proizvoda i usluga u „condo“ hotelima.

Poštovanje programskih opredeljenja u poslovanju F&B sektora većine klasičnih hotela, uobičajeno usmerava korisnike usluga hrane i pića na standardne hotelske restorane i prateće programe, jedinstveno usaglašeno, klasično hotelsko poslovanje. Funkcije nabavki i konzumiranja hrane i pića „F&B“ blokova u okviru razvoja sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, karakterišu neophodna usaglašavanja diferenciranih, ulazno-izlaznih procesa i linija kretanja u odnosu na klasične hotele.



Napomena: Urađena ilustracija od strane autora

Slika 13. Ključni, ulazno-izlazni procesi u funkcije nabavke u „condo“ hotelu.

U interno kontrolisanim slučajevima, ulazno-izlazni putevi kretanja razvrstane hrane, pića, kao i sa druge strane sve vrsta otpada u propisanim režimima i načinima korišćenja, zahtevaju poštovanje zakonskih, eksternih i internih hotelskih standarda, mera i postupanja u propisivanja i poštovanja zdravstvene bezbednosti i kontrole ispravnosti u poslovanju. Posebno nabavkama, sa procedurama i putevima kretanja: ulaza i izlaza; „čistim i prljavim“ zonama, odlaganju i čuvanju; pripremi i konzumiranju; obavezujuće i sinhrono, vodeći računa o ukupnoj zdravstvenoj bezbednosti, saglasno Zakonu, propisanim procedurama, pravilima ponašanja i pratećim aktima „condo“ hotela, shodno Zakonu o bezbednosti hrane, HACCP, kao i drugim internim kao i eksternim standardima.

3.2.2. Standardi i upravljanje kvalitetom u „ condo“ hotelima

Standardi i standardizacija su značajne osnove definisanja politike kvaliteta i uspešnog implementiranja razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u kombinovanom poslovnom, modelu „condo“ hotela. Ujedno i značajan preduslov izgradnje ukupne strateško-operativne arhitekture dugoročnog organizovanja i odgovornog planiranja sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima. Definisanjem modela “condo” hotela uređuju se: građevinske, infrastrukturne, tržišne, administrativne, pravne, ekonomsko-komercijalne, kadrovske i druge planske, uslovne i razvojne komponente, koje ujedno uspostavljaju arhitekturu i osnove kvalitativnih sistema i politika, definišući sistem i politike upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima.

Kosar i Rašeta (2005) ističu značaj i " Važnost standarda za društvo, proizvodne i/ili uslužne organizacije i ljude pojedinačno, što govori činjenica da postoji ogroman broj standarda: međunarodnih, granskih, (i druge podele,) kojima se propisuju minimalni uslovi za identifikaciju (prepoznavanje) i komunikaciju (saobraćanje) između ljudi i uređaja, odnosno od uticaja na proizvode i usluge. O značaju standarda za društvo, govori činjenica da o njima brinu države ili asocijacije država. Primena standarda nije uvek obavezna kao primena zakona i svaki segment ima svoje pojedinačna i uzajamna ustrojstva: mesto, ulogu, značaj i uticaje. Delovanje i uzajamni odnos zakona i standarda u svemu je često, uzajamno i pojedinačno usmereno, ali je neizbežno: " (str. 65-67).

" 1. Zakon obezbeđuje pravnu regulativu, delujući institucionalno, organizaciono, i ako se nešto desi, deluje korektivno;
2. Standardi obezbeđuju ključne i druge preduslove, načine ponašanja, delujući preventivno i edukativno, kako se nešto ne bi dogodilo; "

Izvor: Kosar i Rašeta, 2005, (str. 65-67);

Svorcan (2015) ističe da je osnovni preduslov standardizacije u domaćem hotelijerstvu utkan u unifikaciju i tipizaciju racionalnih izbora koji u najvećoj mogućoj meri doprinose završetku započetih procesa konsolidacije. Sistemskim uklanjanjem različitosti između pojedinih smeštajnih ponuda obezbedili bi se osnovni preduslovi standardizacije hotelskih produkata i tržišno verifikovanih marki, što ne znači apsolutnu produkciju nekog novog, savršenog ili idealizovanog produkta. Realnim se čini iskorišćenje svih raspoloživih resursa u cilju objedinjavanja trenutnih potencijala kojima raspolaže domaće hotelijerstvo", s im da je u celini primenjivo i na tržišnu implementaciju domaćih "condo" hotela, … jer je " implementacija izabranih standarda na sasvim zadovoljavajućem nivou koji omogućava propisani i projektovani nivo kvaliteta, a zaključci se temelje na istraživanju slučajno odabranih smeštajnih objekata hotelskog tipa sa regulisanim vlasničkim odnocima„ lociranih u administrativnim centrima, banjskim lečilištima i planinskim centrima sa zajedničkim ciljem jasne projekcije tržišno verifikovane hotelske marke " (str. 315).

Mijatović (2015) ukazuje da je očekivano i uspešno upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima, univerzalan je i dobro utvrđen put znanja ka uspehu, sa jasnim motivima, interesima i ciljevima korisnika, kupaca i potrošača uz čvrrstu potporu ključnih učesnika kao i „ države, nadležnih formalnih i neformalnih organizacija, udruženja, asocijacija, foruma, kompanija, organizacija, pojedinaca i sl.." (str. 2-19; str. 25-26);

Takođe, Mijatović (2015) ističe da je " Uobičajeno razumevanje značenja pojma standarda prisutna je u mnogim oblastima ljudskog delovanja kroz:,

- Standardno u značenju prihvatljivog i doslednog kvaliteta;
- Standard u smuslu nečega što je prepoznatljivo zbog svoje izvrsnosti;
- Standard u smislu nečega što je opšteprihvaćeno ili u smuslu modela. "

(str. 27-31; str. 46-48).

Takođe, Barjaktarović (2016) ističe dominantno opredeljena područja primene standarda, zasnovana na jedinstvenom pristupu klasičnim modelima hotelskog poslovanja kroz "opredeljujuće vrste najznačajnijih standarda i područja primene u delanosti, među kojima se izdvajaju:

- Građevinski standardi u izgradnji hotelskih objekata (standardi projektovanja i izgradnje hotela (hotelski, ugostiteljski i ekonomsko-tehnički trakt, dimenzije soba,

hodnika, stepeništa, sanitarnih čvorova, površine, visine i dr.; ” * Standardi opreme i uređenja soba i drugih prostorija (funkcionalnost nameštaja, ležaja i drugih elemenata unutrašnje opremljenosti);

- Standardi opreme i uređenja tehničkih, magacinskih i drugih prostora u funkciji; * Standardi peocesa rada; * Standardi kvaliteta hotelskih proizvoda i usluga; * Standardi upravljanja hotelom; * Standardi upravljanja hotelom; * Standardi komunikacija i poslovne etike; * Standardi funkcija hotelskog informacionog sistema; * Standardi vezani za upravljanje i rad sa kadrovima; * Standardi hotelskih terminologija i i upotrebe simbola; * Ekološki standardi; * Standardi bezbednosti i zaštite zdravlja zaposlenih; * Standardi bezbednosti hrane; * Ostali standardi. ...

-

(str. 81-82);

Nezaobilazno naznačen koncept definisanog modela „condo“ hotela, opredeljuje poslovne ciljeve, za koje Popović & Živković (2011) univerzalno ističu kao „ infrastrukturu kvaliteta i pripadajuće temeljne komponene: Standardizaciju, Akreditaciju, Metrologiju, Ocenjivanje usaglašenosti (ispitivanje, etaloniranje, kontrolu , sertifikaciju i kvalitet “, (str. 5-7).

3.2.2.1. Standardizacija i ključni standardi upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima

Kvalitet i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima, usmereni su na značaj i ujedno zavisni od uspostavlja opštih ciljeva i uloge standardizacije. Univerzalno primenjivo, Mijatović (2015) ističe da su: “ U opštem smislu, neki od ciljeva standardizacije: - Smanjivanje narastajućih različitosti među proizvodima i uslugama; - Omogućavanje i olakšavanje komunikacija; - Doprinos funkcionisanju svetske privrede, kao i domaće turističke delatnosti uz - Doprinos zaštiti života, zdravlja i bezbednosti; - Zaštita interesa korisnika; - Sprečavanje prepreka trgovini; … posedujući vitalnu i često nevidljivu ulogu u nacionalnim i međunarodnim infrastrukturama, privredi i trgovini, turizmu … definišući i obezbeđujući osnovnu podršku za komercijalizaciju, uspostavljanje i razvoj tržišta proizvoda, procesa i usluga, sredstvo obezbeđenja kvaliteta bezbednosti, interoperabilnosti i pouzdanosti, koje prepoznaju svi akteri na tržištu.” (str. 46-50).

“ Definisani „*mix-use* condo“ kompleks stambeno-stanarskih i dominirajućih hotelskih aktivnosti i postupanja u procesima funkcionalnog makro i mikro organizovanja formalno, dodatno opredeljuju uticajem primene “ definisanje organizacija za standardizaciju, čija je osnovna delatnost razvoj, i/ili donošenje standarda koji se grupišu po sledećim nivoima:

1. Međunarodne organizacije (*International Organization for Standardization)* - ISO*;*
2. Regionalne organizacije *(European Committee for Standardisation)* – CEN; i
3. Nacionalne organizacije (*Institut za standardizaciju Srbije* – ISS).

Barjaktarović (2016) generalno, sistem kvaliteta, razvoj i upravljanje kvalitetom u hotelskoj privredi, kao i “condo” hotelima, grupisano su opredeljeni, “ internim i eksternim poslovnim komponentama, dvosmerno, uzajamnog uticaja, opredeljujući i karakteristične: *interne standarde* koje samostalno donose hotelska preduzeća i sadrže raznovrsne i sveobuhvatne: - tehničko-tehnološke, kao i - personalne komponente koje obuhvataju, objedinjeno uređujući propisano ponašanje i obaveze zaposlenih u okviru radnog vremena, uobičajeno obavljajući unificirano određene poslovne operacije ”, … kao i *eksterne standarde*, koje propisuju nadležne nacionalne, međunarodne ili druge organizacije i institucije (kategorizacije, klasifikacije, … sistem upravljanja kvalitetom, životnom sredinom, bezbednošću zaposlenih i gostiju, hrane, energijom, kao i modeli poslovne izvrsnosti i dr. ...“ (str. 81-86).

Standardi sistema i menadžment kvaliteta definišu se i/ili propisuju od strane uprave, poslovodstva i drugih organizacionih tela i/ili ovlašćenih pojedinaca u „condo“ hotelima, kao deo sveobuhvatnog strategijskog i operativnog organizovanja upravljanja u okviru poslovanja „condo“ hotela, uz propisane:

1. Barjaktarović & Knežević (2021), ističu da su *„Interni standardi“* preduzeća, utvrđene su obaveze (zadatci i poslovi) za obavljanje radnih operacija da bi se proizvodni (uslužni) proces završio u skladu sa utvrđenim ciljevima. Interni standardi sadrže: a). tehničko-tehnološku i b) personalnu komponentu, … kojim aktima se definišu uslovi za obavljanje poslova i zadataka pojedinačnog radnog mesta, obaveze zaposlenih u pogledu obrazovanja, radnog iskustva, ponašanja u komunikacijama sa gostima i dr. “. (str. 99-106).

Interne standarde, pravila, norme i procedure u “condo” hotelu utvrđuju nadležni organi kroz: administrativno-pravne, normativne, tehničko-tehnološke i radne akte, među kojima su i: Strategije, Politike, Kodeksi, Pravilnici, Uputstva, Pravila, Procedure, Poslovnici, Izjave, Norme i Normativi, Odluke, Naredbe, Zaključci, Informatika i dr.

2. Barjaktarović & Knežević (2021), takođe definišu „*Eksterne standarde* “ koje “propisuju nadležne nacionalne ili međunarodne organizacije i/ili druge institucije, koje u skladu sa registrovanim i drugim pomoćnim delatnostima i aktivnostima, primenjuju ili su dužni da ih primenju. Karakterističan primer eksternih standarda nacionalnog karaktera je klasifikacije delatnosti i kategorizacija objekata. Klasifikacija (razvrstavanje, kao element statističkog informicionog sistema), predstavlja osnovu za kategorizaciju ugostiteljskih objekata, kao i “condo” hotela, kojom se vrši rangiranje objekata u okviru iste vrste u određeni broj grupa prema nivoima kvaliteta. Kategorizacija je nastavak procesa razvrstavanja objekata i bazira se na definisanju, odnosno utvrđivanju, opštih i posebnih uslova koji moraju biti ispunjeni da bi se pristupilo procesu kategorizacije objekata. … Osnovni cilj kategorizacije je zaštita korisnika usluga i garancija kvaliteta. “ (str. 99-106).

Mijatović (2015), ističe značaj standardizacije i standarda kvaliteta u odnosu na sistem kvaliteta i razvoj sistema upravljanja kvalitetom, primenjivo i u “condo” hotelima, usmeravajući klasifikovanja na izbor sledećih pristupa razvrstavanju od značaja za uspešno organizovanje rada, primenjivo i za implementiranje “condo” modela na domaće turističko tržište: (str. 73-83)., u kom smislu se definiše:

“ 1. Klasifikovanje standarda prema predmetu definisanja:

a) Standarde za proizvode; b) Standarde za usluge;
c) Standarde za procese; d) Standarde za sisteme menadžmenta;

A). Klasifikovanja zasnovana na razlikama entiteta, koji se odnose na rešavanje:

a) Problema međuzavisnosti osoba;
b) Problema međuzavisnosti fizičkih objekata i posebnih delova objekta;
c) Problema međuzavisnost čoveka i fizičkih objekata;
d) Međuzavisnosti čoveka i virtuelnih objekata uz standarde koji: - Definišu terminologiju;
- Pomažu da se opiše i definiše sistem; - Standardi za identifikaciju uz biometrijske standarde;
e) Standardi koji se odnose na rešavanje problema međuzavisnosti virtuelnih objekata;

B). Klasifikacija zasnovana na zahtevima uz definisanje vrednovanja, merenja i ocenu kroz standarde:

- Definisanja terminologije, - Veličine i jedinica mera, - Koji se odnose na klasifikovanja,
- Ergonomske standarde o dimenzijama ljudskih tela i dr.;

C). Standardi zahteva za entitete ili odnose entiteta kroz zahteve za kvalitet i kompatibilnost:

- Definisanjem kriterijuma za rešavanje zajedničkih problema: - Standardima koji opisuju tehničko rešenje zaledničkog problema; - Standardima za vrednovanja, merenja ili ocene;

2. Klasifikovanje standarda u odnosu na proces razvoja standarda:)

a) Podela standarda prema mestu nastanka; - standarde razvijene u okviru kompanije; - standarde razvijene na nacionalnom nivou; - standarde razvijene na regionalnom nivou; - standarde razvijene na međunarodnom nivou;
b) Podela standarda prema organizaciji pod čijim okriljem se razvijaju; -formalne – (*de jure*) i -neformalne (*de facto*);
c) Podela standarda prema procesu razvoja standarda;

3. Klasifikacija standarda u odnosu na korišćenje standarda, (Mijatović 2015).

- Podela standarda sa stanovišta dostupnosti javnosti; - Podela standard prema problem koji rešavaju njihovom primenom; - Podela standarda prema stepenu obaveznosti primene; - Podela standarda prema korisnicima kojima su namenjeni; - Podela standarda prema nivou centralizacije i vlasničkih interesa; - Druge podele i klasifikovanja. " (str. 73-83).

Uspostavljanje sistema kvaliteta u celini predstavlja kompleksan cilj i zadatak, koji u "condo" modelu poslovanja prvenstveno definiše usmerenja na bitnost i dugoročnu obavezu tržišnog pristupa sistemu kvaliteta i razvoju sistema upravljanja kvalitetom uz širi krug ključnih učesnika, kao i vlasnika u ulogama kupaca, korisnika i potrošača. Usvajajući zadatak, ciljeve i značaj standardizacije u hotelskoj delatnosti, kroz širenje primene naučnih i stručnih rezultata, postizanje pojedinačne, zajedničke i opše koristi, kroz međusobno razumevanje, uređenost i usaglašenost,

Sistem kvaliteta u "condo" hotelima, kao i standaradi od uticaja na razvoj sistema upravljanja kvalitetom definisanog *"mix-use"* modela "condo" hotela, opredeljeni su ključnim ekonomskim, pravnim i drugim društvenim aspektima uređenog administrativnog okvira i uslova poslovanja, uz suštinsko i formalno organizovanje procesa i poslovnih aktivnosti u registrovanoj turističkoj delatnosti u R.Srbiji kroz jedinstveno definisan "*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta*, (IMS-Quality), sadržajno grupisan, suštinski, kao i formalno - pravno kroz usaglašene, značajne grupe razvrstanih vrsta standarda:

I - Sistem upravljanja kvalitetom: - Serije SRPS ISO standarda i dr.;
II - Sistem upravljanja bezbednošću hrane: - ISO standardi, HACCP, HALAL i dr.;
III - Evropske standarde kvaliteta: Evropske privredne komore (EEIG), Hotelstar Unije-HOTREC, Europe-spa; Pečat kvaliteta; Blue Flag i dr.;
IV - Sistem kvaliteta uz kategorisanje i razvrstavanje objekata za smeštaj - R. Srbije;
V - Druge strukovne: specijalističke, tehničke, kvalitativne, kvantifikativne, nagradne, podržavajuće, posebne I druge proisane ili posebno definisane standarde;

3.2.2.1.1. Uticaji i svojstva ključnih učesnika u poslovanju klasičnih i "condo" hotela

Istraženi aspekti poslovanja "condo" hotela ukazuju na značajne razlike u odnosu na klasične i druge hotelske vrste, dodatno i sa aspekta načina funkcionalnog organizovanja i procesnog pristupa definisanju zahteva sistema menadžmenta kvaliteta uz sagledane sličnosti i karakteristične različitosti od značaja za ostvarivanje dugoročne (trajne) poslovne uspešnosti kroz uporedna sagledavana:

1. Klasičnog hotelskog poslovanja i turističke delatnosti;
2. Standardnih aspekata stambenog poslovanja i stanovanja kao i:
3. Poslovanja "condo" hotela u turističkoj delatnosti po modelu "*Od ideje do realizacije*".

Analizama interesa, moći i drugih definisanih svojstava od značaja su i uticaja na delovanje ključnih učesnika u poslovanju "condo" hotela u odnosu na klasične hotelske modele, definišući

opredeljujuća i uporedna svojstva učesnika kao i različitost procesnih aktivnosti u sistemu kvaliteta. Evidentne razlike modela "condo" hotela u odnosu na klasične hotele prikazane su uporednim pregledom ključnih svojstava uloga učesnika od značaja upravljanje kvalitetom u modelu "condo" hotela.

Tabela 23. Ključne razlike pozicija i uloga učesnika u poslovanju "condo" hotela:

KLASIČNI HOTELI	UČESNICI	„CONDO" HOTELI
Klasični i uobičajeni vlasnici i suvlasnici kao osnivači	VLASNIČKO-IMOVINSKA DEFINISANJA	„Operatori investiranja kao uobičajeni vlasnici i osnivači
Neuobičajen i nejasan osnov u domaćoj turističkoj primeni	POJEDINAČNI VLASNICI	Ugovorni vlasnici - kupci posebnih delova i korisnici odmorišnog stanovanja u turističkoj delatnost
Klasično organizovanje upravljanja	POSLOVNO UPRAVLJANJE	Obavezno profesionalno upravljanje
Uobičajeni korisnici hotelskih i turističkih proizvoda i usluga	KUPCI i KORISNICI	Vlasnici posebnih delova, ujedno i korisnici hotelskih proizvoda i usluga
Klasično hotelsko-turističko tržište	TRŽIŠTE i KONKURENTI	Kombinovano hotelsko-turističko i stambeno tržište
Klasični hotelski akteri u turističkom poslovanju	PARTNERI i DOBAVLJAČI	Klasični hotelski akteri u turističkom poslovanju
Uobičajeno poslovanje klasičnih vrsta hotela	ZAPOSLENI	Klasično hotelsko poslovanje uz stručne specijalizacije
Objedinjena društvena i poslovna zajednica	DRUŠTVENA ZAJEDNICA	Objedinjena društvena, poslovna i dodatna stambena zajednica.

Izvor: Autor

3.2.2.2. Dopunski i drugi aspekti standarda upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima

Upravljanje kvalitetom u razvoju domaće "condo" "*mix-use*" turističke delatnosti, objedinjuje realan operativni i širi strateški pristup mogućnostima i značaju implementiranja, razvoja i dugoročnog tržišnog pozicioniranja. Aktivnim pristupom raspoloživom sistemu i upravljanju kvalitetom uz striktna definisanja u širim područjima primene, normativnim ustrojstvom i drugim postavljenim aspektima, objedinjuje se kvalitet organizacije kao " stepen koji sopstvenim karakteristikama ispunjava potrebe i očekivanja svojih korisnika i drugih zainteresovanih strana kako bi ostvarila održivi uspeh, uz sopstveno utvrđivanje relevantnih uslova održivog uspeha". (ISO 9004: 2018; str.16).

Kroz jedinstvo definisanih organizacionih i upravljačkih ovlašćenja, prava i obaveza, profesion upravljač ugovorno usaglašeno i izvršno organizuje i "obavezuje" na jedinstvo za kvalitet: sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima. U skladu sa poslovnim procesima i aktivnostima "profesionalnog upravljanja", sa operatorima investiranja kao "izvornim" vlasnicima i - operatorima investiranja, definišu se nadležna postupanja iz oblasti ostvarivanja ciljeva kvaliteta, u okviru jedinstvenog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima,

Modeliranje poslovno primenjivih pravila uz primenu principa upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. usmerava sistem kvaliteta na uobičajenu, praktičnu i iznad svega, stručnu i odgovornu implementaciju, utvrđenu primenjivim načinima definisanja, organizovanja, vrednovanja, kontrolisanja, provera, ocenjivanja i samoocenjivanja.

Bez obzira na kompleksnost organizacionog oblika poslovanja "condo" hotela i ulogu profesionalog upravljača, značajan je pun uvid u performanse organizacije i stečenu zrelost poslovanja i sistema kvaliteta. Samoocenjivanjem se stiče pun uvid u performanse organizacije i stepen zrelosti sopstvenog i ukupnog kadra u sistemu poslovanja i kvalitet kojim se upravlja. Standardan i održiv "model zrelosti" (SRPS ISO 9004:2018), prilagodljiv je i značajan "alat za

samoocenjivanje", ujedno primenjiv okvir za značajna poboljšavanja u upravljanju kvalitetom u poslovanju "condo" hotela:

" a) Razumevanje i zadovoljavanja potreba i očekivanja ključnih učesnika;
b) Praćenja izmena u kontekstu organizacije;
c) Identifikovanja mogućih oblasti za poboljšavanje, učenje i inoviranje,
d) Definisanja i razvijanja politika, strategije i ciljeva poslovanja;
e) Upravljanja sopstvenim procesima i resursima;
f) Pokazivanja poverenja u svoje ljude, što dovodi do njihovog povećanog angažovanja;
g) Uspostavljanja korisnih veza sa zaintersovanim stranama, isporučioci i drugi partneri. "

Izvor: SRPS ISO 9004:2018

3.2.2.3. Etički kodeksi i druga pravila ponašanja učesnika.

Razumevajući poslovni „condo" model, vlasničke, imovinske, komercijalne i ukupne odnose učesnika, definišući iste utvrđujemo da su moralni kodeksi u pristupu organizovanja i statusnog uređivanja odnosa ključnih učesnika, nezaobilazno usmereni na kompleks vrednovanja „dobrog", kao značajan kvalitativni aspekt u širem fokusu etičkih vrednovanja raznovrsnih sagledavanja ponašanja učesnika u „condo" poslovanju.

Čomić (2000) ukazuje da se „ Dobro kao osnovna etička kategorija i jedan od najviših ideala, može tražiti i dobiti na putovanju, bilo da je reč o traženju nekog relativnog ili apsolutnog dobra, " uz dodatno i pojmovno, ... „ shvatanje pojma dobra i onoga što je moralno i vredno, prostorno i vremenski je veoma relativno, " (str. 48-49). Avelini Holjevac (2002) smatra da ne postoji poslovno ponašanje u turizmu koje ne podrazumeva pristupe „ poslovnoj etici, od ličnog morala, generalnog „bonton" ponašanja učesnika, do znanja kako postupati etično: Da li je to zakonito? Da li je uspostavljena ravnoteža odnosa? i/ili Kako se osećati posle toga? ". (str. 466-470),

Jasno je preferiranje na značaj poslovne etike i standardnih odnose u turističkoj delatnosti, što je dodatno primenjivo i u „condo" hotelima, pridodajući im značajne i posebne komponente kombinovanja vlasničko-imovinskih i korisničkih aspekata, od uticaja na ponašanja i uloge ključnih učesnika kao: kupaca, korisnika i potrošača. Definisanje postupanja sa „ imovinskim, materijalnim, kao i neimovinskim, nematerijalnim dobrima „ opredeljujemo aspektima značajnih pravila i moralnih kodeksa ponašanja u odgovornom i organizovanom pristupu, ponašanju i postupanjima, kao konkurentnim aspektima u okviru sistema kvaliteta u turističkoj delatnosti, univerzalno i u „condo" hotelima, ukazivajući na mogućnost sledećih negativnosti:

- „ Pohlepa;
-prikrivanje ili netačno prikazivanje stanja u izveštajima i prilikom kontrolnih postupaka;
-iskazi koji navode na pogrešne zaključke o kvalitetu proizvoda i usluga;
-izbegavanje održavanja date reči ili varanja u pogledu dogovorenih uslova i rokova;
-nedovoljna lojalnost kompaniji; -ponižavanje zaposlenih na radnom mestu;
-slepo pokoravanje autoritetu i kada je očigledno njegovo netačno ponašanje;
-uzdizanje samog sebe iznad obaveza korporacije;
-favorizovanje;
-potiskivanje slobode govora i drugih načina izražavanja ličnih stavova;
-tolerisanje neetičkog ponašanja;
-donošenje odluka o plasmanu proizvoda ili usluge čija primena može ugroziti sigurnost drugih;
-neovlašćeno korišćenje sredstava organizacije;
-dodvoravanje pretpostavljenima radi napredovanja na poslu;
-uspostavljanje saradnje sa iskompromitovanim partnerima;
-izbegavanje odgovornosti za za namernu ilinenamernu štetu načinjenu organizaciji;

-korumpiranost; „

(Dramond, Dž. Bein., 2001).

Kompleksnost „condo“ modela potvrđuje da je etika jedan od najkontroverznijih pojmovnih aspekata marketinga, koji se često pogrešno i shvata, posebno kao moralno potcenjivanje pojedinih prihvatljivih i/ili neprihvatljivih odluka, akcija i ponašanja, sa stajališta opšte prihvaćenih načela poslovanja.

Problemi etike u turističkom marketingu univerzalno se odnose i na „condo“ hotele kroz: - kvalitativne i kvantitativne aspekte proizvoda i usluga; - znanja o „condo“ modelima poslovanja; - definisanje prodajnih karakteristika „condo“ proizvoda i usluga: - predstavljanje; - promociju; - propagandu; - načine, modele i mogućnosti lične - autonomne prodaje i ustupanjima; - nedovoljna znanja o institucionalnom okviru; - specifične propise i standarde razvojnog sistema i upravljanje kvalitetom; - uzajamne i ugovorne odnose ključnih učesnika kao i jasna razgraničavanja „*time-share*“ poslovanja u odnosu na „condo“ model, - odlučivanje o cenama; benefite i popuste; - rezervisanja i korišćenje termina; - distribuciji proizvoda i usluga; - komercijalizaciji i druge značajne karakteristike proizvoda i usluga „condo“ hotela, uglavnom sa aspekta savesnog tržišnog nastupa i realizovanja uzajamnih odnosa, posebno ključnih i aktivnih učesnika.

U etičkom smislu, u odgovornom pristupu inoviranom institucionalizovanom okviru i međusobno uređenim odnosima stejkholdera u „condo“ hotelu i univerzalno, Dibb, Simkin, Pride & Ferrell (1991, iskazuju da „ najmanje što se očekuje od ključnih učesnika u poslovanju, uz pridržavanje Zakona i ugovorenih pravila ponašanja, držeći se ne samo suštine, već i etičkog formalizma u poštovanju univerzalnog, ... „ pridržavajući se pravila profesionalnog poslovanja uspostavljajući prirodu pojedinačne kao i društvene odgovornosti i etičkog ponašanja šireg kruga učesnika, shodno pravilima poslovnih etičkih kodeksa, sastoji se u nadziranju ne-etičkog ponašanja uz stvaranje dugoročnog kvaliteta poslovnog poverenja, kroz stalna poboljšavanja sistema i upravljanja kvalitetom. “ (str. 636-750).

3.2.2.4. Organizacioni standardi i principi upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima

Organizovanje poslovanja “condo” hotela, kompleks je dugoročno” definisanih procesa kojima se utvrđuje identitet organizacije i faktori koji utiču na sposobnosti da se ostvaruje održivi uspeh. Kontekst organizacije “condo” hotela opredeljuju: liderstvo, menadžment procesima i resursima u ključno zainteresovani učesnici sa definisanim ciljevima, uticajima, pravima i obavezama, ovlašćenjima i odgovornostima. Identitetu organizacije pored misije, vizije, vrednosti i kulture, liderstva i dr., značajno i uslovno doprinosi niz eksternih i internih pitanja, kao i stalne analize, vrednovanja i obavezna poboljšavanja, učenje i inovacije. (SRPS ISO 9004:2018 i dr.).

Definisanje modela i prethodno uspostavljeni uslovi organizovanja u uzajamnoj su i neraskidivoj korelaciji sa principima menadžmenta kvaliteta (SRPS ISO 9000:2015), dajući standardima organizovanja značajnu ulogu sinhrona procesa u jedinstvenom sistemu uspešnog upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima.

Organizovanje upravljanja poslovanja “condo” hotela značajna je i ključna uloga “izvornih vlsnika kao operatora investiranja” i profesionalnih upravljača. Punim uticajem moći vlasnika i profesionalnih upravljača, neophodno je uspostavljanje projektovanih nivoa usaglašenosti, organizacione kulture i upravljačkih standarda u nastojanjima kontinuiranih poboljšavanja.

Značajan aspekt organizacionih standarda kvaliteta sadržan je u uticaju nacionalne organizacione kulture. Mojić (2010) ukazuje da „ Osnivači ne samo da biraju osnovnu misiju i kontekst u kojem će nova grupa delovati, nego i biraju članove grupe i usmeravaju rešenja koja grupa usmerava u nameri da se „izbori“ sa izazovima okruženja i integriše različite delove organizacije. Organizacije se ne oblikuju slučajno ili spontano, one su ciljno usmerene, imaju specifičnu svrhu i stvorene su zbog toga što jedan ili više pojedinaca smatra da koordinisana i usmerena akcija ljudi može postići nešto što pojedinačno delovanje nije u stanju. ... Kultura grupe, (kakva je i organizacija „condo“ hotela), može se definisati kao obrazac zajedničkih, osnovnih pretpostavki naučenih od strane grupe u procesu rešavanja problema spoljašnje adaptacije i unutrašnje integracije, koji se pokazao dovoljno uspešnim da bi bio smatran važećim i zbog toga se prenosi novim članovima kao ispravan način shvatanja razmišljanja, osećanja i učestvovanja u odnosu na moguće probleme. “ (str. 109-111).

Definisanje koje Čerović & Knežević (2019) ističu kao „ funkcionalnu organizaciju koja predstavlja vid osnivanja sektora u kome su pojedinci angažovani na aktivnostima (procesima) u okviru jedne delatnosti ili su grupisani u jedinicu, spajajući sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih. ... uz tipičan jednolinijski ili višelinijski sistem menadžmenta kvaliteta sa jasnim hijerarhijskim odnosima. “ (str. 103-106), u osnovi je orjentaciono prihvatljiv pristup univerzalnom hotelskom poslovanju, ujedno i organizovanju „condo“ hotela.

3.2.2.5. Kvalitet profesionalne i opšte društvene odgovornosti u „condo“ hotelima.

Ugovorno definisana profesionalna odgovornost, značajan je aspekt sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima, ujedno podeljena i u svemu uzajamno zavisna od ugovorno uređenih, upravljačko-rukovodnih odnosa “izvornih vlasnika” i profesionalnog upravljača, kao garanta kvaliteta profesionalne odgovornosti i značajnog udela u aspektima opšte društvene odgovornosti. Koncept poslovnog organizovanja “condo” hotela, ugovorno uređuje prava i obaveze, kao i ovlašćenja i odgovrnosti profesionalnog upravljača, koji uz dodatno učešće “operatora investiranja kao izvornih vlasnika” preuzima najznačajniji deo, ugovorno uređene, usaglašene i delom podeljene profesionalne odgovornosti, kao ekvivalent uspešnosti poslovanja u odnosu na sopstveno ugovorene obaveze i odgovornosti.

Kvalitet profesionalne i opšte društvene odgovornosti u “condo” hotelima definiše se kroz usaglašeno organizaciono učešće aktera u skladu sa institucionalnim ustrojstvom izvršno preuzetih prava i obaveza, posebno ključnih učesnika u poslovanju. Uspešnost profesionalne, opšte, pojedinačne, profesionalne i opšte društvene odgovornosti, ujedno kao i zadovoljstvo aktera u poslovanju “condo” hotela, uslovljeni su visokim stepenom uticaja profesionalnog upravljača i ključnh učesnika, koji preizimaju vodeću poslovnu i ličnu ulogu, kao i odgovornost uz ovlašćenja, za inovirano usmerenje i uspešnost poslovnih aktivnosti u okviru ukupne, razvojno inovirane turističke delatnosti na domaćem turističkom tržištu. Shvatajući sopstvene uloge i značaj istih u okviru jedinstvenog tržišnog pozicioniranja, kao i uslova poslovne uspešnosti, preuzimanjem poslovnih ovlašćenja i odgovornosti, potvrđujući ujedno značaj profesionalne i opšte društvene odgovornosti za razvojni pristup sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u inoviranom implementiranju na domaće turističko tržište.

3.2.2.6. Kontrola standarda i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelu,

Uspostavljeno funkcionalno jedinstvo organizacije na makro i mikro nivoima sistematizovanih procesa organizacije poslovanja, opredeljuju stalne kontrole i provere primene i kvaliteta definisanih standarda u sistemu kvaliteta i razvoju sistema upravljanja kvlitetom u “condo” hotelima kroz: Sistem kontinuiranog praćenja, provera kao i neophodnih kontrola, analiza, merenja i usaglašavanja, uz stalna poboljšavanja u jedinstvenom sistemu kvaliteta i

upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, organizaciono je uspostavljeno na objedinjenim nivoima makro i mikro funkcionalne organizovanosti, u okviru "*Integrisanog Menadžment Sistema Kvaliteta*" (IMS-Quality).

Za uspešnost poslovanja i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, primenjiv i preporučujuć je metodološki pristup analizama i vrednovanjima performansi organizacije (SRPS EN ISO 9004, identičan sa EN ISO 9004:2018). koja uspostavlja: Stalne analize i vrednovanje performansi organizacije kroz: "*Uputstvo za ostvarivanje održivog uspeha*" definišući ujedno i ključne: Indikatore uspešnosti i Analize i vrednovanja performansi kroz merenje zadovoljstva kupaca, korisnika i potrošača uz stalna: * Obrazovanje, * Interne provere; * Kontrole; * Preispitivanja od strane rukovodstva; * Samoocenjivanje, kao i * Stalna poboljšavanja, * Odgovornost, * Inovacije uz primenu, provere dr. utvrđene aktivnosti. "

Univerzalno, kao i u "condo" hotelima, Živković & Glogovac (2015) ističu da " osnovni proces kontrole podrazumeva postavljanje standarda za postizanje ciljeva, poređenje ostvarenih performansi sa tim standardima i preduzimanje mera da se ostvarene performance usaglase sa standardima, Kontrola je stalna aktivnost koja je neodvojivo vezana za prethodne procese planiranja, organizovanje vođenje, s tim da bez planskih vrednosti ne bi imala smisla, uz usmeravanje aktivnosti u okviru odgovornosti menadžmenta. … Uobičajen deo pod procesa kontrole je i izvešravanje kojim se komunicira informacijama o nivou dostignuća planskih vrednosti, performansi i potreba za reagovanjem u njihovom dostizanju." (str. 190-191).

Pojedinačne i grupne kontrole, nadzori, akcije ("auditi") i provere funkcionalno, jedinstvenih, celovitih ili pojedinačno organizovanih poslovnih celina, podložni su obavezujućim internim i eksternim proverama, preispitivanja od strane rukovodstva uz utvrđivanjima i verifikovanju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. Periodično organizovani, kontrolni "auditi" utvrđuju pojedinačno i grupno izvedenu i zatečenu izvršnost procesa u sklopu funkcionalne, procesno definisane organizacije poslovanja "condo" hotela. Uz obavezno učešće odgovornih i aktivnih učesnika u proverama pojedinačnih procesa i ujedno analizama primene standarda kvaliteta u okviru ukupnog poslovanja, kontinuirano i neizostavno kontrolama su podložni i definisani principi menadžmenta kvaliteta u primeni, zasnovano na sveobuhvatnim i posvećemim proverama, uz stalna unapređenja.

3.2.3. Vrednost i vrednovanje kvaliteta u „condo" hotelima

Poslovni koncept „condo" hotela suštinski i formalno pravno, dominantno usmerava vrednosne aspekte na turističko poslovanje, kao i karakteristično definisana vrednovanja stambenih aspekata i isporučenih vrednosti turističkih „condo" proizvoda i usluga kupcima, korisnicima i potrošačima. Filipović, Đurić & Ruso (2018), ističu činjenicu na „ jedan od sedam principa menadžmenta kvaliteta na kojima počiva standard ISO 9000:2015; odlučivanje na osnovu dokaza uz objašnjenje ovog principa, navodeći da se „ efektivne odluke zasnivaju na analizama podataka i informacija. „ ... u kom smislu i u „condo" hotelu, ... kao „ organizaciji, neophodno planiranje aktivnosti praćenja, merenja analiza i vrednovanja. Organizacija mora da utvrđuje: a) šta le potrebno pratiti i meriti; b) metode za praćenje, merenje, amalizu i vrednovanje u cilju obezbeđivanja validnih rezultata; c) vreme i period sprovođenja; kada rezultati moraju da se analiziraju, vrednuju i primenjuju. ... Takođe, organizacija mora da vrednuje performanse i efektivnost sistema menadžmenta kvaliteta uz odgovarajuće praćenje i čuvanje dokumentacije, kao dokaza o rezultatima. " (str. 308-310).

3,2,3,1, Definisanje vrednosti i vrednovanja kvaliteta u „condo" hotelima

Vrednovanja performansi u „condo“ hotelima značajan su zadatak organizacije za kvalitet, uz usmerenja na definisane imovinske i neimovinske vrednosti proizvoda i usluga kombinovanog „mix-use“ turističkog proizvoda, namenjenog najširem krugu kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga kroz: -Zadovoljstvo korisnika; -analize i vrednovanja; -interne provere; -preispitivanja od strane rukovodstva sa ulaznim i izlaznim elementima, ukupna preispitivanja neusaglašenosti od strane rukovodstva, korektivne mere i stalna poboljšavanja, (SRPS ISO 9001:2015).

Uz dodatna stambena vrednovanja u postizanju najboljih tržišnih performansi, za kupce smeštajnih „condo“ kapaciteta, dodatno i značajno, za vlasnike delova hotelske nepokretne imovine, ostvaruju se značajna vrednovanja koja performanse kroz aktivnosti organizacije rukovodstva, organizacije, stalnih poboljšavanja performansi, (SRPS EN ISO 9004/2018), uspostavljajući značajnu metodologiju za bennčmarking, primenu alata za modele samoocenjivanja, kojim definišu primenu stalnih mogućnosti vrednovanja i uticaja na vrednosne aspekte.

Kroz interne metodologije, provere procesa, indikatore uspešnsti u odnosu na konkurente, potvrđujući proverama, samoocenjivanjem i stalnim preispitivanjima, stalne mogućnosti poboljšavanja, učenja i inoviranja, (- isti SRPS EN ISO 9004 standard, tačka 10.4. do 11.4..), uspostavljajući kontinuitet praćenja, učenja i provera kroz stalna poboljšavanja performansi i obezbeđivanje pouzdanih vrednovanja uz ostvarivanje značajnih performansi i poslovnih rezultata, To je nesumnjivo jedan od najznačajnijih indikatora vrednovanja i kvaliteta poslovanja.

Raspolaganje i upravljanje imovinom velike vrednosti, kombinovano struktuirane u „condo“ hotelima, usmerava potrebe kontinuiranih, periodičnih i dodatnih vrednovanja, kroz značajne aspekte sticanja, raspolaganja, tržišne ponude i tražnje, tekućeg i investicionog održavanja uz upravljanje sopstvenom kao i jedinstvenom imovinom hotela, od strane profesionalnog upravljača kao i „autentičnih i pojedinačnih“ vlasnika, što čini jedinstven sistem upravljanja kvalitetom, procesa i aktivnosti, dugoročno i neizostavno uspostavljajući sistem „*Asset management*“- serija stndarda ISO 55000, 55001 i dr.

Razumevanje potreba i očekivanja učesnika u kontekstu organizacije “condo” hotela i upravljanje imovinom u sistemu kvaliteta, neophodno je utvrđivanjem uloga ključnih učesnika kroz uspostavljanje poslovnog modela, liderstva, planiranja, podrške i stalnih poboljšanja kroz raznovrsna praćenja, merenja, analize, evaluacije, procene i ocene učinaka svih vrsta i obima (ISO 55001; (First edition 2014-01-15 etc.). Upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima, pored svih uobičajenih poslovnih i specijalističkih, turističkih vrednovanja, značajno su usmerena na vrednost i stalna periodična (i neizostavno godišnja) hotelsko-turistička vrednovanja kao i pojedinačnih, hotelskih smeštajnih jedinica, soba i apartmana i drugih imovinskih aspekata vrednovanja.

U kontekstu organizacije, Jovanović (2010) ističe da istu treba “ tretirati kao jedan od osnovnih i, za valjano odvijanje procesa upravljanja organizacijom, najznačajniji podproces globalnog upravljačkog procesa. Neophodno je da se organizovanje odvija prema standardnim i unapred propisanim procedurama koje omogućavaju korišćenje naučnih metoda i određivanje najboljih organizacionih rešenja. … Krajnji cilj procesa organizovanja je postizanje efikasnog poslovanja kao optimalna i logička struktura svih potrebnih resursa, poslova i zadataka, autoriteta i odgovornosti radnih mesta i organizacionih celina, informatičkih veza i komunikacionih kanala.” (str. 81-82).

Isti autor, Jovanović ((2010) ukazuje da “ Formiranje valjane organizacije koja zahteva da se poznaju i koristi 17 određenih i opštih, najznačajnijih principa organizovanja, koje je definisao i

razradio H. Fayol, a na kojima se bazira menadžment i njegove osnovne faze i funkcije, među kojima su univerzalno poznati: „ - *jedinstvo komandovanja*; - *jedinstvo ciljeva*, - *raspon komandovanja*, - *hijerarhija*, - *autoritet*, i dr. … kao i dodatno u odnosu na posebnosti: - *Specijalizacija;* - *Standardizacija;* - *Kooperacija;* -*Integracije;* -*Centralizacija i Decentralizacija,* kao i drugo neophodno u skladu sa zahtevomima poslovanja;" (str. 82-87).

Kvalitet i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima, dodatno je opredeljen i usmeren na aspekte merenja i vrednovanja u odnosu na uspostavljene modele, forme i sadržinu organizacionih postavki i definisanih ciljeva u profesionalno organizovanom upravljanju poslovanjem: Uz kontinuitet razvoja sistema i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima se dodatno organizuje i obezbeđuje zadržavanje i zaštita dokumentovanih informacija o ciljevima i rezultatima upravljanja imovinom "condo" hotela: za vlasnike imovine, kao ključne učesnike i prihvatljiv standard i poslovno pravilo rada, u skladu sa zakonskim, kao i pretpostavljeno, ugovorno uređenim pravima i obavezama ključnih učesnika, pojedinačno uz:

- *Konzistentnost i usklađenot sa ciljevima organizacije i principima upravljanja imovinom;*
- *Ažurno korišćenje uspostavljenih kriterijuma za odlučivanje u upravljanju imovinom;*
- *Stalna i merljiva vrednovanja kroz usaglašenost sa stanjima kvantitatvnih aspekata imovine;*
- *Uredna saopštenja i objave svih vrednovanja vlasnicima i relevantnim učesnicima;*
- *Praćenje, pregledanje i ažurirana izveštavanja na zakonit i ugovoren način postupanja;*
- *Stalna merenja i vrednovanja vlasničkog zadovoljstva uz uredna dokumentovanja;*
- *Druga vrednovanja od uticaja na sistem kvaliteta i uspešnost poslovanja „condo" hotela.*

Izvor: Autor

Kreiranje karakterističnih vrednosnih sistema i podsistema u poslovanju, značajan je segment uspešnog poslovnog organizovanja i vrednovanja sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. Definisanje aktivnosti kroz vrednovane procese kvaliteta, uslov su uspešnog turističkog organizovanja i ujedno, razvojnog i dugoročno koncipiranog poslovanja „condo" hotela u Srbiji. Uslove dugoročnih predviđanja, sagledavaju se kroz procesno definisana usmerenje na planirano kreiranje performansi procesa, uz uređenu isporuku ukupnih vrednosti, ne samo korisnicima, već na kompleksan način kupcima, korisnicima i potrošačima, kao i drugim opredeljenim učesnicima u radu „condo" hotela.

Pristupi i interesi ključnih učesnika u poslovanju "condo" hotela, vrednovanje kvaliteta kao i stvaranje vrednosti, definišu se raspoloživim i kombinovanim pristupima, u skladu sa definisanim „*mix-use*" modelima „condo" turističkog poslovanja. Vrednost i vrednovanja u poslovanju „condo" hotela, univerzalno primenjivo prema stavovima Živković & Gajić (2019), posmatraju se kroz kvalitativne i kvantitativne aspekte usglašenih poslovnih definisanja „ oblasti kao što su: ekonomija, finansije, menadžment, informisanost, sistemi, etika, estetika, pravda i pravičnost, socijalna jednakost, poštenje … (str. 185-187), takođe ništa manje anahrono opštim i specijalističkim pristupima: marketingu, pravu, zakonodavno-pravnoj normativi, građevinsko-stambenim vrednovanjima i operativnosti, biheviorizmu, zaštiti prirode i čoveka kao i drugim nezaobilaznim aspektima i pristupima, nezaobilaznim sveobuhvatno primenjivim aspektima vrednovanja i zadovoljstva učesnika turističkim poslovanjem, sve po modelu "condo" hotela.

Mogućnosti aktera da zadovolje opšte i pojedinačne interese i poslovne zahteve, doprinosi uspostavljanju uslova sigurnosti i visokog nivoa ocene materijalno-finansijske uspešnosti u poslovanju, pri tome kvalitet generalno ne predstavlja samo ravnomeran, već naprotiv, odlučujući aspekt vrednovanja uspešnosti u poslovanju „condo" hotela. Uvažavajući materijalne, imovinske, svojinske kao i šire finansijske aspekte, uz „ugovorenu komercijalizaciju" u poslovanju „condo" hotela, pored standardnog (*QMS sistema*), značajne su i druge vrste formi i oblika karakterističnih, sistemski organizovanih, nematerijalnih i nefinansijskih oblika i aspekata vrednovanja menadžment sistema.

Preporučujuće definisanje IMS modela "*Integrisanog Menadžment Sistema-Kvaliteta"* u radu condo" hotela (*IMS-Q*), omogućava ključne i kvalitativno visoko moguće razvojne domete kompatibilnog ocenjivanja uspešnosti i vrednovanja kvaliteta, kombinovanjem poslovne izvrsnosti organizovanja, kroz dokazane siteme kvaliteta i primenjene poslovne modele u praksi. (-BEM; -TQM; -VBM; -BE; -BSC; -KPI.).

Razvojem i potvrdom tržišnog vrednovanja kvaliteta proizvoda i usluga konkretnog modela „condo" hotela, obezbeđuju se svojstva „ robne marke" vezano za konkretno ime, znak i marku, čime se potvrđuju tržina vrednovanja definisanog modela „cond hotela, sa svim svojsvima kvaliteta i vrednovanjem istih. Predovic (2007) ističe da „ marku nije moguće poistovetiti samo sa jednim elementom, to nije samo identifikacijsk dobro, već se radi o skupu vrednosti koje treba prezentovati: s tim da ako to nije slučaj, tada marka nije ništa drugo nego ime nekog dobro reklamiranog proizvoda, ali proizvod koji je verovatno predodređen da izgubi vlastiti krajnji cilj kupca i potrošača. Marka je dakle znak različitosti koji se razvija kako bi:

- identifikovala sebe ili vlastiti proizvod;
- diferencirala vlastitu ponudu od ponude konkurencije;
- ponudila vrednost vlastitim kupcima." ...

ujedno potvrđujući da ... „ Marka služi kao nedvosmisleni simbol nekog proizvoda ili usluge i njena se uloga može uporediti sa ulogom podsetnice kojom se preduzeće predstavlja i razlikuje od drugih na tržištu na kome se takmiči. " (str. 12-14)

Pristupni vrednosni aspekti i vrednovanja kvaliteta u razvojnoj funkciji sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, u trenutku mogućih i potrebnih poslovnih pristupa implementiranju modela „condo" hotela na domaće turističko tržište, svakako može, ili već izaziva podeljene pristupe, koji za sada ne mogu ići dalje od kombinovanih, moguće i nedovoljnih znanja, često i neosnovanih nagađanja. Netačno je i neprihvatljivo poslovnom modelu „condo" hotela, kao kombinovanom odmorišnom stanovanju i hotelskom boravku u domaćoj turističkoj delatnosti, po stavovima Predović (2007), pridavati „ vrednosne aspekte robne marke, trgovinskog znaka i sl. imajući u vidu da to može imati i izazvati negativnu ili pozitivnu konotaciju, retko neutralnu, zbog koje bez obzira na to u kom području je određeni koncept smešten uvek vodi ka stvaranju ili uništavanju vrednosti " ... „ Posmatrajući navike potrošača, kao i kupaca i korisnika, treba imati na umu da izražavaju naklonost pretpost jajući jedan proizvod drugom, jedno preduzeće drugom, jednu marku drugoj, ustanovivši da proizvod koji ima marku ima precizan identitet i kako je taj identitet daleko jači od konkurentnih proizvoda bez marke. Preciznost tog identiteta pridonosi stvaranju superiornih ekonomskih povrata vlasnicima tržišnih marki, ... i kako tržišna vrednost marke stvara vrednost uz mogućnost kvantifikacije iste ", (str. 1-7).

Mogućnosti vrednovanja i kvantifikovanja daju odgovarajuća novčanu vrednost, koja bez obzira na utvrđene činjenice, daje potvrdu da sam naziv „condo" hotela kroz modeliranje, tržišno predstavljanje, funkcionalno organizovanje i sl. ne može biti „brand name", robni znak, zaštitni znak i sl. sa kvantifikovanim vrednovanjima. Međutim, moguće je i ne može se uskratiti potencijal i snaga uticaja na tržišno prepoznavanje ključnih faktora od značaja za definisanje pristupa vrednostim i vrednovanju kvaliteta, evidentom za buduće poslovanje domaćih „condo" hotela.

3.2.3.2. Kreiranje vrednosti u poslovanju i upravljanju kvalitetom u „condo" hotelima.

Opšte prihvaćenim modelom i načinom definisanja performansi vrednosti i vrednovanja kvaliteta, uz kreiranje materijalnih i nematerijalnih vrednosnih performansi od značaja za sve učesnike, posebno ključne i aktivne stejkholdere, bez sumnje u svemu svojstveno i u „condo" hotelima, normiraju se i vrednuju ključni procesi za definisanje i određivanje vrednosti i

vrednosnih parametara poslovanja. Dodatno, karakterističnim kombinovanjem materijalnih vrednovanja uz komercijalizovanje imovine u kombinovanoj turističkoj delatnosti i oblastima korisničkih usluga na „condo“ turističkom tržištu, Kotler, Bou, Makens & Baloglu, (2019), univerzalno potvrđuju “ definisanjem marketinga, kao procesa putem kojeg kompanije stvaraju vrednost za kupce, ujedno gradeći čvrste odnose, da bi od kupaca zauzvrat dobili vrednost, ” (str. 9-12), potvrđujujući ujedno jasan izvorni krug univerzalnih odnosa kompanije, “condo” hotela i zadovoljavanja potreba kupaca, ujedno korisnika i potrošača.

Đorđević & Marinković (2019) ističu da “ Definicije više drugih autora upućuju na činjenicu da vrednost za “potrošače” predstavlja zbir različitih koristi koje potrošači dobijaju za uložena novčana sredstva i psihofizičke napore u procesu nabavke i korišćenja proizvoda i usluga, tako da se može zaključiti vrednost predstavlja složenu kategoriju, što prolazi iz činjenice da su koristi koje se dobijaju korišćenjem i posedovanjem proizvoda i usluga mnogobrojne, kao i da postoje velika žrtvovanja koja moraju da se ulože za dobijanje proizvoda (finansijski izdaci, fizički napor, psihološke dileme i dr.). (str. 109-110).

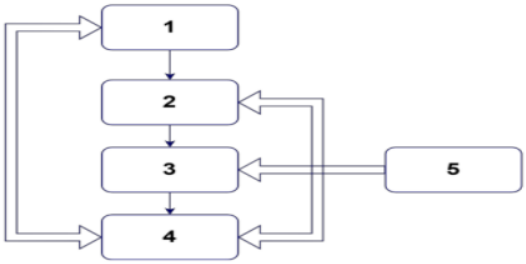
Normiranjem procesnih aktivnosti ključnih za definisanje, razvrstavanja i određivanje vrednosti i vrednosnih parametara, Milisavljević, Maričić & Gligorijević (2017), ističu da „ ukoliko preduzeće želi da razvije superiornu ponudu, neophodno je početi od utvrđivanja vrednosti za potrošače, ugrađujući bitne atribute i elemente vrednosti u sopstveni proizvod - uslugu, prema naznačenim fazama: “ (str. 47-49).

Uvažavajuć je stav da se performanse kvaliteta dominantno definišu u kontekstu usaglašenih aspekata realizacije procesa definisanog modela „condo“ hotela, kao i uzajamnih dimenzija vrednovanog kvaliteta, kroz stavove uzajamnih odnosa pojedinačnih i grupnih kupaca, korisnika i potrošača sa „ ključnim“ i drugim akterima u poslovanju. Takođe, univerzalan stav i uvažavajuće činjenice su da i u “condo” hotelu: kupci, korisnici i potrošači proizvoda i usluga, prema Maričiću, Đorđeviću & Marinkoviću (2019), “ kreiranje osnovnih elemenata grade na koristima kroz:

A. *Sposobnosti proizvoda* da zadovolje određene potrebe;
B. *Kvalitet proizvoda i usluga* kao celine, kao i svakog njihovog pojedinačnog elementa i
C. *Lično zadovoljstvo potrošača;* (kupca, korisnika i potrošača); utvrđujući, da na kreiranje koristi za kupce, korisnike i potrošače u “condo” hotelu, utiče veći broj različitih elemenata kao što su generalno: ... (, str. 113-116).

> „ - Opipljivi elementi proizvoda; - Dodatne usluge; - Imidž; - Iskustvo; - Doživljaj potrošača;
> - Razne pogodnosti vezane za sam proces kupovine i nabavke proizvoda; sve uz:
> - Osnovne koristi, - Jednodimenzijalne koristi; - Atraktivne koristi i - Beznačajne koristi. ”
> Maričić, Đorđević & Marinković (2019), (str. 113-116).

Kjučni procesi upravljanja kvalitetom turističkih proizvoda i usluga klasičnih hotela, sveobuhvatno se vrednuju kroz poslovne i tržišne performanse sistema kvaliteta, koje ujedno upućuju i na usaglašena procesna definisanja i određivanje vrednosnih aspekata izabrano modeliranog „condo“ hotela, prema sledećoj proširenoj potvrdi osnovne ideje autora kroz linije ključnih procesa vrednovanja, univerzalno prihvatljivo i u modeliranju „condo“ hotela:



Slika 14. Definisanje ključnih linija procesa u određivanju vrednosti u „condo“ hotelima.

Obrazloženje analize autorskog pristupa, Milisavljević, Maričić & Gligorijević (2017). ukazuje na:
1). „ Jasan i stalan fokus na izabran model i pojam kvaliteta u poređenju sa konkurentima;
2). Pojam kvaliteta orjentisan na kupca, korisnika i potrošača;
3). Kvalitet usmeren na proizvod uz značaj trajnog vrednovanja imovine prema:
a) materijalno-novčanoj vrednosti imovine "condo" hotela;
b) obimu ukupne vrednosti proizvoda i pruženih usluga u poslovanju;
c) vrsti i obimu ugovorene „komercijalizacije";
d) nivoima dodatnih pružanja pojedinih elemenata proizvoda i usluga "condo" hotela;
4). Pojam kvaliteta orjentisan na proizvodnju, usluživanje i standarde kvaliteta kao i 5). Pojam kvaliteta orjentisan na vrednost kroz odnos cene i isporuke proizvoda i/li usluga."
(str. 47-49, str.330).

Poslovanje „condo" hotela u registrovanoj delatnosti primenjivo je i potvrđeno univerzalnim stavom Đorđević & Marinković (2019), koji ističu da „ koristi dobijene posedovanjem i korišćenjem mogu biti mnogobrojne, uz veliki broj raznovrsnih žrtvovanja: investicije, finansijske izdatke, fizički na176 psihološke dileme i druge aspekte, koje kupac, korisnik i potrošač mogu i moraju uloži da bi se dobio proizvod i/ili usluga. … „ (str. 109-111; str. 112-114). Takođe, Svorcan (2001), smatra neophodnim da se „ procenom i vrednovanjem pojedinih nematerijalnih vrednosti, moraju uvažiti i tradicionalni, duboko ukorenjeni stereotipi imidža koji mogu predstavljati nepremostive prepreke i ograničenja u adekvatnom sagledavanju ove problematike " (str. 12-16; str. 37-43; str. 254-256).

Značaj poslovnih karakteristika, „*mix-use*" obeležja „condo" hotela, koncept tržišnog poslovanja dodatno je apostrofiran odgovarajućim: društvenim i drugim pratećim aspektima. Iskazivanje nematerijalnih vrednosti „condo" hotela i modela poslovanja u hotelskoj industriji usmereno je: „ modeliranjem poslovnog koncepta, tržišnim pristupom uz pozicioniranje, ocene uspeha, definisanje uloga gostiju, " (isti autor) kao i nizom karakterističnih vlasničkih, imovinsko-pravnih, komercijalnih i drugih aspekata u odnosima učesnika.

Zahtev sistema menadžmenta kvaliteta za proizvode i usluge (SRPS ISO 9001:2015), pored informisanja i niza postupanja po upitima, ugovorima kao i drugim postupcima praćenja, merenja i vrednovanja, obuhvatajući aktivnosti i procese upravljanja imovinom i kvalitetom uz druge i prateće aktivnosti i procese. Projektovanjem i razvojem definisanih specifičnosti proizvoda i usluga „condo" hotela kroz dugoročno projektovano poslovanje, pored identifikovanja i analiza sledljivosti, uspostavlja se obaveznost posebnog pristupa vlasničkim odnosima učesnika, otvarajući ključne procese sticanja, raspolaganja i upravljanja delovima

imovine u sklopu jedinstvenog poslovanja „condo“ hotelom. Vrednovanje performansi definiše i uspostavlja uključivanje ukupno angažovanih, posebno ključnih učesnika i raspoloživih resursa, na korišćenje kupcima, korisnicima i potrošačima turističkih proizvoda i usluga „condo“ hotela.

Međusobno povezani uticaji učesnika u vrednosnom kreiranju “*mix-use*” turističkih proizvoda i usluga, uspostavljaju sveobuhvatnost odnosa učesnika i interakcije od značaja za ukupna vrednovanja u upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima. Đorđević & Marinković (2019), ističu da „ Klasičan pristup strategiji kreiranja vednosti podrazumeva integrisanje sledećih osnovnih faza: 1. Razvijanje organizacione culture; 2. Plamiranje procesa kreiranja vrednosti; 3. Formiranje kolektiva koji je kompetentan da kreira i isporuči vrednost kupcima, korisnicima i potrošačima; 4. Uspostavljanje lanca vrednosti; 5. Definisanje plana implementacije kreiranja vrednosti; „ (str. 112-114).

Univerzalno primenjivo i usklađeno, objedinjenom pristupu vrednovanja za kupce, korisnike i potrošače u „condo“ hotela, ujedno i modela poslovanja, u celini su sagledani analogni, kao i univerzalni kriterijumi složenih kategorija, na osnovu kojih se definišu različite vrste vrednosti za potrošače, objedinjenim pristupom vrednovanju, sve kroz sledeće ključne aspekte, koje smatraju i definišu: Đorđević & Marinković (2019), „ u celini sagledani analogno i uporedno, kao i univerzalni kriterijumi složenih kategorija, na osnovu kojih se mogu definisati sledeće različite vrste vrednosti za potrošače, objedinjenim pristupom vrednovanju, kroz sledeće ključne aspekte: (str. 120-126):

“ 1. *„Ekonomske vrednosti“* pored stvarne kapitalne tržišne vrednosti, kupce “condo” proizvoda i usluga opredeljuje na očekivano ostvarivanje dodatno uvećanih ekonomskih koristi za uložena novčana sredstva. Dominira kupovina pojedinačnih smeštajnih jedinica kao posebnih delova objekta „condo“hotela, koja pored ličnog korišćenja, obezbeđuje i značajna vrednovana prava dodatno kombinovanog raspolaganja, posebno materijalni prinosi od ugovorene „komercijalizacije.“

Pored definisanih ekonomskih vrednosti koje kupac ostvaruje kroz kupovine imovine hotela (poseban deo objekta hotela), kupac ostvaruje značajne materijalne koristi od „komercijalizacije“, koja je pored efekata ekonomskih vrednovanja i dobiti kupca, takođe uslovljeno dodatnim novčanim prinosima, kao i rashodima kroz izdatke sa elementima: - Definisanih novčanih izdataka kupaca, posebno kroz održavanja; - Šireg zadovoljstva funkcionalnošću i zadovoljstvom ličnih i drugih ciljnih, korisničkih potreba; - Standardnih kao i dodatnih vrednovanja kvaliteta proizvoda i usluga „condo“ hotela. Pored lojalnosti, zadržavanja u hotelu, rastućeg učešća u prometu, kupovinama i korišćenjima, u “condo” hotelima je značajan aspekt izgradnje i sticanja kapitalnih vrednosti vlasnika, kao kupaca i korisnika imovinskih i korisničkih prava.

Kotler, Bouen, Makens & Baloglu (2019), ističu da “ Izgradnja kapitalne vrednosti kupaca kao zbir doživotne (dugoročne) vrednosti svih postojećih i potencijalnih kupaca, ujedno je merilo buduće vrednosti baze kupaca kompanije. Što su profitabilni kupci firme lojalniji, to je veća njihova kapitalna vrednost uz bolje performance firme. Kapitalna vrednost kupaca može da bude bolja mera performansi od tekuće prodaje ili tržišnog učešća ” (str. 9-12; str. 17-22), analogno primenjivo, čak i značajno uvećana za skup materijalnih vrednovanja, kako “autentičnih vlasnika” tako i pojedinačnih vlasnika “condo” smeštajnih jedinica ili drugih posebnih delova “condo” hotela.

Đorđević & Marinković (2019) ističu:

„ 2. *„Socijalne vrednosti*, proizvoda, zasnivane na društvenim potrebama i interakcijama sa socijalnim okruženjem kroz dodatne društvene uticaje, koji se ogledaju u nizu ličnih i opštih,

karakterističnih ciljeva, težnji i želja, uslovljeno mogućnostima ponašanja kupaca (univerzalno i „condo“ hotela), kroz:

- *Potrebe i želje za zadovoljavanjem sopstvenih, odmorišno-stambenih potreba;*
- *Težnje za nabavkom proizvoda i usluga koji odražavaju socijalno društvenu poziciju;*
- *Očekivanja da se korišćenjem proizvoda iskaže pripadnost društvenoj klasi i kulturi,*
- *Svrstavanje kupca-korisnika-potrošača, među sebi slične i poželjne članove društva. „*

„ *3. Hedonističke vrednosti* očekivanih čulnih uživanja koja utiču na osećaj zadovoljstva i jaču povezanost sa socijalnim, estetskim kao i drugim vrednostima i uzbuđenjima. „

„ *4. Altruističke vrednosti* kao spremnost pojedinca da se žrtvuje za druge članove društvene zajednice, porodice, prijatelje, kao i kroz činjenje dobrih dela bez naglašenog ličnog interesa i isticanja dominantno sopstvenih potreba.” (str. 120-126; str. 112-114;)

5. Druge, lične, posebne, uslovljene, nedovoljno definisane i trenutno nejasne vrednosti.

3.2.3.2.1. Vrednosti i vrednovanja performansi kvaliteta

Zahtevima sistema menadžmenta kvaliteta (SRPS ISO 9001:2015), organizacija mora da utvrđuje: a). šta je potrebno pratiti i meriti; b). metode za praćenje, merenje, analizu i vrednovanje, potrebne u obezbeđivanju rezultata; c). kada se sprovode praćenja i merenja; d). kada se rezultati praćenja i merenja analiziraju i vrednuju. Takođe, organizacija vrednuje performance i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom, ujedno čuva dokumentovane informacije kao dokaz o rezultatima poslovanja “condo” hotela:

A. Kupci, korisnici i potrošači u poslovanju “condo“ hotela.

Tržišni pristupi vrednosnim svojstvima vlasničkih, korisničkih i uslužnih odnosa karakterističnih proizvoda i usluga “condo” hotela, uslovljavaju različite pristupe aspektima definisanja svojstava kupaca, korisnika i potrošača u odnosu na turističke proizvode i usluge u “condo” hotelima.

A-1. Kreiranje ključnih vrednosti za kupce, korisnike i potrošače „condo“ hotela.

Kreiranje vrednovanja i ključne vrednosti sa aspekata kupaca, korisnika i potrošača, u poslovanju „condo“ hotela, pojedinačno, kombinovano i/ili objedinjeno, zasniva se na nizu specifično definisanih obeležja procesa i prateći aktivnosti, kombinovanih odmorišno-stambenih proizvoda i usluga „condo“ hotela u odnosu na poslovne različitosti u odnosu na klasične hotele kroz:

A-1-1. Kombinovanu materijalizaciju ključnih vrednosti i vrednovanja, materijalne i nematerijalne imovine, prava obaveza iz procesa vrednovanja u funkcijama realizacije “condo” projekta. Takođe i kroz razvojno poslovanje od ideje do pune izgrađenosti i pokretanja u rad, kupovine, kao i drugih i na drugi način vrednovanih procesa, aktivnosti i stečenog vlasništva, uz ostvarivanje uticaja ili na drugi način raspolaganja i korišćenja po osnovu statusnih i svojinskih odnosa, materijalnih i nematerijalnih vrednovanja *kupaca* kao:

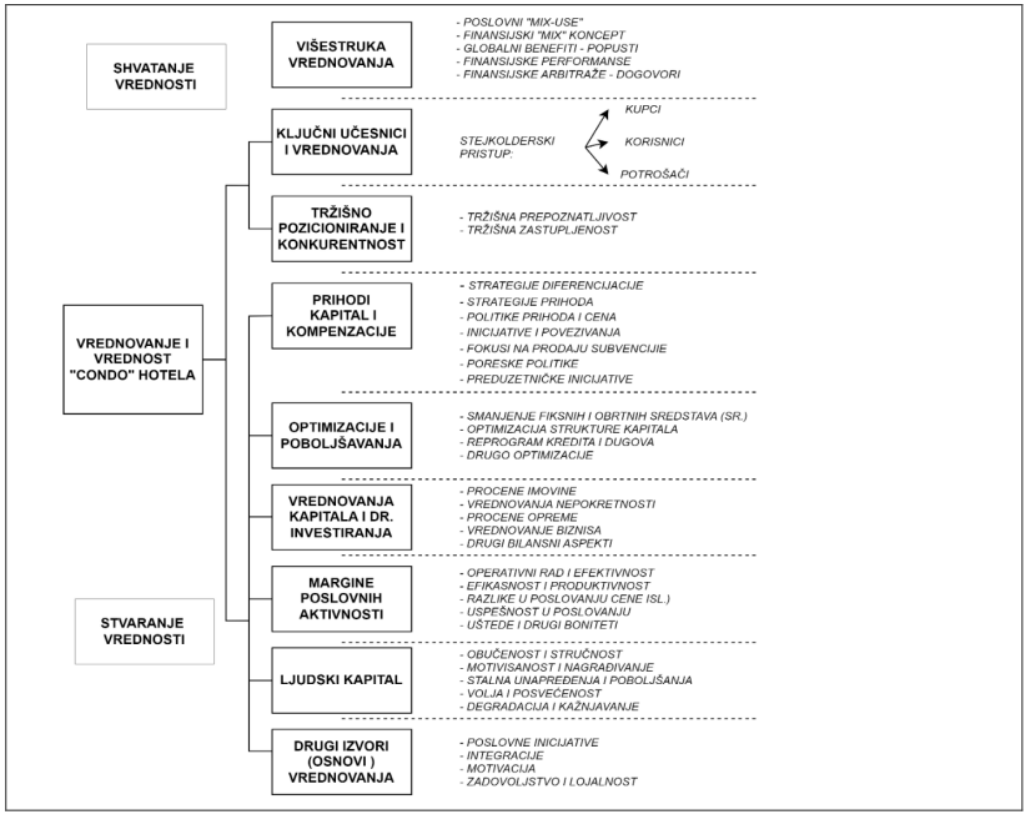
a) „Operatora investiraanja“ kao “izvornih” investitora, inicijatora, pokretača i nosilaca projekata sa svim pripadajućim vlasničkim, imovinskim i nematerijalnim pravima i/ili,

b) Vlasnika pojedinačnih smeštajnih jedinica, posebnih delova” i prava koji doprinose kreiranju sopstvenih i pripadajućih svojinskih prava i korišćenja uz materijalna kao i nematerijalna vrednovanja i „komercijalizaciju“ raspoloživih dobara, usluga, sve u odnosu na vrednovani kapacitet moći i uticaja, obezbeđenih sopstvenim imovinsko-vlasničkim autoritetom i položajima u skladu sa pripadajućih vlasničkim performansama.

A-1-2. Vrednovanje performansi kvaliteta i kreiranje ključnih vrednosti za *korisnike* hotelskih i pratećih turističkih „*mix-use*“ proizvoda i usluga „condo“ kombinovane odmorišne, stambeno-turističke delatnosti, definiše se i projektuje kroz poslovanje i vrednovanje korišćenih materijalnih i nematerijalnih proizvoda kao i usluga klasičnog hotelskog polovanja.

A-1-3. Značajna tržišna i vrednosna obeležja ciljnih korisnika turističkih i drugih, pojedinačnih i/ili kombinovanih proizvoda i usluga, svih vrsta, obima i domena u kombinovanim i pomoćnim radnim aktivnostima i procesima u registrovanoj, pomoćnim ili pratećim delatnostima u poslovanju „condo“ hotela, takođe ostvaraju klasični hotelski gosti kao *potrošači* materijalnih i nematerijalnih, hotelskih proizvoda i usluga.

Angažovanje investitora kao inicijatora, organizatora i ujedno operatora investiranja u “condo” hotelima, sveobuhvatno je strateško i operativno shvatanje pristupa vrednosnim aspektima stvaranja konkurentne, tržišne prednosti. Loch, Christoph, Chick & Huchzermeier (2010) ističu da je “ Poenta da menadžment, kao i upravljači treba da pojačavaju sopstvenu odgovornost za konkurentnu uspešnost, što dodatno uspostavlja odgovoran dijalog između javnog (državnog) i privatnog sektora u turističkoj delatnosti. …čime je upravljačka odgovornost ujedno i “ Odgovornost za konkurentnost i uspešno tržišno upravljanje, ” (str. 129-134).



Slika 15. Uobičajeni vrednosni aspekti u stvaranju tržišne prednosti “condo” hotela

Izvor. Autorska razrada prema. Loch, Christoph, Chick & Huchzermeier (2010); (str. 129-134).

Razumevanje vrednosnih aspekata ključnih elemenata za kupce i korisnike, Đorđević & Zečević (2015) univerzalno, kao i turističkih "condo" proizvoda i usluga, olakšano je generalnim razumevanjem ključnih vrednosnih procesa karakterističnih za turiste, kroz kombinovano kreiranje četiri značajna turistička elementa: -usluge; -kvalitet; -imidž; -cene.

„ 1. USLUGE koje koriste turisti kao korisnici, *(kao i "condo" proizvoda i usluga koji se kupuju i ujedno i koriste;*
2. KVALITET: posmatran kroz funkcionalnost i stepen potrebnih zadovoljstava uz nivoe kreiranog pozitivnog iskustva, *(ne samo usluge koje se koriste , već i kupovinom proizvoda u „condo" hotelu koji se kupuju, ali ikoriste);*
3. IMIDŽ kao element vrednosti, koji može biti:
a). Kognitivan imidž (kao rezultat racionalnog stava zasnovanog na proceni poznatih atributa vrednosti, (kao i dodatno, *vrednovanje imovine koja koju kao proizvod kupuje kupac i koristi kao korisnik proizvoda i usluga)* i
b). Afektivnog imidža kreiranog na osećaju prema subjektu čija se vrednost procenjuje i *dodatnog vrednovanja imovinskih aspekata „condo" proizvoda, ne samo usluga*:
4. CENE kao skupa svih žrtvovanja izraženo kroz vrednosni, novčani ekvivalent. (*ne samo usluge, već i materijalnih novčanih i upotrebnih vrednosti „condo" proizvoda i usluga);* „

(str. 8-10.)

3.2.3.3. Ključni učesnici i aspekti uloga u vrednovanju kvaliteta u „condo" hotelima

Kotler, Bowen & Makens (2010), smatraju da je " Početna tačka za svaku delatnost i poslovnu jedinicu određivanje zainteresovanih strana kao učesnika uz njihove potrebe. Tradicionalno se većina preduzeća usmerava na svoje zainteresovane i zaposlene strane, ali danas se sve više prepoznaje, da ako se ne budu negovale i ostali, svi zainteresovani, klijenti, kupci, zaposleni, dobavljači i distributeri, preduzeće nikada neće zaraditi dovoljnu dobit za deoničare. To dovodi do načela da preduzeće barem mora težiti zadovoljavanju minimalnih očekivanja svake grupe zainteresovanih strana. ... Napredna preduzeća nivo zadovoljstva zaposlenih podstiču radom uz neprestana poboljšavanja kao i prelomne i značajne inovacije. Rezultat su proizvodi i usluge višeg kvaliteta koji stvaraju veće zadovoljstvo klijenata i svih zainteresovanih strana i učesnika. " (str. 76 -77).

U "condo" hotelima, kao i generalno, Vasiljević, Rajčević & Popović (2002), smatraju da se u jedinstvenoj „ delatnosti turističkih usluga, pojavljuje veći broj subjekata: davalaca i primalaca turističkih usluga, kao i veliki broj agenata i posrednika, sa veoma raznovrsnimm ulogama," (str. 213), kao i povećan broj drugih učesnika. Uzajamni odnosi i uloge ključnih učesnika, „ operatora investiranja ", kao „ autentičnih i izvornih ", pojedinačnih vlasnika sa svim pripadajućim vlasničkim pravima raspolaganja univerzalno, na posebnim delovima zgrade (kao i objekta hotela), Stanković & Orlić (1999/2014)" proističu iz sistemski svojinskog, pravnog modela etažne svojine i određeni su naročitim i značajnim pravnim aktima, koji se pojavljuju kroz oblike opštih ili ugovornih uslova (str. 173-179).

Takođe, shodno turističkom konceptu modeliranog poslovanja, Stutts & Wortman (2001), definišu poslovni, upravljački model "condo-kondominijum" hotela uz definisane organizacione i upravljačke karakteristike poslovanja", kao i druge organizacione i ugovorne uslove, zahteve, kao i poslovne karakteristike, ujedno na određen, ujedno unikatan, način definišući konačan krug i uzajamne odnose ključnih učesnika. (str. 215; str. 235; str. 288-289,

Vukotić (2013), ističe „ ključne i specifične aspekte poslovnih odnosa u delu sticanja vlasništva na nepokretnostima (hotelskoj smeštajnoj jedinici i drugim posebnim delovima), kao i upravljački ugovori uz ugovorno uređena uzajamna prava, obaveze i ponašanja ključnih učesnika u vremenski mogućem ograničenju korišćenja angažovanih kapaciteta uz

komercijalizaciju, samo su deo ukupno raspoloživih ugovornih aspekta od uticaja na ukupne odnose učesnika i uloge od uticaja na vrednovanja, sistem kvaliteta i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. " (str. 352-354. str. 355-356.). Interesi i uticaji, posebno ključnih učesnika u poslovanju „condo" hotela, kao i pripadajuća vrednovanja kvaliteta, značajno karakterišu opredeljeni aspekte kvalitativnih svojstava u upravljanju kvalitetom u „condo" hotelima. Značajne uloge u vrednovanju i upravljanju razvojnim sistemom kvaliteta ostvaruju zainteresovani i aktivno angažovani akteri koji ujedno doprinose obeležjima definisanih procesnih aktivnosti u funkcijama ključnih odnosa učesnika u poslovanju „condo" hotela kroz:

- *Strateški pristup dugoročnim odnosima učesnika u profesionalnom upravljanju;*
- *Upravljanje odnosima ključnih učesnika ugovornim uređenjem sadržaja i obima aktivnosti;*
- *Upravljanje odnosima učesnika uz merenje zadovoljstva: kupaca, korisnikai/ili potrošača;*
- *Model vrednovanja kvaliteta uređenih odnosa uz lojalnost aktivnih učesnika u poslovanju;*

Značajan aspekt stejkholderskog pristupa sadržan je u vremenski usklađenom preuzimanju uzajamnih, kao i po pravilu istovremeno usaglašenom ispunjenju obavezujućih uslova u međusobno kompleksnim odnosima učesnika (napomena autora: ZOO R. Srbije,).

Tabela 24. Stejkholderski pristup vrednosnim aspektima poslovanja "condo" hotela

STEJKHOLDERI	INTERESI	ANGAŽOVANJE	OČEKIVANJA	UTICAJI
Operator investiranja (*izvorni vl.*;	*Potpuno*	*Maksimalno*	*Maksimalna*	*Najviši*
Pojedin. vlasnici posebnih delova;	*Uobičajeno*	*Očekivano*	*Visoka*	*Uobičajeni*
Profesionalni upravljač;	*Visoka*	*Potpuno*	*Visoka*	*Visoki*
Zaposleni;	*Očekivana*	*Visoka*	*Uobičajena*	*Očekivani*
Kupci i korisnici;	*Uobičajeno*	*Uobičajeno*	*Očekivana*	*Viši*
Konkurencija i konkurenti,	*Dovoljno*	*Minimalno*	*Uobičajena*	*Minimalni*
Dobavljaći i drugi tržišni akteri	*Dovoljno*	*Očekivano*	*Uobičajena*	*Minimalni*
Državna i društvena ajednica	*Očekivana*	*Uobičajeno*	*Visoka*	*Uobičajeni*

Izvor: Autor

Interesi i uticaji aktera u poslovanju „*mix-use*" hotela u Srbiji, opredeljuju prioritete vrednovanja ekonomskih, imovinskih, normativnih i širih društvenih aktivnosti i ponašanja, koja kreiranjem sinergijskih odnosa, vlasničko-korisničkih očekivanja, značajno utiču na vrednovanja kao i vrednosne aspekte kvaliteta. Na osnovama stejkholderskih pristupa, prepoznaje se različitost pojedinačno naznačenih interesa, uticaja i vrednovanja od značaja za poslovanje „condo" hotela u Srbiji. Generalno, karakter kapitalnih pravaca turističkog razvoja Srbije, usloviće definisanja pojedih elemenata i efekata poslovnih politika u oblasti turističke privrede i budućih aspekata interesnih stejkholderskih pristupa vrednovanjima kvaliteta kao cilju ostvarenja efekata poslovnog angažovanja učesnika u poslovanju „condo" hotela uz strateške dokumente od značaja za kvalitet i sistem kvaliteta u domaćoj turističkoj privredi, kao što su:

- „*Strategiju razvoja turizma R. Srbije*" (od 2016 - do 2025 god.);
- „*Strategijski marketing plan turizma R. Srbije*" (do 2025. god.);
- „*Horizontalni pravni okvir u oblasti infrastrukture kvaliteta u R. Srbiji* (od 2012. god.),
- „*Nacionalni okvir interoperabilnosti sa listama standarda*",

Uz značajnu ulogu Instituta za Standardizaciju Srbije", Master i druge planove razvoja i programsku, organizacionu infrastrukturu turističkog razvoja Srbije u oblastima „*mix-use*" turističke delatnosti, omogućava se dugoročno definisanje naprednih, tržišnih vrednovanja kvaliteta „condo" modela hotelskog poslovanja.

Destinacijski Master planovi „kondominijumskog" razvoja; Stare planine, Vlasinskog jezera i Golije (Horwath i Horwath Consulting, Zagreb d.o.o., 2007.) kao i drugih prijekata u razvoju,

opredeljuju suštinu kompleksa organizacionih formi uz inovirane načine uređenja odnosa, interesa i vrednovanja u domaćoj "condo" turističkoj privredi. Različiti pristupi zainteresovanih stejkholdera, očekivano su usmereni i na pojedinačna, interesna vrednovanja, konkretno i u praksi definisanog modela „condo" hotela.

Pored dominirajućih stejkholdera sa značajnim ulogama i neposredno definisanim uticajima moći, definisanim interesima, aktivnim angažovanjem i očekivanjima različitih nivoa u poslovanju „condo" hotela, otvaraju se mogućnosti vrednovanja i manje angažovanim učesnicima, posebno u ukupnim odnosima isporučenog nivoa kvaliteta i zadovoljstva kvalitetom primljenog proizvoda i/ili usluge „condo" hotela u Srbiji.

Generalno, Kotler, Boven & Makens (2006), ističu da „ umanjeni nivoi angažovanja, ne zanemaruju interese manje aktivnih aktera i ispoljavaju se kroz očekivano i uobičajeno angažovanje, informisanje ili samo jednostavno posmatranje aktivnosti. To dovodi do primene principa u praksi, da firma mora da se trudi, i/ili da zadovolji minimum interesa i očekivanja svake grupe zainteresovanih strana i učesnika. " (str. 76.);

Značajan aspekt korisničkom pristupu u poslovanju „condo" hotela i različitostima u odnosu na klasične vrste hotelskog i sličnih, domaćih vrsta turističkog smeštaja, sastoji se u vlasničkom pristupu kupovini pojedinačnih sneštajnih jedinica „condo" hotela u prvim periodima domaćeg tržišnog pozicioniranja, u kome Schiffman & Kanu (2004) ističu da se „ kupci mogu definisati kao relativno mala grupa korisnika, inovatora, vođa mišljenja, sa interesom za kategoriju proizvoda i izraženim osobinama ličnosti." (str. 160 -162; str. 426 - 428). Time se dodatno percipiraju određene ideje, mogućnosti, zahtevi i rizici, ali istovremeno i sopstvene razvojne mogućnosti, potrebe, preduzimljivost, kao i drugi obogaćeni načini i odnosi učesnika u „*mix-use*" poslovanja „condo" modela poslovanja na domaćem turističkom tržištu.

3.2.3.3.1. Učesnici u kreiranju vrednosti u upravljanju kvalitetom u „condo" hotelima

Analizirajući polazne, jasno različite pozicije ponašanja u poslovanju „condo" hotela kao finalno, značajan je analogni pristup Maričića (2008), koji ističe „objedinjenog prijemnika" proizvoda i usluga, uz neophodno uvažavanje i diferencijaciju karakterističnih aspekata različitosti u vrednovanju isporučenih i primljenih proizvoda i usluga u „funkcijama kupaca, korisnika i potrošača" objedinjene turističke delatnosti, kao i definisanim posebnostima u odnosu na procesni model funkcionalne organizovanosti. „ U objedinjavanju pojmova koji se odnose na ponašanje finalnog i poslovnog potrošača potrebno je ukazati na razliku između kupca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga. " (str. 17-21). ...

Univerzalno je primenjiv stav Džober & Lankaster (2006), kojim ističu da je „ Kupac osoba koja vrši (obavlja) stvarnu kupovinu, koja bira proizvod ili uslugu i kupuje, ... od konkretnog preduzeća, kao racionalan kupac, sopstvenih razmišljanja, zadovoljavajući svoje zahteve i potrebe, sa raspoloživim informacijama, motivima i kupovnim moćima, pravima raspolaganja." i dr. ... takođe univerzalno i da je „ Upravljanje kupcima, korisnicima i potrošačima proizvoda i usluga u poslovanju „condo" hotela, primenjiva aktivnost i ujedno ... „ prema ključnim klijentima predstavlja strategiju koja se koristi u identifikovanju i usluživanju kupaca, koje odlikuje veliki potencijal, šira kompleksnost potreba i volja da se uđe u dugoročno partnerstvo „ ... „ U kom smislu se zahteva posebna angažovanost drugih ključnih učesnika (vlasnika, upravljača i dr. funkcija poslovanja), nudeći im poseban, širi, specijalan tretman u oblasti komercijalizacije, marketinga, administriranja, servisiranja i dr. " (str. 211-213).

U "condo" hotelima univerzalno je primenjiv stav, Juran & Gryna (1999), „ da je neophodno dodatno prepoznavanje standardnih, ujedno i posebno zainteresovanih, kupaca i korisnika turističkih proizvoda i usluga, sa karakterističnim i specifičnim, dodatnim zahtevima u odnosu

na klasične hotele, koji se mogu razvrstati sa sopstvenim zahtevima, potrebama i mogućnostima u okviru: „ ...

„ - *izvršavanju i zadovoljenju sopstvenih interesa i potreba poslovanja;*
- *primeni definisanih standarda kvaliteta u praksi;*
- *sprovođenju kontrole procesa i aktivnosti u poslovanju;*
- *organizovanju i realizovanju upravljanja funkcijama i procesima u poslovanju;*
- *ponašanja i postupanja učesnika; „* (str. 115-116; str. 147-149; str. 240-244;,),

sve u kvalitativnom segmentiranju ukupno i/ili posebno definisane suštine korisničkih zahteva uz stalna, razavojna poboljšavanja sistema kvaliteta. Upravljanje kupcima u „condo“ hotelima polazi od pristupa konceptu poslovnog modela koji ih u skladu sa svojstvima i poslovnim politikama, usmerava na turističko (eksterno) i ujedno interno (unutrašnje) tržište.

3.2.3.3.2. Definisanje potreba kupaca, korisnika i potrošača u „condo“ hotelima

A. Razumevanje potreba kupaca, kao vlasnika posebnih delova “condo“ hotela;

Juran & Gryna (1999) ističu da je „ Razumevanje kupaca, univerzalna veština u mnogim aspektima, svakako značajna i u poslovanju „condo“ hotela. Zainteresovanost od prvih predstavljanja i definisanja ideje koncepta do dugoročne, trajne realizacije, predstavlja značajno akumuliranu sposobnost i vrednosnu kategoriju u realizaciji projekta „condo“ hotela. „ Kupca označavamo kao nekoga ko utiče na proizvod ili proces, razlikujući: spoljne i unutrašnje, postojeće i potencijalne“ i time definisati važnije od drugih, „nekoliko vitalnih“ koji zahtevaju prednost, hijerarhijsku važnost “ ... „ Prepoznavanje kupaca, područja ljudskih potreba, izvore informacija i rezultate istraživanja tržišta “ ... „ doprinosi razumevanju univerzalnih potreba, „ (str. 115-116; str. 17-149; str. 240-244), ujedno kao i kupaca proizvoda i usluga „condo“ hotela.

Prepoznavanje kupaca uz sprovedena istraživanja kombinovanim saznajnim metodama utiče na ključna znanja o svim relevantnim činjenicama, kao uslov i značajan aspekt kvaliteta u konkretnom razumevanju potreba učesnika u poslovanju „condo“ hotela. Jasan je značaj analiza projektovanja i veza sa procenama uspešnosti poslovanja, kao dugoročnoj i univerzalnoj kategoriji u vrednovanju ključnih aspekata poslovanja „condo“ hotela.

B. Razumevanje korisničkih i potrošačkih potreba gostiju klasičnih hotela u odnosu na proizvode i usluge „condo“ hotela i modela poslovanja

Prema Vokeru (2020), „ Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) u uslužnom sektoru predstavlja poslovni proces koji podrazumeva participaciju uloga više vrsta zaposlenih na različitim hijerarhijskim nivoima u timskom radu, sa ciljem pružanja usluga na način da se ispune ili prevaziđu očekivanja gostiju i korisnika, kao na određen način i kupaca, ali svih jedinstveno. “ Osnovni razlog za češće i adekvatnije korišćenje reči „usluživanje gostiju“, kao i „korisnik“ a često i „kupac“ u odnosu na reč „potrošač“, sastoji se u tome da ukoliko se prema potrošačima, odnosimo kao prema gostima, povećava se verovatnoća, da će u dodatnoj meri biti prevaziđena njihova uobičajena očekivanja. “ (str. 31; str 615-616.),

Kompleks realnih uloga i odnosa kupaca i korisnika kao turističkih gostiju, odgovarajuć je poslovnim karakteristikama *„mix-use“* „condo“ poslovanja i kombinovanom definisanju hotelsko-stambene delatnosti, Voker (2020), zamenom „ menadžmenta baziranog na ciljevima, *total quality management,* ne podrazumeva samo planiranje, ujedno obuhvata i sve druge funkcije menadžmenta, ... tako da je prihvatljivo usvojena ideja, da se većim isticanjem kvaliteta unapređuje efikasnost i povećava produktivnost. Metodološki pristupi univerzalnoj praksi klasičnog hotelskog poslovanja, značajna su i polazna osnova, obogaćena dodatnim aspektima nezaobilaznih inputa “*mix-use*” modela “condo” hotelskog poslovanja u domaćoj turističkoj delatnosti. Konačno, kupac i korisnik ocenjuju dobijeni kvalitet i vrednost proizvoda i/ili usluge, i kroz učinke timskog rada. “ (str. 3; str. 615-616.).

Đorđević & Zečević (2015), ističu da je „ kreiranje realnih vrednosti i vrednovanja (univerzalno i u "condo" hotelima), zavisno od definisanja i uvažavanja suštinskih karakteristika svakog pojedinog poslovnog modela, imajući u vidu:

"1. Koristi: - snaga i sposobnost proizvoda i/ili usluga da zadovolje određene potrebe; -kvalitet svakog pojedinačnog elementa proizvoda i usluge i - lično zadovoljstvo potrošača koje oseća kroz posedovanje i/ili korišćenje proizvoda i usluga (lični osećaj zadovoljstva, prijatan osećaj na reakciju okoline, uživanje, imidž i dr.

„ *2. Troškove i/ili žrtvovanja,* u koja u osnovi spadaju: -finansijski izdatci; -potrebno vreme i napori za kupovinu/nabavku proizvoda/usluge, -psihički napori koji se ulažu u procene različitih alternativa, -preuzimanje rizika (finansijski, socijalni, funkcionalni, psihološki i dr., ... s tim da je ujedno vrednost složena kategorija sa različitim karakteristika i subjektivnim, komparativnim, situacionim, orjentisanim, aktivnim i reaktivnim aspektima kategorija." (str. 2-4.).

Univerzalno primenjivi stavovi Milisavljevića, Maričića & Gligorijevića, (2017) koji ističu „ da su vrednosti i vrednovanja u poslovanju i upravljanju kvalitetom, univerzalno kao i u „condo" hotelima, kao i klasičnmim vrstama hotela, podložni su nizu istraživačkih, analitičko-konsultantskih i drugih vrednosno materijalnih postupaka i aktivnosti u procesima i ponašanjima u različitim oblastima: finansijama, ekonomiji, menadžmentu, informisanju, etici i estetici, pravu i pravdi i drugim socijalnim, ekonomskim i ukupnim društvenim odnosima jednakosti i pravde. Vrednovanja za ključne, aktivne i uticajne učesnike u hotelskom poslovanju, kao i „condo" hotela autentično, posebno u definisanim ulogama kupaca, korisnika i/ili potrošača, „ mogu se odrediti kroz tri povezujuće kategorije: a). modelske komponente, b). „cost-benefit" analize i c). modele „načina-rezultata." (str. 47-49; str. 330).

Pojmovna i konceptualna znanja o mogućnostima operativnog poslovanja modela „condo" hotela u Srbiji, definiše i uspostavljanje objedinjenog pristupa pojedinačnim komponentama kombinovanog definisanja, mesta i uloga kupaca, korisnika i potrošača u operativno i analogno usaglašenom poslovnom konceptu „condo" hotela.

Živković & Gajić (2019), takođe ističu da je „ *Kupac* bilo koja osoba, koja bira proizvode ... na shvatljiv način kupuje ponuđeni proizvod ili uslugu, ... vrši (obavlja) stvarnu kupovinu. ... bira proizvode i usluge i iste kupuje od određene kompanije, prodavca, ... " (str. 42-48; str. 185-187), što se u slučaju „condo" hotela može smatrati i sagledavati, prvenstveno kao značajan segment kupoprodaje pojedinačne smeštajne jedinice ili drugih posebnih delova objekta, zgrade hotela, kao predmet kupovine i zasnivanja propisanih svojinsko-vlasničkih odnosa. „ Osoba koja obavlja stvarnu kupovinu nije uvek korisnik ili bar ne jedini korisnik nabavljenog-kupljenog proizvoda ili usluge. U tom smislu, *Korisnik* je osoba ili institucija koja privremeno, ili povremeno upotrebljava određeni proizvod ili koristi određenu uslugu, bez obzira na to što nije (ili jeste) i stvarni kupac i/ili vlasnik. Uobičajeno nije vlasnik proizvoda ili usluge ali je često namenski koristi sa periodičnim ponavljanjima, što karakteriše turističke usluge. ... Takođe i dodatno „ prema Maričiću, " *Potrošač* je osoba koja proizvode i usluge upotrebljava za zadovoljavanje ličnih i porodičnih potreba." (str. 42-48; str. 180-181; str. 185-187. i/ili: isti autor)

Razvijanjem jedinstveno superiorne ponude uz pozicioniranje „condo" proizvoda i/ili usluge na tržište uz aktivnosti i procese kreiranja i vrednovanja, Kotler, Bouen Makens & Baloglu, (2019), definišu marketing kao proces putem kojeg kompanije stvaraju vrednosti za kupce i ujedno grade čvrste odnose sa kupcima, da bi od kupaca zauzvrat dobili vrednost." ... „ Menadžment odnosa sa kupcima je možda ili svakako, najznačajniji koncept savremenog marketinga koji je u najširem smislu sveobuhvatan proces uspostavljanja i održavanja profitabilnog odnosa sa kupcima putem isporučivanja superiorne vrednosti za kupca i stvaranja

zadovoljstva kupaca, baveći svim aspektima pridobijanja, uključivanja i razvijanja odnosa sa kupcima. Prema određenom prikazu kreiranja vrednosti za kupce i izgradnju odnosa sa kupcima, „ (str. 9-12; str.17-22); ujedno na usaglašen i primenjiv način, prikazom potvrđujući procesni model marketinga, za kupce, korisnike kao i potrošače proizvoda i usluga u klasičnom, kao i ujedno važećim pristupima i za „condo“ hotele.

Praćenjem, merenjem i analizama poslovnih mogućnosti, snaga i odnosa učesnika u poslovanju, definišu se i vrednuju performanse i efektivnost sistema menadžmenta kvaliteta, analize rezultata i dokaza, kao i zadovoljstvo kupaca, korisnika i potrošača, (SRPS ISO 9001:2015), proizvoda i usluga u poslovanju „condo“ hotela. Kreiranje vrednosti, kao poseban i trajno kontinuiran cilj i zadatak u razvoju i dugorčnoj realizaciji projekta turističkog poslovanja „condo“ hotela u praksi, dodatno se obezbeđuje i „ poznavanjem kupaca i razumevanjem svega onoga što za njih stvara vrednost, što je ujedno neprekidan proces, jer se kupci i konkurencija vremenom menjaju “. (isti autori). Primer razvoja modela ukazuje na kreiranje i procese u dinamički univerzalnom razvoju odnosa ključnih učesnika i u kreiranju vrednosti u „condo“ hotelima.

1. Vrednost za kupce, kao vlasnike hotela i pojedinačnih hotelskih „condo“ smeštajnih jedinica ili drugih posebnih delova u funkciji objekta zgrade „condo“ hotela ili drugog, kategorisanjem razvrstanog i definisanog turističkog kapaciteta. prvenstveno je percepirana materijalna vrednost hotelske jedinice ili drugog posebnog dela hotela, vrednovane kao „trajna“ imovina, nepokretnost, nekretnina sa pravima raspolaganja, ograničenim i teretnim dejstvima u okviru registrovane turističke delatnosti. Generalno, za kupca kao vlasnika uspostavljaju se mogućnosti posebnih, uvećavanja i održavanja vrednosnih parametara uz moguća i umanjivanja.

Definisani riskantni uticaji, dodatne mogućnosti kao i posebni poslovni rizici, opredeljuju vrednovanja, procene, ocenjivanja, kao i razvojne šanse i rizike, uz definisanje suštinskih različitosti:

A). - Zadovoljstvo posedovanja imovine i novčano-ekonomskog vrednovanja vlasništva na posebnom delu nepokretnosti; -Mogućnost zadovoljstva ličnim korišćenjem sopstvene imovine; -Ugovorno prepuštanje upravljanja imovinom profesinalnom upravljaču; -Ostvarivanje posebno ugovorenih ekonomskih efekata i dodatnih prihoda po osnovu trajno ugovorene „komercijalizacije“ drugim korisnicima i ugovorenog povećanja profitabilnosti; -Drugi vidovi razmene sa drugim i na sličan način povezanim načinima ostvarivanjima dodatnih prihoda, prinosa i dobrobiti; -Mogućnost uvećavanja kapitalne vrednosti imovine, sa jedne strane, kao i

B). -Vrednost kroz cenu koštanja u kupovini vlasništva i imovinske vrednosti; -Održavanje i drugi pripadajući troškovi po osnovu vlasništva, raspolaganja, održavanja, obnove, razmene, amortizacije, poreza, doprinosa, rizika, osiguranjima nepokrivenih šteta i dr., sa druge strane.

2. Vrednost za korisnike i potrošače standardnih turističkih proizvoda, univerzalno i usluga „condo“ hotela, Đorđević & Marinković (2019), ističu kao „ zbir različitih koristi koje dobijaju za uložena novčana sredstva i psihofizičke napore u procesu nabavke i korišćenja proizvoda i usluga, predstavljajući složenu kategoriju, što proizilazi iz činjenice da su koristi koje korisnici i potrošači mogu da dobiju korišćenjem i posedovanjem proizvoda i usluga mnogobrojne, kao i da postoji veliki broj različitih žrtvovanja koje se ulažu da bi se dobio proizvod i usluga (finansijski izdaci, fizički napor, psihološke dileme i dr.). “ (str. 109-111; str. 112-114). Takođe i De Bonis (2002), ističe da je u „ strategiji kreiranja vrednosti, za korisnike i potrošače potrebno integrisanje minimalno pet osnovnih faza, u celini primenjivih i ujedno opšte preporučujućih” ujedno i u radu „condo“ hotela, kao značajan kvalitativni aspekt u upravljanju kvalitetom, definišući ujedno i bitne aspekte strategije kreiranja vrednosti (str. 125):

„ 1. *Razvijanjem organizacione kulture*, koja se u svim delovima organizacije fokusira na: kupca, korisnika i potrošača, uz kreiranje i isporuku maksimalno mogućih vrednosti;
2. *Planiranjem procesa kreiranja vrednosti i vrednovanja* koji značajno utiču da vrednost konkretnog proizvoda ili usluge bude stručno i efikasno kreirana i isporučena;
3. *Formiranjem kolektiva koji je kompetentan da kreira i isporuči vrednost potrošačima,* s tim da kreiranje superiorne vrednosti, kupcima, korisnicima i potrošačima podrazumeva raspolaganje adekvatnim veštinama, znanjem i sposobnostima od strane zaposlenih;
4. *Uspostavljanjem lanca vrednosti* koji pruža mogućnost maksimiziranja totalne vrednosti: za kupca, korisnika i potrošača;
5. *Definisanjem plana implementacije kreirane vrednosti* podrazumevaju izradu akcionog plana i/ili programa, koji definišu planiranja, prioritete, nadležnosti, zaduženja, rokove i dr.. „

Izvor: De Bonis., 2002. str. 125.

3.2.3.4. Poslovno-turističko segmentiranje kreirane vrednosti u „condo" hotelima

Karakterističnim svojstvima definisanog modela "condo" hotela kao i nizom uzajamno usmerenih tržišnih karakteristika i poslovnih aspekata, profilisan je izbor ciljih segmenata od značaja za vrednovanja i kreirane vrednosti u "condo" hotelima. U celini, postavka tržišnog segmentiranja "condo" hotela " sistemski je inkorporirana u sve značajne aspekte i segmente procesnog pristupa funkcionalnom organizovanju poslovanja, " Veljković (2018), kao i generalno analizirano uz adekvatna prilagođavanja, primenjivo modeliranim "condo" hotelima na sledeći način:

1. „ Mogući-preporučujući procesi segmentacije prema fazama:
   - *Segmentacija bazirana na osnovama potreba i koristi kupaca, korisnika i potrošača:*
   - *Identifikacija segmenata;*
   - *Procenjivanje atraktivnosti segmenata;*
   - *Određivanje strategije procenjivanja za izabrane segmente;*
   - *Testiranje strategije pozicioniranja i*
   - *Prilagođavanje/kreiranje uslužne ponude (instr. marketing miksa) za izabrani segment".*
2. „ U definisanju segmentiranja kreirane vrednosti, kupci, korisnici i potrošači proizvoda i usluga "condo" hotela segmentiraju se kao:
   - *Visoko lojalni kupci, korisnici i potrošači* - ključni strateški kupci i korisnici;
   - *Klasični, uobičajeni korisnici usluga*;
   - *Benčmarkeri* - kupci koje drugi ljudi kopiraju i na koje se ugledaju;
   - *Inspirativni kupci i korisnici i potrošači* - oni koji uzrokuju promene svojim idejama, znanjima, novim načinima upotreba i sl.
   - *Troškovni magnati* - apsorbuju disproporcionalno visok nivo fiksnih troškova; „

(str. 158-165)

3. Značajan pristup poslovno-turističkom segmentiranju kreirane vrednosti, univerzalno i u "condo" hotelima takođe, oslonjen je i sadržan na uobičajenim i dokazanim, tržišnim marketing strategijama, koje se zasnivaju na heterogenim aspektima tržišta i tražnje, temeljno na prepoznavanju i izboru tržišta koje će biti najefektivnije i najefikasnije sa stanovišta obavljanja transakcija između preduzeća i korisnika (kupaca, korisnika i potrošača), Popesku & Gajić (2020), ističu kroz aspekte zasnivanja na heterogenim aspektima tržišta i tražnje, temeljno na prepoznavanju i izboru tržišta koje će biti najefektivnije i najefikasnije sa stanovišta obavljanja transakcija između preduzeća i korisnika: „ (str. 173-186): kao i kupaca, korisnika i potrošača u „condo" hotelima kroz:

" - Segmentaciju tržišta; - Segmentaciju proizvoda; - Strategiju rasta tržišta; - Konkurentske strategije; - Strategije penetracije tržišta uz strategije: - *proširenja tržišta; - razvoja tržišta sa podvarijantama: - diferenciranje turističkog proizvoda; - preformulacije; - inovacije "* i dr.
Izvor: Popesku J. & Gajić J., 2020. (str. 173-186)

4. Značajan aspekt univerzalnog poslovno-turističkog segmentiranja kreirane vrednosti i u „condo" hotelima, pored utvrđenih mogućnosti uspostavljanja vlasničkih odnosa i pravila „komercijalizacije", zavisno je od vremena (sezonski i sl.) načina, obima i dr. poslovnih karakteristika i obeležja vrste i modela, prema Đorđević & Zečević (2015), „ u zavisnosti je od načina odabira turističkih usluga, razlikujući tri značajno grupisana tipa (grupe) turista koji preferiraju:

1. Grupna putovanja;
2. Putovanja u svojoj, individualnoj režiji, kao i
3. Turisti koji biraju pakete prilagođene sopstvenim preferencijama. " (str. 2-4)

3.2.3.5. Vrednovanje kvaliteta u „condo" hotelima

Sistemom menadžmenta kvaliteta (SRPS ISO 9001:2015), definiše se i uspostavlja značajan metodološki pristup zahtevima i ključnom modelu „vrednovanja performansi" sadržano u praćenju, merenju, analizama, vrednovanju, uticajima i drugim aspektima sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom. U okviru „ sistema menadžmenta kvaliteta i definisanih principa, (SRPS ISO 9000:2015), preporučujuće i očekivano, kroz mere i postupanja, usmeravaju se pravci mogućih načina, upoznavanja, saznavanja, informisanja, utvrđivanja, praćenja, razumevanja, definisanja, obezbeđivanja, integrisanja, preispitivanja, kao i drugih aspekata u metodološkim pristupima od značaja za procese merenja i vrednovanja kvaliteta u razvoju sistema upravljanja kvalitetom, uputno i „condo" hotela.

Koncept i definisanje vrednosti, uz niz analognih aspekata vrednovanja u raznovrsnom i dinamičnom tržišnom poslovanju, ne zaobilazeći ni "condo" hotele, tako da prema Milisavljević, Maričić & Gligorijević (2017), „ i u okviru turističke delatnosti, uobičajeno polazeći od analiza ključnih odnosa i razlika ukupnih koristi i troškova potrošača, (str. 47-49, str. 330); odnosno prema Kotleru, Vongu, Sondersu & Armstrongu (2007), kao bitnih " razlika između vrednosti koju korisnici i potrošači dobijaju zato što poseduju i koriste proizvode uz troškove nabavke proizvoda i sl." (str. 10). Karakteristike vrednovanja dalje se usmeravaju na prateće aspekte koji dodatno definišu, kreiraju i usmeravaju proizvode i usluge "condo" hotela na konkurentne kupce, korisnike i potrošače. U vrednovanje kvaliteta u "condo" hotelima, uključene su potrebe, mogućnosti, želje, kao i niz ukupno vrednovanih materijalnih i nematerijalnih činjenja, suštine odnosa i ponašanja koji uz dodatne parametre sinhronizovano definišu vrednost proizvoda i/ili usluga, kroz isporuke i prijem u poslovnom ambijentu ukupno angažovanih učesnika u poslovanju.

Sistematičnim pristupom analizi ukupnog poslovanja „condo" hotela, sakupljaju se, analiziraju i preispituju dostupne informacije, činjenice, ostvareni rezultati i drugi ključni pokazatelji uspešnosti poslovanja, ukazujući na značajne: 1. Performanse organizacije i 2. Statuse internih i eksternih resursa organizacije „condo" hotela sa izmenama u internim i eksternim pitanjima organizacije i očekivanjima zainteresovanih učesnika u poslovanju. Izborom odgovarajućih indikatora performansi i metoda praćenja vrši se efektivno merenje i analize uspešnosti „condo" hotela kroz moguće korake prema: (ISO 9004/2018).

Tabela 25. Koraci korišćenja indikatora performansi uz inventar procesa

1.	RAZVRSTANI (sistematizovan) INVENTAR PROCESA U „CONDO“ HOTELU;
2.	INDIKATORI PERFORMANSI I METODE ZA PRAĆENJE PROCESA (izbor);
3.	MERENJE, ANALIZE I VREDNOVANJA PERFORMANSI ;
4.	POBOLJŠAVANJA PROCESA;

Izvor: Autor

Poboljšavanjem procesa, uobičajeno se sistematično sprovode postojeće i predviđaju predstojeće, uobičajeno planski utvrđene, očekivane i dodatne analize, merenja, definisanja inovacija, učenje, probe i provere, simulovane probe primena, uz upravljanje utroškima svih vrsta, prema vremena uz dodatne analize mogućih rizika, kao i očekivanih rezultata. Vrednovanja performansi i kvaliteta u „condo“ hotelima moguće je definisati sa više pozicija:

- *Potrebe i očekivanja zainteresovanih učesnik, posebno vlasnika i korisnika;*
- *Vrednovanja performansi i rezultata u odnosu na ciljeve, planove i kriterijuma;*
- *Vrednovanja u odnosu naefekte i realizovanja iz svih razvrstanih izvora;*
- *Razumevanje rezultata u odnosu na performanse, planove i dugoročne perspektive;*
- *Upoređivanja prema uspostavljenim metodologijamau odnosu na benčmarking;*
- *Raspoložive vrste, oblici i obimi uporednih planskih sagledavanja poslovanja;*
- *Verdnovanja zavisnih faktora od uticaja na konkurentnu prednost i uspešnost;*
- *Interne provere, Samoocenjivanja, Preispitivanja; Poboljšavanja i dr.*

Izvor: Autor

Analizom stavova i ocena sprovedenog istraživanja 197 ispitanika stratifikovanih ciljnih grupa, generalno je vrednovano stanje i prioriteti kvaliteta raznovrsnih segmenata i pojedinih specifičnih aspekata u okviru celine ugostiteljskih proizvoda i usluga domaće hotelske i „condo“ delatnosti:

Tabela 26. Prioriteti kvaliteta proizvoda i usluga u domaćim „condo“ hotelima:

R.br.	KVALITET PROIZVODA I USLUGA	UKUPNO	%
1	Kvalitet usluge smeštaja hotelskih kapaciteta	41	19,9
2	Kvalitet opreme i pribora u hotelskom smeštaju	36	17,3
3	Čistoća i održavanje smeštajnih kapaciteta	21	10,6
4	Kvalitet usluga proizvodnje i usluživanja hrane i pića	29	13,9
5	Kvalitet opreme u restoranim, kafeima, banketu i dr.	12	5,7
6	Zdravstvena ispravnosti higijena F&B	14	6,7
7	Kvalitet enterijera i eksterijera	4	1,9
8	Razvijenost i kvalitet turističke infrastrukture	4	1,9
9	Raznovrsnost kulinarskih i tradicionalnih vrednosti	3	1,4
10	Raznovrsnost i kvalitet drugih programa i atrakcija	3	1,4
11	Zadovoljstvo dodatnim uslugama	4	1,9
12	Stručnost i iskustvo uslužnog osoblja	11	5,2
13	Ljubaznost proizvodno-uslužnog osoblja	10	4,8
14	Satisfakcija odnosom kvaliteta i cena usluga	5	2,4
15	Opšte zadovoljstvo ukupnim uslugama	9	4,3
16	Drugo značajno	2	0,9
	Broj ispitanika:	208	100

Izvor: Autor

Procenom značaja, vrsta i ostvarenja određenih odnosa i uloga učesnika u poslovnim procesima, vrednuju se nivoi raspoloživih i definisanih performansi znanja, interesa, moći i uticaja, uz neophodna angažovanja, zahteve kao i druge performanse od značaja za poslovanje i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hoteliima. Kupac, korisnik i potrošač “co[179]” hotela, u kombinovanim i složenim razmenama i kupovinama, objedinjuju kompleks četiri izvora vrednovanja: proizvod, usluge, osoblje i imidž, i uz prethodno procenjivanje vrednosti

konkurentskih proizvoda, donosi odluke u korist proizvoda koji nude veću pouzdanost, trajnost i proizvodnju u služivanju i korišćenju.

Živković & Gajić (2019) ističu da ujedno i "odlučuje boljim propratnim uslugama– isporukama, obuci, delovima celina, održavanju i pogledu na osoblje, procenjujući njihovu upućenost i pristupačnost, kao i gde se kupuje, zbog čega, zašto, kada, kako pod kojim uslovima, nivo angažovanosti, što sve univerzalno utiče i na sve vidove uslužnih delatnosti, kakve aspekte zaokupljaju i turističko-ugostiteljske, kao i uslužno-potrošne delatnosti. " (str. 42-48; 180-181; 185-187;).

Takođe, Živković (2014) ističe da „ Merenje satisfakcije potrošača (kupaca, korisnika i potrošača), predstavlja nužnu aktivnost preduzeća za objektivno utvrđivanje valjanosti proizvoda/usluga koji se nude na tržištu, a preduslov za merenje satisfakcije je raspoloživost podataka za analizu. ... Zbog navođenja, preduzeća se ne smeju oslanjati na nivo i broj primljenih reklamacija kao indikatora zadovoljstva, već moraju razvijati programe za precizno utvrđivanje nivoa satisfakcije potrošača. ... Univezalno i u „condo" hotelima razlikujemo i možemo univerzalno primenjivati niz indirektnih i direktnih metoda, prilađeno definisanom modelu poslovanja: ... (str. 174-178):

„ A). Prihvatljive indirektne metode-kriterijumi merenja satisfakcije su*:*
- Ostvareni prihodi od prodaje;
- Analiza reklamacija;
- Prikupljanje i analiza komentara;
- Indeks zadržanih-ponovljenih korisnika-potrošača;
- Analiza izgubljenih korisnika-potrošača;
- „Ghost shopping" (lažni kupci), i dr.

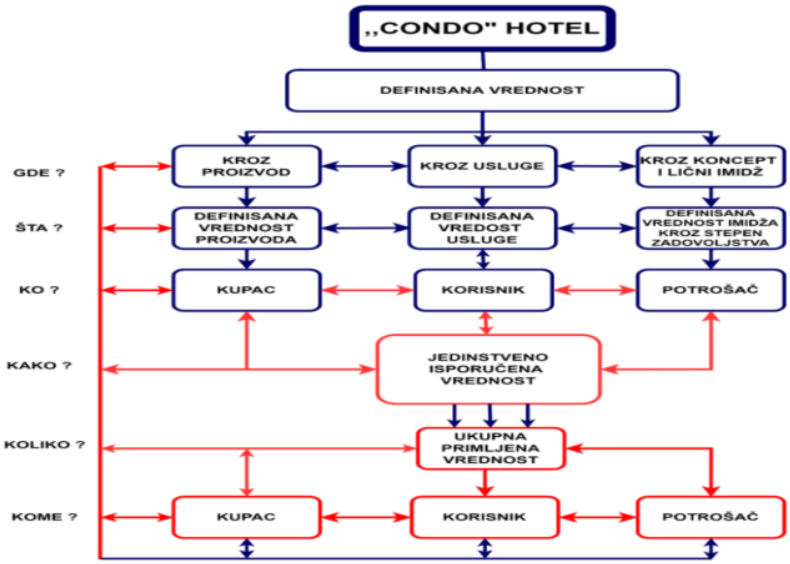
B Direktni metodi merenja satisfakcije su:
- Direktno merenje zadovoljstva korisnika-potrošača;
- Metod kritičnog događaja;
- Sistem otkrivanja i rešenja problema;
- Pregled satisfakcije kupaca-potrošača;
- Kano metod (kao merilo kvaliteta „condo" turističkih proizvoda i usluga) i dr. "

Izvor: Živković (2014), (str. 174-178)

Analitičkim pristupom ključnim aspektima obeležja poslovanja „condo" hotela, definišu se značajne dimenzije grupnih i pojedinačnih karakteristika uzroka, nedostataka i odstupanja od uticaja na emitovanje, distribuiranje kao i prijem performansi kvaliteta u procesima poslovnih aktivnosti u odnosu na učesnike. Posebno su značajni aspekti od uticaja na uspostavljanje unapređujućih odnosa sa kupcima, korisnicima i potrošačima proizvoda i usluga „condo" hotela na turističkom tržištu. Upoređujućim pristupima potrebama za uslužnim vođenjem kroz kvalitet do efikasnosti, uz teorijske analize i primenu u praksu mogućih i očekivanih nedostataka i odstupanja kvaliteta proizvoda i usluga, uz tržišno oblikovanje, opredeljuju se i okviri i suština očekivanog pogleda kupaca, korisnika i potrošača na kvalitet proizvoda i usluga „condo" hotela.

Ćosić (2007) ističe da kompleksnost ocenjivanja kroz „ diferencirane elemente na osnovama kombinovanih metoda merenja, objektivno je zasnovano na tehničkim standardima, kao i subjektivno definisanim i zasnovanim na daleko težim merenjima kvaliteta usluga, imajući u

vidu da se ocenjuju očekivanja i percepcije gostiju i u odnosu na atmosferu u hotelu, “ (str. 89, str.116-122, str. 180-193).



Izvor: Autor

Slika 16. Ključne linije isporuka i prijema vrednosti u „condo“ hotelima.

„Condo“ hotel dobija dodatnu dimenziju vrednovanja sa aspekata kupaca pojedinačnih smeštajnih jedinica i niza dosatnih merenja vrednosti i očekivana zadovoljstva investiranjem, korišćenjem sopstvenih kapaciteta ali i realizovanom „komercijalizacijom“ na turističkom tržištu. „SERVQUAL“ model u „condo“ hotelima uspostavlja vrednovanje kvaliteta uporednim merenjima, zasnovanim na odnosu isporučenog kvaliteta kao i pratećih vrednosnih aspekata očekivanog kvaliteta kupaca, korisnika i potrošača.

Parasuramann, Zeithaml & Berry (1985) ističu da se „ Korišćenjem niza pojedinačnih determinanti mere očekivanja: pouzdanost, opipljivost, odgovornost, znanje, komunikacija, pristupačnost, sposobnost, sigurnost, empatija, kompetentnost, reakcija i dr. „ (str. 44), sprovodeći ujedno verodostojno vrednovanje kvaliteta u uslužnim delatnostima na osnovama upoređivanja isporučenog kvaliteta, sve u odnosu na očekivanja kupaca, korisnika i potrošača, (kao i univerzalno primenjivo kod proizvoda i usluga „condo“ hotela). Takođe, jedinstveno primenjivo, Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), „ ističu istraživačke studije klijenata, intervjue i nalaze fokus grupa, instrumente, razvoj, performanse i merenje dimenzija kvaliteta usluga, uz definisanja problema od uticaja na percepciju kvaliteta, volju i druge aspekte primenjivih definisanja potencijalnih uzroka i nedostataka u kvalitetu proizvoda i pruženih usluga, dodatno definišući i zaokružujući stavove kupaca i korisnika o kvalitetu proizvoda i usluga. “ (str. 1-13, str. 15-33.).

Kompleksnost ocenjivanja Ćosić (2007) ističe kroz „ diferencirane elemente na osnovama kombinovanih metoda merenja, objektivnih zasnovanih na tehničkim standardima kao i subjektivnih zasnovanih na daleko težim merenjima kvaliteta usluga, jer se ocenjuju očekivanja i percepcije gostiju u odnosu na atmosferu u hotelu, “ (str. 89; str. 116-122; str. 180-193), što kod „condo“ hotela dobija dodatnu dimenziju vrednovanja sa aspekata kupaca pojedinačnih smeštajnih jedinica i niza dosatnih merenja vrednosti i očekivana zadovoljstva investiranjem,

korišćenjem sopstvenih kapaciteta ali i realizovanom „komercijalizacijom“ na turističkom tržištu.

SERVQUAL model u „condo“ hotelima i hotelijerstvu uspostavlja vrednovanje kvaliteta uporednim merenjima, zasnovanim na odnosu isporučenog kvaliteta kao i pratećih vrednosnih aspekata očekivanog kvaliteta kupaca, korisnika i potrošača. Takođe, opšte primenjivo, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), ističu „ korišćenje niza pojedinačnih determinanti u merenju očekivanja: pouzdanosti, opipljivosti, odgovornosti, znanja, komunikacija, pristupačnosti, sposobnosti, sigurnosti, empatije, kompetentnosti, reakcija i dr. „ (str. 44), sprovodeći ujedno, značajno i verodostojno vrednovanje kvaliteta u uslužnim delatnostima na osnovama upoređivanja isporučenog kvaliteta u odnosu na korisnička očekivanja, ujedno kupaca, korisnika i potrošača hotelskih proizvoda i usluga,“ kao i „condo“ hotela.

Zeithaml, Parasuraman & Berry, (1990); dodatno kroz „ istraživačke studije klijenata, intervjue i nalaze fokus grupa, instrumente, razvoj, performanse i merenje dimenzija kvaliteta usluga, kao i probleme od uticaja na percepciju kvaliteta, volju i druge aspekte primenjivih definisanja potencijalnih uzroka i nedostataka u kvalitetu proizvoda i pruženih usluga, dodatno se definišu i zaokružuju stavovi kupaca i korisnika o kvalitetu proizvoda i usluga, „ univerzalno i u „condo“ hotelima . (str. 1-13; str.15-33).

Zeithaml, Parasuraman & Berry, (1990) ističu da je „ Jasna bitnost značaja trajne potrebe za uslužnim vođstvom, jer samo upravljanje nije dovoljno. Ključ uspeha je istinsko vođstvo u uslugama na svim nivoima organizacije i rukovođenja koje nudi pravac i inspiraciju za održavanje posvećenosti pružaoca usluga. Lideri usluga vide kvalitet usluge kao ključ uspeha i sastavni deo budućnosti organizacije, a ne kao periferno pitanje. Suštinsko je verovanje da je superiorna usluga pobednička strategija i ujedno strategija profita, … kroz visoke standarde pravih i legendarnih lidera koji shvataju da dobra usluga možda nije dovoljno dobra da bi se njihova organizacija razlikovala od drugih organizacija, sve uz stil rukovođenja na terenu uz sopstveni i ostvareni integritet. “ (str. 1-13; str. 15-33).

3.2.3.6. Kriterijumi za ocenjivanje vrednosti i merenje kvaliteta u „condo“ hotelima.

Kriterijumi za ocenjivanje vrednosti i merenja kvaliteta u “ condo” hotelima, definišu se nadogradnjom ključnih različitosti definisanog modela u odnosu na standardne, generalno univerzalnih aspekata merenja i vrednovanja u klasičnim hotelima. Karakterističnost “condo” hotela, značajno opredeljuje dodatna utvrđivanja različitosti, utičući ujedno da pored standardnih kriterijuma za goste i korisnike klasičnih hotela, dodatno primenjujemo i kriterijume merenja i vrednovanja kvaliteta, uspostavljenog sistema kao i upravljanja kvalitetom u definisanom “condo” hotela .

Izvorni investitori kao operatori investiranja i profesionalni upravljač, (“organizacija”) pri definisanju poslovnog modela “condo” hotela, kao i kroz implementaciju i primenu principa menadžmenta kvaliteta i vrednovanja performansi u okviru sistema menadžmenta kvaliteta, (ISO 9000/9001), utvrđuju odgovarajuće, jedinstvene kriterijume za ocenjivanje vrednosti i merenje kvaliteta. Kriterijumi sadrže klasične karakteristike ispitivanja i ocenjivanja hotelskog poslovanja i turističkog tržišta, kao i očekivane aspekte u odnosu na sve, prethodno utvrđene specifičnosti “*mix-use*” turističkog poslovanja, karakterističnog i/ili konkretnog “condo” hotela, prema sopstvenim potrebama i zahtevima kvaliteta, kao i uspostavljenim principima menadžmenta u sistemu kvaliteta.

Grupisanje kriterijuma za ocenjivanje vrednosti i merenje uspešnosti poslovanja i/ili sistema kvaliteta u “condo” hotelima, usmerena su na sve procesne aktivnosti poslovnog organizovanja bez izuzetaka, posebno na sistem upravljanja kvalitetom, procese i posebno ključne aktere bez

izuzetka, uvažavajući potrebe i izvršne planove i aktivnosti neophodnih vrednovanja i merenja. Implementiranjem procesnih aktivnosti u sistem i upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima, kroz definisanje ciljeva, interesa i očekivanja, posebno zahteva kvaliteta jedinstveno organizovanog poslovanja "condo" hotela, od strane svih učesnika, posebno kupaca, korisnika i potrošača, mogu se meriti i analizirati značajni vrednosni aspekti opštih, posebnih i specijalisičkih karakteristika poslovanja "condo" hotela.

Tabela 27. Ključna vrednovanja zadovoljstva kupaca, korisnika i potrošača "condo" hotela:

1	Zadovoljstvo operatora investiranja kao ključnog učesnika u investiranju, uz tržišna, imovinska i novčana vrednovanja kapitala, rada i razvoja „condo" hotela, (kao izvorni vlasnik i prodavac proizvoda i usluga;
2	Zadovoljstvo prodavca - kupca, kvalitetom isporučenog - primljenog, proizvoda-usluge „condo" hotela;
3	Vrednovanje zadovoljstva ključnih i aktivnih učesnika upravljanjem „condo" hotelom;
4	Kontinuirana vrednovanja imovine investitora kao operatora, kao i pojedinačnih vlasnika posebnih delova;
5	Vrednovanje zadovoljstva pojedinačnih vlasnika posebnih delova ostvarenom „komercijalizacijom":
6	Posebna vrednovanja prema specijalističkim zahtevima i potrebama pojedinih učesnika;
7	Neophodna pojedinačna kao i druga ciljna, specijalistička i posebna merenja i vrednovanja.

Izvor: Autor

Od značaja i uticaja za definisanje i vrednovanje kvaliteta u klasičnim hotelima, aktuelni su i uobičajeni, posebno uspostavljeni standardi, standardizacije i razvrstavanja kvaliteta uz posebne kriterijume i modele ocenjivanja vrednosnih aspekata sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u turističkoj delatnosti, jedinstveno primenjivo i za domaće „condo" hotele. Uspostavljene sistemske, uporedne kao i ocenjivačko-takmičarske metode, kao i uobičajeni modeli vrednosnih merenja, primenjive su i u slučajevima domaćih „condo" modela poslovanja u turističkoj delatnosti. Poznate i značajne „brend name" metodologije, načini i vrednosni modeli ocenjivanja kvaliteta, korisni i upotrebljivi za kvalitet „condo" hotela, između ostalih su:

61

* *Nacionalna nagrada za kvalitet: Malcolm Baldrige;*
(Malkolm Baldrige National Quality Award-MB-NQA-USA);
* *Nagrada Evropske fondacije za menadžment kvaliteta;*
(European Foundation for Quality Management - EFQM);
* *Demingova nagrada u Japanu;*
* *Juranova nagrada u Australiji, kao i druge inostrane, domaće, specijalizovane i namenske nagrade i medalje kvaliteta.*

Značajne su inostrane „brend name" metodologije, načini i modeli vrednovanja, razvrstavanja, upoređujućih sagledavanja, ocena kvaliteta cena turističkih proizvoda i usluga uz karakteristike ponude tržišta i aspektea drugih destinacija, od značaja i mogućeg uticaja na poslovanje i dalje unapređenje domaćih turističkih proizvoda i usluga. Imajući u vidu značajnu razvijenost „condo" modela poslovanja na ino turističkim tržištima širom sveta, univerzalno su primenjivi:

A. „*Michelin stars*" predstavlja, dugogodišnje verifikovan kvalitet restorana i smeštaja od strane „tajnih" inspektora širom sveta, kontinuirano ocenjivan ocenama od 1 do 3, odnosno 5 zvezdica. Potvrđuje se najviše ocenjen kvalitet korišćenih namernica, uz visok karakter ličnosti kuvara, iskazan kroz kvalitet vrhunsih ukusa i tehnika kuvanja, dosledno izuzetnom ambijentu kuhinje, restorana i lokacije. Dugoročno iskazano majstorstvo definisanog kvaliteta prepoznatljivih restorana po prihvatljivim cenama i kontinuiranoj poslovnoj uspešnosti, potvrđuju anonimni, michelin inspektori kao korisnici redovnih usluga i bez posebne pažnje.

Ocenu standarda kvaliteta dodatno obezbeđuju: stalna posvećenost kvalitetu, kreiranju uz kontinuitet u vremenu između poseta i ocenjivanja, uz novčane naknade adekvatne izvršenim uslugama.

B. „*Zagat-Survey*, ocenjuje kvalitet vrhunskih hotela, kao i restorana širom sveta sa aspekta svih uobičajenin karakteristika kvaliteta proizvoda i usluga. „ *Top hotels, resorts & spas* " obuhvata klasifikovanje i ocenjivanje kvaliteta proizvoda i usluga raznovrsnih hotela viših kategorija, metodom „tajnog gosta" uzimajući u obzir, između ostalog sledeće odrednice kvaliteta prema prostorima, funkcijama, sadržajima i servisu :

„ 1. Sobe;
2. Prostori za ishranu;
3. Javni i zajednički prostori/postrojenja sa skalom bodova za ocenjivanja: 0-30.
4. Spa i Wellness prostori sa tretmanima: (10-15 = fer do dobar); (16-19 = dobar do veoma dobar); (20-25 = veoma dobar do odličan); (26-30 = izvanredan do savršen). -Mesta bez procene = loš, „diletantski".
5. Iznos cena proizvoda i usluga: (I = jeftin, ispod $ 150); (M = umeren, $ 150-249); (E = skup, $ 250-349); (VE = veoma skupo, $ 350 & više). „

Izvor: www.zagat.com. „*Zagat-Survey*",

3.2.3.6.1. Vrednovanje kvaliteta sa aspekta „marke i brenda," „condo" hotela

Pojmovna definisanja i vezivanje imena određenog „condo" hotela sa aspekta "*marke i brenda*" za opredeljeni „*mix-use*" model kombinovanog odmorišnog stanovanja u domaćoj turističkoj delatnosti, prati potreba unapređujuća znanja o bitnim faktorima uspešnosti usled nedovoljne prepoznatljivosti funkcionisanja poslovanja „condo" hotela.

„ Kvalitet predstavlja podrazumevajuću i opšte prihvaćenu kategoriju obeležja, svojstava, kakvoće, osobina, vrednosti, vrlina, vezujući se uglavnom za ispravne i relevantne pojmove (dobar, loš, izvrstan, nedovoljan), ujedno ne predstavljajući statičnu kategoriju i definisanja kroz osnovna, unapređujuća određenja i poboljšavanja materijalnih i nematerijalnih vrednosti i dobara na koje se odnosi veći broj varijacija trgovačke marke i brenda proizvoda, zaštitnog i prodajnog znaka ili druge zavisnosti od tržišne namene, primene ili kategorije, pozicioniranja, vrste, standarda i kvaliteta. " … Svorcan (2011) ističe da " Kvalitet meren odsustvom manjkavosti hotelskih usluga, uključuje normativna očekivanja gostiju, adekvatno njihovoj platežnoj moći i kategoriji objekta u kome se te usluge konzumiraju i uvek u sebe uključuje osnovne markere hotelskog kvaliteta: „ (str, 43, str. 54-56),

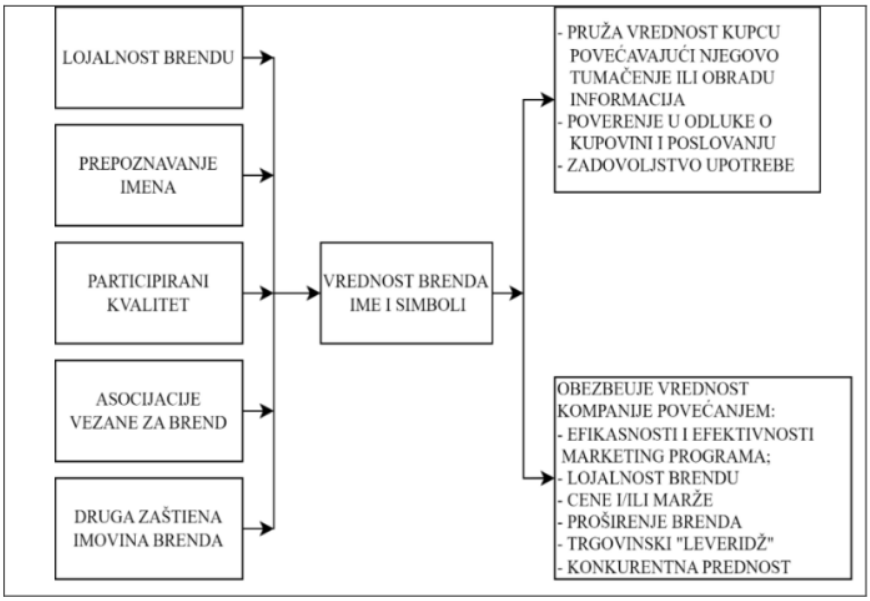


Izvor: Svorcan, 2008.

Bez obzira na trenutnu nedovoljnost atributa definisanih vrednosnih aspekata „condo" „marke i brenda" u domaćoj turističkoj praksi sa jedne strane, izvesna je razumljivost i uspešnost povezujućih i potvrđenih atributa, „*mix-use*" karakteristika odmorišno stambenog i hotelsko turističkog proizvoda, turističkog modela „condo" hotela u Srbiji. Svorcan (2011) ističe da se „ univerzalno primenjivo, ostvaruju dugoročna i značajna imovinska, materijalna i nematerijalna, finansijska i komercijalna, opšte društvena i poslovna, vrednovanja hotela na turističkom tržištu Srbije, ... sve „ uz polazna i razvojna definisanja: pojma, mesta, uloge i značaja vrednovanja i merenja ključnih aspekata od značaja za definisanje „*marke i brenda*" ; (str. 43, str. 54-56). jasno vidljivo na primeru modeliranja i definisanja „condo" hotela.

Praveći paralelu „*marke* kao reči, simbola, termina, imena ili oblika ili njihovih kombinacija kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine, da bi se razlikovao od proizvoda drugih preduzeća“, ... Milisavljević, Maričić & Gligorijević (2017) ističu da ako „ marka može da se izgovori, naziva se „*zaštitno ime*“. koje uz pravno regulisanje marke koristimo kao „*zaštitni znak*“ što je poslovni termin. “ (str. 47-49, str. 330.), Ono što se može dokazivati i pokazati pojedinačnim uporednim definisanjima, korisno je i izvesno razumeti upotrebljivom analogijom definisanja „condo“ hotela kao_karakteristične vrste odmorišnog stanovanja u odnosu na klasične hotele u registrovanoj turističkoj delatnosti.

Prednosti i nedostatci povezani sa imenom i simbolima, zavisno od konteksta zasnovanog na uticajima i vrednostima brenda, ističu Aker, Kumar & Day (1991), (str. 684 - 686).



Izvor: Prilagođeno univerzalno istraženom modelu; Aaker i sar., (1991).

Slika 17. Univerzalno primenjivo vrednovanje: imidž-marka-brend “condo” hotela.

Univerzalno primenjivo i razvojno korisno za implementiranje “condo” hotela na domaće turističko tržište, prepoznata je “vrednost brenda koja se definiše kroz njegove prednosti i nedostatke, koji povećavaju ili smanjuju vrednost relevantnog proizvoda-usluge, kao i kampanju ili uticaj na kupce i korisnike. Koristeći početni zamah poslovnog implementiranja na turističko tržište, analogno karakteristična i početna vrednovanja „condo“ hotela sa aspekta marke, zaštitnog imena i zaštitnog znaka u dobroj meri mogu biti potvrđeni u smislu klasičnih značenja i odnosu na klasične hotele i slične programske sadržaje. Značajan je uticaj na početnu snagu tržišnog pristupa definisanju, prepoznavanju i uspešnoj, prvenstveno početnoj kao i dalje razvojnoj uspešnosti implementiranja na turističko tržište, uz značaj primene formalno pravnih i ekonomsko finansijskih regulatornih instrumenata.

Različitosti i osobenosti marke i/ili brenda svrstavaju se u više kategorija, zavisno od predmeta i konteksta definisaanja kao: a), Lojalnost brendu, proizvodu i/ili uslizi; b). Poznavanje imena i znaka; c). Percipirani kvalitet proizvoda i/ili usluge; d). Dodatna mišljenja, stavovi i asocijacije povezani sa brendom, kao i e). Druge vrednosti, vrednovanja i/ili zaštićena imovina brenda: “*proprietary brand assets*”, kao patenti, zaštitni znakovi, odnosi sa kanalima prodaje i dr.

3.2.3.6.2. Uticaji na procese odlučivanja kupaca, korisnika i potrošača

Značaj saznavanja i definisanja uticaja na znanje, poznavanje i informisanje kupaca, korisnika i potrošača u "condo" hotelima, s marketinškog gledišta može se shvatiti kao jasno prepoznat, logično i analogno prihvatljiv model "procesa sticanja znanja i iskustava u vezi kupovine, korišćenja i potrošnje proizvoda i uluga koji se potom primenjuju za buduća i slična ponašanja. koji konstantno evoluiraju i menjaju se kao rezultat namere sticanja novih, prihvatljivih i ponovljenih znanja i iskustava, Učenje i saznavanja obuhvataju šira područja hotelskog poslovanja na turističkom tržištu, kao i niz ključnih i u osnovi temeljnih elemenata teorija učenja, povezanih sa funkcionisanjem klasičnih, (kao i karakterističnih "condo" hotela), prema Schiffman & Kanuk, (2004), sve „ uz uključivanje: motivacije, orjentacije, reakcije, kao i jasnih pozitivnih ili negativnih potkrepljenja. " (str. 160-162, str. 426-428).

3.2.3.6.3. Druga razvrstavanja od uticaja na kvalitet turističkih proizvoda i usluga

Na razvojne mogućnosti uspešnog implementiranja modeliranog „condo" hotela na domaće turističko tržište, od bitnog uticaja i značaja su i komparativna sagledavanja mogućih uticaja, znanja i iskustava i/ili konkurentno definisanih sistema, modela i načina razvrstanog kvaliteta klasičnih hotelskih i turističkih kapaciteta, boravišnog stanovanja, kao i drugih, specifičnih „mix-use" modela turističkih proizvoda i usluga.

Raznovrsne forme i sadržine kategorisanja turističkih, smeštajno-odmorišnih proizvoda i usluga na turističkim tržištima u okruženju, komparativno su primenjive klasifikacije od značaja i uticaja na domaći sistem kvalitete i upravljanja kvalitetom, koji definiše i u praksi omogućava poslovanje „condo" hotela. Analitičkim sagledavanjima primera dobre prakse, kroz modele klasifikovanja i razvrstavanja smeštajnih i uzornih kvalitativnih aspekata, u odnosu na inostranu turističku praksu i ključne karakteristike sistema kvaliteta, mogu se opredeliti mogući uticaji, uporedna definisanja, kao i komparativne prednosti. Ističe se značaj sagledavanja i komparativni uticaji standardizacija i klasifikovanja: „

- Criteria-Hotel Stars Evropske Unije" sa značajnim „HOTREC principima";
- Pravila Privredne komore EU;
- Klasifikacija i standardi turističkog smeštaja razvijenih evropskih i svetskih turističkih zemalja i turističkog smeštaja, kao i bez rezerve: Klasifikovanja i standardi razvrstavanja kvaliteta i kategorisanja u državama okruženja, odnosno prethodno bivše Jugodslavije: *-Crna gore; -Hrvatske; -Republike Srpske i dr.*.

Karakteristični modeli prestižnih, domaćih i inostranih kategorisanja i ocenjivanja kvaliteta turističkih proizvoda i usluga, stručnim i raznovrsnim pristupom komparativnim i unapređujućim aspektima kvaliteta proizvoda i usluga, uz stalna merenja i ocenjivanja turističkih programa i sadržaja, kroz šire oblike, forme i faze vrednovanja i samovrednovanja, doprinose kvalitetu. Dodatno, uz konkurentni „benčmarking" šireg, „mix-use" turističkog tržišta, kao i sopstvenih vrednosnih karakteristika, doprinosi se stručnim analizama i stavovima od značaja za sistem kvaliteta i rad domaćih „condo" hotela.

Raznovrsnim i komparativnim pristupima pravilima, standardima i standardizaciji, sistemima kvaliteta i naprednim modelima profesionalnih upravljačkih pristupa, definišu se značajni aspekti kriterijuma ocenjivanja, procena i merenja vrednosti kvaliteta, čime se i o „condo" hotelima kao relativno nedovoljno poznatom domaćem turističkom modelu, definišu svojstveni standardi i garancije kvaliteta uz značajne potvrde primene.

3.2.3.7. Instrumenti i merenje vrednosti kvaliteta u „condo“ hotelima.

Vrednosni aspekti kvaliteta kao i sveobuhvatni ulazno-izlazni parametri poslovanja “condo” hotela, sistemski su definisani planskim i ostvarenim efektima učesnika u procesnim aktivnostima, makro i mikro funkcionalnog organizovanja. Jedan od principa upravljanja kvalitetom, na kojima počiva standard ISO 9000:2015, je odlučivanje na osnovu raspoloživih dokaza, a kao objašnjenje ovog principa, Filipović (2018) navodi argument da se “ efektivne odluke zasnivaju na analizama podataka i informacija ” (str. 308;).

Merenja vrednosti i vrednovanja procesa i pratećih aktivnosti, ostvarenih/neostvarenih rezultata i efekata uspešnosti, obuhvata vrednovanja u “organizaciji” (u vezi sa poslovanjem “condo” hotela), na definisan i verodostojan način uz valorizovanje ukupno ostvarenih efekata, definiše se kao ostvarena vrednost. Merenje vrednosti kvaliteta u odnosu na klasične i druge hotelske vrste, podrazumeva dodatne procese koji u definisanom modelu “condo” hotela, obuhvataju raspoloživ kompleks instrumenata i ostvarenih načina merenja.

3.2.4. Satisfakcija učesnika u poslovanju „condo“ hotela

Analize i formulisanje zadovoljstva učesnika u procesima “*mix-use*” turističkog “condo” modela, kompleksan su pogled na karakteristične uloge i odnose, interese, uticaje i očekivanja ključnih učesnika u turističkom poslovanju “condo” hotela u Srbiji. Specifičnost definisanja pristupa očekivanjima kupaca, korisnika i potrošača, uz zahteve vrednovanja od strane ključnih aktera uz opredelejena zadovoljstva, predstavlja ključni poslovni zadatak i značajan je deo strategije poslovne politike u sistemu i upravljanju kvalitetom u “condo” hotelima.

Značajan i ujedno poseban interesni fokus koji ističu Živković & Gajić (2019), usmeren je ka “ vrednostima koje su pokretači satisfakcije potrošača, … kao i na potrošačevu percepcija dobijene vrednosti, ujedno ističući, „ da je paradigma satisfakcije starija od paradigme vrednosti za potrošača, a ujedno su i komplementarne ” (str. 47-48; str. 180-181;). Značajna su polazišta ključnih prodajnih strategija u preduzećima, posebno kompleksnih, kao što to mogu biti u “condo” hotelima. Živković & Gajić (2019) takođe predstavlajaju upotrebljiva pitanja i odgovore na raznovrsne tržišno-poslovne podsticaje koji moraju biti brzi i efikasni, kako bi se na tržišnim informacijama predviđale buduće tendencije ponude i tražnje, kao i neposredno uloga konkurencije, ” (str. 180-181; str. 185- 187) .

Polazeći od niza univerzalno i jedinstveno utvrđenih teorijskih i praktičnih pristupa satisfakciji i pratećim stavovima, da korisnici usluga u turističkoj delatnosti, kao kupci, korisnici i potrošači u “condo” hotelu, svoju satisfakciju i zadovoljstvo proizvodom i uslugama grade na ispunjenju sopstveno definisanih zahteva kvaliteta, kao i satisfakciji koju im pruža prodavac, uvek i “nešto više” od očekivanog. Sa karakterističnim svojstvima modela i faktorima od uticaja na definisanje istraženog tržišnog pristupa, značajna tržišna prepoznatljivost gradi se i oblikuje kroz sopstveni „*marketing mix*“, vrednosnih aspekata u pristupu dominantnim uticajima u odnosu na istražene, očekivane i projektovane zahteve, potrebe i mogućnosti budućih kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga „condo“ hotela. Shvatanje pozicija i mogućnosti svih strana u poslovnim odnosima, uz tržišno i uzajamno usklađivanje zahteva i očekivanja, posebno u ulogama značajnih funkcija prodaje u odnosu na kupce i korisnike, reprezentuje se uz dodatne tržišne faktore i višestrane uticaje ključnih stejkholdera u „condo“ modelu poslovanja.

3.2.4.1. Satisfakcija ključnih učesnika u radu „condo“ hotelima

Satisfakcija ključnih učesnika u “condo” hotelima adekvatna je ostvarivanju grupnih i pojedinačnih ciljeva poslovnog organizovanja kroz definisane zahteve organizacije sistema kvaliteta, uz upravljanje poslovanjem, kvalitetom kao i procesima u ostvarivanju strateških i operativnih planova poslovanja “condo” hotela. Ukupno akumulirano materijalno i

nematerijalno zadovoljstvo ključnih učesnika: kupaca, korisnika i potrošača u "*mix-use*" modelu "condo" poslovanja, sastoji se u strukturi vrednovanja objedinjenih aspekata satisfakcije u prijemu i raspolaganju sopstvenom imovinom kao i korisničkim korišćenjima objedinjenih kapaciteta u poslovanju "condo" hotela.



Izvor: Autor

Slika 18. Ključni aspekti satisfakcije kupaca, korisnika i potrošača u "condo" hotelima

Kapacitet očekivane satisfakcije u pozicijama grupisanih učesnika kao "kupaca, korisnika i potrošača" u poslovanju "condo" hotela, opredeljen je definisanjem materijalnih i nematerijalnih vrednosnih očekivanja, kroz objedinjene i usaglašene vlasničke, korisničke i potrošačke interese i zahteve kvaliteta ključnih učesnika u odnosu na pružene i očekivano isporučene vrednosti, podržane sistemom kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima:

Tabela 28. Ključni aspekti satisfakcije kupaca, korisnika i potrošača

GRUPISANI UČESNICI:	KLJUČNI ASPEKTI SATISFAKCIJE DEFINISANIH GRUPA UČESNIKA
1. OPERATORI INVESTIRANJA („izvorni-autentični vlasnici"	- *- Ekonomska opravdanost i ostvarivanje planiranih rezultata poslovnog investiranja*
2. POJEDINAČNI VLASNICI (posebnih delova)	- *-Satisfakcija kapitalnim vrednovanjem sopstvene imovine; - Direktno-neposredno nezadovoljstvo ličnim korišćenjem; - Satisfakcija vrednovanjem „komercijalizacije";*
3. HOTELSKI GOSTI	- *-Lično vrednovanje korisničkog zadovoljstva.*

Izvor: Autor

3.2.4.1.1. Uloge i zadovoljstvo učesnika u poslovanju „condo" hotela

Zadovoljstvo učesnika u poslovanju „condo" hotela ključni je cilj vrednovanja odnosa i ostvarene satisfakcije u misiji ideje, zahteva i rezultata postavljenih poslovnih ciljeva. Korisničko zadovoljstvo (SRPS ISO 9001/ 2015), univerzalno je i jedno od najznačajnijih polazišta u pristupu ulogama učesnika u poslovanju turističke privrede, koja u široj percepciji ispunjenosti potreba i očekivanja, kupcima i korisnicima u poslovanju "condo" hotela, opredeljuje jedno od najznačajnijih mesta. Tome doprinose metode, način i pristupi utvrđivanju, praćenju i preispitivanju dobijenih, obrađenih informacija i podataka o ispunjenosti zahteva menadžmenta kvaliteta.

Williams (2010) ističe da „ TQM polazi od pretpostavke da usredsređenost na kupce i zadovoljstvo kupaca treba da budu osnovni ciljevi kompanije, čime cela organizacija, od vrha do dna, treba da bude usmerena na zadovoljavanje potreba kupaca. Rezultat usredsređenosti treba da bude zadovoljstvo kupaca, koje se javlja kada proizvodi ili usluge kompanije zadovoljavaju ili premašuju očekivanja kupaca i korisnika. " (str. 333.).

Kombinovanjem značenja „satisfakcija“, „zadovoljstvo korisnika“, “zahtev“ i dr. (SRPS ISO 9000:2018), definiše se korisničko zadovoljstvo, koje ujedno Filipović, Đurić & Ruso (2018) ističu kao „ mišljenje korisnika o stepenu do kojeg su ispunjene njegove potrebe i očekivanja, iskazani kao opšte podrazumevani ili obavezujući pristupi “ (str. 41-50), uvažavajući specifičnost turističkog „condo“ modela, koji se sastoji i u tome, da se zahtevi zadovoljstva i satisfakcije ključnih učesnika mogu definisati i usmeriti kroz posebne pristupe u očekivanjima “*eksternih, internih i kombinovanih*” kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga „condo“ hotela.

Kontinuirano praćenje korisničkog zadovoljstva svih ključnih i aktivnih učesnika, značajan je i neophodan pristup ispunjenja zahteva sistema i standarda kvaliteta u “condo” hotelima.

3.2.4.1.2. Odgovornost rukovodstva za satisfakciju učesnika u „condo“ hotelima

Satisfakcija učesnika u „condo“ hotelima zasniva se na pristupima šireg kruga učesnika koji interesno defnišu svoje potrebe, mogućnosti ali i konkretne zahteve očekivanja kao i konkretnu satisfakciju. Odgovornost rukovodstva u okviru složenog modela poslovanja, kakav definiše poslovanje „condo“ hotela, akumuliran je u utvrđenim pravima i obavezama, prvenstveno vlasnika i upravljača.

Tabela 29. Obim odgovornosti pojedinih aktera za kvalitet u „condo“ hotelu

	A K T E R I:	Odgovornost (%)	NAPOMENE:
1.	Operatori investiranja	cca 20%	Odgovornost na osnovu uticaja moći i dr.;
2.	Profesionalni upravljač	cca 65%	Profesionalna odgovornost;
3.	Zaposleni	cca 10%	Profesionalna i lična odgovornost
4.	Drugi učesnici	cca 5%	Objektivna i lična odgovornost

Izvor: Autor

Definisanje prava i obaveza „autentičnih“ vlasnika kao operatora investiranja i profesionalnih upravljača, bez obzira na odnos aktivne i pasivne odgovornosti, zahteva ustrojstvo jedinstvenog pristupa uređenoj „podeli odgovornosti“ kroz ugovovrno utvrđene poslovno-pravne statuse, prava i obaveze kao i odgovornosti.

3.2.4.2. Kvalitativne komponente i značaj satisfakcije u „condo“ hotelima

Tehničko-tehnološka i organizaciono-kadrovska struktura hotelskih proizvoda i usluga kao i stepen sopstvene specijalizacije odslikava razvijenost hotelske delatnosti, prilagodljive modifikovanim obeležjima „condo“ hotela. Kosar & Rašeta (2005), ključno ističu „ Uspostavljenost jasne konzistentnosti kvaliteta pojedinih komponenti uz harmonizaciju procesa u isporuci proizvoda i usluga, kao i prostorno i funkcionalno povezivanje u integrisanu celinu, što čini univerzalnu definiciju kvaliteta. U tom smislu je i kvalitet hotelskog proizvoda, tržišna kategorija koja obuhvata niz materijalnih i nematerijalnih komponenti, prostorno i funkcionalno povezanih u integralnu celinu, realizujući pripadajuće usluge na nivou obezbeđene usaglašenosti sa zahtevima korisnika, hotelskih gostiju “ ; (str. 17-19; str. 21-22, str. 33-40; str. 158-159.)

UNIVERZALNE DIMENZIJE KLJUČNIH KOMPONENTI KVALITETA KLASIČNIH i „CONDO“ HOTELA:

-*Tehničke dimenzije kvaliteta,* koje odražavaju objektivne, informativne i opipljive rezultate i koristi novčanih i materijalnih transakcija kao „tehnički kvalitet“;

-*Funkcionalne dimenzije,* sa određenjem isporučenih usluga uz kvalitet odnosa i uzajamnih veza isporučilaca i korisnika u isporuci, kroz procese, procedure kao „psihološka nadogradnaja“ kroz kvalitet usluga visokih nivoa kontakata i „funkcionalni kvalitet“;

-*Svojinske dimenzije kvaliteta,* uzajamnih vlasničkih odnosa uz dodatnu komercijalizaciju;
-Profesionalno umeće upravljanja kvalitetom uz;
-*Reputaciju i kredibilitet;*
-*Ponašanje i stav;*
-*Pristup i fleksibilnost;*
-*Pouzdanost i poverenje*,
potom i kroz aspekte dodatnih dimenzija:
-*Kvalitet pravne sigurnosti;*
-*Ekonomske dimenzije kvaliteta;*
-*Prostorne dimenzije kvaliteta:*
-*Ekološke dimenzije kvaliteta;*
-*Socijalno-etičke dimenzije kvaliteta;*
-*Estetske dimenzije kvaliteta;*
-*Kvalitet uslužnog ambijenta.* kao i:
1. Fizički kvalitet (prostor, oprema, pribor i sl.);
2. Korporativni kvalitet (imidž i reputacija kompanije kao isporučioca);
3. Interaktivni kvalitet (kvalitet veza i odnosa isporučioca i kupaca i korisnika),
Izvor: Lehtinen U & J, 1982,

U klasičnim hotelima pretežno se prepoznaju „ definisana dva aktivna učesnika: zaposleno osoblje i goste hotela, gde se sa aspekta hotela ljudski faktor posmatra kao davalac usluga a turista kao korisnik tih usluga, " (ISO SRPS). Sa druge strane „*mix-use*" model „condo" hotela neizostavno definiše objedinjen pristup aktivnim učesnicima, značajno složenijim konceptom, stejkholderskim pristupom koji definiše ključne aktere: " a) operatore investiranja kao izvorne, uz pojedinačne vlasnike " ; b) kategorije kupaca, korisnika i potrošača, c) profesionalnog upravljača, kao i druge, „aktivne i pasivne" učesnike u poslovanju.

Dodatno, Barjaktarović (2016) ističe da „ u okviru i kroz procese kreiranja i pružanja usluga u hotelijerstvu, zaposleno osoblje hotela uobičajeno možemo posmatrati kao eksplicitnu komponentu, koja podrazumeva profesionalizam zaposlenih: ljubaznost, predusretljivost, umešnost, odvažnost, udobnost, dobru hranu i sl. Sa aspekta turista gosta hotela definišemo kao implicitnu komponentu usluge uz stečen utisak o pruženoj usluzi, koja ne mora biti usklađena sa onim što hotelijer misli da je njegova usluga, često rezultirajući neusklađenošću ovih komponenti i nezadovoljstvom gosta pruženim kvalitetom usluga. " (str. 37-40).

Definišući ostvarene istraživačke rezultate, potvrđuje se značaj kvaliteta kroz satisfakciju ključnih učesnika u spektru raznovrsnih dimenzija: vlasničko-imovinskih, pravno-ekonomskih, funkcionalno-organizacionih, tehničko-tehnoloških, pravnih, ekonomskih, socijalnih, ekoloških, prostornih, etičkih i estetskih, kao i drugih aspekata posmatranih u okviru jedinstvenog pristupa organizovanju kvaliteta u „condo" hotelima. U tom smislu organizovanje razvojnog pristupa „*mix-use*" modelu „condo" hotela, definišu zahtevi sistema kvaliteta, posebno ključnih i aktivnih učesnika, stejkholderskim pristupom, ujedno opredeljeno interesima svih aktera: a) „ operatora investiranja kao i izvornih vlasnika uz pojedinačne vlasnike"; b) definisane kategorije kupaca, korisnika i potrošača; c) profesionalnog upravljača, kao i druge, „aktivne i pasivne" učesnike u poslovanju. Takođe, kroz „proces kreiranja i pružanja usluga u hotelijerstvu, zaposleno osoblje hotela posmatramo kao eksplicitnu komponentu, podrazumevajući profesionalizam zaposlenih, (stručnost, ljubaznost, predusretljivost, umešnost, odvažnost, udobnost, dobru hranu i sl.).

Ljubojević & Dejanović (2019) ističu prihvatljiv, sveobuhvatan fokus definisanja ključnih dimenzija i komponenti kvaliteta u klasičnim hotelima, uz dopunjen i objedinjen, opredeljujuć uticaj na satisfakciju, kao nezaobilazan i značajan uslov ocenjivanja uspešnosti učesnika, univerzalno kao i u poslovanju „condo" hotela. Satisfakcija kupaca, korisnika i potrošača u poslovanju „condo" hotela, dodatno je i ... „ univerzalno usmerena na kvalitativan i sistemski

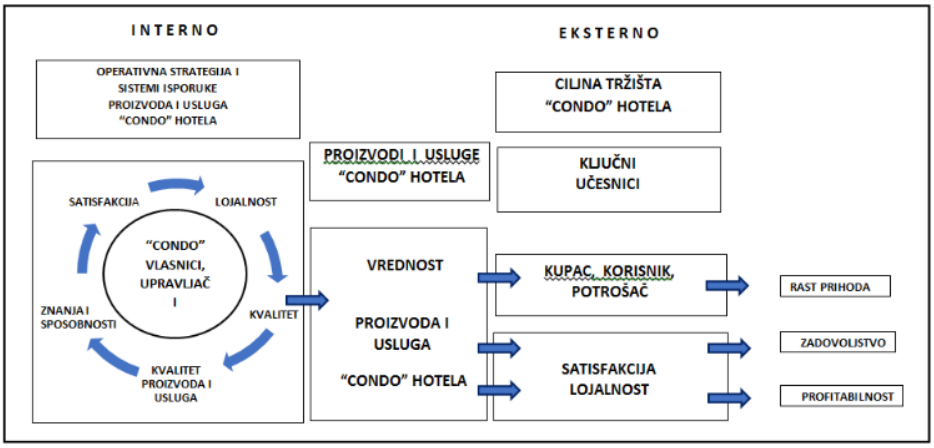
pristup u organizaciji poslovanja, kroz ključne organizacione, funkcionalne, ujedno i suštinske dimenzije kvaliteta. „ (str. 194-201; str. 220- 222), odnosno „ kroz dve vrste kvaliteta usluga: tehnički kvalitet koji uključuje ono što korisnik zapravo prima od usluge, kao i funkcionalnost kvaliteta, koja ujedno uključuje način na koji se usluga (i/ili proizvod) isporučuju. „ (Gronroos-1982-1988-2000).

3.2.4.3. Značaj sistema kvaliteta za lojalnost korisnika usluga u „condo" hotelima

Kosar & Rašeta (2005) ističu da se pod „ Principom sistemskog pristupa, koji proističe iz dobre prakse menadžmenta kvaliteta kao logične posledice dosledne primene procesnog pristupa u odnosu na definisanje razumevanja identifikacije i menadžmenta uzajamno povezanih procesa, preduzetih radi ostvarenja utvrđenog i kvantifikovanog cilja, podrazumeva sistemski pristup menadžmentu kao doprinos povećanju efektivnosti i efikasnosti organizacije ". (str. 7-19; str. 21-22, str. 33, str. 40, str. 158-159). Značaj sistemskog pristupa organizovanju i upravljanju kvalitetom u „condo" hotelijerstvu, potvrđuje zadovoljstvo i odgovarajuća lojalnost svih aktivnih i ključnih učesnika, posebno kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga.

Materijalni i nematerijalni efekti tržišno uspostavljenih vlasničkih, ekonomskih i komercijalnih odnosa obezbeđuju lojalnost kupaca, korisnika i potrošača uz povezano i produženo vrednovanje čime se ujedno ukazuje na zadovoljstvo, sposobnosti i produktivnost zaposlenih, Stručni, produktivni i zadovoljni zaposleni stvaraju vrednost proizvoda i usluga. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) ističu da " Zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih počinje sa selekcijom i obukom, ali i zahtevima ulaganja, prvenstveno u napredne i informatičke tehnologije i drugu podršku na radnom mestu, koja omogućava slobodu donošenja odluka u službi klijenata, " (209-211), čime se ovakvim i modifikovanim pristupom omogućava "lanac profita usluga" univerzalno, kao i u "condo" hotelima.

Takođe, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006), ističu da " Lanac profita usluga predlaže i utvrđuje odnos koji povezuje profitabilnost, lojalnost kupaca i vrednost usluge sa zadovoljstvom, sposobnošću i produktivnošću zaposlenih, pokazujući da profitabilnost i rast prihoda potiču od lojalnih kupaca. Lojalni kupci zauzvrat, proizilaze iz zadovoljstva koje je pod uticajem percipirane vrednosti proizvoda i usluge. Zadovoljni posvećeni, sposobni i produktivni zaposleni stvaraju vrednost usluge. Zadovoljni i lojalni zaposleni počinju sa selekcijom i obukom, ali zahtevaju ulaganja u informacione tehnologije i drugu podršku na random mestukoje omogućava slobodu donošenja odluka u službi klijenata. " (str. 209-211).



Slika 19. Lanac profita usluga napredno modifikovan primenjivoj praksi "condo" hotela

Izvor: Prilagođeno: Fitzsimmons J, Fitzsimmons, M, - 2006.

Od univerzalnog su značaja, primenjivo i u praksi "condo" hotela, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) ističu karakteristične aspekte kvaliteta i zadovoljstva u linijama odnosa zaposlenih i kupaca, kao učesnika u lancu profita proizvoda i usluga, koji su sledeći:

1. *„ Interni kvalitet pokreće zadovoljstvo zaposlenih,*
2. *Zadovoljstvo pokreće zadržavanje zaposlenih i produktivnost,*
3. *Zadržavanje zaposlenih i produktivnost podstiču vrednost usluge*
4. *Vrednost usluge podstiče zadovoljstvo kupaca,*
5. *Zadovoljstvo kupaca pokreće lojalnost kupaca,*
6. *Lojalnost kupaca pokreće profitabilnost i poslovni rast. „* (str. 209-211),

3.2.4.4. Koncept zadovoljnog učesnika u poslovanju „condo" hotela

U skladu sa aspektima sopstvenih mogućnosti inovativnog razvoja na domaćem tržištu turističkih proizvoda i usluga kao i primenu standarda i principa u upravljanju kvalitetom, "condo" hotela uz koncipiran model u celini uspešnih, poslovnih i zahteva sistema kvaliteta, uz niz tržišno održivih, prihvatljivih i konkurentnih vrednovanja koncepta zadovoljnog učesnika. Poseban fokus razvojnog sistema kvaliteta i koncepta satisfakcije i zadovoljstva ključnih učesnika u poslovanju "condo" hotela usmeren je na:

1. *Kupce, korisnike i potrošače proizvoda i usluga „condo" hotela;*
2. *Pojedinačne vlasnike „condo" smeštajnih jedinica i drugih posebnih delova objekta „condo" hotela*
3. *„Operatore investiranja", kao vlasnike „izvornih" imovinskih prava „condo" hotela;*
4. *Profesionalne upravljače poslovanjem „condo" hotela;*
5. *Zaposlene i druge angažovane saradnike u radu „condo" hotela;*
6. *Druge aktivne i ključne učesnike u poslovanju „condo" hotela na turističkom tržištu.*

Izvor: Autor

3.2.4.4.1. Zadovoljstvo kupaca kao vlasnika i učesnika u upravljanju kvalitetom

Primenjivo inoviran pristup domaćem hotelskom poslovanju kroz implementiranje "condo" hotela, sadrži niz pravnih i ekonomskih aspekata u imovinsko-vlasničkim uticajima na zadovoljstvo: operatora investiranja kao izvornog, autentičnog vlasnika i kupaca pojedinačnih "condo" smeštajnih jedinica i/ili drugih "posebnih delova" objekta "condo" hotela, u odnosu na klasične hotele. Pristupi značaju zadovoljstva vlasnika i kupaca sadržani su u širim aspektima sistemskog poslovnog organizovanja i pune pravno ekonomske sigurnosti i zaštite tekućeg i razvojnog poslovanja, u kome sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom zauzima značajnu, nezamenjivu ulogu.

Komnenić (2018) ističe da " Uvažavajući nizove društvenih, statusnih, imovinskih, ekonomskih, pravnih, ličnih i zajedničkih aspekata, vlasništvo i upotrebljivost čine deo dobrog osećaja i punog zadovoljstva vlasnika u -mirnom uživanju. Zaštita prava vlasnika garantovana je ustrojstvom društvenog sistema, imovinsko-pravnom: zakonskom i sudskom zaštitom kao i nizom drugih instrumenata zaštite u cilju mirnog uživanja. ... od imovinske mase kao predmeta tih prava i obaveza, bolje rečeno kao prometnu vrednost, ujedno i novčanih izraza ekonomskih dobara na koja se prava i obaveze odnose " (str. 28-29: str. 55-81.), ... takođe, prema Gamsu (1991), uz širenje „ spektra zadovoljstava pojedinačnih kupaca, kao vlasnika imovine od uticaja na procese sistema kvaliteta, zadovoljstvo opštom uspešnosti kao i zadovoljstvo imovinom " sa skupom svih prava i obaveza jednog lica. " (str. 121.)

Zaštita prava vlasnika garantovana je ustrojstvom društvenog sistema, imovinsko-pravnom: zakonskom i sudskom zaštitom kao i nizom drugih instrumenata zaštite u cilju mirnog uživanja

i predstavlja dodatno zadovoljstvo kupaca pravnom sigurnošću ugrađenoj u definisan institucionalni sistem, kao značajan aspekt vrednovanja zadovoljstva vlasnika pojedinačnih delova "condo" hotela.

Komnenić ističe značaj „ Sadržine prava na mirno uživanje imovine koju čine tri pravila kojima se kroz "*prvo pravo"* svakog vlasnika, jasno naglašava nesmetano uživanje u svojoj imovini na sledeći način: " Komnenić (2018):

1. Izražavanjem kroz princip mirnog angažovanja i uživanja u imovini;
2. Primenom pravila oduzimanja imovine uz određene (propisane) uslove za to;
3. Pravom države da kontroliše imovinska prava shodno opštim interesima i sprovođenju Zakona koji se smatraju neophodnim u određenoj svrsi;

Izvor: Komnenić (2018); (str. 28-29; str. 55-81):

Komnenić (2018) dodatno ističe " *Drugo pravilo" koje* obuhvata formalno i "*de facto"* oduzimanje i lišenje imovine kroz (nacionalizaciju, konfiskaciju i eksproprujaciju a „*treće pravilo* " (str. 28-29; str. 55-81):). uspostavljajući kontrolu korišćenja imovine. Pravna sigurnost i uređenost odnosa „operatora investiranja" i pojedinačnih vlasnika smeštajnih hotelskih jedinica, kao posebnih delova jedinstvene građevinske celine objekta-zgrade „condo" hotela, uslov je od uticaja i osećaja na zadovoljstva kupaca kao vlasnika i ujedno korisnika proizvoda i usluga „condo" hotela.

Vlasnička kao i sopstvena prava raspolaganja, Radbruh (2016) ujedno ističe kao „ pravo shvaćeno u okviru ponašanja, kao činjenica koja se povezuje sa vrednošću i smislom da ostvari sopstveno pravo i pravednost, ... u kom smislu je sama ideja prava ujedno i konstitutivni princip, istovremeno i merilo vrednosti pravne stvarnosti, kao ponašanje duha koje se ceni i vrednuje. " (str. 49-53), što svakako izaziva, dodatna i značajno vrednovana, vlasnička i korisnička osećanja zadovoljstva kupaca posebnih delova „condo" hotela.

3.2.4.4.2. Odstupanja u isporuci kvaliteta proizvoda i usluga „condo" hotela

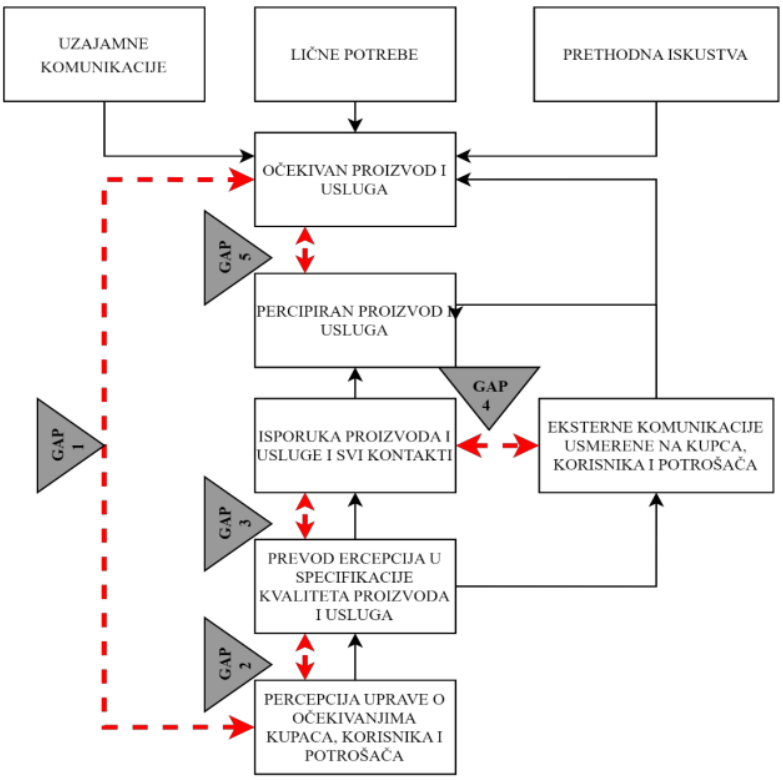
Parasuraman., Zeithaml, & Berry (1985) definišu univerzalni model korektivnog sagledavanja uobičajenih rizika u odstupanjima i neusklađenostima, posebno u uslužnim delatnostima, razvijajući ga kroz model analiza propusta, odstupanja i neusklađenosti „*GAP Analysis*", (str. 44.). Univerzalnost modela saglasna je u široj poslovnoj praksi u turističkoj delatnosti i iskazuje se na način koji Ćosić (2007) ukazuje kroz:

1. " Analize propusta u kvalitetu turističkih proizvoda i usluga koji nastaju između ponuđača i potrošača uz mogućnosti i načine:

2. Prevazilaženja odstupanja (diskrepanci), prvenstveno u aspektima kvaliteta turističkih usluga, saglasno i istovremeno univerzalno primenjivom sagledavanju procesa kreiranja i nastajanja kvaliteta usluga, istovremeno, uz isticanje neusaglašenosti kvaliteta turističkih usluga kroz definisane izvore odstupanja između očekivanog i isporučenog kvaliteta. Razmatranjem kvalitativnih aspekata proizvoda i usluga "condo" hotela kroz karakteristična obeležja procesa u isporuci proizvoda i usluga, kupcima, korisnicima i potrošačima, opredeljuju se i projektuju ključni pristupi aspektima mogućih opasnosti i rizika, uobičajenih za opredeljeni model poslovanja (str. 89, str. 116-122).

Zahtevima dugoročnog turističkog poslovanja „condo" hotela, uz definisan kompleks vlasničkih odnosa sa kombinovanim pravima raspolaganja vlasnika i korisnika, uz definisano, zakonsko i ugovorno regulisanje odnosa ključnih učesnika kao i odgovorno učešće profesionalnog upravljača. Imperativni uslov zakonitog i savesnog postupanja i raspolaganja sa

imovinom velike vrednosti, do sada nedovoljno poznatog i primenjenog na turističkom tržištu Srbije, turističko poslovbanje „condo“ hotela na dovoljno uređen ali i nedovoljno razumljiv način obogaćuje ponudu domaće turističke delatnosti i realne odnose zainteresovanih učesnika.



Slika 20: Upravljanje očekivanjima učesnika i ključni raskoraci u poslovanju „condo“ hotela

LEGENDA RASKORAKA (GAP-ova) u „condo“ hotelima:

Raskorak 1. *Očekivanja kupaca i korisnika, nasuprot percepciji menadžmenta;*
Raskorak 2. *Percepcije menadžmenta, nasuprot specifikacijama kvaliteta proizvoda / usluga;*
Raskorak 3. *Deklarisan kvalitet nasuprot očekivanim isporukama kvaliteta proizvoda / usluga;*
Raskorak 4. *Kvalitet isporuka proizvoda / usluga, nasuprot eksternim komunikacijama;*
Raskorak 5: *Percipiran proizvod / usluga, nasuprot očekivanog proizvoda / usluge.*
Izvor: Parasuraman, Zeithaml, & Berry -1985

3.2.4.4.3. Moguća odstupanja i balansiranje percepcije u odnosu na očekivanja kupaca

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), ističu da prodaja proizvoda i usluga univerzalno, kao i u “condo” hotelima, podrazumeva kvalitet sadržan u ključnom “balansiranju” između percepcije i očekivanja kupaca, korisnika i potrošača u okviru turističke delatnosti. Da bi

balansiranje percepcije i očekivanja u poslovanju bilo ostvarivo i uspešno, neophodno je obezbediti:

1. Upravljanje kroz uslužno lidersko vođenje (upravljanje i upravljači, širokih vizija o proizvodima i uslugama, visokih standarda, integriteta i stila rukovođenja na terenu, sa isplativim kvalitetom koji stvara prave kupce i korisnike, s tim da kvalitet vodi do isplativosti i efikasnog poslovanja;

2. Istraživanja i studije sa aspektima pristupa jasnim i upotrebljivim pogledima kupaca, korisnika i potrošača na kvalitet proizvoda i usluga i jasne interese definisanja fokus grupa i instrumente za merenje, kroz raznovrsne pristupe i dimenzije intervjua. Značajni pristupi su sadržani u definisanju dimenzija percepcije performansi i kvaliteta, kao i uticajima na probleme i stanje volje aktera; .

3. Istraživanja potencijalnih uzroka u nedostatku kvaliteta proizvoda i usluga, doprinosi sledećim, neusaglašenostima (gapovima), kao i rešavanju (izlasku) iz gapova:

(str. 1-13; str. 15-33).

Tabela 30. Aspekti neusaglašenosti i moguća otklanjanja

	Neusaglašenost kvaliteta (GAP):	Rešavanje neusaglašenosti kvaliteta:
Gap 1.	Nepoznavanje očekivanja klijenata uz nedovoljna marketing istraživanja.	Istraživanje očekivanja kupaca, korisnika i sprovođenje studija ključnih žalbi, kreiranje korisničkih panela, praćenje zadovoljstva u radu, uključivanje u studije očekivanja kupaca i sl.
Gap 2.	Pogrešni i neodgovarajući standardi kvaliteta proizvoda i usluga.	Stvaranje mogućnosti za ukupnu standardizaciju zadataka, kroz postavljanje ciljeva kvaliteta i ujedno otklanjanje neodgovarajućih standarda kvaliteta i unapređenja standardizacije i sl.
Gap 3.	Nejasne i neusklađene tehnologije, uloge zaposlenih uz konflikt procesa i neusklađenost zaposlenih u pružanju kvaliteta u poslovanju.	Obezbeđivanje jasnih uloga učesnika uz eliminisanje sukoba, uz stalna poboljšavanja, stalna merenja i nagrađivanja, stručno napredovanje zaposlenih, timski rad, upravljanje eksternim klijentima.
Gap 4.	Neusklađenost u poklapanju obećanja sa izvršenim isporukama, slabe politike i procedure horizontalnih i vertikalnih komunikacija.	Pojačavanje svih vrsta internih i eksternih komunikacija, pojačana oglašavanja o kvalitetu, otvaranje kanala prodaje, otvaranje kanala na linijama ljudskih resursa, marketinga i procesa poslovanja.

Izvor: Autor

Univerzalno primenjivo, definisane neusaglašenosti u isporuci kvaliteta, unapređuju se otklanjanjem odstupanja kvaliteta proizvoda i usluga u "condo" hotelima kroz:

Gap - 1.: Neodgovarajuće korišćenje marketinških istraživanja;
- *Nedostatak interakcije vlasnika, upravljača i zaposlenih sa kupcima i korisnicima;*
- *Nedovoljna unutrašnja komunikacija do upravljača, kao i vlasnika;*
- *Troma i preglomazna "in house" organizacija od kontakt osobe do uprave (vlasnika) i drugih ključnih učesnika.*

Gap - 2.: Pogrešne standarde kvaliteta „condo" proizvoda i usluga:
- *Neodgovarajuća predanost uprave kvalitetu „condo" proizvoda i usluga;*
- *Percepcija nemogućnosti izvođenja u vlasničko-upravljačkim i korisničkim odnosima;*
- *Neodgovarajuća standardizacija zadataka, poslovanja, imovine, korišćenja i dr.;*
- *-Nedostatak postavljenih ciljeva u ostvarivanju istih (vlasnički-korisnički i dr.;*

Gap - 3.: Neusaglašene performanse proizvoda i usluga:
- *Nejasne uloge učesnika, posebno: vlasnika, upravljača; korisnika, zaposlenih i dr.;*
- *Konflikt ključnih uloga učesnika;*
- *Nedovoljna usklađenost ključnih učesnika, posebno zaposlenih u radu;*
- *Posao prilagođen lošim tehnologijama rada;*
- *Neodgovarajući sistemi operativnog rada i nadzorne kontrole;*
- *Nedostatak objedinjene kontrolne percepcije;*
- *Nedostatak timskog rada i uzajamnog usaglašavanja;*

Gap - 4.: Nepoklapanje obećanja sa isporukama:

- *Neodgovarajuće horizontalne (linijske) komunikacije svih učesnika;*
- *Neodgovarajuće koordinacije na svim linijama odnosa ključnih-aktivnih učesnika;*
- *Razlike u poslovnim politikama i procedurama viših i nižih organizacionih jedinica;*
- *Neizvršavanje i/ili odstupanje od ugovorenih obaveza;*
- *Sklonost preteranim obećanjima i čestim neizvršavanjima zadataka..*

3.2.4.4.4. Aspekti neusaglašenosti kvaliteta u odnosima klasičnih i „condo" hotela

Usaglašavanja karakterističnih neusaglašenosti kvaliteta „condo" hotela upućuju na dodatno prepoznata i utvrđena odstupanja kvaliteta u odnosu na standardno poznate neusaglašenosti vrednovanja i odstupanja u kvalitetu turističkih proizvoda i usluga klasičnih hotela. Pravilnim definisanjima ključnih aspekata procesa, opredeljuju se i mogućnosti rešavanja nastalih, rizičnih problema i pitanja. Opredeljujuća univerzalna odstupanja (gapovi), sistema upravljanja kvalitetom u klasičnim kao i dodatno u „condo" hotelima, definišu nedostatke, nejasnoće i druge neusaglašenosti, uz preporučujuće analize rizika kao mogućih i ubrzanih načina otklanjanja uz korektivna i unapređujuća usaglašavanja.

Percepcija i poznavanje vrste i modela, poslovnih tehnologija kao i karakterističnih procesnih aktivnosti funkcionalnog organizovanja, uz nivo neophodnog ili prepoznatog standarda kvaliteta u tržišnoj isporuci proizvoda i usluga „condo" hotela od značaja su za razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima, omogućavajući suštinske analize i definisanja na osnovu istraživanja, kojima se omogućavaju otklanjanja utvrđenih odstupanja, („*gap analysis"*). Odstupanja i neusaglašenosti zasnovane na dokazanim znanjima i iskustvima odmorišnog stanovanja u klasičnoj hotelskoj delatnosti, dopunjeni su istraženim i primenjivim načinima rešavanja neusaglašenosti, od značaja i za upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima,

Bateson & Hoffman (2013), ističu da „ Eliminisanje neusaglašenosti u kvalitetu proizvoda i usluga u odnosu na očekivanja kupaca i korisnika kao i korisničke percepcije kvaliteta proizvoda i usluga generalno, vrši se prethodnim identifikovanjem sledećih temeljnih odstupanja kvaliteta, uobičajenih na poslovnom tržištu usluga ": (str. 322-327; str. 327-346).

1. ODSTUPANJA U ZNANJU: Razlike između onoga što potrošači zapravo očekuju od usluge i onoga što menadžment smatra da potrošači očekuju;
2. ODSTUPANJA U STANDARDIMA: Razlika između onoga što menadžment smatra da potrošači očekuju i specifikacija kvaliteta definisanih za isporuku usluge;
3. ODSTUPANJA U ISPORUCI: Razlika između standarda kvaliteta definisanih za isporuku usluge i stvarnog kvaliteta isporučene usluge;
4. ODSTUPANJA U KOMUNIKACIJI: Razlika između stvarnog kvaliteta isporučene usluge i kvaliteta usluge predstavljenog raznim vidovima eksterne komunikacije preduzeća.

Izvor: Bateson i Hoffman, (2013)

U okviru definisanih procesnih aktivnosti funkcionalno organizovanog poslovanja „condo" hotela, korisničke grupe ključnih stejkholdera: kupovinom, korišćenjem i razmenom, kao kupci, korisnici i potrošači na turističkom „*mix-use*" tržištu, vrednovanih proizvoda i usluga, kupuju, koriste i razmenjuju uzajamne vrednosti, ustanovljavajući željeni obim operativnog okvira i direktnih odnosa usaglašenih i korektivnih odstupanja i neusaglašenosti, koje u „condo" hotelima, generalno možemo definisati i razvrstavati kao:

A. Odstupanja i neusaglašenost profesionalnog upravljanja procesima funkcionalne organizacije poslovanja „condo" hotela;

B. Opšte, pojedinačne i posebne analize, studije i izveštaji o stanju izvedenosti i zatečenosti kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima;
C. Projekcije korektivnih mera u rešavanja odstupanja i neusaglašenosti kvaliteta kroz sopstveno definisan sistem kvaliteta: „*IMS-Quality*“ i opredeljene standarde i nivoe kvaliteta, implementirane u poslovanje „condo“ hotela kroz: strateške, unapređujuće i razvijne, dinamičke strategije, politike, planove, programe, mere i akcije za uredno rešavanje i usaglašavanja odstupanja i neusaglašenosti kvaliteta „condo“ hotela;
D. Drugi specifični procesi sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelu.

3.2.4.4.5. Identifikovani aspekti rizičnih odstupanja kvaliteta u „condo“ hotelima

Karakterističnim pristupom kvalitetu proizvoda i usluga u implementaciji „*mix-use*“ modela odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka „condo“ hotela na domaćem turističkom tržištu, definišu se odstupanja od značaja za tržišnu implementaciju i dugoročno uspešno poslovanje. Konstatacije nepoznatog, nedovoljno jasnog i nepotpunog u mnoštvu nerazumljivog u hetrogenim aktivnostima, kao što su to značajno uslužne, turističke, hotelsko-ugostiteljske i druge slične delatnosti, vode ka neizbežnim potrebama prethodnih, detaljnih pojmovnih, istraživačkih pojašnjenja, razumevanja u razjašnjenja. Ključna identifikovanja u cilju pojmovnih definisanja i dokazivanja načina prevazilaženja neusaglašenosti i odstupanja, kakve se situacije, značajno, iskustveno i istraživački uočavaju i u sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom turističkih proizvoda i usluga kakav je model „condo“ hotela.

Definisanje odstupanja u ponašanju i isporuci proizvoda i usluga kupcima, korisnicima i potrošačima u “condo” hotelima, modelom gapova omogućava temeljno i sveobuhvatno identifikovanje i otklanjanje ključnih uzroka umanjenog, nedovoljnog ili neprihvatljivog kvaliteta proizvoda i usluga u kombinovanom turističkom modelu “condo” poslovanja na domaćem turističkom tržištu. Otklanjanje odstupanja upravljanjem sistema kvaliteta u isporuci proizvoda i usluga na turističkom tržištu modelom gapova, omogućava efikasno prepoznavanje i identifikovanje uslova uz otklanjanje uzroka nedovoljnog, neprihvatljivog ili lošeg kvaliteta proizvoda i usluga u kombinovanom turističkom modelu poslovanja kakav je „condo“ hotel, sadržani su u izboru sledećih ključnih odstupanja kao i aspekata mogućih otklanjanja:

Tabela 31. Izbor odstupanja i neusaglašenosti od značaja za kvalitet i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u poslovanju „condo“ hotela

Gap 1.	**Ključna odstupanja i neusaglašenost u znanjima kupaca, korisnika i potrošača o modelu „condo“ hotela i zahtevima kvaliteta u odnosu na klasične hotele:**
1.1.	Odstupanja u znanju i iskustvima o „condo“ poslovanju u odnosu na klasične hotele;
1.2.	Neusaglašenost znanja o institucionalnom ustrojstvu i pratećoj „condo“ regulativi;
1.3.	Nepoznavanje movinsko-pravnih aspekata i svojinskih odnosa u „condo“ poslovanju;
1.4.	Neusaglašenost o znanjima ekonomskih i komercijalnih aspekata „condo“ poslovanja;
1.5.	Odstupanja o mestu, ulogama,uticajima, značaju i očekivanjima ključnih učesnika;
1.6.	Neusaglašenost znanja o značaju prava i obaveza profesionalnog upravljača;
1.7.	Neusaglašenost znanja o istraživanjima tržišta, marketinga i uloge konkurencije;
1.8.	Nedovoljno poznavanje sistema i značaja upravljanja kvalitetom u„condo“ hotelima;
1.9.	Odstupanja u znanju kupaca, korisnika i potrošača o očekivanim zahtevima kvaliteta;

Gap 2.	**Odstupanja u korisničkom pristupu zahtevima sistema kvaliteta („IMS-Q“), u odnosu na mesto i ulogu operatora investiranja kao „izvornog“ vlasnika u poslovanju „condo“ hotelom;**

2.1.	-Nepoznavanje suštine zahteva kvaliteta u korisničkom pristupu: kupaca i korisnika vlasničko-upravljačkim ulogama i odnosima sa: „izvornim vlasnicima“ kao operatorima investiranja i profesionalnim upravljačem;
2.2.	-Neusaglašenost i odstupanja u isporuci očekivanog kvaliteta proizvoda i usluga „condo“ hotela, kao rezultat korisničkog nerazumevanja i/ili neprihvatanja ključnih razlika u implementaciji kvaliteta (IMS-Q) u „condo“ hotelu i definisanju podeljene odgovornosti operatora investiranja kao „izvornog“ vlasnika i profesionalnog upravljača;
2.3.	-Odstupanja u korisničkom pristupu zahtevima sistema kvaliteta („IMS-Quality“) i upravljanja neusaglašenostima u vezi „*upravljanja imovinom*“ u „condo“ hotelu:
2.4.	-Odstupanja u korisničkom pristupu zahtevima kvaliteta usaglašavanja realizacije ciljeva u odnosu na prava i obaveze, ugovorno uređene tržišne „*komercijalizacije*“;
2.5.	-Odstupanja u korisničkom pristupu zahtevima kvaliteta i rešavanju neusaglašenosti poslovanja „condo“ hotela u odnosu na: „*isporuku klasičnih hotelskih usluga*“;
2.6.	-Druge neusaglašenosti i odstupanja kvaliteta u korisničkom pristupu u odnosu na druge zahteve uspešnosti u sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima.

Gap 3.	**Odstupanja i neusaglašenost korisničke percepcije u odnosu na stručnost i posvećenost profesionalnog upravljača u upravljanju kvalitetom „condo“ hotela:**
3.1.	-Nedovoljna znanja o zahtevima sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom kupaca, korisnika i potrošača u odnosu na profesionalnog upravljača u „condo“ hotelu. -Nedovoljna znanja o mogućnostima i načinima definisanja zahteva kvaliteta; -Nepoznavanje statusnih (zakonskih i ugovorenih) prava i obaveza kupaca u odnosu na kombinovane svojinsko-vlasničke uticaje i zahteve kvaliteta; -Neispunjavanje zahteva očekivanog kvaliteta u odnosu na isporučeni kvalitet; -Neispunjavanje zakonskih i/ili preuzetih ugovornih obaveza; -Nesprovođenje odluka u pogledu uspostavljenih zahteva kvaliteta u poslovanju; -Neupoznavanje sa izveštavanjima, studijama i odlukama u vezi poslovnog odlučivanja; -Nedovoljni, neuredni, nepotpuni, netačni i nerazumljivi zahtevi kvaliteta od strane kupaca kao vlasnika u odnosu na profesionalnog upravljača; -Nejasno, nedovoljno i neažurno sprovođenje i/ili usklađivanja ugovorenih prava vlasnika posebnih delova kao kupaca u odnosu na upravljanje profesionalnog upravljača; -Zanemarivanje izvršenja pripadajućih obaveza u delu klasičnog hotelskog poslovanja; -Nedovljno, nepotpuno, netačno i/ili protivpravno ispunjenje ugovornih obaveza i zahteva kvaliteta profesionalnog upravljača u odnosu na kupce, korisnike i potrošače; -Neispunjenje ili kašnjenje ispunjenja ugovorenih obaveza po osnovu „komercijalizacije“, tekućeg i/ili investicionog održavanja, „risk menadžmenta“ i dr.; -Nejasno, nedovoljno i neažurno merenje ugovorenih merenja u sistemima vrednovanja; -Netransparentnost uloženih prigovora na ugovoren kvalitet i zadovoljstvo kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga „condo“ hotela; -Neefikasno i netačno merenje kvaliteta utvrđivanjem očekivanja i stepena zadovoljstva i lojalnosti kupaca i korisnika proizvodima i uslugama „condo“ hotela; -Nepoznavanje načina ili nesprovođenje unapređujućih mera i sredstava u primeni; -Nesprovođenje predviđenih, očekivanih i/ili urađenih analiza i zaključaka u pogledu postavljenih zahteva stalnih poboljšavanja kvaliteta;
3.2.	Neusaglašenost i odstupanja od očekivanog kvaliteta proizvoda i usluga u odnosu na poslovanje profesionalnog upravljača i isporučeni kvalitet „condo“ hotela;
3.3.	Nemogućnost rešavanja neusaglašenosti i odstupanja kvaliteta proizvoda i usluga u isporuci kupcima, korisnicima i potrošačima „condo“ hotela od strane profesionalnog upravljača i „IMS-Quality“ poslovanja kroz: -Sticanje i primenu znanja o različitosti uloga, pozicija, značaja i mogućnosti uticaja i pristupa proizvodima i uslugama „condo“ hotela uz ispunjavanje zahteva kvaliteta; -Poznavanje statusnih prava i mogućnosti benefita kupaca i korisničkih zahteve kvaliteta proizvoda i usluga u odnosu na „autentične“ vlasnike i profesionalnog upravljača;

	-Visok stepen obučenosti i posvećenosti tumačenju i primeni vlasničkih i korisničkih zahteva kvaliteta u poslovanju: kupaca, korisnika i potrošača u „condo“ hotelu; -Ispunjenje zahteva obećanog kvaliteta u potpunosti; -Sprovođenje zaključaka istraženih analiza, istraživanja, stečenih znanja i zaključaka u pogledu zahteva kvaliteta u „condo“ hotelu, kao i u skladu sa utvrđenom pozicijom, percepcijom kvaliteta pojedinačnih očekivanja kupaca, korisnika i potrošača; -Poznavanje i primena raspoloživih statističkih i drugih tržišnih izveštavanja kao i studija opravdanosti u svrhu odlučivanja; -Potpuno i objektivno razumevanje i utvrđivanje zahteva kvaliteta u oblastima korišćenja kapaciteta „condo“ hotela, uzajamnih ugovaranja i dogovaranja uz punu odgovornost za ugovoreno, obećano, posebno kada je u pitanju imovina kupaca posebnih delova; -Potpuno poznavanje i ispunjavanja obaveza iz klasičnog hotelskog poslovanja; -Uredno i potpuno ispunjavanje obaveza i zahteva u pogledu „komercijalizacije“; -Sprovođenje definisanog sistema tržišnih merenja i vrednovanja; -Stručno i transparentno merenje zadovoljstva kupaca, korisnika i potrošača; -Stalna i napređujuća definisanja očekivanja kupaca i korisnika kroz sistem lojalnosti; -Konstantno organizovanje i sprovođenje unapređujućih mera i aktivnosti u radu; -Ažurno sprovođenje istraživanja uz primenu analiza, zaključaka i zahteva kvaliteta; -Druge planski organizovane procese sitema i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima.
3.4.	poslovnog modela kao značajnog garanta uspešnosti poslovanja „condo“ hotela;
3.5.	Neodgovarajuća znanja o stručnosti, predanosti i odgovornosti profesionalnog upravljača u odnosu na zahteve kvaliteta u upravljanju „condo“ hotelom: -Nedovoljno poznavanje i primena postojećeg administrativnog ustrojstva „condo“ hotela; -Pogrešna tumačenja u primeni pravnih i poslovnih načela, pravila i standarda poslovanja u sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima; -Nemogućnost i nezainteresovanost implementiranja jedinstvenog IMS – Quality sistema; -Nedovoljno poznavanje uzajamnih odnosa i uloga ključnih učesnika uz nestručno i neodgovorno upravljanje i nedefinisane zadatke u oblasti sistema kvaliteta; -Nemogućnost uspostavljanja trajno uzajamnog poverenja sa kupcina, korisnicima i potrošačima proizvoda i usluga „condo“ hotela; -Nemogućnost uspostavljanja realne i/ili kreativne komunikacije u poslovanju i rešavanju problema od značaja za kvalitet i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima; -Nemogućnost posvećenog odnosa upravljača u odnosima za obavezan kvalitet i upravljanje kvalitetom; -Nezainteresovanost profesionalnog upravljača da stvori i realizuje očekivane i opravdane zahteve i mogućnosti „autentičnih“ vlasnika „condo“ hotelu; -Nestručnost upravljača da kroz procese funkcionalnog organizovanja poslovanja ostvari interese i zahteve učesnika, posebno u ostvarivanju poslovnih ciljeva i planova kvaliteta;
3.6.	Nemogućnosti rešavanja problema kroz procese sistema funkcionalnog organizovanja i zahteve sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima; -Stvaranje poverenja upravljača uz profesionalan pristup organizovanju poslovanja; -Stručno, posvećeno i u svemu odgovorno poslovanje, poštovanje opštih, uspostavljenih, propisanih i od strane kupaca, korisnika i potrošača, očekivanih standarda kvaliteta i dugoročno upravljanja kvalitetom u poslovanju „condo“ hotela;

Gap 4.	**Korisnička odstupanja kupaca, korisnika i potrošača u odnosu na vrednovanje kvaliteta proizvoda i usluga u „condo“ hotelu:**
4.1.	Stalna, kao i povremena unapređenja korisničkih odstupanja u komunikaciji, vrednovanju performansi kvaliteta kroz tržišni nastup i odnose ključnih učesnika, posebno zaposlenih, sa otklanjanjem negativnih uticaja na poslovne efekte i kvalitet usklađen tržišnim performansama proizvoda i usluga i upravljanje kvalitetom proizvoda i

	usluga „condo“ hotela, sve u cilju otklanjanja odstupanja u vrednovanjima i komunikacijama kroz: -Stalna definisanja uočenih i neodgovarajućih, pojedinačnih i grupnih procesa i aktivnosti vrednovanja performansi kvaliteta; -Stalne analize odstupanja vršenja stalnih i povremenih vrednovanja kvaliteta, standarda u primeni, pravila, normi i procedura, cenovnih politika i cena, načina prodaje, postojeće tražnje, promocija i drugih uticaja na uočena vrednovanja performansi kvaliteta i sl. -Sačinjavanje planova, programa, studija i sl. u vezi uzajamnih narušavanja poslovnih politika, programa i akcija uz korektivne mere i unapređujuća postupanja; -Definisanje, analize i unapređenja postojećih procesa, neispravnosti, zanemarivanja ili pogrešnih, prevaziđenih i neaktivnih standarda kvaliteta proizvoda i usluga, „condo“ hotela pri isporuci kupcima, korisnicima i potrošačima: -Stalno i povremeno analiziranje stečenih znanja u primeni, sopstvene organizovanosti, rukovodnih i pojedinačnih odgovornosti, predanosti i posvećenosti: -U slučajevima odstupanja u vrednovanju performansi, neadekvatnom, neposvećenom, neažurnom ponašanju u poslovanju, izostanku znanja, angažovanosti, neodgovornosti, obaveznog profesionalnog upravljača i drugo neophodno uočeno i definisano odstupanje u vrednovanju performansi kvaliteta „condo“ proizvoda i usluga; -Nedovoljni, neadekvatni, često nepoznati, nepostojeći ili pogrešni standardi kvaliteta proizvoda i usluga „condo“ hotela pri isporuci kupcima, korisnicima i potrošačima:
4.2.	Moguća rešavanja problema kroz grupisane procesne aktivnosti i stalna definisanja, vrednovanja i tržišna unapređenja, usklađivanja i merenje performansi proizvoda i usluga „condo“ hotela; -Definisanje uočenih i neodgovarajućih, pojedinačnih i grupnih vrednovanja procesa; -Obavezna organizovanost i posvećenost kvalitetu i upravljanju „condo“ hotelom; -Definisanja, analize i percepcija izvodljivosti / neizvodljivosti linija procesa ili sistema; -Percepcija, analize i definisanje neizvodljivosti uz stvaranje uslova izvodljivosti; - Neodgovarajuća organizovanost, standardizacija, klasifikovanja, vrednovanja i dr. -Na osnovu uočenih odstupanja vršiti stalne i povremene analize i vrednovanja kvaliteta, standarda u primeni, pravila, normi i procedura, cena i cenovnih politika, načina prodaje, postojeće tražnje, promocija i drugih uticaja na periodična i uočena vrednovanja performansi kvaliteta, prodaje i sl. -Sačinjavanje planova, programa, studija i sl. u vezi uzajamnih narušavanja poslovnih politika, akcija i programa uz korektivne mere i unapređujuća postupanja; -Definisati, analizirati i unapređivati sve aktivnosti i procese, pogrešne, neispravne, zanemarene, prevaziđene, pasivne ili pogrešne standarde kvaliteta proizvoda i usluga „condo“ hotela pri isporuci kupcima, korisnicima i potrošačima: -Kontinuirana analiza stečenih znanja zaposlenih u svim organizacionim nivoima rada uz provere poslovanja i doprinos u radu „condo“ hotela. -Kontinuirane provere predanosti, posvećenosti i motivacije zaposlenih uz definisanje i otklanjanje odstupanja i neispravnosti od uticaja na performanse kvaliteta „condo“ proizvoda i usluga;

Gap 5.	**Karakteristična odstupanja u komunikaciji i specifikacijama očekivanog kvaliteta isporuke u odnosu na kvalitet isporučenog proizvoda i usluge „condo“ hotela:**
5.1.	Neusaglašenost obećanja u odnosu na nemoguću, neistinitu ili nepovoljnu isporuku proizvoda i usluga kupcima, korisnicima i potrošačima u „condo“ hotela;
5.2.	Nemogućnost definisanja prepoznatog problema u radu „condo“ hotela;
5.3.	Definisanje nedovoljno poznatog ali potencijalno prepoznatog problema: -Neusaglašenost ponuda i isporuka u odnosu na stvarnu isporuku kvaliteta proizvoda i usluga kupcima, korisnicima i potrošačima u „condo“ hotelu: -Stvarna nemogućnost isporuke proizvoda i/ili usluge u datim uslovima uz verovatnoću i mogućnost skrivenih mana i nedostataka;

	-Objektivna sprečenost isporuke kvaliteta u proizvodima i uslugama „condo“ hotela; -Zakonske i posebne mere sprečavanja ili rešavanja odstupanja u najavi / izvršenju; -Neodgovarajuća posvećenost sistemu i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelu;
5.4.	Neusaglašenost kvaliteta u isporuci proizvoda i usluga „condo“ hotela kroz definisanje: -Uzroka neusaglašenosti standarda kvaliteta proizvoda i usluga u „condo“ hotelima; -Neinformisanje i nemogućnost sticanja znanja o sosptvenoj snazi kao kupca i korisnika; -Nepoznavanje korisničkih analiza u vezi žalbi kao strateških poslovnih zadataka; - Neefikasno korišćenje marketinških i tržišnih istraživanja, ispitivanja i analiza; -Nedovoljno praćenje trendova i drugih definisanja poslovanja „condo“ modela: -Nepoznavanje odnosa, uzajamnih prava i obaveza učesnika u komercijlizaciji imovine, -Neuređenost prava raspolaganja sopstvenom imovinom i drugim vlasničkim pravima; -Nepoznavanje ograničavajućih prava, tereta i obaveza uz otklanjanje nepoznanica; -Nemogućnost uticaja na otklanjanje negativnih uticaja kao i ključne uslove i uzroke.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

A. Sprovedena istraživanja generalno ukazuju na aspekte evidentnih ili eventualno mogućih odstupanja u sistemu kvaliteta, kroz očekivanjima kupaca i korisnika proizvoda i usluga "condo" hotela, kao i sa niza drugih aspektata od uticaja na uzajamne odnose ključnih i aktivnih učesnika:

Gap 1. *Odstupanja u očekivanjima kupaca i korisnika proizvoda i usluga "condo" hotela u odnosu na percepciju vlasnika i upravljača.*

a) Kupci i korisnici proizvoda i usluga definišu svoje potrebe zahtevima očekivanog kvaliteta, bez obzira da li se radi o kupovini pojedinačne "condo" hotelske jedinice ili neposrednom korišćenjenju, uz definišanje i ispunjenje očekivanja ili postojećih razlika. Kupcima i korisnicima odstupanja od očekivanog u poslovanju „condo" hotela a u odnosu na tržišnu ponudu i druge ključne i uticajne karakteristike tražnje, stvarara percepciju nepoznavanja i/ili nezadovoljstva prema "operatorima investiranja" kao "izvornim i autentičnim" vlasnicima.

b) Operatori investiranja i profesionalni upravljači „condo" hotela uobičajeno kao ključni i aktivni akteri sa menadžmentom, realizatori su ključnih očekivanja većine učesnika u pogledu procesa i aktivnosti, ujedno i nosioci odgovornost za postojeće razlike i odstupanja kvaliteta u isporuci proizvoda i usluga „condo" hotela. Uzroci su uglavnom u nerazumevanju potreba, zahteva i očekivanja kupaca (u slučajevima kupovine pojedinačnih hotelskih jedinice i/ili drugih posebnih delova objekta „condo" hotela), kao i korisničkih zahteva u pogledu vrednovanja i očekivanja korisnika "condo" proizvodima i uslugama. Postojeće razlike između očekivanja kupaca, korisnika i potrošača u poslovanju „condo" hotela u odnosu na tržišnu tražnju i druge ključne karakteristike, od značajnog su uticaja na percepciju prodavaca u poslovanju proizvodima i uslugama u karakterističnom "condo" modelu turističke delatnosti.

Nedovoljna znanja ili poznavanja turističkog tržišta, ponude i tražnje ukupnih ali i pojedinačno bitnih i odlučujućih aspekata prodaje, kupovine, upravljanja, raspolaganja, bitnih procesa i organizovanog poslovnog postupanja, uslužnih kao i drugih ponašanja aktera u karakterističnim isporukama vrednosti u poslovanju „condo" hotela, značajna su odstupanja, koja se uobičajeno nazivaju „*gapovi znanja i definisanja sistema kvaliteta* ".

Gap 2. *Neusklađenost i odstupanja u standardima ponašanja profesionalnog upravljača u odnosu na kupce, korisnike i potrošače „condo" hotela.*

Odstupanja u standardima ponašanja profesionalnog upravljača, ogledaju se u nemogućnostima ili nedostatku načina i volje, ali i prevashodno zbog neznanja, da profesionalni upravljač i saradnici ne uspevaju definisati, obezbediti i isporučiti traženi, očekivani i/ili željeni kvalitet kupcima, korisnicima i potrošačima proizvoda i usluga „condo" hotela. Odstupanja kvaliteta uobičajeni su kada „autentični" vlasnici i profesionalni upravljač ne mogu isporučiti kupcu i korisniku traženi kvalitet usled:

-Nedostatka mogućnosti isporuke kvaliteta;
-Neadekvatne cene koštanja proizvoda ili usluge;
-Nemogućnosti ili nedostatka percepcije planiranja i izvodljivosti procesnih aktivnosti;
-Neprihvatljivosti ili nemogućnosti izvršenja neopravdanih zahteva kupca, korisnika ili gosta; -Nekategorisanja standarda kvaliteta i/ili nestandardizovan turistički proizvod i dr.

Navedena, kao i druga, slična odstupanja kvaliteta u razvojnom sistemu kvaliteta "condo" hotela, uobičajeno se mogu nazvati „*gapovi standarda kvaliteta* ".

Gap 3. *Neusklađenost obeležja specificiranih standarda kvaliteta u odnosu na isporučeni kvalitet proizvoda i usluga kupcima, korisnicima i potrošačima"condo" hotela.*

Odstupanja su uobičajeno prouzrokovana na liniji isporučilaca u odnosu na primaoce, koji nisu dobili turistički proizvod i/ili uslugu saglasno sopstvenim očekivanjima u pogledu kvaliteta, količine, načina i mogućnosti korišćenja i sl. Odstupanja u „condo" hotelu su uobičajena u pogledu specifikacija kvaliteta proizvoda: smeštajne jedinice ili drugog posebnog dela objekta u odnosu na urbanističko-građevinske, lokacijske i druge uslove gradnje, opremanja, kategorisanja, standardizacije, načina i uslova komercijalizacije, tržišnog pozicioniranja, kvaliteta smeštaja, ishrane, održavanja i sl. Takođe su uobičajena odstupanja u pogledu neadekvatnog, neaktivnog, nestučnog, nedovoljnog i neodgovornog marketinga, nespremnosti, nezainteresovanosti, neobučenosti, kao i neorganizovanih i nekompetentnih kadrova. Ova vrsta odstupanja smatra se „*gapovi kvaliteta isporuke*".

Gap 4. *Neusklađenost i odstupanja u direktnim, eksternim i internim komunikacijama u vezi odstupanja u pogledu isporučenog i očekivanog proizvoda i usluge „condo" hotela.*

Razlike u komunikaciji u odnosu na prethodna, eksterna i interno obećana svojstva, promotivno i pokazno prezentovano, reklamirano, pred-ugovoreno, avansno plaćeno, sve u odnosu na eksternu i prethodnu komunikaciju i aktivnosti u pogledu predstavljanja, obećanja o vrednostima, funkcijama i drugim kvalitetima i vrednovanjima koji nisu na određen, delimičan /ili celovit način ispoštovani i ispunjeni. Takođe i isporuke od strane isporučilaca koje nisu izvršene prema očekivanjima primaoca: kupca, korisnika ili potrošača turističkog proizvoda ili usluge „condo" hotela. Odstupanja ove vrste možemo definisati i nazvati „*gapovi uzajamnih komunikacija*".

Gap 5. *Izostanak uspostavljanja kohezije odstupanja u odnosu na trajno izgrađeno institucionalno ustrojstvo i implementaciju na domaće turističko tržište.*

Izostankom definisanih usmeravanja na očekivani, željen i planiran odnos primljenih, odnosno opaženih proizvoda i usluga od strane kupaca, korisnika i potrošača „condo" hotela stvaraju se određena nerazumevanja i nejsnoće. Kupovinom proizvoda ili prijemom usluge „condo" hotela uz konstatovanje da isti nisu u skladu sa očekivanjima, otvara pitanja dodatnih redefinisanja odnosa ključnih učesnika i uspešnog otklanjanja odstupanja i neusaglašenosti. Odstupanje očekivanog i percipiranog kvaliteta proizvoda i usluga u „condo" hotelima možemo shvatiti i smatrati kao jedno od ključnih pitanja vrednovanja kvaliteta od uticaja na uspešnost i uređenost uzajamnih odnosa kupaca, korisnika i potrošača u odnosu na vlasnike, upravljače, zaposlene i sve angažovane. Nedovoljna poznavanja suštine "*mix-use*" turističkog poslovanja "condo" hotela u domaćim uslovima, jedinstvene kohezije odnosa učesnika, sadržine i formi organizovanja poslovanja i sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom "condo" hotela, mogu se nazvati „*gapovi nerazumevanja*".

B. Sprovedena istraživanja F&B funkcija u hotelijerstvu prikazuju pristup uobičajenim, ujedno i karakterističnim aspektima zahteva sistema i upravljanja kvalitetetom u organizovanju manipulisanja hranom, pićem i materijalima, kao i pripadajućim otpadima, kao propisanoj osnovi postupanja učesnika u procesima nabavke, proizvodnje, pripreme, zaštite, odlaganja, čuvanja i usluživanja hrane i pića u „condo“ hotelima. Upravljanje sistemom kvaliteta F&B funkcija u „condo“ hotelima, opredeljuje uobičajena istraživačka usmerenja u organizovanju i sprovedenju propisanih i dodatnih postupanja, usmereno na aspekte korisničkog zadovoljstva.

Sprovedeno „*on line* „ istraživanje u tri dela anketiranjem 923 ispitanika sa teritorije Srbije, ukazalo je na: (1.) - Značaj upravljanja bezbednošću hrane u hotelima uz formalno uvedene HACCP standarde, higijenu osoblja i inventara, kao i nutritivne vrednosti, senzorska svojstva, cene i vreme posluživanja; (2.) - Osnove važećih normi, propisa i standarda, prakse. kao i strukture definisane ponude hrane uz zavisnost od vrste smeštajnog objekta; (3.) - Značaj imenovanja odgovornih lica za bezbednost hrane u hotelima, kao objektima kod kojih je ponuda hrane u okviru objekta za smeštaj od velikog značaja.

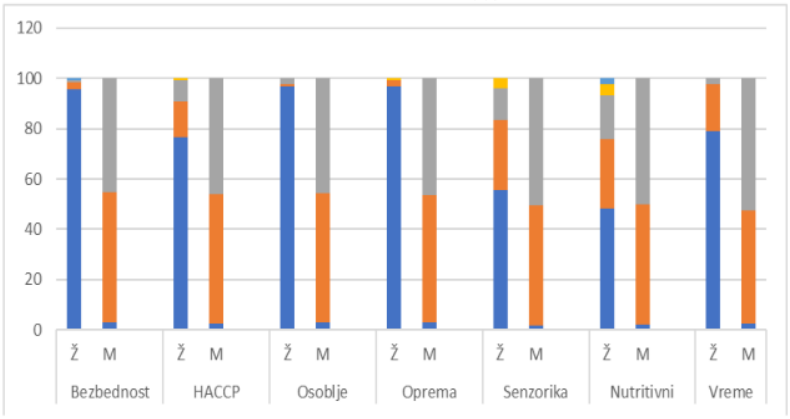
Rezultati istraživanja vrednovanja bezbednosti hrane u hotelima među potrošačima kao i potencijalnim gostima hotela prikazani su na slikama: 20-1. (a. b. c. i d.). Pored vrednovanja značaja bezbednosti hrane uopšteno, isptanici su vrednovali svoje stavove i u odnosu na postojanje formalno uspostavljenog HACCP sistema, higijenu osoblja i higijenu opreme, uzimajući ih kao aspekte od značaja za upravljanje bezbednošu hrane.

Uporedo su prikazani i rezultati vrednovanja značaja senzorskih svojstava hrane, nutritivne vrednosti hrane, kao i vremena potrebnog da hrana bude uslužena. Rezultati su prikazani u odnosu na pol ispitanika, njihovu starosnu dob, region porekla ispitanika, kako i obrazovanja, kako bi se sagledale eventualne razlike među stratifikovanim grupama korisnik88otrošača, odnosno potencijalnih gostiju hotela. Ocena značaja upravljanja bezbednošću hrane u odnosu na ostale aspekte usluživanja hrane u zavisnosti od pola

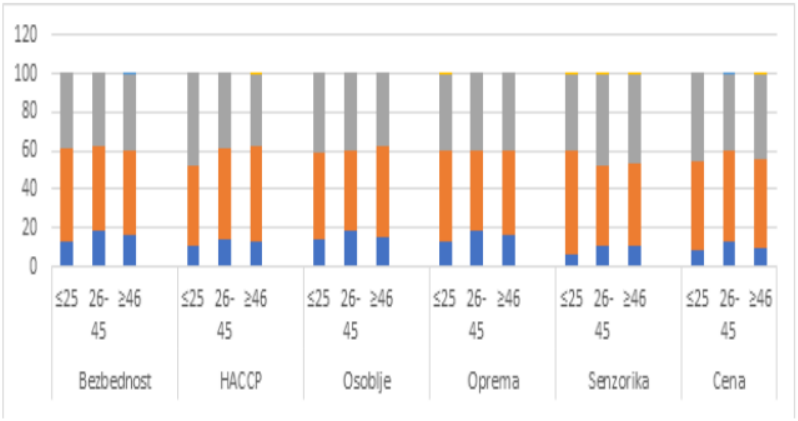
88

Slika 20-1. Ocena značaja upravljanja bezbednošću hrane u odnosu na ostale aspekte usluživanjahrane u zavisnosti od pola (a), starosne dobi (b), regiona(c), i nivoa obrazovanja (d).

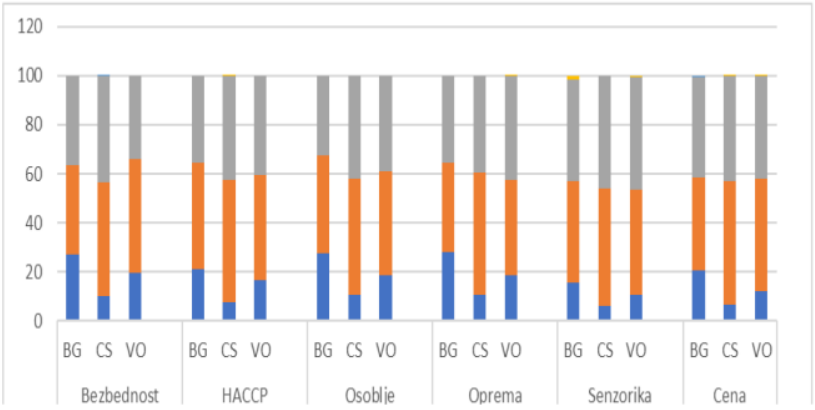
-Slika 20 -1. (a);



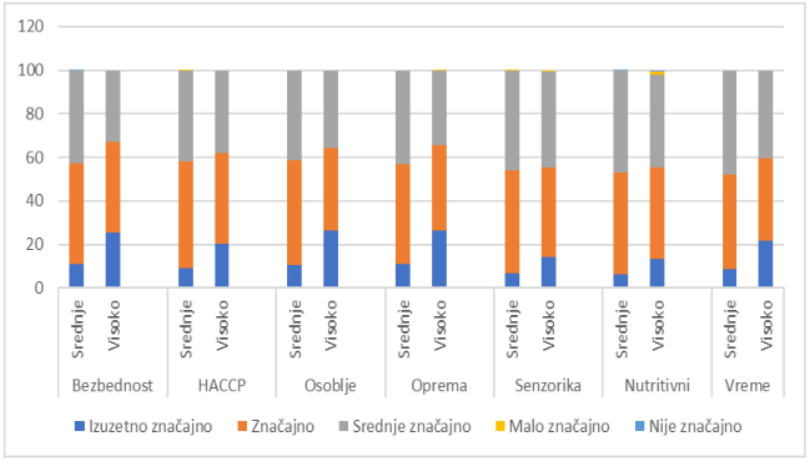
-Slika 20-1. (b);



-Slika 20-1. (c);



-Slika 20-1. (d);



C. Složenost upravljanja bezbednošu hrane u zavisnosti od vrste ugostiteljskih objekata

Vezano za bezbednost hrane i sistem kvaliteta, sistematizovana su istraživanja na osnovu važećih propisa, standarda i normi, kao i prema opredeljenoj vrsti smeštaja i strukturi smeštajnog objekta. Shodno tome, u odnosu na zakonski zahtevane uslove, sačinjen je pregled aspekata upravljanja bezbednošću hrane, od značaja za pojedine vrste objekata za smeštaj gostiju uz sagledane razlike u složenosti ovog odgovornog aspekta poslovanja, među različitim vrstama objekata. Objekti za smeštaj gostiju u turističkoj delatnosti razvrstani su po modalitetima organizovanja poslovanja.

Istraživanje sprovedeno u raznim vrstama objekata prikazuju ključne karakteristike, ujedno i razlike u preduslovima koji determinišu složenost procesa upravljanja bezbednošću hrane u pojedinim vrsta objekata za smeštaj gostiju.

Tabela 12-1. Karakteristike posluživanja hrane u zavisnosti od vrste objekta

	Hotel	Garni hotel	Apart hotel	Motel	Turističko naselje	Kamp	Pansion	Condo hotel
Hrana je deo ponude	Svi obroci	Samo doručak	Svi obroci + uslovi za pripremu od strane gostiju		Ograničeno	Uslovi za pripremu od strane gostiju	Ograničeno	Uslovi za pripremu od strane gostiju
Hrana se priprema u objektu	DA	DA, ograničeno ili NE	DA	DA	DA, ograničeno ili NE	NE	DA, ograničeno ili NE	NE
Raznovrsnost sirovina u pripremi hrane	Veoma raznovrsno	Ograničen izbor	Veoma raznovrsne	Veoma raznovrsne	Ograničen izbor	/	Ograničen izbor	/
Za pripremu hrane koriste se lako kvarljive sirovine	DA	Ograničeno	DA	DA	DA	/	DA	/
Pripremljena hrana se skladišti	DA	NE	DA	DA	DA	/	DA	/
Količina organskog otpada	Velika	Manja	Velika	Velika	Velika	/	Velika	/

Evidentno je da se objekti za smeštaj gostiju mogu značajno razlikovati u odnosu na način i obim usluživanja hrane, pa shodno tome i u odnosu na složenost i zahtevnost procesa upravljanja bezbednošću hrane. U slučaju „condo“ hotela gosti „mogu“ i samostalno, kao pojedinačni vlasnici smeštajnih jedinica, shodno hotelskoj organizaciji, kao i Zakonu o bezbednosti hrane, organizovati ishranu, ali i samostalno-pojedinačno, snositi odgovornost za bezbednost hrane koju pripremaju, kao i za izbor, kupovinu, dostavu, pravilno skladištenje, čuvanje i eventualnu pripremu.

Takođe, sirovine i materijale koje koriste, obroke koje pripremaju, ujedno i servis sa ostatcima hrane, neophodno je poveriti stručnom osoblju hotela na dalje postupanje. U ovim slučajevima obezbeđen je (propisan), adekvatan nivo higijene infrastrukture za pripremu hrane, kao i druge potrebe za obaveznu primenu uslova odlaganja i blagovremenog uklanjanja organskog i drugih vrsta otpada nastalih u procesima pripreme i konzumiranja hrane. U svakom slučaju, to je obavezujuća i ujedno, dokumentovano uređena: pojedinačna i/ili podeljena odgovornost svih učesnika, o čemu se posebnmo uređuje ponašanje i postupanje učesnika.

D. Izazovi u upravljanju bezbednošću hrane u „condo“ hotelima

Istraživanjem urađeni intervjui u hotelima u regionu Beograda (12), ukazano je na izazove upravljanja bezbednošću hrane u hotelskim objektima, pre svega iz ugla najzahtevnijih hotela,

univerzalno primenjivo i na „condo“ hotele. Značajni izazovi uspešnog organizovanja složenih procesa proizvodnje i usluživanja hrane sa aspekta upravljanja bezbednošću hrane proistekli su iz sprovedenih intervjua sa osobljem u hotelima, prvenstveno u domenu pripreme i usluživanja hrane su sistematizovani u odnosu na preduslovne aspekte upravljanja bezbednošću hrane (Tabela 31-1).

Na osnovu prikazanih podataka izvodi se zapažanje o preduslovima upravljanja bezbednošću hrane u hotelima u odnosu na pretežne karakteristike industrijske proizvodnje hrane. Upravljanje bezbednošću hrane u hotelima podrazumeva složenu strukturu sirovina sa velikim brojem namirnica kombinovanog porekla, različitog stepena rizika u odnosu na bezbednost: - od trajnih industrijskih proizvoda, - do svežih proizvoda u rinfuzi, kod kojih postoji visok rizik od mikrobiološke kontaminacije.

Takođe, sirovine zahtevaju dinamiku nabavke kao i prijem, koji se uobičajeno i svakodnevno odvijaju. Takođe, da bi se ispunili preduslovi za pravilno skladištenje raznovrsnog i obimnog asortimana, neophodno je stručno, odgovorno i veoma pažljivo osmisliti sistem skladištenja koji podrazumeva, da se svakoj vrsti - grupi sirovina obezbede optimalni uslovi skladištenja, kao i izbegavanje unakrsnih puteva kontaminacije u procesima skladištenja, što usložnjava i procese praćenja, kontrole, kao i upravljanje u skladu sa propisanim uslovima u skladišnim prostorima.

Tabela 31-1. Izazovi upravljanja bezbednošćću hrane u ugostiteljskim objektima vrste hotel

ASPEKTI UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE	IZAZOVI UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE
-Kontrola sirovina i ulaznog materijala;	-Veliki broj različitih sirovina; - Puno lako kvarljivih sirovina; -Veliki obrt sirovina; - Potreba učestalog naručivanja sirovina
- Prostor i infrastruktura;	- Ograničen, kompaktan prostor; - Veliki broj različitih operacija u malom prostoru; - Raznovrsna oprema; -Izražene mogućnosti unakrsne kontaminacije;
- Osoblje;	- Različiti obrazovni nivoi; - Ogrničena znanja i svest o bezbednosti hrane;
- Kontrola štetočina;	- Nemogućnost obustavljanja radnog procesa; - Izražene mogućnost kontaminacije otpadom;
- Upravljanje otpadom;	- Permanentno nastajanje raznovrsnog otpada; - Potrebsa stalnog uklanjanja otpada;
- Alergeni;	- Složeni sastavi proizvoda/obroka; - Veliki broj i složenost sirovina;
- Čišćenje, pranje, dezinfekcija;	- Veliki broj površina, radnika, prostorija; - Otežana pranje i dezinfekcija u starim neuslovnim objektima;
- Kontrola vode i vazduha;	- Mnogo različitih isparenja koje treba efikasno ukloniti; - Voda obavezno nivoa kvaliteta vode za piće;
- Kontrola i evidencija temperature;	- Veliki broj prostora i operacija gde je neophodna evidencija temperature; - Potreba veliki broj mernih uređaja;
- Tehničko održavanje;	- Nemogućnost obustavljanja radnog procesa; - Puno različitih potreba održavanja;
- Praćenje proizvoda (sledljivost);	- Složen sistem - veliki broj sirovina ulazi u veliki broj različitih proizvoda; - Male porcije – mnogo obeležavanja;
- Kontaminacija;	- Velike mogućnosti unakrsne kontaminacije; - Bez mogućnosti naknadne kontrole uz posluživanje neposredno po pripremi; - Mogućnost kontaminacije uskladištenih poluproizvoda;
- Upravljanje informacijama o proizvodima i uslugama;	- Veliki broj specifikacija; - Kreativnost - sklonost ka odstupanju od specifikacija;

ASPEKTI UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE	IZAZOVI UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE
- Metodologija rada;	- Puno operacija u pripremi hrane; - Puno postupaka usmerenih na bezbednost.

Značajan izazov, ujedno zahtev kvaliteta vezan je za prostore u kome se obavljaju priprema, ujedno i usluživanje hrane. Za razliku od industrijske proizvodnje hrane u kojoj se obezbeđuju infrastrukturni uslovi za jedan, ili u najgorem slučaju za ograničeni broj tehnoloških procesa, u kuhinjama „condo“ hotela, u kojima se vrši hotelska, posebno u apartmanima (apartmanska) priprema hrane, takođe u “condo” hotelima, na dodatno definisanom, usklađenom i usmerenom, na određen način ograničenom prostoru, odvija se značajan broj tehničko - tehnoloških operacija. Karakterističnost je u značajno različitim uslovima koje opredeljuje definisani model “condo” hotela, tako da su u tom smislu uslovi, način rada, kao i procesni parametri dodatno usložnjeni procesima upravljanja bezbednošću hrane.

Dodatno, treba imati u vidu da se priprema hrane u ”condo” hotelima, svakodnevno obavlja i svi procesi održavanja moraju se uklopiti sa procesima pripreme i ispravne distribucije hrane, ujedno vođeći računa, da se prilikom hotelsko-apartmanskog transporta, kao i održavanja, ne ugrozi bezbednost hrane. Procesi propisanog upravljanja kretanjem nabavki, kao i otpada u dvosmernom hotelskom transportu uz propisane mere zaštite, stalnu dezinfekciju i primene hemijskih sredstava za ove svrhe, uz procese uništavanja štetočina u “ condo” hotelima, (slika 13.) takođe su tesno isprepleteni prostorno, funkcionalno kao i vremenski, obezbeđujući ujedno ustrojstvo funkcija nabavke. Uređeni, strogo kontrolisani, ključni ulazni putevi zaštićenog kretanja: roba, materijala i/ili gotovih proizvoda, kao i izlazi otpada i ostalog, u sklopu utvrđenih puteva kretanja uz pripremu i usluživanje hrane i pića, ključni su aspekti zaštite od kontaminacije iz mogućih, rizičnih izvora, značajan su odgovoran radni zadatak u “condo” hotelima.

Značajna karakteristika sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, sadržana je u maksimalnoj zaštiti uz obezbeđenu zdravstvenu ispravnost i bezbednost hrane u ”condo” hotelima, dodatno uz niz uobičajenih rizika skladištenja, kao i neadekvatno pakovanje, magacinsko čuvanje, raspolaganje namernica svih vrsta u pojedinačnim smeštajnim jedinicama neposredno i dr. Takođe, značajan rizik sadržan je u komunikacijskim susretanjima ”čistih i prljavih piteva,” unosu zdravstveno i sanitarno ispravnih sirovina i gotovih proizvoda u smeštajne hotelske jedinice, u odnosu na ”prljave puteve” organskih i drugih vrsta otpada, na putu iznošenja istog do izlaznih i propisanih stanica.

Posebnu poziciju u definisanju bezbednosti hrane sastoji se prisustvu alergena u hrani, koji se za grupu korisnika i potrošača koji imaju alergijske reakcije na određene sastojke hrane, javljaju kao prikriveni oblik pretnje, značajno ugrožavajući javno zdravlje. U vezi sa tim, Popov-Raljić i dr., (2017), „ obeležavanje alergena na prehrambenim proizvodima, pićima i gastro proizvodima jasno definisano zakonskim propisima, a njihovo prikazivanje u sredstvima prezentacije ponude hrane za hotele predstavlja poseban izazov, s tim da se predstavljanje informacija o prisustvu alergena gostima, mora realizovati kroz sredstva za prezentaciju hrane u skladu sa Pravilnikom koji uređuje deklarisanje proizvoda (str. 1263-1276). Takođe, u tom smislu ” (Aleksić i dr. ,2020), ističu da je u procesu pripreme hrane koja se poslužuje u hotelima, neophodno preduzetimati nizove odgovarajućih kontrolnih mera” (str. 75-81), kao i univerzalno u “condo” hotelima.

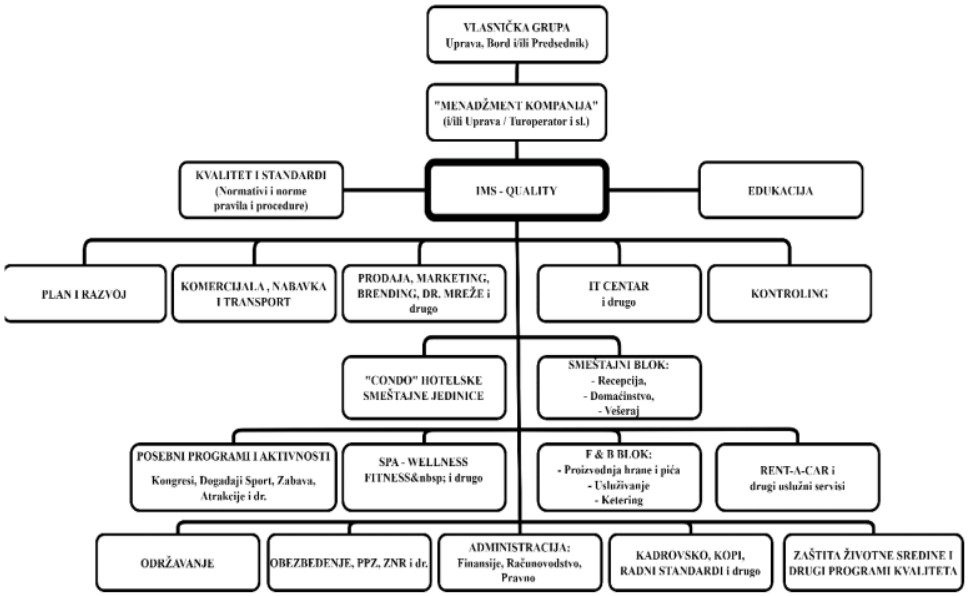
Rasipanje hrane je vitalna briga za mnoge hotelske firme sa značajnim implikacijama na razvoj konkurentskih strategija, primenu ekoloških praksi i naglašavanje napora korporativne društvene odgovornosti. Rasipanje hrane se uglavnom dešava u fazi pripreme i konzumiranja. Glavni faktori koji uzrokuju rasipanje hrane uključuju prekomerno naručivanje hrane od strane

gostiju, greške u upravljanju zalihama, greške osoblja u pripremi hrane i prakse bezbednosti hrane. Prema Okumusu (2020), univerzalne strategije za smanjenje rasipanja hrane uključuju obuku zaposlenih, korišćenje odgovarajuće opreme, napredniju praksu planiranja menija, tačno predviđanje potražnje i primenu efikasnih praksi skladištenja, uz edukaciju gostiju kroz jasne, atraktivne, informativne i inovativne vodiče o potrebnoj veličini porcije (str. 291-309).

4.1. Uspostavljanje razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u ”condo” hotelima

Značajni aspekti uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom u klasičnom hotelskom poslovanju, ujedno su i značajan deo polaznih osnova i u implementiranju sistema kvaliteta u „condo“ hotelima. Hotelska „condo“ delatnost, kao karakteristično definisana i tržišno razvojno usmerena, suštinski je i u najvećoj meri identična praksi klasičnog hotelskog organizovanja poslovanja u kome i sistem kvaliteta zauzima standardnu poziciju.

U odnosu na klasične, složena unutrašnju organizacija „condo“ hotela , obogaćena je integrisanim vezama, posebno uzajamnim odnosima šireg kruga vlasnika i profesionalnog upravljača, kao “ključnih pokretača” i ujedno učesnika u tekućem poslovanju “condo” hotela. Jedinstvo pristupa elementima razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, usmerava na značaj definisanja dominirajućih organizacionih, funkcionalnih i posebno kvalitativnih aspekata u poslovanju. Shvatanje kompleksa poslovnih, procesnih aktivnosti uz homogeno organizovanje procesa u poslovnim funkcijama „condo“ hotela u praksi, ključni su činioci i faktori pristupa postavci razvojnog sistema menadžmenta kvaliteta, od značaja i uticaja na uspešno strateško i operativno poslovanje definisanog modela.



Izvor: Autor

Slika 21. Tipičan model „Integrisanog menadžment sistema kvaliteta“ (IMS-Q), u funkciji dokumentovanja organizacije poslovanja „condo“ hotela:

Nedovoljnim poznavanjem karakterističnih obeležja poslovnog "condo" modela, kao i trenutno nejasnim i/ili nedovoljno razrađenim institucionalnim okvirom, dugoročno održive tržišne implementacije nisu ograničene potrebama za uspostavljanjem razvojnog sistema upravljanja kvalitetom i u domaćim, modeliranim "condo" hotelima. Definisanjem ciljeva, planova načina i obima organizacije poslovanja "condo" hotela u registrovanoj turističkoj delatnosti, stvaraju se uslovi funkcionalnog organizovanja procesnim pristupom uz opredeljeni model i razvojni sistem upravljanja kvalitetom. Uspostavljene organizacione forme, oblici i načini poslovanja imaju raznovrsno, poslovno i funkcionalno mesto i značaj, kao i vrednosne aspekte i merila, vođene obavezujućim, profesionalnim upravljanjem. Suštinu organizacione forme „condo" hotela čini kompleks funkcionalno grupisanih i usaglašenih procesnih aktivnosti registrovane turističke delatnosti.

Organizovanje poslovanja „condo" hotela i razvojni sistem kvaliteta, dodatno definišu sopstvene karakteristike i specifičnosti jedinstvenog poslovnog koncepta koji uslovljava dodatne svojinske odnose, prava i obaveza vlasnika kao ključnih učesnika u poslovanju. Uz profesionalno ugovoren upravljački mehanizam i druge karakteristične aspekte načina poslovanja, odnose učesnika u korišćenju, komercijalizaciji i održavanju, ističu se i značajni imovinski i neimovinski aspekti vrednovanja i satisfakcije učesnika. Time su i istraživačke aktivnosti, komparativno i dodatno usmeravane na karakteristične različitosti „condo" hotela kao i dodatna shvatanja značaja i odgovornosti profesionalnog upravljača za uspešnost poslovanja u razvoju sistema i upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima. Koncept kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, sistemski je pristup identifikovanju pojedinačno i uzajamno povezanih procesa funkcionalno objedinjenog poslovnog organizovanja.

Rezultati ovakvih pristupa sastoje se u kontinuiranom angažovanju ključnih učesnika u unapređenju razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, kroz stalne provere i merenja. Upravljanje kvalitetom u "condo" hotelima usaglašava iskustva i znanja organizacije u primeni uporedne i napredne poslovne prakse, oslonjeno na područja razvoja procesnog pristupa sistemu menadžmenta kvaliteta na osnovama SRPS ISO 9000-2015, kroz značaj sledećih aspekata:

1. Kontekst definisanja kombinovanog organizovanja modela „condo" hotela;
2. Odnose uticaja i moći ključnih kao i drugih zainteresovanih aktera;
3. Podršku angažovanom profesionalnom rukovodstvk kroz resurse znanja i odgovornosti u okviru „IMS-QUALITY" ;
4. Utvrđivanje i vrednovanje razvojnih procesa kvaliteta, poslovnih rizika i drugih uticaja;
5. Primenu inkorporiranih mera u procesima stalnih poboljšanja.

Izvor: Autor

Razvoj naprednog QMS-a u "condo" hotelima podržan je jedinstvenim pristupom modelu "IMS-Quality" u "condo" hotelima kroz stalna, razvojno projektovana poslovna poboljšavanja i uzajamno usaglašen razvoj sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom. Takođe su neophodna i kontinuirana usmerenja na posvećenost razvoju upravljanja kvalitetom u kombinovanim modelima turističke delatnosti, kakav je model "condo" hotela, čime se potvrđuju i dokazuju profesionalizam i kontinuirana primena primcipa upravlajanja kvalitetom, kao dokazanom i opšte prihvaćenom uslovu ostvarivanja kvaliteta i trajnog, razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u kombinovanim modelima turističke delatnosti, kakav je model "condo" hotela uz:

1. Usredsređenost na zahteve sistema kvaliteta, stalno nešto više od očekivanja ključnih učesnika: kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga „condo" hotela;
2. Liderstvo ključnih učesnika od uticaja na poslovane „condo" hotela;
3. Stručan, odgovoran, posvećen i motivisan kadar u poslovanju „condo" hotela;

4. Procesni pristup ostvarivanju rezultata u usaglašenom koherentnom sistemu kvaliteta;
5. Stalna posvećenost unapređenjima, i poboljšavanjima poslovanja „condo“ hotela;
6. Zasnovanost odluka na istinitim činjenicama i kontinuitetu stalnih vrednovanja;
7. Kontinuitet razvojnog upravljanja odnosima ključnih učesnika.

Izvor: Autor

4.1.1. Uvodni aspekti uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima

Heterogeni karakter proizvoda i usluga definisanih svojstava tržišnog poslovanja klasičnih hotela u domaćoj turističkoj privredi, sadržan je i dobrim delom karakteriše raznovrsnost aspekata od značaja za uspostavljanje sistema i upravljanja kvalitetom u domaćoj turističkoj praksi “condo” hotela. Okarakterisane aspekte “*mix-use*” koncepta “condo” hotela, univerzalno karakteriše jedinstvo, “ integrisanog sistema menadžmenta” za koji Filipović, Đurić i Ruso (2018), kao i (Karapetrović, 2003), ističu da predstavlja “organizacionu strukturu, resurse i procedure namenjene planiranju, praćenju i upravljanju kvalitetom, koncepcijski postavljen kao skup povezanih procesa koji dele jedinstvene resurse (ljudstvo, informacije, materijale, infrastrukturu i finansije), radi postizanja kompozitnosti ciljeva koji se odnose na zadovoljavanje brojnih zainteresovanih strana, (str. 41-50), “ postižući potpunu ili delimičnu integraciju …” kao i organizovano hotelsko poslovanje uz “uspostavljanje sistema kvaliteta i upravljanj,a kvalitetom u domaćoj turističkoj praksi, univerzalno i u “condo” hotelima.

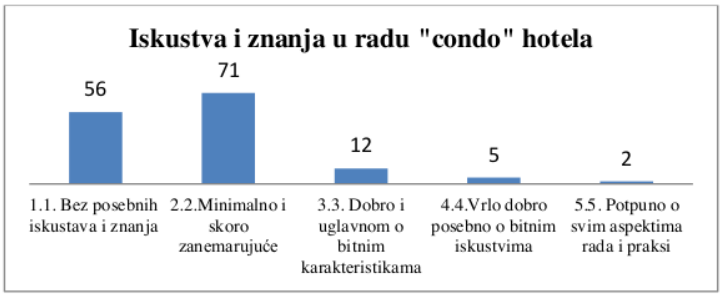
Primenjena domaća pravna praksa u oblasti turističkog građevinarstva potvrđuje dovoljnost značajnog broja uslovno ostvaremih građevinsko-tehničkih mogućnosti u pogledu adekvatne, zatečene izgrađenosti klasičnih hotelskih objekta, kao i mogućnosti konverzijskog redefinisanja u registrovane „condo“ hotele uz neophodna institucionalna usklađivanja. Uredna tržišna prodaja uknjiženih pojedinačnih hotelskih smeštajnih jedinica kao posebnih delova, građevinskog objekta hotela, zakonski je osnov i ujedno uslov za pravno-valjanu uknjižbu svojinskih prava vlasnika i ujedno značajan uslovni aspekt tržišnog pozicioniranja i uspešnosti uz uređene „pravno-valjane“ poslovne aktivnosti u delu procesa koji se tiču komparativnih različitosti domaćih „condo“ hotela u odnosu na klasične i druge vrste hotela.

Uporednim definisanjem suštinskih sličnosti i razlika poslovnog koncepta, sistema, standarda i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima u odnosu na klasične i druge vrste turističkog smeštaja, sistemu upravlajanja kvalitetom nije omogućena obavezujuća niti očekivana podrška u vidu prethodnog i jasnog definisanja poslovnog modela. Osnova funkcionalnog organizovanja oslonjena je na procesni, razvojni pristup sistema i upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima, kroz suštinske, sadržajne i formalne aspekte polazne hipoteze: H 01.**,** utvrđujući da *“Postoje suštinske posebnosti u oblasti koncepta, standarda i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u hotelskom “condo” poslovanju,”* uz ukazivanje na postojanje značajnih razlika u konceptu poslovnog modela kao i uslovima i načinu implementiranja na hotelsko turističko tržište Srbije.

Bez obzira na nedostatak suštinski i formalno-pravno uređenih administrativno pravnih osnova za polazno definisanje i implementiranje u domaću hotelsko-turističku praksu, metodom uporedno istraženih i dokazanih provera, moguća je specijalistička podršku primera dobre ino prakse, definisati osnove poslovnog organizovanja u turističkoj delatnosti i temeljnu postavku ključnih aspekata poslovanja od uticaja na razvojni sistem kvaliteta i upravljanja kvalitetom.

Trenutno uspostavljen, domaći institucionalni okvir administrativno-pravnog pristupa ne omogućava dovoljno efikasan, uniformno uređen pristup realizaci modeliranja bez dodatnih, prethodnih i pristupnih definisanja nedovljno poznatih procesa od značaja za uspešniji razvoj i

implementaciju na turističko tržište. Prethodnim i posebno sprovedenim istraživanjima 234 ispitanika grupisanih u stratifikovane grupe, 146 izjašćenih ispitanika iskazuje svoja znanja i iskustva o radu "condo" hotela, jasno ukazujući na potrebe dodatnih upoznavanja procesnih funkcija, uz definisanja i operativne razrade potrebnih i održivih zahteva, uz posebne probne i/ili pilot projekte, kao primere i uslovnu pomoć uspešnoj primeni u praksi.



Napomena: Urađeno od strane autora na osnovu sprovedenog istraživanja.

Slika 22. Stavovi o iskustvu i znanjima u radu "condo" hotela i modela poslovanja.

Dokumentovanim istraživanjima, kao i iskustvima „benčmarking" analiza dobre poslovne prakse, takođe uz stavove ispitanika u okviru stratifikovanih ciljnih grupa, došlo se do saznanja o ključnim istraživačkim oblastima od uticaja na bitnost uspostavljanja uspešnog sistema i upravljanja kvaliteta u „condo" hotelima na domaćem turističkom tržištu.

Uvidom u literaturu i dokumentovanu praksu turističkih tržišta, utvrđeno je postojanje suštinskih razlika u aspektima *„mix-use"* koncepta hotelskog „condo" poslovanja kao i pojedinih standarda u sistemu kvaliteta i upravljanju kvalitetom u odnosu na klasične vrste hotela. Istraživački obrađenim poglavljima, analizira se i utvrđuje da postoje suštinske posebnosti u oblasti koncepta, standarda i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u hotelskom „condo" poslovanju i to prvenstveno u procesima kao i delu poslovanja koji se odnosi na vlasničko-imovinske odnose, kao i aspekte obavezujućeg profesionalnog upravljanja, dodatno dokazujući hipotezu: H 01**.,** ujedno i stavove o suštinskim posebnostima u oblasti koncepta, sistema kvaliteta i standardima, kao i uporednim sličnostima i razlikama ključnih obeležja poslovanja i sistema kvaliteta drugih vrsta hotela i turističkog smeštaja u odnosu na „condo" hotele.

Analizama uporednih pristupa organizovanju poslovanja, ulogama ključnih učesnika, poslovnim procesima u jedinstvenoj, funkcionalnoj organizaciji poslovanja, kao i definisanjem standarda kvaliteta u razvojnom sistemu upravljanja kvalitetom, uspostavljena je istraživačka osnova i tematska kohezija ključnih pitanja analize i dokazivanja znanja kroz pomoćne hipoteze, temeljno postavljene na osnovama teorijskih i suštinski istraženih slučajeva primene klasičnih i „condo" hotelskih modela inostrane i domaće turističke prakse.

4.1.2. Uspostavljanje razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u „condo" hotelu

Istraženi poslovni aspekti zatečenih stanja poslovne gotovosti i radne operativnosti "condo" hotela u funkciji moguće uspešnosti implementiranja razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja standardima u organizovanja kvaliteta u „condo" hotelima, nedovoljno su argumentovani, institucionalno, kroz pojmovna, funkcionalno i radno primenjiva, operativna znanja, od značaja za uslovno razumevanje procesnih pristupa, pre svega u delu organizacionih definisanja, a potom i razvojnog implementiranja na turističko tržište. Usled navedenih nedovoljnih znanja i jasnih razjašnjenja o suštinskim, kao i formalnim aspektima poslovnog „condo" poslovanja i

neposrednih mogućnosti učešća ključnih učesnika, realno izostaju i efekti mogućih, inoviranih informacija i znanja uz provere i suštinski aktivnu, tržišnu implementaciju.

Suštinski dokazanim i naučno prezentovanim rezultatima istraživanja, uz ključna znanja i razjašnjenja o organizaciji i ustrojstvu funkcionalnog organizovanja procesnim pristupom razvojnom sistemu kvaliteta i upravljanju kvalitetom, stiču se ključni uslovi i mogućnosti za tržišno implementiranje „condo“ hotela na univerzalno, a svakako i na razvojno, domaće turističko tržište. Kompleksno vrednovan, značaj inovativno definisanog turističkog organizovanja „condo“ hotela u domaćoj turističkoj privredi, usmerava na neophodnost daljih istraživanja uz mogućnosti ubrzanog tržišnog nastupa, uz potvrdu dosadašnjih istraživanja, kao osnove polazišta daljeg razvoja, nadogradnje i unapređenja poslovnih definisanja, sve u funkciji razvoja domaćeg „condo“ turističkog poslovanja.

Analize uporednih aspekata organizovanja sistema i upravljanja kvalitetom, uz ključna razvrstavanja u odnosu na uobičajene hotelske i druge vrste domaćeg turističkog boravka i odmorišnog smeštaja, potvrđuju značaj podrške razvoju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, kroz poštovanje i primenu principa upravljanja kvalitetom u jasnom i izvesnom, unapređujućem turističkom transformisanju u poslovno kreiranu i hotelski modeliranu „condo“ turističku delatnost. Ukazivanje na razvojno održivu osnovu uspešnog implementiranja turističkog „condo“ modela poslovanja, opredeljuje ujedno i dalja razvojna utvrđivanja individualnih, grupnih i generalno kombinovanih pristupa razvoju sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u domaćim „condo“ hotelima.

Principi upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, osnova su dugoročnog uspostavljanja stabilnog organizovanja, vrednovanja i razvoja sistema kvaliteta u poslovanju. Potvrđuje se značaj principa upravljanja kvalitetom kao neizostavne i polazne odrednice u određivanju pozicije, uloga, usredsređenosti, liderstva i kompetencija, angažovanja, odlučivanja, organizovanja procesnim pristupom, kao i odlučivanja na osnovu činjenica. Kroz usaglašen, razvojni sistem kvaliteta i menadžment kvaliteta u odnosima učesnika, kao i prethodno definisana, utvrđena i uz uspostavljen značaj usmerena vrednovanja u uspostavljanju standarda kvaliteta, usmeravaju se razvojni uslovi dugoročnog uspostavljanja uzajamno stabilnih odnosa učesnika u poslovanju „condo“ hotela.

Kroz diferencirane korisničke kategorije, razumevajući i uvažavajući različitost uloga kupaca, korisnika i potrošača, potvrđujuću se pomoćne hipoteze: $H_{01\text{-}5..}$ i $H_{01\text{-}7.}$ Uvažavaju se ključne različitosti klasičnih i drugih vrsta turističkih smeštaja u odnosu na „condo“ hotele, uz potvrđen značaj i usmeravanja znanja na primenu principa upravljanja kvalitetom, kao i dugoročno definisane uloge učesnika kroz stalne, kao i dodatno inovirane pristupe razvojnom sistemu i upravljanju kvalitetom, (tačka 3.2. ovog rada i sprovedenih istraživanja).

Različitosti uzajamnih odnosa ključnih učesnika, njihovih očekivanja, uticaji moći i povećanje kapitalnih, materijalnih i nematerijalnih vrednosnih aspekata i nivoa vrednovanja, kroz i uz usvojene standarde kvaliteta, opredeljuje i određuje značajne posebnosti u pristupu definisanja modela, ujedno i zahtevima trajnog organizovanja, kapitalnih i drugih vrednovanja, uspostavljanju standarda sistema kvaliteta, modela upravljanja poslovanjem, sve u skladu sa različitostima koje karakterišu konkretan rad i prethodno definisano i realizovano modeliranje poslovanja konkretnog modela „condo“ hotela. Dugoročna stabilnost poslovanja i aspekata vrednovanja „condo“ hotela, jasno je povezana sa poslovnim modelom i uslovom dugoročnog vrednovanja uspostavljenih standarda sistema kvaliteta, kroz posebno integrisan upravljački sistem kvaliteta (*IMS-Quality*).

Karakterističnim pristupom ključnim aspektima principa menadžmenta kvaliteta ispoljavaju se značajne organizacione različitosti radno operativnih, kao i drugih, uspostavljenih zahteva i

razvoja sistema upravljanja kvalitetom kroz očekivanja kupaca, korisnika i potrošača, shodno dugoročno definisanim vrednovanjima proizvoda i usluga uz očekivana zadovoljstva i korisničku satisfakciju, koji ukazuje na diferenciranu korisničku poziciju u „condo“ hotelima.

Tabela 32. Principi menadžmenta kvaliteta u odnosu na korisničke kategorije (SRPS – ISO: 9000/2015)

	PRINCIPI UPRAVLJANJA KVALITETOM	ASPEKTI ULOGA KUPACA, KORISNIKA i POTROŠAČA U „CONDO“ HOTELIMA		
	PRINCIPI MENADŽMENTA KVALITETA:	KUPCI zemljišno knjižni vl. posebnih delova sa pravima raspolaganja	KORISNICI kao uobičajeni korisnici hotelsko-turističkih i pratećih programa	POTROŠAČI kao kupci, korisnici i konzumenti proizvoda i usluga
1	*USREDSREĐENOST NA KUPCE, KORISNIKE i POTROŠAČE*	Definisanje usredsređenosti učesnika usmereno prema vrsti i ulogama korisnika: *1. Vlasnici pojedinačnih hotelskih jedinica (delova), kao kupci i korisnici;* *2. Klasični hotelski gosti kao korisnici turističkih usluga;* *3. Potrošači kao kombinovani (eksterni i interni) kupci i korisnici turist. usluga;*		
2	*LIDERSTVO PREMA NIVOIMA ORGANIZOVANOSTI*	Uspostavljanje jedinstva i uzajamnih usmerenja u odnosima učesnika i kreiranju liderske pozicije profesionalnog upravljača u ostvarivanju ciljeva kvaliteta: *1. Kupaca, 2. Korisnika i 3. Potrošača,* u poslovanju i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima u Srbiji.		
3	*ANGAŽOVANJE LJUDI - KADROVA*	Kompetencije na svim nivoima rukovođenja u skladu su sa uspostavljenom organizacijom i ujedno značajne za ključna unapređenja sposobnosti „condo“ hotela da organizuje, kreira i isporučuje vrednosti: *1. Kupcima, 2. Korisnicima i 3. Potrošačima.*		
4	*PROCESNI PRISTUP*	Sprovođenje aktivnosti u pojedinačnim i jedinstveno povezanim procesima koji funkcionišu kao koherentan sistem, čime se postiže efektivnost i efikasnost uz konzistentne, predvidive i planirane rezultate za sve ključne učesnike, kao i : *1. Kupce, 2. Korisnike i 3. Potrošače.*		
5	*POBOLJŠAVANJA*	Usredsređenost zaposlenih i aktivno angažovanih stejkholdera, posebno rukovodstva, na stalna poboljšanja i unapređenja od uticaja na učesnike, posebno: *1. Kupce, 2. Korisnike i 3. Potrošače.*		
6	*ODLUČIVANJE NA OSNOVU ČINJENICA*	Uvek nešto bolji rezultati od planiranih uz odluke koje se zasnivaju na stručnim i provernim analizama: planova, rezultata, činjenica i informacija uz stalna vrednovanja rezultata i ostvarenih efekata.		
7	*MENADŽMENT MEĐUSOBNIM ODNOSIMA*	Radi održivog uspeha, u organizaciji se upravlja međusobnim odnosima svih učesnika, posebno sa relevantno zainteresovanim, ključnim stranama i učesnicima: *-isporučioci proizvoda i usluga svih vrsta, obima i načina .*		

Izvor: Autor

Posebnost i različitost “condo” hotela u odnosu na klasične i druge vrste turističkog smeštaja karakteriše mesto i ulogu obavezujućeg profesionalnog upravljača, koji kroz dodatnu, sadržajnu organizacionu formu i procese u funkciji “IMS-Q” (*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta*), ovlašćeno organizuje, doprinosi i odgovara za uspešnost. Analizama uobičajenih izjava, zahteva i ciljeva, principi menadžmenta kvaliuteta daju odgovore na ključne grupe karakterističnih svojstava kao i različitosti klasičnih i “condo” hotela.

Dugoročnost definisanja uz razvrstanost uspostavljenih standarda kvaliteta poslovanja „condo“ hotela u odnosu na uobičajene vrste turističkog smeštaja, klasične i druge vrste hotela, dokazuju različitosti u vrstama i ulogama vrednosnih aspekata u kompleksnoj primeni principa upravljanja kvalitetom. Jasna diferencijacija interesa šireg kruga učesnika, „*mix-use*“ modelu „condo“ hotela opredeljuje značajne različitosti dugoročno stabilnih i upoređujućih vrednovanja standarda kvaliteta i razvoja sistema kvaliteta u odnosu na druge vrste hotelskog smeštaja, kao argument dodatnoj potvrdi hipoteza: $H_{01.}$ i $H_{01\text{-}7.}$, kao i generalno, drugih hipoteza.

Kompleks raznovrsno prikupljenih informacija i stavova iz raznovrsno organizovanih oblasti poslovanja “condo” hotela ukazuju na značaj potrebe balansiranog pristupa i pogleda na potrebe i zahteve kvaliteta koji zahtevaju jasna usaglašavanja, korekcije, moguće mere, poboljšavanja i nezaobilazno definisanje ključnih koristi i/ili otežavajućih okolnosti. Pojmovnim

i funkcionalnim tumačenjima procesnih delovanja principa menadžmenta kvaliteta u poslovanja "condo" hotela, kroz vlasničko-upravljačku, formu i suštinu rukovodne strukture, uočava se mogućnost i snaga kapaciteta u rešavanju nedostataka i nejasnoća uz uticaj korektivnih delovanja na opasnosti, pretnje, greške i propuste, ujedno obezbeđujući i delujući na moguća rešenja i unapređenja. Time se realnim angažmanom aktivnih učesnika obezbeđuje mogućnost efektivne uspešnosti, procesnih poristupa i uspešne osnove radne izvršnosti u cilju funkcionalne i ekonomske opravdanosti, pretočene u valorizovano i vrednovano zadovoljstvo svih učesnika, posebno kupaca i korisnika proizvoda i usluga "condo" hotela.

Pojmovnim, organizaciono-funkcionalnim, procesnim pristupom definisanju i organizovanju procesa, uspostavlja se razumevanje jedinstva proizvoda i usluga u svim aspektima poslovnog organizovanja, prodajno-korisničkih pristupa, neizostavnom jedinstvu organizovanja sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima. Saglasno procenama postavljenih zahteva u pogledu ciljeva, forme, načina, kao i uloga ključnih učesnika u poslovanju, opredeljuje se operativni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom, kao ključni organizacioni pristup neophodnom funkcionalnom organizovanju jedinstvenog sistema menadžmenta kvaliteta u kontekstu organizacije turističkog "*mix-use*" poslovanja (*IMS-Quality*), u "condo" hotelima.

Saglasno neophodnoj podršci i značaju definisanih, iskazanih i realizovanih zahteva sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom profesionalnog rukovođenja, sveobuhvatno i suštinski potvrđuje hipoteza: $H_{01.}$ o postojanju suštinskih posebnosti u oblasti koncepta, standarda i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u hotelskom "condo" poslovanju. Projektovanjem procesa upravljanja kvalitetom, kao jedinstvenim i ključnim uslovom uspešnog organizovanja poslovanja i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, potvrđuje se pomoćna hipoteza: $H_{01\text{-}3.,}$ sve uz dokumentovanu celinu razrade i obrazloženja kompletne tačke: 3.2. ovog rada.

Značaj definisanja uspešnih pristupa zahtevima izvrsnosti i uspešnosti sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, ključno je opredeljenje pristupu definisanja funkcionalne organizacije poslovanja "condo" hotela procesnim pristupom, kao značajnoj komponenti kvalitativnog pristupa vrednovanju proizvoda i usluga i očekivanom zadovoljstvu u ostvarivanju očekivanjima, kupaca, korisnika i potrošača poslovanjem "condo" hotela, kroz jasno definisanu podršku najvišem rukovodstvu "IMS-Q". Ujedno se uz ljudske i druge objedinjene resurse, praćenjem uloga i odnosa učesnika u procesnim aktivnostima, kompetentnošću, svešću i komuniciranjem istih, (SRPS ISO 9000:2015, str. 10-26), obezbeđuju bitni uslovi za razumevanje i poštovanje principa menadžmenta kvaliteta u primeni "*Integrisanog Menadžment Sistema - Kvaliteta"*- (IMS-Q), u "condo" hotelima.

Komparativnim sagledavanjima organizacije poslovanja klasičnih vrsta hotelskog smeštaja u odnosu na modele "condo" hotela, posebno i pojedinačno opredeeljeni procesi na makro i mikro nivoima funkcionalnog organizovanja, definišu ključne različitosti. Dodatni aspekti različitosti pri definisanju poslovnog modela i sistema poslovanja "condo" hotela, zahtevaju kombinovani pristup hotelskim i stambeno-odmorišnim procesima stanovanja, saglasno inkorporiranim u jedinstveni procesni pristup "*mix-use*" modela poslovanja, definišući značajnije grupe uzajamnih odnosa i karakterističnih procesa usaglašenih u jedinstvenoj funkcionalnoj organizaciji „condo" hotela.

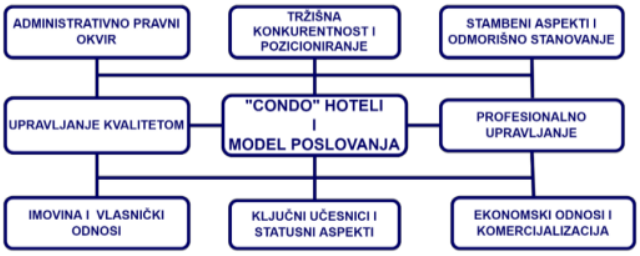
Karakteristike angažovanja ključnih učesnika: „operatora investiranja", kao „izvornih" odnosno „operatora investiranja," kao i profesionalnog upravljača u sistemu funkcionalnog organizovanja i upravljanja kvalitetom na makro i mikro nivoima, opredeljuje snagu, moć, obim i značaj, ovlašćenja i odgovornosti, koji ukazuju na značajne razlike u poslovnim i organizacionim funkcijama „condo" hotela (A), u odnosu na organizaciju klasičnih vrsta hotela (B). Sistem funkcionalnog organizovanja kroz interes i navedene aspekte uticaja, mogućnosti i

uspešnosti, ostvaruje značajnu podelu angažovanja, definisanje uspešnosti i prednosti u korist kombinovanih modela kao što je „*mix-use*“ condo model poslovanja. Zahtevi pristupa sistemu kroz razvojno upravljanje kvalitetom, složen su i odgovoran aspekt kompleksa organizacije pojedinih celina, posebno sagledani kroz specijalizaciju znanja stručnih i specifičnih procesa, kakvi se očekuju kroz profesionalno upravljanje, raspolaganje i vrednovanje imovine, kao i drugi specijalistički, tržišni pristupi, čime se generalno potvrđuju i prihvataju stavovi hipoteze $H_{01.}$.

Potrebe stalnih i unapređujućih poboljšavanja proizvoda i usluga, usmeravaju na konstantna merenja svih parametara i uslova od uticaja na sistem kvaliteta i unapređujući pristup razvoju sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima. Time se utvrđuje obaveznost stalnih kontrola i merenja kvalitativnih aspekata uspostavljenih standarda kvaliteta, koji uz ocene korisničkog, kao i ukupnog zadovoljstva svih učesnika u poslovanju, kroz proverljivost materijalnih i nematerijalnih parametara kvaliteta uz druge vrednosne aspekte poslovanja, kao i proizvoda i usluga, potvrđuju ključno vrednovane uticaje na kvalitet, odnosno sveobuhvatan pogled i ocenu ukupne ili posebnih aspekata poslovne uspešnosti „condo“ hotela, čime se potvrđuje pomoćna hipoteza: $H_{01\text{-}6.}$.

4.1.3. Resursi i uloge učesnika u uspostavljanju i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima

Resursi i uloge učesnika u uspostavljanju i upravljanju kvalitetom u „condo“ hotelima ukazuju na opšte dokazani značaj uloge stručnih, osposobljenih i motivisanih kadrova, definišući ih kao ljudski kapital i značajan vrednosni aspekt uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom u stabilno oganizovanoj sadržini i formi „condo“ hotela. Uz profesionalnog upravljača, stručnog i odgovornog za najšire aspekte od značaja za uspešnost poslovanja „condo“ hotela, pored upravljačkih, ostvaruju se i drugi ključni zahtevi kvaliteta kadrova. Kao jedna od najznačajnijih poslovnih predispozicija i ujedno dokaz opravdanog i uspešnog usmerenja na stručnost, lojalnost, motivisanost i odgovornost angažovanih profesionalih kadrova, kao aktivnih učesnika u procesima jedinstvenog, razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima u odnosu na organizacioni i kadrovski pristup klasičnih vrsta i modela hotelskih i drugih vrsta turističkog smeštaja, sadržana je u neophodnom nizu profesionalnih usmerenja i specijalizacija, kao potvrda niza pomoćnih, kao i generalno hipoteze: $H_{01.}$



Ilustracija: Izvor: Autor

Slika 23. Ključna profesionalna usmerenja u definisanju dodatne specijalizacije kadrova u “condo” hotelima

Potvrda da ljudski kapital, uz stručnu osposobljenost, posvećenost i poslovnu odgovornost svih učesnika, posebno uz usaglašen organizacioni kompleks vlasničkog, upravljačkog, radnog, organizacionog, administrativnog i operativno modeliranog načina rada na turističkom tržištu proizvoda i usluga, uspostavlja i predstavlja modeliran niz objektivnih i subjektivnih činilaca od uticaja na maksimalnu uspešnost i poslovnu izvrsnost. Dugoročno definišući uloge učesnika uz

značaj ljudskog kapitala i kadrovske osposobljenosti, kao uslova uspešnog organizovanja i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, potvrđuju analize istraživanjima u okviru obrađenih tačaka: (3.2.1.) kao i (3.2.2.), čime se ukazuje na dokazani značaj uloge stručnih, osposobljenih i motivisanih kadrova, definišući ih kao ljudski kapital i značajan vrednosni aspekt uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom u stabilno oganizovanoj sadržini i formi „condo“ hotela, ujedno i kao potvrda hipoteze H $_{01\text{-}7.}$

Uz profesionalnog upravljača, stručnog i odgovornog za najšire aspekte od značaja za uspešnost poslovanja „condo“ hotela, pored upravljačkih, ostvaruju se ključni zahtevi kvaliteta kadrova, kao jedna od najznačajnijih predispozicija i ujedno dokaz opravdanog i uspešnog usmerenja na stručnost, lojalnost, motivisanost i odgovornost zaposlenih kadrova, kao i svih drugih, aktivno angažovanih učesnika na uspostavljanju jedinstvenog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima u odnosu na organizacioni i kadrovski pristup klasičnim hotelskim modelima. Urađene analize i istraživanja poslovne teorije i prakse ukazuju na moguće otežavajuće okolnosti i uslovne činioce od uticaja na poslovnu uspešnost koja zavisi od niza objektivnih i subjektivnih situacija od značaja za organizaciono ustrojstvo rukovodstva, predstavljajući objedinjen uslov za opštu poslovnu uspešnost i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima.

Potvrđuje se značaj i uloga profesionalnog upravljača u razvoju upravljačkog modela *„IMS-Q“* u „condo“ hotelima“; (slika br. 4.), međutim ovom hipotezom ne može biti apsolutno potvrđena poslovna uspešnost profesionalnog upravljača, kao i nemogućnost sprečavanja drugih, negativnih eksternih uticaja, koji uslovljavaju da se pomoćnoj hipotezi: H $_{01\text{-}4.}$ pristupi sa odloženim rokovima potvrde poslovne uspešnosti, koji uslovljavaju da se ista smatra delimično potvrđenom.

Stručnost i odgovornost rukovodstva uslov su i osnova suštine odgovornosti profesionalnog upravljača u pogledu uspostavljanja razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima. Na bazi sprovedenih istraživanja, kao i analiza primera poslovne prakse, ne može se garantovati objedinjena i/ili apsolutna poslovna uspešnost, već se u okviru iste može uspostavljati objektivna i subjektivna odgovornost, pitanje delegiranih (ugovorenih) ovlašćenja i ograničenja, a takođe imati u vidu i značajne, eksterne i interne, rizične uslove, stanja i okolnosti od uticaja na stručnost, kao i ugovorenu profesionalnu odgovornost rukovodstva i odgovornog upravljača “za kvalitet” kao sinonim uspešnosti, čime se potvrđuje značaj aspekata stručnosti i odgovornosti rukovođenja od strane profesionalnog upravljača, za razliku na iste i slične odnose u klasičnim i uobičajenim vrstama hotelskog poslovanja. Ne može se potvrditi niti garantovati uspešnost u posebnim slučajevima, čime se hipoteza: H $_{01\text{-}4.}$, takođe i dodatno opredeljuje kao delimično potvrđena.

Ljudski kapital u „condo“ hotelima, sveobuhvatno usmerava učesnike na uspostavljanje i upravljanje kvalitetom u stabilnom i snažnom oganizacionom okviru profesionalnog upravljača u poslovnom modelu definisanog „condo“ hotela u odnosu na organizacioni i kadrovski pristup klasičnih hotela. Resurse za uspešno uspostavljanje sistema kvaliteta u “condo” hotelima obezbeđuju “izvorni vlasnici” kao operatori investiranja, uz ugovorno delegiranu i opredeljenu ulogu profesionalnog upravljača. Stručna i kreativna definisanja ukupnog poslovanja “condo” hotela uspostavljaju punu odgovornost upravljača za organizovanje, sveobuhvatno i ukupno, ekonomski odgovorno poslovanje “condo” hotela uz mogućnost definisanja jedinstveno operativnog modela sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom: “*Integrisani Menadžment Sistem -Kvaliteta*”, (*IMS-Quality*).

Upravljanje sistemom kvaliteta, kao i uspostavljanje standarda kvaliteta u okviru usaglašenog profesionalnog upravljanja u “condo” hotelima, pored svih organizacionih i tehničkih uslova, zahteva stručan i odgovoran kadrovski kapacitet, koji se u okviru *“IMS-*

Quality", smatra značajnim kapitalom u poslovanju "condo" hotela. Zahtev visokih nivoa stručne i kadrovske osposobljenosti i uspešnosti, specifično integrisanog sistema kvaliteta u "condo" hotelima, pojačan je dodatno stručnim okvirom i snagom odgovornosti u poslovanju profesionalnog upravljača, uz konstantna unapređenja, preispitivanja i poboljšavanja kvaliteta. Time se postiže željeni pristup tržišnim aspektima poslovanja, što u celini predstavlja osnovu konkurentne tržišne karakteristike i ujedno značajna osnova tržišne uspešnosti, kao potvrda hipoteze: H $_{01\text{-}1.}$

Poslovni koncept hotela u turističkoj delatnosti, uobičajeno prate aspekti dugoročnog procesnog modeliranja, funkcionalno organizovanih procesa. Kroz karakteristične, poslovno definisane specifičnosti, „condo" hotel dodatno karakterišu složeni svojinski odnosi vlasnika, koji na objašnjen način i uz obaveznu ulogu profesionalnog upravljača, obezbeđuje planiranu kadrovsku osposobljenost, kao jedan od ključnih uslova uspešnog razvoja upravljanja sistemom kvaliteta u „condo" hotelima. Značajan kadrovski potencijal i ujedno direktan profesionalni deo tima, čini upravljački kadrovski mehanizam uz neposredne izvršioce, kao operativno radni, izvršni deo sistema upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima, predstavljajući jedinstven, funkcionalno i organizaciono, dugoročno osposobljen, opredeljen i izgrađen resurs: ljudski kapital.

Razvoj sistema upravljanja kvalitetom i poslovna uspešnost ljudskih resursa u jedinstveno integrisanom sistemu profesionalno organizovanog upravljačkog mehanizma, (IMS-Quality), doprinosi dugoročnom, tako reći trajnom definisanju uzajamnih odnosa i uloga ključnih učesnika, posebno „operatora investiranja" kao „izvornih vlasnika" i pojedinačnih" vlasnika u poslovanju „condo" hotela. Profesionalna i karakteristična specijalistička znanja u poslovanju „condo" hotela, usmerena su na ključne oblasti funkcionalnog organizovanja poslovanja procesnim pristupom.

Dugoročno definisane uloge učesnika u „condo" hotelima trajno karakterišu i prate poslovne procese, standarde kvaliteta i razvojni sistem upravljanja kvalitetom; ukazujući na komparativne specifičnosti i razlike u pristupu ulogama učesnika u poslovanju kao i kreiranju standarda procesa upravljanja kvalitetom. Standardni pristupi konceptu poslovanja "condo" hotela, obogaćeni su nizom posebnosti modeliranog poslovanja, analogno karakterističim zahtevima sistema kvaliteta i projektovanom razvoju sistema upravljanja kvalitetom. Sve uz dodatna definisanja posebnosti, uzajamnih odnosa, uloga, uticaja, prava, obaveza i odgovornosti ključnih učesnika, posebno profesionalnog upravljača u domenu rukovodnih aspekata "*Integrisanog Menadžment Sistema -Quality" (IMS-Q),* suštinski odgovornog pristupa "za kvalitet" u odnosu na klasične i druge vrste turističkog smeštaja, potvrđujući hipotezu H $_{01.}$, kao i pomoćnu hipotezu: H $_{01\text{-}1.}$

Upravljanje kvalitetom u „condo" hotelima karakteriše dugoročnost poslovanja, posebno u aspektima procenjenih vrednovanja i usmerenja na interese i uticaje, sve u odnosu na očekivanu i ostvarenu satisfakciju, posebno ključnih stejkholdera. Vrednovanja ukazuju na specifičnost uloga pojedinačno definisanih stejkhodera u poslovanju „condo" hotela u pogledu ostvarivanja sopstvenih i drugih interesa, angažovanja, očekivanja i uticaja uspostavljanja kreiranih, trajno standardnih procesa.

Tabela 33. Vrednosni i prateći aspekti karakterističnih obeležja stejkholderskih grupa:

STEJKHOLDERI	Definisanost INTERESA	Neophodna ANGAŽOVANJA	Moguća OČEKIVANjA	Raspoloživost UTICAJA
1.Operator investiranja kao izvorni vlasnik;	Potpuno i jasno definisani interesi	Uobičajeno visoka u ključnim fazama projekta	Vrlo visoka, često nedovoljno jasna	Visoki, jasni i uobičajeni
2.Pojedinačni vlasnici	Relativno visoko izraženi interesi	Relativna i uobičajena angažovanja	Visok nivo mogućih očekivanja	Očekivani i uobičajeni uticaji
3.Profesionalni upravljač	Zahtevni i jasno iskazani interesi	Potpuno i odgovorno angažovanje	Visoka do najviših očekivanja	Visoki iskazani i značajni uticaji

4. Zaposleni i saradnici	Uobičajeni i relativni interesi	Uobičajena i ujedno definisana očekivanja	Uobičajeno moguća očekivanja	Očekivani ili relativno niski
5. Kupci - korisnici	Jasno definisani i iskazani interesi	Uobičajeno očekivana angažovanja	Iskazana značajna očekivanja	Vrlo moguć značaj uticaja
6. Konkurencija	Očekivani ali često nejasni interesi	Uobičajeno promenjivi angažovanaja	Uobičajena i često nejasna	Relativno niski ali mogući
7. Dobavljači	Uobičajeno definisani interesi	Jasna i uobičajena angažovanaja	Uobičajena očekivanja	Očekivana raspoloživost
8. Zajednica / okruženje	Očekivan definisani interesi	Očekivana ponašanja i angažovanja	Uobičajena i kombinovana	Uobičajeno očekivani

Izvor: Autor

Dugogodišnja iskustva "pokazuju da condominim hoteli, za razliku od standardnih turističkih modela hotelskog smeštaja i poslovanja (Doyle & Stern, 2006., str. 10-14), usmeravaju uzajamne odnose dominirajućih učesnika prvenstveno na interese i očekivanja osnivača, kao pojedinačnih i/ili grupisanih vlasnika." Takođe, upravljanje kvalitetom dugoročno i saglasno podržava organizaciju poslovanja i radne procese kroz značaj i uloge učesnika, trajno kreirajući i pripadajuće standarde u skladu sa karakteristično utvrđenim i jasno dokazanim različitostima. Dugoročno definisane uloge učesnika u razvojnom sistemu upravljanja kvalitetom karakteristično definisanih principa upravljanja kvalitetom kao osnovama dugoročno uspostavljenih nivoa organizovanja, vrednovanja procesa poslovanja "condo" hotela kroz razvoj sistema kvaliteta u poslovanju, potvrđuju različitosti u odnosu na klasične i druge vrste hotelskog i turističkog smeštaja, potvrđujući pomoćnu hipotezu H $_{01-7}$.

4.1.4. Odgovornost rukovodstva u uspostavljanju upravljanja kvalitetom u „condo" hotelu

Odgovornost investitorskog rukovodstva u „condo" hotelima generalno je inkorporirana u pravo i obavezu izvornih vlasnika, da kao „operatori investiranja", kroz imperativnu zakonsku odredu, da kao ključni, aktivan učesnik, obezbedi i uspostavi ugovorni prenos ovlašćenja i obaveza „profesionalnog upravljanja" „condo" hotelom. Sposobnost, stručnost, kreativnost uz sva definisana ovlašćenja i odgovornosti, profesionalnom upravljaču „condo" hotela obezbeđuje poslovnu i stručnu autonomnost osnivača kao „operatora investiranja" čime kao operator investiranja, definiše i realizuje strateško upravljanje „condo" hotelom.

Pored klasičnih upravljačkih uloga, prava i obaveza, profesionalni upravljač neposredno organizuje, uspostavlja i preuzima generalnu odgovornost u definisanju sistema kvaliteta i rukovodstvo u upravljanju kvalitetom u „condo" hotelima, utičući neposredno na operativnost uz preuzetu odgovornost razvoja i poslovne uspešnosti. Odgovornost rukovodstva inkorporirana je u jedinstven sistem profesionalnog, stručnog i odgovornog rukovodstva i upravljanja poslovanjem uz jasne predispozicije visokog stepena očekivane uspešnosti.

Uspostavljanjem i stalnim unapređenjem razvojnog sistema upravljanja kao i standarde kvaliteta u „condo" hotelima, potvrđuju se napredne karakteristike obavezujućeg, profesionalnog upravljanja, jedinstvenog u odnosu na druge vrste hotelskog i turističkog smeštaja, obezbeđujući time značajnu konkurentnu prednost na turističkom tržištu. Sproveden istraživanja, analize, diskusija i zaključivanja, potvrđuju pomoćnu hipotezu H $_{01-9}$.

Posebnosti „condo" modela u odnosu na druge vrste turističkog smeštaja, u velikoj meri definišu vlasnički, organizacioni, upravljački i drugi poslovni aspekti od uticaja na tržišnu konkurentnost. Stručnost i puna odgovornost rukovodstva, dodatno opredeljuje i usmerava vlasničke uticaje u odnosu na širi krug aktivnih stejkholdera, posebno apostrofira stručnost, motivisanost i dodatno, punu odgovornost profesionalnog upravljača, doprinoseći značajno uslovu uspešnog implementiranja razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima. Ključne prednosti „condo" hotelima obezbeđuje profesionalni menadžment i kompleksan ekonomski model finansiranaja, koji uz „komercijalizaciju" i ostvarivanje povećane

popunjenosti kapaciteta, „condo“ modelu poslovanja, obezbeđuje značajnu razliku i tržišnu prednost u odnosu na poslovanje klasičnih hotela i drugih vrsta turističkog smeštaja kroz:

-Uspostavljanje razvojne, dinamički prilagodljive, funkcionale organizacije poslovanja;
-Posvećenost poštovanju i stalnim unapređenjima principa menadžmenta kvaliteta;
-Unapređenja prilagodljivih ekonomskih aspekata i „komercijalizacije“ u poslovanju;
-Organizovanje i upravljanje razvojnim sistemom kvaliteta i upravljanja kvalitetom (IMS-Q);
-Investiciona unapređenja i razvojne mogućnosti povećanja popunjenosti kapaciteta;
-Stalne provere i razvojna poboljšavanja sistema upravljanja kvalitetom „condo“ hotela.

Značajna potvrda poslovne uspešnosti ostvaruje se proverenim umećem profesionalnog upravljača kroz uspostavljanje razvojnog sistema upravlajanja kvalitetom. Analizama naprednih komparativnih modela profesionalnog upravljanja u delatnosti hotelskih „*brand name*“ kompanija, „*hotelskih lanaca*“, „*developera*“, „*franšizera*“ i drugih značajnih aktera, ostvarene su mogućnosti komparativih praćenja na osnovama dobre prakse kao i unapređena poslovna primena. Ukazivanje na ranije stečena iskustva i potvrđena znanja poslovnog, „condo“ modeliranja, omogućava unapređenje sopstvene poslovne umešnosti u odnosu na praksu klasične hotelske i drugih vrsta turističkog smeštaja u domaćoj turističkoj delatnosti. Potvrđuju se prethodno istaknuti stavovi o neophodnoj stručnosti i odgovornosti rukovodstva kao uslovu uspešnog uspostavljanja razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, čime se dodatno, potvrđuje i ujedno prihvata pomoćna hipoteza: H 01-9.

4.1.5. Dodatne analize za uspostavljanje sistema i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelu

Dokumentovanim kao i analizama anketnih merenja stavova u okviru stratifikovanih ciljnih grupa ispitanika, analizirani su i vrednovani širi aspekti organizovanja, upravljanje, tržišni indikatori kao i drugi upoređujući aspekti od uticaja na sistem kvaliteta kao i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima. Analizirane su i relevantne potvrde stavova o različitostima elemenata satisfakcije i lojalnosti ključnih učesnika u poslovanju „condo“ hotela u odnosu na klasične hotele, uz dobijanje širih aspekata i vidova potvrda, ujedno ukazujući i na različite uticaje, mogućnosti ali i očekivanja kroz grupne i pojedinačne stavove ključnih aktera poslovanja.

Očekivanja stratifikovanih grupa ispitanika imaju zajednički imenitelj koji jasno ukazuje na potvrdu generalno ujedinjenih i ukupno povezanih interesa u ključnim i jasnim elementima satisfakcije od uticaja na angažovanje, očekivanja i uticaje moći. Uz dodatnu tržišnu uspešnost, zaštitu i sigurnost uz dugoročno investiciono i tekuće održavanje i vrednovanje imovine, uz isplativu „komercijalizaciju“, ključni, aktivni kao i vlasnici imovine posebno, ostvaruju dodatno zadovoljstvo i satisfakciju u odnosu na klasična korisnička i potrošačka vrednovanja zadovoljstva korisnika proizvoda i usluga u klasičnim hotelima, čime zadovoljstvo prerasta u dodatno valorizovanu, dugoročnu lojalnost.

Izborom poslovnog modela, definišu se vlasničko -korisnička vrednovanja kao ključni aspekt poslovne uspešnosti u odnosu na klasične i druge vrste hotela. Analize očekivanja i satisfakcije ključnih učesnika u poslovanju domaćih „condo“ hotela, uspostavljaju zavisnost uspešnosti implememntiranja sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, kao uslov poslovne i razvojne uspešnosti „condo“ modela poslovanja na domaćem turističkom tržištu. Ujedno, definišući model poslovanja „condo“ hotela, kroz karakteristične različitosti, inoviran poslovni koncept, profesionalno upravljanje, zahteve sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom, potvrđuju se karakteristične razlike „condo“ hotela u odnosu na klasične i druge vrste hotela. Sprovedena istraživanja satisfakcije i lojalnosti ključnih, aktivnih učesnika, posebno kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga „condo“ hotela, uzajamno i kontinuirano, utiču na kvalitet i uspešnost poslovanja, potvrđujući navedene stavove i ujedno pomoćnu hipotezu: H 01-8. i H 01-9..

4.1.6. Procesi i aktivnosti provere sitema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima

Ključne aktivnosti u procesnim postupanjima učesnika u “condo” kao i klasičnim hotelima definisane su: propisanim i/ili ugovorno i organizaciono uređenim standardima poslovanja i ponašanjima, na tržišno poslovan ”sistematičan, dokumentovan i organizaciono autonoman način u dobijanju objektivnih nalaza i dokaza, sve uz poštovanje sistema i načina provere: od strane stručnih lica, tima i/ili proverivača organizacije koja se proverava uz druge specifičnosti, zavisno od predmeta provere.”(SMS: Osnove i rečnik; SRPS ISO 9000/Oktobar 2015, identičan sa ISO 9000:2015). Shodno idejama, predmetu i ciljevima, planovima, programima i istraživački definisanim situacijama, posebnim stanjima i uslovima, takođe dokumentima, propisima, primerima dobre prakse i drugim predmetima istraživačkih analiza i provera, konstatovane su, dokazivane i proveravane relevantnim načinima dokazivanja, istovremeno i usaglašavane, preispitivane i zaključcima verifikovane provere.

Procesne aktivnosti kao načini predmetne provere sistema upravljanja kvalitetom u “condo” poslovanju, uz opšte i posebne analize, uporedna sagledavanja i ključne trend analize i druge načine praćenja i merenja, pojedinačnim, kombinovanim kao i “*ad hoc*” istraživačkim pristupima i metodama, značajni su načini uporednih sagledavanja: karaktera vlasničkih odnosa i načina sticanja imovine uz periodična vrednovanja i procene, “*due diligence*” analize i studije. Takođe i neophodna bilansiranja i analize drugih poslovnih aspekata, kao temeljnih osnova sistema kvalitativnih i kvantitativnih provera i vrednovanja procesa u odnosima ključnih učesnika; kao i primene standarda kvaliteta i provera razvojnog sistema upravljanja kvalitetom, uslovi su uspešnog pristupa oceni rezultata ostvarenih efekata razvojnog sistema upravljanja i održavanja nivoa sistema kvaliteta, sve kroz uspostavljene vrednosti i vrednovanja u radu “condo” hotela. Na taj način se procesima merenja, proveravaju i konačno vrednuju ostvareni rezultati razvojnog sistema upravljanja kvalitetom, potvrđujući značaj koncepta sprovođenja stalnih i kontinuiranih merenja u poslovanju „condo“ hotela, čime se potvrđuje pomoćna hipoteza: H $_{01\text{-}6.}$

4.1.7. Procesi i procesni modeli u klasičnim i „condo“ hotelima u hotelskoj industriji

Procesni pristup u poslovanju “condo” hotela uključuje sistemsko definisanje i menadžment kvaliteta procesnim aktivnostima kroz njihovo međusobno usaglašeno delovanje, kako bi se u prvom i svakom sledećem koraku ostvarila planirana funkcionalna organizovanost, kao uslov uspostavljanja politike i sistema upravljanj kvalitetom u “condo” hotelima uz druga strateška i operativna, poslovna usmerenja. Menadžment procesima i sistemom kvaliteta u skladu sa principima menadžmenta kvaliteta, ključna je poslovna politika u svim fazama razvoja projekta u poslovanju “condo” hotela, koja se ostvaruje i primenom odgovarajućeg Demingovog PDCA ciklusa, uz sveopštu usredsređenost na pažnju i reagovanje u odnosu na moguće uticaje rizičnih situacija i ponašanja, (razmišljanja zasnovana na prepoznavanju, sprečavanju ili umanjivanju mogućih rizika u poslovanju) uz sprečavanje neplaniranih, nepoželjnih i neočekivanih rizika, neplanirano loših rezultata i/ili posledica.



Izvor: Standard SRPS ISO 9001:2015,

Slika 24. Prikaz elemenata tipičnog procesa sa međusobnim delovanjem elemenata

Na osnovama prethodno kombinovanih pristupa aspektima sistemu kvaliteta i upravljanju kvalitetom klasičnih vrsta hotela i turističkog smeštaja, usmeravanje projektovanih procesa razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, sve uz jedinstven pristup ulazno-izlaznim elemenata ključnih aktivnosti kupaca, korisnika i potrošača, definišu se tipična, kao i uslovna i ključna svojstva i različitosti, karakteristične „condo“ modelu poslovanja. Imajući u vidu moguće neusaglašenosti procesa u ponašanju ključnih učesnika, posebno u početnim fazama implementiranja nedovoljno poznatog “condo” modela poslovanja u praksi, neophodno je uzajamne odnose istih, trajno usmeravati na usaglašena poboljšanja procesnim pristupom, ujedno ostvarujući trajno definisanje ključnih odnosa učesnika u poslovanju.



Ilustracija: Izvor: Autor

Slika 25. Standardni makro model arhitekture uzajamnih linija tipskog delovanja ulazno-izlaznih procesa u razvojnom sistemu menadžmenta kvaliteta „condo“ hotela

Ističući upoređujući poslovni pristup raznovrsnim modelima klasičnih i drugih tipičnih vrsta hotelskog smeštaja, “operatori investiranja” kao “izvorni i/ili autentični vlasnici”, uz profesionalne upravljače i druge ključne učesnike u poslovanju “condo” hotela, nezaobilazni su kreatori jedinstvene postavke karakteristično definisanih procesnih aktivnosti razvojnog sistema kvaliteta i upravljačkog mehanizma, utvrđujući ključne elemenata postavke procesa u okviru jedinstvenog funkcionalnog organizovanja. Sistemsko i sistematično projektovanje procesa funkcionalnog organizovanja poslovanja “condo” hotela procesnim pristupom, sastavni su i neizostavan deo, ujedno i ključni uslov uspešnog organizovanja poslovanja i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima, čime se potvrđuje hipoteza H -1-03.

U skladu sa politikom kvaliteta i strateškim usmerenjem organizacije poslovanja na sistem kvaliteta i procesne modele standarda serije ISO 9001, definišu se i projektuju ključni razvojni procesi kao deo „*IMS-Quality*“, kao jedan od ključnih uslova uspešnog funkcionalnog organizovanja „condo“ hotela i ujedno značajan pristup specifičnim različitostima, kao uslov naprednog organizovanja rada „condo“ hotela u odnosu na različitosti drugih vrsta turističkog smeštaja, sve uz dodatnu potvrdu prihvatanja pomoćne hipoteze: H -3-01.

4.1.8. Uporedni aspekti hotelskih i stambenih procesa u ”condo” hotelima

Shvatanje suštine vlasništva i svojine u “condo” hotelima u odnosu na klasične hotele, ključna su pitanja turističkog pristupa komparativnim aspektima odmorišnog stanovanja, hotelskog boravka i smeštaja u turističkoj delatnosti. Uporednim analizama hotelsko-stambenih odnosa i aktivnosti, definišu se sličnosti, razlike i karakteristična korisnička i vlasnička svojstva ma smeštajnim jedinicama, kao i posebnim delovima objekta “condo” hotela. Imovinski, svojinsko-pravni karakter kompleksa uzajamnih odnosa uz prava i obaveze ključnih učesnika, definišu i uslovljavanja svih značajnih, opštih i posebnih standarda kvaliteta u sistemu kvaliteta i modelu upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima.

Kombinovani stambeno-odmorišni i hotelsko-boravišni “*mix-use*” turistički model karakteriše niz, prethodno nedovoljno istraženih sistemskih, upotrebnih i uporednih svojstava, definisanih procesnim modelom jasnog funkcionalnog organizovanja, sticanja, posedovanja, korišćenja, raspolaganja, komercijalizacije, korisnosti, ograničenja i eksploatacije, kao i prestanak i trajan gubitak, otuđenje i druge ključne aspekte pravilnog razumevanja i primene modela „condo“ hotela, kao i društveno-ekonomskom ponašanju u okviru ukupnog, domaćeg, turističkog tržišta. Suštinska, svojinsko-pravna i ekonomsko-komercijalna svojstva vlasništva i svojine na posebnim delovima „condo“ hotela u odnosu na klasične hotele, uslovljavaju dodatne i karakteristične standarde u sistemu kvaliteta „*IMS-Quality*“ u „condo“ hotelima.

Značajan je uticaj vlasničko-svojinskih odnosa koji definisanim i komparativno analiziranim imovinsko-pravnim i vlasničkim svojstvima i ulogama ključnih učesnika u “condo” hotelu, omogućava, uslovno karakterističan hotelsko-turistički koncept upravljanja hotelskom imovinom uz kvalitativnu i kvantitativnu standardizaciju i jedinstveni, razvojni system kvaliteta i upravljanja kvalitetom.

Razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u domaćim “condo” hotelima, na taj način obezbeđuje karakterističan koncept organizovanja, upravljanja kao i “komercijalizaciju” uz uspostavljanje karakterističnog pristupa karakteru svojine i vlasničkim odnosima uz ključno definisanje zajedničke, deljive i nedeljive imovine, kao i posebnih delova zgrade , objekta hotela, ujedno uslovljavajući procesno modeliranje razvojnog koncepta sistema kvaliteta i sistema upravljanja kvalitetom, ujedno potvrđujući pomoćnu hipotezu: H 01-2.

4.2. Sistem kvaliteta i značajni aspekti implementacije upravljanja kvalitetom u poslovanje „condo“ hotela u Srbiji

Mogućnosti implementacije „condo“ modela u Srbiji sagledano kroz sintezu teorijskih i praktičnih saznanja o relevantnim i uticajnim aspektima poslovanja u turističkoj delatnosti, dok je sa druge strane izvršeno obimno istraživanje koje je uključilo relevantne grupe stjkholdera, hotelske i „*mix-use*“ „condo“ industrije, uključujući investitore i privrednike, ministarstva, uprave, institucije, organizacije i udruženja, fondove i konzorcijume, komorski sistem, strukovne, hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja, investicione i razvojne banke, ugostitelje, hotelijere, turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatore, školske ustanove, institute, konsultantske kuće, medije, ujedno širi krug kompetentnih, kvalifikovanih i zainteresovanih ispitanika i subjekata u turizmu

Sprovedenim istraživanjem uz neposrednu primenu upitnika sagledani su stavovi stejkholdera po pitanjima definisanja aspekata institucionalnog okvira u implementaciji „condo“ hotela u Srbiji, uključujući stavove interesnih grupa o aspektima satisfakcije, potencijalima, akterima, resursima za implementaciju, ključnim specifičnostima primene modeliranja, tržišnoj i poslovnoj orijentaciji, kao i razvojnim aspektima strandarda kvaliteta i upravljanja kvalitetom uz uloge aktivnih učesnika u uspešnom poslovanju i tržišnom pozicioniranju.

4.2.1. Ključni aspekti institucionalnog okvira i implementacija „condo” hotela u Srbiji

Sumiranje analize stanja zatečenosti institucionalnog okvira i mogućnosi načina i uslova uspešne implementacije ”condo” hotela i modela poslovanja na domaće turističko tržište, potvrđuje potrebu temeljnog definisanja i ustrojstva zakonodavno pravnog okvira, kao osnove daljih razvojnih opredeljenja u domaćoj turističkoj praksi. Uspostavljenim sistemskim i univerzalnim ekonomsko-pravnim normama kroz definisane forme i načine klasičnog hotelskog poslovanja u turističkoj delatnosti, utvrđena su polazna stanovišta, mogućnosti kao i značajne osnove institucionalnog ustrojstva, uz dalje potrebe specijalističkih unapređenja i nadgradnji sistemskog ustrojstva, normativno-pravnih i pojmovnih definisanja, unapređenog evidentiranja, kao i registrovanja u domaćoj turističkoj delatnosti ”*mix-use*” odmorišnog stanovanja i turističkog boravka, po modelu ”condo” hotela.

Institucionalni okviri zakonodavno-administrativnog i ekonomsko-pravnog definisanja i ustrojstva ”condo” hotela, uz tumačenja i raspravna pitanja primene u praksi, izričit su uslov dugoročnog opredeljenja od značaja za uspešno implementiranje i pozicioniranje na domaće turističko tržište. Pored neophodnih definisanja u izgradnji poslovnog sistema i pune pravne sigurnosti “condo” delatnosti u zakonodavnom okviru domaće turističke privrede, dodatno se apostrofira dugoročnost stručne, dokumentovane i kontinuirane sistemske podrške primeni “condo” hotela u budućoj praksi turističke delatnosti Srbije.

Ispitivanja usmerena na procene značaja pojedinih administrativnih aspekata za uspešno implementiranje “condo” modela u Srbiji (Tabela 34.), ukazuju na značaj visokog stepena obrade i ustrojstva normativno pravno uređenog sistema funkcionisanja „condo“ hotela u zakonski definisanom okviru, kao prioritetu potvrđenom najviše procenjenim ocenama. (prosek preko 4 na skali od 1 do 5).

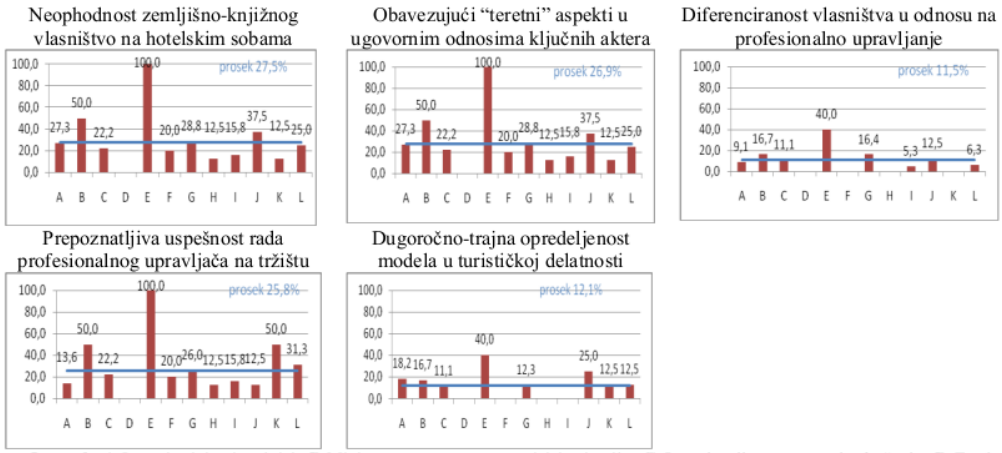
Tabela 34. Procena značaja pojedinih pravnih i administrativnih aspekata za uspešnost razvoja turističkog poslovanja prema modelu "condo" hotela u Srbiji

Ispitna grupa	Značaj urednog (obavezujućeg) vođenja zemlj. -knj. vlasništva „condo" hotelske smeštajne jedinice za instituc. ustrojstvo, pravnu sigurnost i uspešan rad „condo" hotela:	Bitnost uspostavljanja jedinstvenog turističkog registra „condo" hotela	Procena važnosti i značaja stambenih aspekata u razumevanju „condo" hotela kao prihvatljivog modela rada na domaćem turističkom tržištu:
A	4.73	4.50	4.14
B	4.75	4.50	4.25
C	4.22	4.44	4.22
D	4.50	4.00	3.00
E	4.80	4.60	4.20
F	4.80	4.20	3.25
G	4.42	4.32	3.79
H	4.25	4.25	3.63
I	4.68	4.26	4.04
J	4.50	4.14	3.50
K	4.67	4.50	4.00
L	4.36	4.05	3.95
Prosek	4.48	4.26	3.90
Uticaj grupe	Nije značajan	Nije značajan	Nije značajan

Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici.

Izvor: Istraživanja autora

Ipak, relativno mali udeo ispitinika koji pojedine odrednice uobičajenog i neophodnog zakonodavnog okvira sagledavaju kao obavezujuće uslove za rad "condo" hotela, ukazuje na nedostatak postojanja svesti i znanja o značaju ovih aspekata. Dobijeni rezultati ukazuju da se u proseku 10-30% ispitinika izjasnilo o nizu pobrojanih uslova za rad "condo" hotela kao obavazujućim, uz odstupanje kada su u pitanju predstavnici komorskih sistema, koji se slažu 100 % u pogledu obaveznosti ponuđenih uslova u pogledu većine pitanja uključenih u ispitivanje.

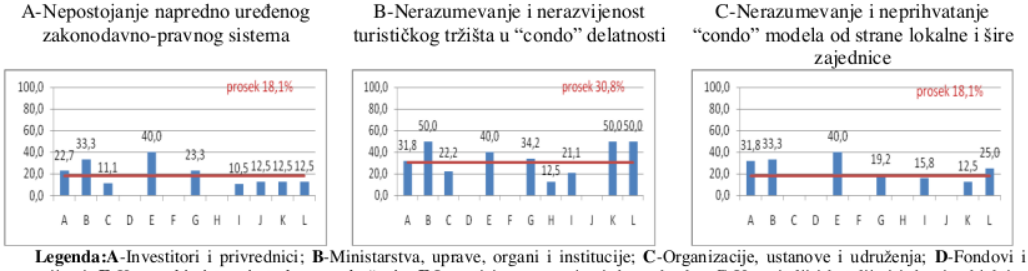


Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici, prosek

Izvor: Istraživanja autora

Slika 26. Stavovi u pogledu obavezujućih uslova za rad "condo" hotela (1).

Sa druge strane, stav stejkholdera da nepostojanje napredno uređenog zakonodavno-pravnog sistema nije široko prisutan, obzirom na to da samo nešto više od 18% ispitinika ima ovaj stav. Slično tome predstavnici grupa stejkhodera ne dele mišljenje da je nerazumevanje i neprihvatanje "condo" modela od strane lokalne i šire zajednice, eksterna pretnja uspešnom poslovanju "condo" hotela, imajući u vidu da se i po ovom pitanju pozitivno izjasnilo samo oko 18% ispitanika. Nešto je širi stav da nerazumevanje i nerazvijenost turističkog tržišta u "condo" delatnosti predstavlja eksternu pretnju gde se pozitivno izjasnilo preko 30% ispitinika).



Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici. ------ prosek

Izvor: Istraživanja autora

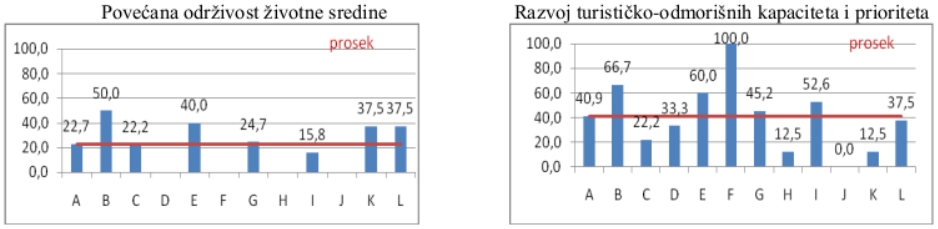
Slika 27. Stavovi u pogledu obavezujućih uslova za rad "condo" hotela (2).

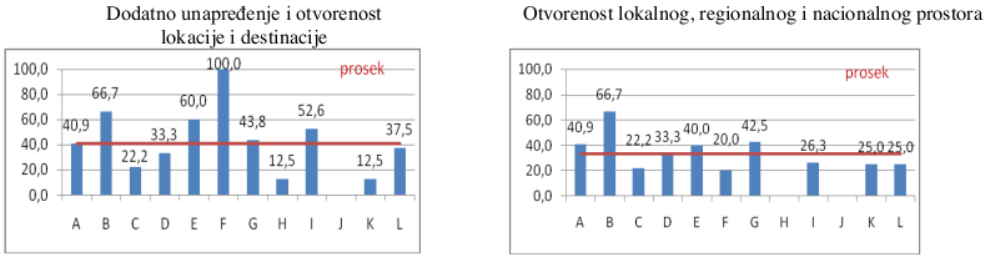
4.2.2. Stavovi i satisfakcija učesnika i interesnih grupa

Stavovi i satisfakcija učesnika interesnih grupa su kroz sprovedena istraživanja sagledani sa jedne strane u pogledu percepcije uticaja implementacije "condo" hotela na turističku destinaciju i njen razvoj uz pogodnosti, dok je sa druge strane usmerenje i percepcija na mogućnosti, interesovanja, značaj i opravdanost implementacije "condo" hotela na domaćem turističkom tržištu.

Ispitanici, predstavnici relevantnih grupa stejkholdera u procesu uspostavljanja i upravljanja „condo" hotelima dali su svoju procenu uticaja implementacije "condo" hotela na odabrane aspekte unapređenja turističkih destinacija. U proseku je oko 40 % ispitanika izrazilo stav da bi implementacija "condo" hotela doprinela razvoju turističko odmorišnih kapaciteta i prioriteta, kao i da bi dodatno unapredila otvorenost lokacije i destinacije. Nešto je manji udeo, oko 35%, ispitanika koji smatraju da bi implementacija "condo" hotela doprinela otvorenosti lokalnog, regionalnog i nacionalnog prostora, najmanji je udeo ispitanika, oko 20%, koji smatraju da se implementacija "condo" hotela odrazila na povećanu održivost životne sredine.

Shodno dobijenim rezultatima može se konstatovati da je evidentan nedostak uverenja stejkhodera o doprinosima „condo" modela što može predstavljati problem u iniciranju i implementaciji „condo" modela poslovanja u Srbiji.





Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici; prosek

Izvor: Istraživanja autora

Slika 28. Procena značaja aspekata uticaja na okruženje i pogodnosti okruženja

U Tabeli 34. prikazane su srednje ocene vrednovanja mogućnosti, interesovanja, značaja i opravdanosti implementacije „condo" hotela od strane predstavnika relevantnih grupa stejkholdera na skali od 1 do 5. Mogućnosti implentacije ocenjene su prosečnom vrednošću 3,30, interes prosečnom vrednošću 3.36 bez značajnog variranja među grupama stejkholdera. Značaj implementacije „condo" hotela u Srbiji ocenjen je procečnom vrednošću 3,55 pri ćemu su predstavnici fondova i konzorcijuma (D) pridali ovom aspektu značajno nižu važnost (prosečna vrednost 2,00). Prosečna vrednost ocene opravdanosti investiranja u domaće „condo" hotele je bila značajno viša i iznosila je 4,04, bez značajnih razlika među grupama stejkholdera. Dobijeni rezultati pokazuju da nema suštinskih razlika u pogledu poimanja mogućnosti, interesovanja, značaja i opravdanosti među grupama stejkhodera ali da relativno niska procena mogućnosti, interesa i značaja može predstavljati prepreku za implementacju „condo" hotela u Srbiji.

Tabela 35. Stavovi ispitanika vezano za mogućnosti, interesovanja, značaj i opravdanost implementacije "condo" hotela na domaće turističko tržište

Ciljna grupa	Trenutni stav prema mogućnostima implementacije „condo" hhotela na domaće turističko tržište?	Interes za implementiranje "condo" hotela ili modela rada u Vašem hotelu ili poslovnom okruženju?	Mišljenje o implementiranju i značaju rada „condo" hotela na domaćem turističkom tržištu?	Procena opravdanih investiranja u domaće „condo" hotele?
A	3.00	3.62	3.00[ab]	4.14
B	3.00	2.67	3.00[ab]	3.25
C	3.13	3.67	3.00[ab]	4.22
D	3.00	2.50	2.00[a]	4.00
E	2.60	2.33	3.00[ab]	4.00
F	3.20	3.00	3.33[b]	3.60
G	3.37	3.53	3.51[b]	4.15
H	3.50	2.50	3.20[b]	4.13
I	3.33	3.91	3.90[b]	3.88
J	3.75	2.75	3.71[b]	4.13
K	3.00	2.00	3.50[b]	4.33
L	3.36	3.39	3.74[b]	3.95
prosek	3.30	3.36	3.55	4.04
Uticaj grupe	Nije značajan	Nije značajan	p<0,05	Nije značajan

Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici.

4.2.3. Potencijali i resursi za uspostavljanje „condo“ hotela u Srbiji

Resursi za uspostavljanje „condo” hotela u Srbiji su razmatrani sa aspekata:

- *Postojanja i pogodnosti lokacija i destinacija za implementaciju „condo” hotela,*
- *Postojanja potrebnih znanja i veština među predstavnicima zainteresovanih strana,*
- *Zainteresovanosti potencijalnih investitora i korisnika za poslovanje po “condo” modelu*
- *Procena potencijalnih korisnika, upravljačkih kadrova i njihovih mogućnosti.*

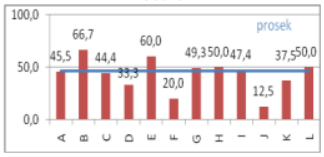
“Po svom prostornom rasporedu, obimu, lokacijama i prepoznatim vrstama smeštaja i objekata, investicije usmerene ka “condo” hotelima, mogu biti vrlo raznovrsno i kompleksno postavljene i opredeljene. Od manjih objekata u radu, porodičnih, garni hotela i hotela svih vrsta kao i apartmana do ozbiljnih oblika smeštaja gostiju u apart hotelima, turističkim i apartmanskim naseljima do banja i planinskih centara svih vrsta. “ Lokacijski i poslovno prepoznate su naše mnogobrojne planinske, banjske i druge odmorišne turističke destinacije, kao i gradovi i urbani centri. … uz dalju razradu i operacionalizaciju već urađenih regionalnih i destinacijskih master planova razvoja: Kopaonika, Zlatibora kao i Palića, Golije, Divčibara, Tare, Zlatara, Fruške Gore, Kosmaja, Homoljskih planina, Jastrebca, Rtnja, Stare planine, … naših banja bez izuzetka, … pri čemu regionalne i lokalne zajednice moraju pokazati mnogo značajniju inicijativu.”

Procenu povoljnosti lokacija-destinacija u Srbiji za pozicioniranje „condo“ hotela od strane predstavnika relevantnih grupa stejkholdera prikazana je na slici 4. Gotovo 50 % ispitanika je ustvrdilo da domaći banjski, jezerski i drugi vodni resursi, kao i poznate planiske lokacije i destinacije predstavljaju povoljne lokacije za „condo“ hotele. Kada su u pitanju značajne lokacije kulturno istorijske baštine, kao i poznati parkovi prirode i slični prirodni ambijenti samo oko 20% ispitnika je ustvrdilo da smatra da su ove destinacije povoljne za pozicioniranje „condo“ hotela, dok je u sučaju domaćih gradova manje od 10 % ispitinika procenilo da predstavljaju povoljnu lokaciju za pozicioniranje „condo“ hotela.

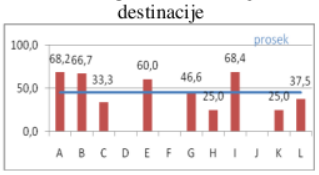
Uverenja o povoljnosti pojedinih destinacija za pozicioniranje “condo” hotela je izraženije kod predstavnika nadležnih Ministarstava, organa i udruženja (B) i kod predstavnika komorskih sistema (E) bez obzira na to o kojoj se destinaciji radi. Dobijeni rezultati ukazuju na činjenicu da među pojedinim grupama stejkholdera postoji evidentan nedostatak uverenja da su lokacije - destinacije kojima Srbija raspolaže atraktivne za pozicioniranje “condo” hotela. Ovi stavovi su posebno izraženi među predstavnicima fondova, banaka i drugih investitora, kao i u obrazovnom sistemu što predstavlja svakako značajnu prepreku iskorišćenju potencijala razoja domaće “condo” turističke delatnosti.

Nedovoljno uverenje stejkholdera u povoljnost lokacija/destinacija u Srbiji za pozicioniranje “condo” hotela može predstavljati problem za prihvatanje inicijativa za implementaciju “condo” hotela u Srbiji.

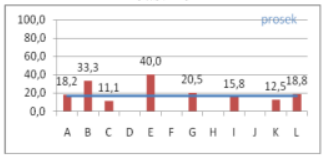
Domaći banjski, jezerski i drugi vodni resursi



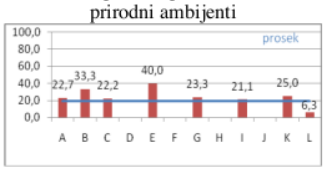
Poznate planinske lokacije i destinacije



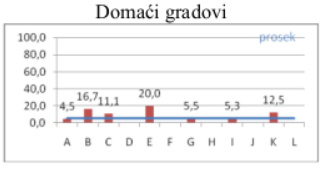
Značajne lokacije kulturno-istorijske baštine



Poznati parkovi prirode i slični prirodni ambijenti



Domaći gradovi



Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici: prosek. Izvor: Istraživanja autora

Slika 29. Procena povoljnosti lokacija /destinacija za poziciniranje condo hotela u Srbiji (%)

Procena znanja potrebnih za implementaciju „condo“ hotela među predstavnicima zainteresovanih strana izvršena je putem lične procene sopstvenog znanja među učesnicima u sprovedenom istraživanju. Ispitanici su lično poznavanje rada „condo“ hotela i poznavanje iskustava iz drugih zemalja ocenili veoma nisko, prosečnom ocenom ispod 2, pričemu su jedino predstavnici sektora obrazovanja (J) u domenu iskustava iz drugih zemalja procenili svoje znanje značajno višim u odnosu na ostale grupe, iako i dalje relativno nisko. Nešto viši stepen znanja ispitanici procenjuju da poseduju u domenu poznavanja vlasničkih i svojinsko pravnih odnosa kao i poznavanja ekonomskih efekata rada „condo hotela procenjujući sopstvena znanja prosečnom ocenom oko 2,5 bez razlika među grupama stejkholdera. Najviši nivo znanja (prosečna ocena 3,90) ispitanici procenjuju da imaju u oblasti poznavanja institucionalno-zakonodavne osnove.

Dobijeni rezultati istraživanja ukazuju na nedovoljan nivo znanja među predstavnicima svih relevantnih zainteresovanih strana, što ujedno predstavlja izvesno prepreku u implementaciji „condo“ hotela u Srbiji.

Tabela 36. Lična procena različitih aspekata znanja ispitanika o “condo” hotelima

Ciljna grupa	Procena ličnog poznavanja rada “condo” hotela.	Poznavanje znanja i iskustva drugih zemalja i/ili tržišta u oblasti rada “condo” hotelske delatnosti ?	Stepen sopstvenog poznavanja osnovnih vlasničkih i svojinskih prava i obaveza u radu „condo“ hotela:	Ocena poznavanja instit.-zakonod. osnove uspostavlj. sistema pravnog funkcionisanja „condo“ hotela u Srbiji ?	Ocena poznavanja ekonomskih i drugih pratećih efekata poslovanja “condo” hotela ?
A	2.05	1.84^{ab}	2.67	3.81	2.31
B	1.50	1.25^{a}	2.50	4.00	4.00
C	1.33	1.33^{a}	1.67	4.13	2.29
D	1.50	1.50^{ab}	3.00	3.50	1.50
E	2.00	1.60^{ab}	2.25	3.80	1.50
F	1.40	1.33^{a}	2.40	4.00	3.33
G	1.68	1.62^{ab}	2.45	4.09	2.67
H	1.75	1.83^{ab}	2.88	3.88	2.17
I	1.72	1.87^{ab}	2.84	3.70	2.39
J	2.00	2.75^{b}	3.63	4.00	2.86
K	1.67	1.50^{a}	3.33	4.17	3.00
L	1.47	2.39^{ab}	2.56	3.71	2.49
prosek	1.66	1.80	2.59	3.90	2.54
Uticaj grupe	Nije značajan	Nije značajan	Nije značajan	Nije značajan	Nije značajan

Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici :

Sledeći istraživački korak bio je u proceni postojanja izvora finansiranja “condo” hotela u Srbiji, koja je takođe izvršena putem sagledavanja ličnih stavovoa učesnika u ispitivanju . Kada je u pitanju procena zainteresovanosti potencijalnih investitora za ulaganje u domaće “condo” hotele procenjeno je od strane svih stejkholdera da je ovo interesovanje nisko, sa prosečnom ocenom 2,03 i bez značajnih razlika među grupama stejkhodlera. Sopstvena zainteresovanost za korišćenje “condo” hotela je procenjena na nešto višem nivou, sa prosečnom ocenom 3,33, bez značajnih razlika među grupama stejkholdera.

Ovi rezutati ukazuju na to da nedostatak interesovanja potencijalnih investitora, a donekle i potencijalnih korisnika “condo” hotela može biti problem u implementaciji “condo” hotela u Srbiji.

Tabela 37. Procena zainteresovanosti investitora (vlasnika) i korisnika (vlasnika smeštajnih jednica) za uspostavljanje turističkog poslovanja po "condo" modelu.

Ciljna grupa 52	Ocena zainteresovanosti fondova, bankarskog i drugih sektora za investiciono, kreditno, razvojno, dopunsko i/ili drugo namensko ulaganje u domaće „condo" hotele	Ocena sopstvene zainteresovanosti za korišćenje „condo" hotela kao „druge kuće" ?
A	1.67	3.27
B	3.00	3.67
C	2.33	3.43
D	1.50	3.50
E	1.50	3.40
F	2.33	3.20
G	2.08	3.41
H	2.00	3.50
I	1.78	3.17
J	1.50	3.25
K	1.50	4.00
L	2.23	3.17
prosek	2.03	3.33
Uticaj grupe	Nije značajan	Nije značajan

Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja**; I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici.

Izvor: Istraživanja autora

Pored procene lične zainteresovanosti ispitnika kao korisnika "condo" hotela ispitnici su dali i procenu postojanja potencijalnih korisnika na tršištu Srbije. Sa prosečnom vrednošću 4,14 i bez značajnih razlika među grupama čime ova ocena ukazuje na uverenje da potencijalni korisnici u Srbiji verovatno ipak postoje u značajnom broju.

Sa druge strane procena postojanja adekvatnih upravljačkih kadrova i njihovih stručnih mogućnosti da obezbede ugovorna prava vlasnika "condo" hotela u Srbiji, ocenjena je nešto niže sa prosečnim vrednostima 3,04 i 3,34 respektivno, što ukazuje na moguće probleme kako u nalaženju adekvatnog upravljačkog kadra, tako i u njegovim mogućnostima da adekvatno upravlja "condo" hotelom.

Tabela 38. Procena postojanja potencijalnih korisnika, upravljačkih kadrova i njihove mogućnosti

Ciljna grupa 52	Stepen prepoznatljivosti korisnika usluga „condo" hotela na domaćem turističkom tržištu?	Ocena postojanja adekvatnih kadrova za propisano i stručno upravljanje "condo" hotelima ?	Procena mogućnosti profesionalnog upravljača da obezbeđuje ugovorena prava vlasnika „condo" hotela?
A	4.24	3.19	3.32
B	4.25	3.00	3.33
C	3.38	3.00	3.57
D	4.50	1.50	3.50
E	4.60	2.60	3.50
F	4.00	3.20	3.75
G	4.28	3.00	3.33
H	4.13	3.00	3.50
I	4.33	2.96	3.17
J	4.25	2.88	4.14
K	4.33	3.17	2.60
L	3.86	3.17	3.29
prosek	4.14	3.04	3.34
Uticaj grupe	Nije značajan	Nije značajan	Nije značajan

Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici.

Izvor: Istraživanja autora

4.2.4. Specifičnosti primene modela upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima u Srbiji

Kompleksnim procesnim aktivnostima funkcionalnog organizovanja “*mix-use*” modela “condo” hotela, opredeljen je karakterističan “*IMS-Quality*” model objedinjenog upravljanja kvalitetom u „ kontekstu organizacije, predstavljajući proces koji određuje faktore od uticaja na svrhu, ciljeve i održivost organizacije, ... razmatra interne faktore kao što su vrednosti, znanja, kultura i performanse organizacije, ... takođe razmatrajući eksterne faktore kao što su zakonsko, tehnološko, konkurentsko, tržišno, kulturološko, društveno-ekonomsko okruženje i dr. Primeri načina izražavanja svrhe jedne organizacije uključuju njenu viziju, misiju, ciljeve, politike i dr.“ (2.2.3. SRPS ISO 9000, 2015.), sa standardnim akcentom na klasične hotele kao i posebnim pristupom sistemu i upravljanju kvalitetom kroz inkorporirane aspekte ključnih ekonomskih specifičnosti u poslovanju “condo” hotela.

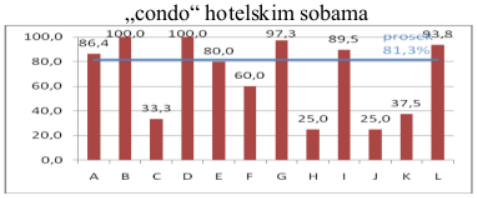
Upravljanje kvalitetom u ostvarivanju ekonomskih koristi i zadovoljstvu učesnika u poslovanju “condo” hotela, ključno doprinosi društvenim aspektima ukupne poslovne uspešnosti i opravdanosti svrhe, ciljeva i održivosti poslovanja “condo” hotela. Značajan doprinos sistema kvaliteta zadovoljstvu učesnika, uz sigurnost i zaštitu materijalnih i nematerijalnih vrednosti, imovine, kao i prava i obaveza svih učesnika u poslovanju “condo” hotela, definiše se kroz:

- *Sistem upravljanja kvalitetom kao temeljnim vrednosnim aspektom uspešnog poslovanja;*
- *Ekonomsko vrednovanje dodatne”komercijalizacije”imovine vlasnika smeštajnih jedinica;*
- *Tržišna vrednovanja “condo” hotela na osnovu kvaliteta profesionalnog upravljanja;*
- *“Risk menadžment” uz sigurno poslovanje, zaštitu i valorizovanje imovine vlasnika;*
- *Kvalitet i vrednovanje imovinskih i neimovinskih prava učesnika i vlasnika “condo” hotela.*

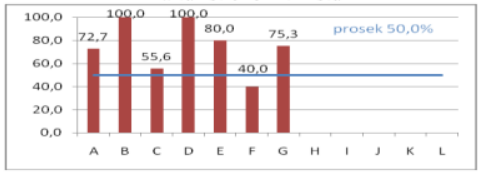
Kako bi se specifičnosti primene modela u sistemu i upravljanju kvaliteto dopunile stavovima stejkholdera u okviru sprovedenog istraživanja, ispitanici su izvršili procenu značaja odabranih ekonomskih efekata u vezi komercijalizacije vlasništva “condo” hotela (Slika 31).

Od strane najvećeg broja ispitinika (preko 80%), ekonomski efekti kupovine uz uspostavljanje vlasništva na “condo” hotelskim jedinicama (A), generalno su ocenjeni kao značajni, uz takođe značajne razlike među grupama stejkholdera. Najveći udeo ispitnika je definisalo i dalo značaj ovom aspektu u grupama predstavnika resornih ministartava (B), predstavnika fondova i konzorcijuma (D), kao i predstavnicima samih hotelijera, dok je među predstavnicima obrazovnih institucija (J), kao i predstavnicima hotelsko-turističkih organizacija i udruženja (H), najmanji udeo onih koji ovaj aspekt smatraju značajnim.

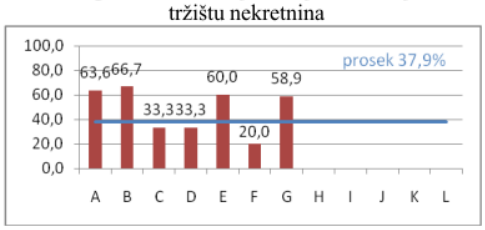
I-Ekonomski efekti kupovine i vlasništva nad „condo“ hotelskim sobama



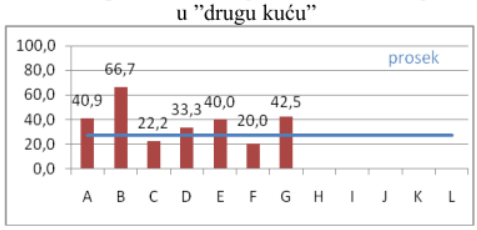
II-Konstantan novčani prinos od izdavanja gostima na turističkom tržištu



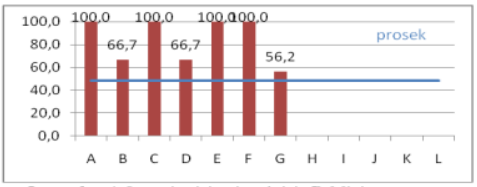
III-Sigurnost komercijalizacije investicije na tržištu nekretnina



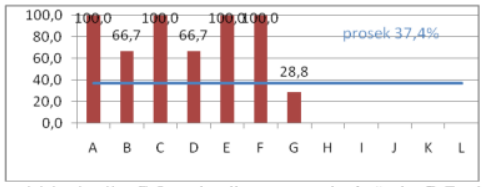
IV-Sigurna i komercijalizovana investicija u ”drugu kuću”



V-Najekonomičniji lični boravak vlasnika u hotelu (sopstveno vlasništvo)



VI-Autonomna prava raspolaganja, prodaje, svojine, vlasništva i dr



Legenda: **A**-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici. prosek.

Izvor: Istraživanja autora

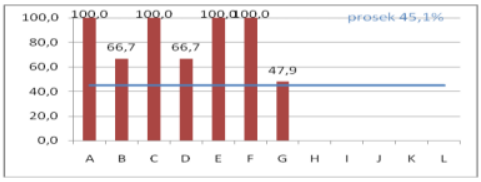
Slika 30. Procena značaja ekonomskih aspekata i efekata u vezi komercijalizacije vlasništva

Kada su u pitanju pojedinačni aspekti koristi za vlasnike "condo" smeštajnih jedinica nešto je manji udeo onih koji ih smatraju značajnim – oko 50 % ispitanika smatra značajnim konstantan novčani priliv od izdavanja "condo" smeštajnih jedinica gostima (II) kao i najekonomičniji boravak vlasnika smeštajne jedinice u hotelu (V), dok preko 35 % ispitnika smatra značajnim sigurnost komercijalizacije investicije (III) i autonomna prava raspolaganja i prodaje (VI). Shodno tome može se zaključiti da budući vlasnici "condo"smeštajnih jedinica će veći značaj pridati aspektima komercijalizacije i korišćenja, a manji vlasničkim pravima koja kupovinom "condo" smeštajne jedinice stiču. U pogledu ovih stavova postoje evidentne razlike među grupama stejkhodera.

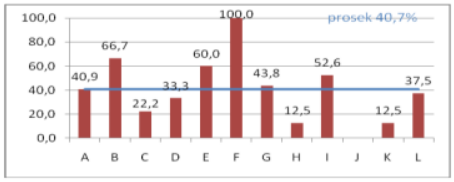
U pogledu procene značaja aspekata sigurnosti i troškova u vezi sa vlasništvom nad "condo" smeštajnim jedinicama, manje od 40 % smatra značajnim obavezno osiguranje i očuvanje kapitalne vrednosti imovine a oko 40 % ispitnika procenjuje da su značajne naknade za profesionalno upravljanje. Takođe oko 45 % ispitanika smatraju značajnim ekonomsko i trajno održavanje, dok oko 50 % ispitanika smatra kapitalne troškove obnove, adadaptacija i razvoj smatra značajnim aspektom.

Rezultati ispitivanja ukazuju na to da je genralno prisutna svest o ekonomskim efektima posedovanja "condo" smeštajnih jedinica, ali da o detaljima kako ekonomskih aspekata ulaganja u "condo hotele", kao i po potrebi ulaganja u očuvanje ove imovine svest kod značajnog broja ljudi, čak ni onih iz stručnih krugova, nije razvijena. Ovo svakako predstavlja specifičnost o kojoj prilikom implementacije "condo" hotela u Srbiji treba voditi računa.

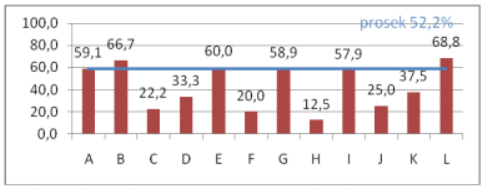
VII-Ekonomsko i trajno stručno održavanje (tekuće i investiciono)



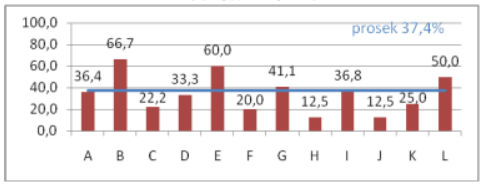
VIII-Naknade za profesionalno upravljanje, franšize i dr.



IX-Kapitalni troškovi obnove, adaptacija, razvoja i dr.



X-Obavezno osiguranje i očuvanje (uvećanje) kapitalne vrednosti imovine



Legenda: **A**-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici. Prosek

Izvor: Istraživanja autora

Slika 31. Procena značaja aspekata sigurnosti i troškova u vezi sa vlasništvom nad smeštajnim "condo" jedinicama

4.2.5. Orjentacija u primeni standarda u upravljanju kvalitetom u „condo" hotelima

Orjentacija u primeni standarda kvaliteta modeliranog „condo" hotela, usmereva na neizostavno shvatanje značaja kompleksnog organizovanja niza specijalističkih, funkcionalno opredeljenih procesnih aktivnosti definisanog turističkog proizvoda i usluga, kroz jedinstveni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u domaćim „condo" hotelima: Procesni pristup funkcionalnog organizovanja „condo" hotela, usmerava na sagledavanje sledećih aspekata: prostornih, tehničko-tehnoloških, socijalnih, zdravstvenih, administrativnih, pravnih, ekonomskih, komercijalnih, ekoloških, estetskih, kao i drugih ciljno karakterističnih oblasti, uz uređenje uzajamnih vlasničkih, upravljačkih, komercijalnih i drugih korisničkih odnosa ključnih i aktivnih učesnika u dimenzijama definisanja poslovnog modeliranja „condo" hotela sa pripadajućim proizvodima i uslugama u oblasti turističkog poslovanja.

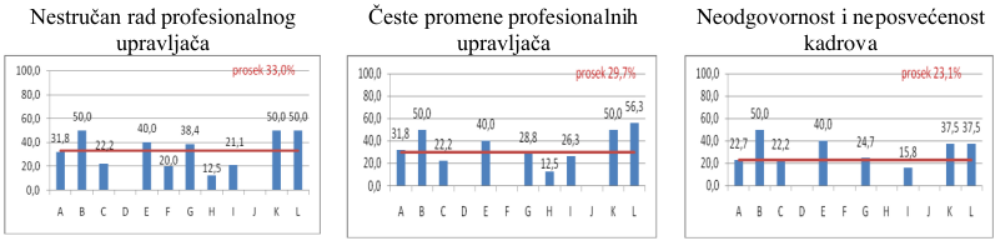
Primena definisanih stanadarda u kombinovanom modelu odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka u domaćoj turističkoj delatnosti, kakav je model „condo" hotela, složen je i zahtevan cilj u uspostavljanju i uspešnoj primeni. Pri tome, sveobuhvatan i odgovoran pristup integrisanju kvaliteta uz organizovan sistem upravljanja kvalitetom, opravdava organizacioni pristup jedinstvenom integrisanju standarda kvaliteta, kroz utvrđenu ulogu profesionalnog upravljača u jedinstveno kreiran model organizovanog ustrojstva: Integrisanog Menadžment Sistema kvaliteta, (IMS-Quality), u „condo" hotelima.

U okviru sprovedenih istraživanja, primena standarda upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima, sagledana je dokumentovano, alizaama primennjene „dobre prakse", domaće i inostrane turističke privrede, izborom testiranih i proverenih slučajeva, proverom ključnih procesa, prema potrebama i simulovanih, kao i nizom funkcionalno organizovanih aktivnosti procesnim pristupom, kroz razvojne periode poslovanja „condo" hotela po modelu: „*Od ideje do realizacije*", vezane za dugoročno integrisano tržišno poslovanje, propisan i uredan rad u svim segmentima poslovnog organizovanja, prvenstveno kroz sledeća istraživanja i studije, neophodno potrebno za stručno, uspešno i odgovorno, razvojno poslovanje „condo" hotela na domaćem turističkom tržištu uz:

1. Razvojne studije opravdanosti; *2. Strategije upravljanja kadrovima;*
3. Strategije prodaje i politike cena; *4. Druge strategije i poslovne politike;* Izvor: Autor

Kada su u pitanju kadrovi česte pojave koje onemogućuju puno angažovanje, stručno-upravljačkog i operativnog osoblja su: nezainteresovanost, nedostatak poslovne orjentacije, nepostojanje objektivnih radnih mogućnosti, neadekvatna materijalna satisfakcija i drugi uzroci. Međutim, na osnovu sprovedenih istraživanja može se zaključiti da je broj onih koji procenjuju da mogu postojati problemi sa kadrovima, relativno mali. Sa druge strane, nestručan rad

profesionalnog upravljača kao potencijalni problem sagledava 33% ispitnika, česte promene profesionalnih upravljača manje od 30 % ispitanika, a neodgovornost i neposvećenost kadrova procenjuje samo nešto preko 23% ispitanika. Iako su uočljiva variranja u odgovorima po posmatranim grupama stejkholdera, ni u grupama gde se ovi problemi sagledavaju kao značajni od veče broja ispitanika, njihov udeo retko prelazi 50%.

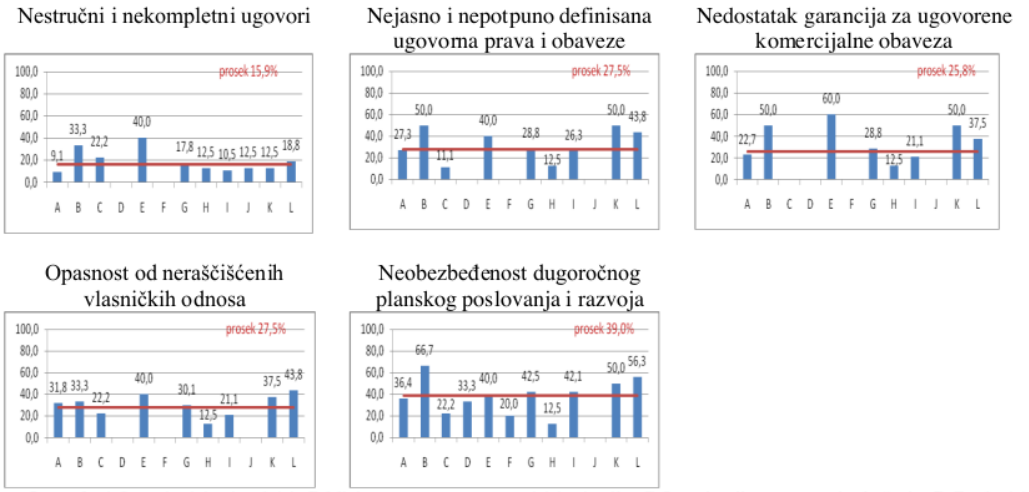


Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici; prosek.

Izvor: Istraživanja autora

Slika 32. Sagledavanje kadrovskih problema kao pretnja uspešnom poslovanju "condo" hotela

Slična je situacija i kada je u pitanju sagledavanje najvažnijih propusta u poslovanju. Najveći udeo ispitanika, skoro 40% sagledava neobezbeđenost dugoročnog planskog poslovanja i razvoja kao problem. Kada su u pitanju opasnosti od neraščišćenih vlasničkih odnosa, nejasno i nepotpuno definisana ugovorna prava i obaveze kao i nedostatak garancija za ugovorene komercijalne obaveze, udeo isptanika koji ove aspekte sagledava kao moguće propuste je manji od 30%, a u slučaju nestručnih i nekompletnih ugovora udeo onih koji sagledavaju ovo kao problem je ispod 20%. Ovakvi rezultati ukazuju na nedovoljno razvijenu svest među predstavnicima svih grupa stejkholdera o značaju ovih aspekata poslovanja ili sa druge strane njihovu uverenost da do ovih problema neće doći, što nije objektivno osnovano.



Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; K-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici. Prosek

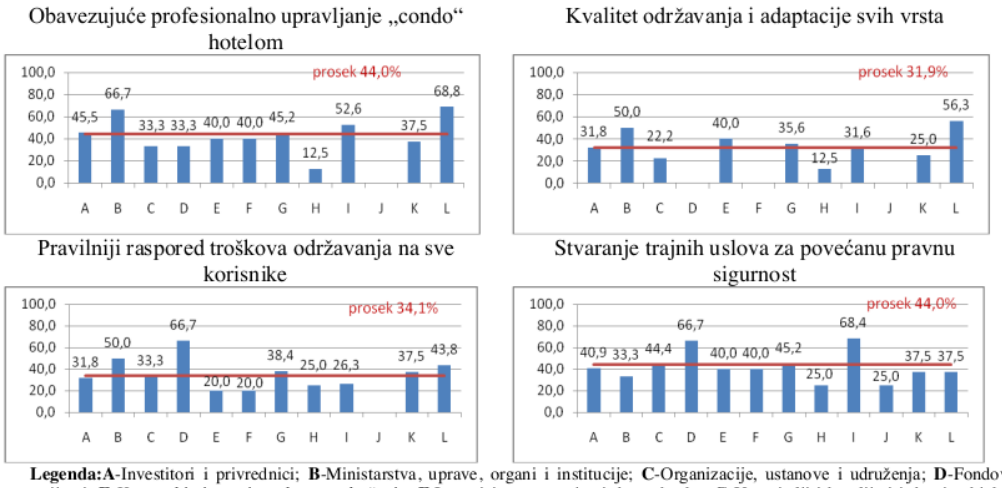
Izvor: Istraživanja autora

Slika 33. Sagledavanje najvažnijih propusta u poslovanju kao pretnji uspešnosti "condo" hotela

4.2.6. Uloge aktera u implementaciji upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima u Srbiji

Sprovedena istraživanja administrativno uređenih statusnih uloga i položaja ključnih učesnika od značaja za mogućnost i obaveznost kreiranja definisanog poslovnog modela „condo“ hotela, usmeravaju na izričite obaveze operatora finansiranja (kao „izvornog“ investitora), da izabranom profesionalnom upravljaču obezbedi ugovorno odgovorno organizovanje procesa poslovanja uz implementiranje i takođe odgovorno upravljanje sistemom i kvalitetom u „condo“ hotelima. Preporučen, definisan i implementiran model „IMS-Quality“ u okviru organizacije poslovanja i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelu, ključnim učesnicima u radu, obezbeđuje i omogućava najviši stepen ovlašćenja, znanja i mgućnosti, kao i punu odgovornost za uspešnost poslovanja „condo“ hotela.

Vezano za ulogu učesnika u imlementaciji upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima u Srbiji od strane ispitanika je traženo da identifikuju značajne aspekte efikasnog upravljanja „condo“ hotelom (Slika 9). Manje od 45% ispitnika je označilo obavezujuće profesionalno upravljanje i stvaranje uslova za povećanu pravnu sigurnost kao značajne. U slučaju kvaliteta održavanja, adaptacija i pravilnijeg rasporeda troškova, udeo onih koji su ove funkcije označili kao značajne, manji je od 40%. Na osnovu ovih rezultata evidentno je da stejkholderi relevantni za implementaciju „condo“ hotela, u Srbiji ne pridaju adekvatan značaj ključnim odgovornostima profesionalnih menadžera koji treba da implementiraju i odgovaraju za upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima. Bez obzira na razlike u udelima onih koji su ove aspekte ocenili kao značajne, među predstavnicima posmatranih grupa stejkholdera navedena konstatacija se u manjoj iili većoj meri odnosi na sve zainteresovane strane.



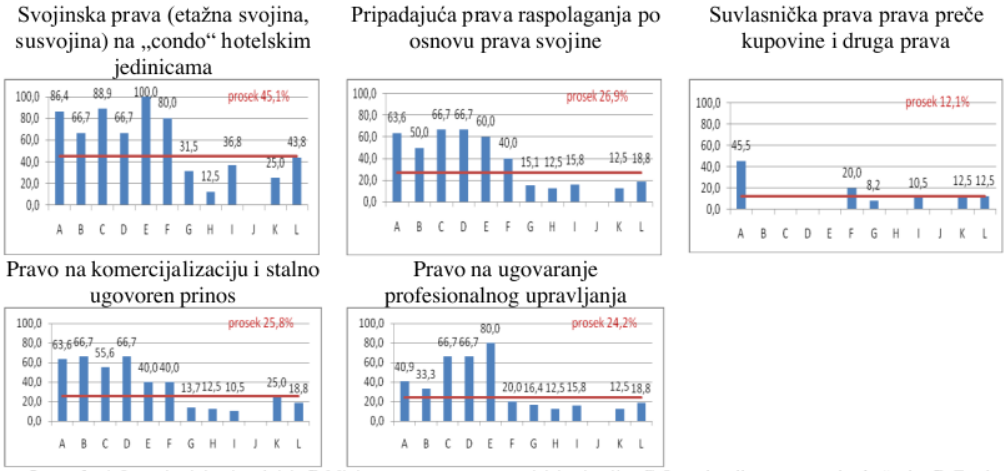
Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici. prosek.

Izvor: Istraživanja autor

Slika 34. Procena značaja aspekata efikasnog upravljanja “condo” hotelom

Kada su u pitanju svojinska prava vlasništva na pojdinačnim hotelskim smeštajnim jedinicama (Slika 10) može se uočiti značajno diferenciranje grpa stejkhodera u pogledu stavova u ovom domenu. Dok predstavnici investitora i i privrednika (A), ministarstava, uprave, organa i institucija (B), organizacija, ustanova i udruženja (C), fondova i konzorcijuma (D), komorskiha sistem i strukovnih udruženja (E) i investicionh, razvojnih i drugih banaka većinu aspekata

većinski smatra značajnim kod predstavnika ostalih grupa stejkhodera ovakav stav nije prisutan. Ova konstatacija se odnosi na svojinska prava, prava raspolaganja, prava na komercijalizaciju i, donekle, na prava na ugovaranje profesionalnog upravljanja, dok us slučaju suvlasničkih prava preče kupovine bez obzirana grupu stejkhodera stav o značaju ovog aspekta nije rasprostranjen.

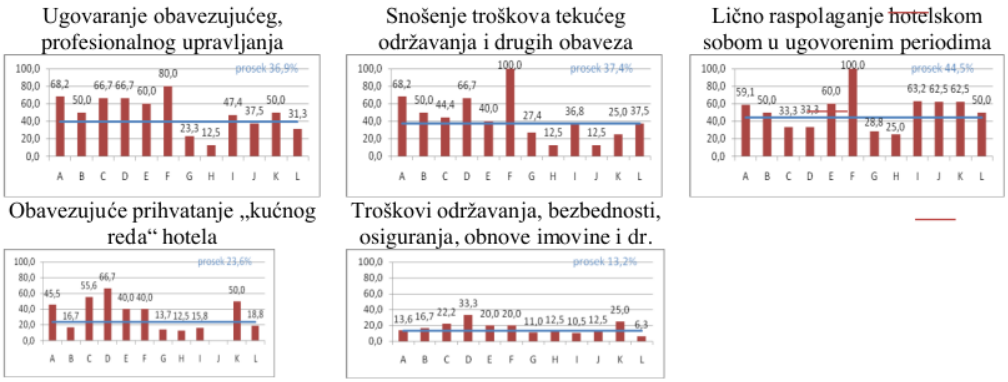


Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja**; I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici. Prosek

Izvor: Istraživanja autora

Slika 35. Stavovi o najznačajnijim svojinskim pravima i vlasništvu nad pojedinačnim hotelskim smeštajnim jedinicama

Kada su u pitanju obaveze i ograničenja u okviru vlasništva nad smeštajnim jedinicama „condo" hotela, najveći je broj onih koji sagledavaju značaj ličnog raspolaganja hotelskom sobom u ugovorenom periodu kao značajnim (oko 45% ispitanika). Obaveznost ugovaranja profesionalnog upravljanja i snošenja troškova održavanja kao značajne, sagledava nešto manje od 40% isptanika, a obavezu prihvatanja kućnog reda hotela još manji udeo ispitanih stejkholdera (23,6%). Najmanji je udeo onih koji značajnom obavezom i odgovornošću vlasnika smatraju snošenje troškova održavanja, bezbednosti, osiguranja i obnove imovine.



Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja; **I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici prosek

Izvor: Istraživanja autora

Slika 36. Sagledavanje najznačajnijih obaveza i ograničenja u okviru vlasništva

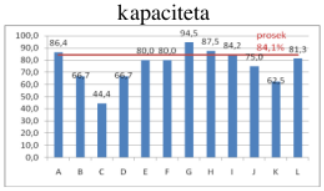
Na osnovu dobijenih rezultata jasno je da ključni stejkhoderi, relevantni za implementaciju „condo“ hotela u Srbiji, nemaju dovoljno adekvatno izgrađene stavove o pravima, obavezama i ograničenjima vlasnika smeštajnih jedinica u „condo“ hotelima, što svakako može predstavljati problem u procesima i fazama tržišnog implementiranja.

4.2.7. Upravljanje kvalitetom kao osnova uspeha u poslovanju i pozicioniranju „condo“ hotela na domaće hotelsko-turističko tržište

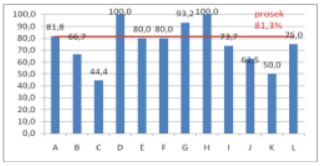
Osnove uspeha u poslovanju “condo” hotela sadržane su u vođenju projekta po metodu: “*Od ideje do realizacije*” uz: Uspešnost poslovanja i pozicioniranja “condo” hotela na domaće turističko tržište počiva na realnom, tržišnom, subjektivno i objektivno održivom pristupu realizaciji: ideje, vizije i misije: znanja i upoznavanja, planiranja, usvajanja, sticanja, znanja o implementiranju, održavanju i razvoju: imovine, prava i obaveza, ovlašćenja i odgovornosti, uslovnih i posledičnih uticaja, prednosti i opasnosti, kao i drugih uslovnih procesa i aktivnosti, prednosti i opasnosti od značaja za dugoročan-trajan rad definisanog modela “condo” hotela u Srbiji.

U okviru empirijskog istraživanja ispitani su stavovi predstavnika grupa stejkhodera “condo” hotela o prednosima “condo” hotela u odnosu na druge vrste hotela u Srbiji. Aspekti koje većina ispitnika posmatra kao prednost “condo” hotela su veća popunjenost hotelskih kapaciteta (84,1%), bolji ekonomski efekti poslovanja (81,3%), povećanje reinvesticione snage hotelijera (77,5%), unapređenje tržišne konkurentnosti (77,5%), podizanje kvaliteta rada u delatnosti (71,4%) i, donekle, viši stepen kvaliteta (61,5%) uz povećanu korist vlasnika od primenjene komercijalizacije (59,9%).

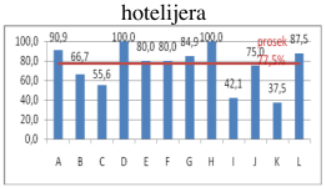
Veća popunjenost hotelskih kapaciteta



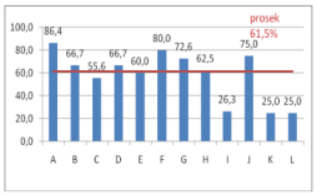
Bolji ekonomski efekti poslovanja



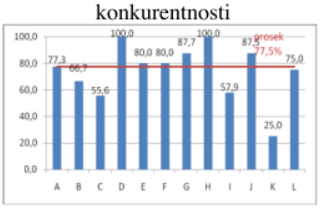
Povećanje reinvesticione snage hotelijera



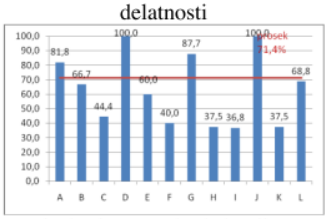
Viši stepen kvaliteta



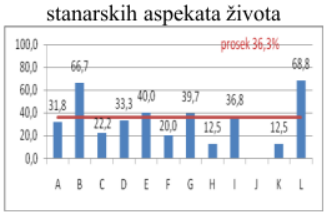
Unapređenje tržišne konkurentnosti



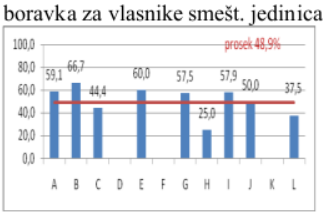
Podizanje kvaliteta rada u delatnosti



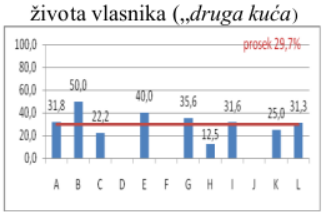
Unapređujući oblici stambeno-stanarskih aspekata života



Mogućnost izbora vremena boravka za vlasnike smešt. jedinica



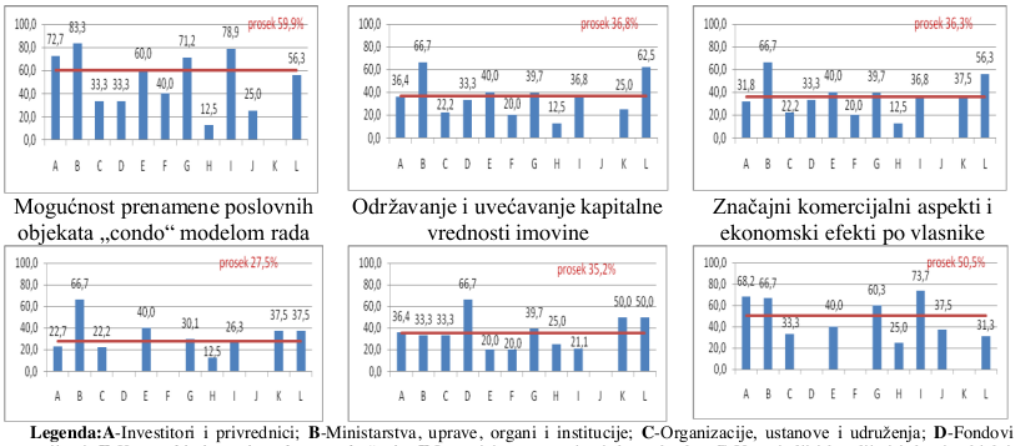
Visok nivo standarda kvaliteta života vlasnika („*druga kuća*)



Korist vlasnika od komercijalizacije

Povećana mogućnost novih investiranja u „condo“ hotele

Mogućnost reinvestiranja od strane vlasnika „condo“ hotela



Legenda:A-Investitori i privrednici; **B**-Ministarstva, uprave, organi i institucije; **C**-Organizacije, ustanove i udruženja; **D**-Fondovi i konzorcijumi; **E**-Komorski sistem i strukovna udruženja; **F**-Investicione, razvojne i druge banke; **G**-Ugostitelji i hotelijeri i drugi subjekti u turizmu; **H**-Hotelsko-ugostiteljske organizacije i udruženja**; I**-Turističke i destinacijske organizacije, agencije i turoperatori; **J**-Školske ustanove, instituti, konsultantske kuće i dr.; **K**-Mediji; **L**-Drugi kompetentni i kvalifikovani ispitanici.

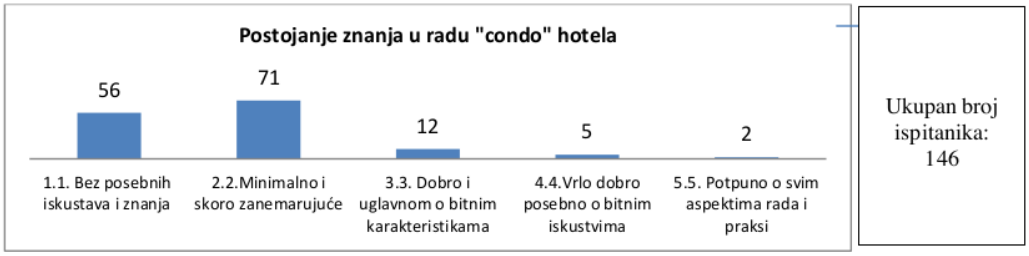
Izvor: Istraživanja autora

Slika 37. Stavovi o prednostima "condo" hotela u odnosu na druge vrste hotela u Srbiji

Aspekti za koje nešto manji broj isptanika smatra da predstavljaju prednosti "condo" hotela u odnosu na druge vrste hotela su komercijalni i ekonomski efekti za vlasnike (50,5%) i mogućnost izbora vremena boravka za vlasnike smeštajnih jdinica (48,9%). Značajno manji broj isptnika kao značajne prednosti ocenjuje unapređenje aspekata stambeno stanarskih aspekata života (36,3%), povećanu mogućnost investiranja u nove "condo" hotele (36,8%), mogućnost reinvestiranja od strane vlasnika "condo" hotela (36,3%) i održavanje uz uvećanje kapitalne vrednosti imovine (35,2%). Najmanji je udeo onih koji u prednosti "condo" hotela ubrajaju visok nivo standarda kvaliteta vlasnika (29,7%) i mogućnost prenamene poslovnih objekata u "condo" modelm rada (27,5%).

U svakom slučaju među stejkhoderima "condo" hotela je rasprostranjeno, ali ne i potpuno po svim aspektima razvijeno, uverenje o višestrukim prednostima koje ovaj model turističkog poslovanja ostvaruje u odnosu na klasične hotele i druge vrste smeštaja.

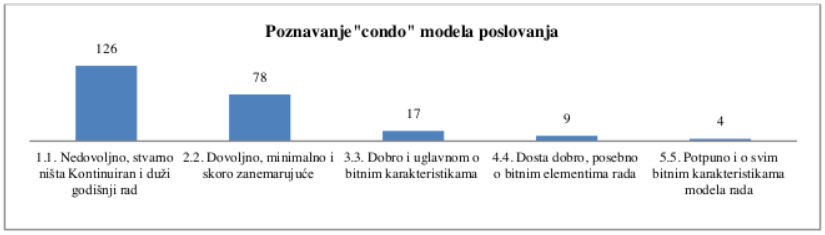
Dodatne i uporedne analize istraženog poznavanja poslovnog modela, sagledane kroz karakteristične aspekte postojećih znanja, iskustava, interesa, kao i zadovoljstava i satisfakcije diferenciranih učesnika, ukazuju na kolebljive, ali ipak dovoljno jasne i stabilne, uvažavajuće aspekte bitnih pokazatelja od značaja za dalje unapređenje poslovanja i tržišnog implementiranja.



Izvor: Istraživanja autora

Slika 38. Postojanje znanja o radu „condo“ hotela

Evidentan je visok stepen nepoznavanja rada „condo“ hotela, pojačan tendencijom padajućeg trenda u pogledu znanja od bitnih aspekata do širih aspekata rada „condo“ hotela u turističkoj praksi.

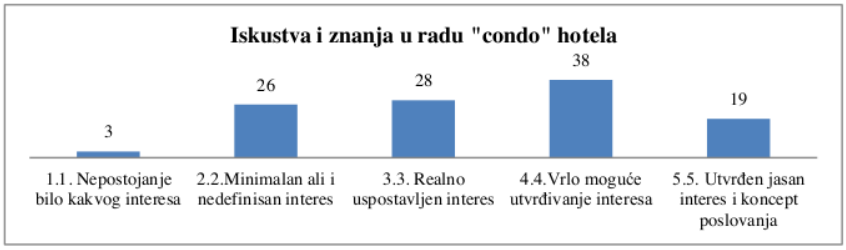


Ukupan broj ispitanika: 234

Izvor: Istraživanja autora

Slika 39. Poznavanje „condo“ modela poslovanja

U radu „condo“ hotela, značajno je visok stepen minimalnog i zanemarujućeg znanja u odnosu na „nešto bolje“ trendove kada su u pitanju prethodna objašnjenja i dodatna razjašnjena što utiče na jasnije i afirmativnije, ali i realno neosnovano iskazivanje interesa učesnika kada su u pitanju bitni aspekti poznavanja modela poslovanja.



Ukupan broj ispitanika: 114

Izvor: Istraživanja autora

Slika 40. Postojanje iskustva i znanja o radu „condo“ hotela

Potpuna jasnoća i razumljivo kolebanje prepoznavanja interesa kao posledica nedovoljnih znanja i iskustava u poslovanju „condo“ hotela. Ukrštena pitanja, posebno istim ili srodnim stratifikovanim grupama, daju nepouzdane podatke, koje treba imati u vidu u radu svakog razvojnog projekta po modelu „condo“ hotela u Srbiji. Satisfakcija izvornih, autentičnih vlasnika sastoji se u sigurnom investiranju uz profesionalnog upravljača, uspešniju radnu operativnost, brži obrt i povrat uloženih sredstava i valorizaciju imovine. Relativno ujednačen trend istraženih aspekata ukazuje na dobre strane mogućnosti razvoja modela uz dodatne podržavajuće mere i aktivnosti kao i otklanjanje nedostataka nedovoljno deklarisanih i iskazanih, sistemskih mera i iskustvenih znanja o poslovnom modelu.



Ukupan broj ispitanika: 104

Ukupan broj ispitanika: 104

Izvor: Istraživanja autora

Slika 41. Satisfakcija operatora investiranja kao „izvornih“ vlasnika „condo“ hotela

Verovanje upešnosti poslovanja po stavovima pojedinačnih vlasnika, u velikoj meri je ravnomerno balansirana kroz satisfakciju ključnih vrednosnih aspekata: sigurnog investiranja i upravljanja kvalitetom, što uz satisfakciju ličnog boravka, značajne komercijalizacije i sigurnog vrednovanja sopstvene imovine, predstavlja značajan vrednosni temelj aspekata satisfakcije. Nedovoljno maksimitiranje višeg nivoa i procenta vrednovanja suštinski je vezana za nedovoljna znanja, i druge faktore koji nisu u aktivnoj funkciji primene modela na domaćem tutističkom tržištu.

4.2.8. Kreiranje procesa i upravljanje uslovima od uticaja na razvoj sistema upravljanja kvalitetom i implementaciju „condo“ hotela na domaće turističko tržište

Sprovedena istraživanja potvrđuju univerzalnost mogućnosti implementiranja „condo“ hotela, uz značaj razvojnog sistema i ulogu upravljanja kvalitetom u odnosu na turističko tržište, čime se potvrđuje opravdanost šireg pristupa temama u obradi ključnih aspekata definisanja postavljenih istraživačkih hipoteza, sve u odnosu na značaj kvaliteta i uspešnost implementiranja „condo“ hotela na turističko tržište. Potvrđuje se potreba kompleksnog organizacionog pristupa koji obezbeđuje da se niz značajanih aspekata u oblasi koncepta, tržišnog nastupa, odnosa vlasnika imovine, kao i drugih aktivnih i ključnih učesnika, uz dopunjujući institucionalni okvir, upravljački mehanizam, sagledaju kroz dodatno definisane različitosti poslovanja u odnosu na klasične modele turističkog smeštaja u Srbiji. Jedinstvenost poslovnog organizovanja „condo“ hotela ključno opredeljuju vlasničko-upravljački odnosi uz pripadajuće standarde kvaliteta u okviru razvojnog pristupa načinu upravljanja kvalitetom.

Istraživanja uslova i analize mogućnosti pristupa uspešnom implementiranju hotelskog „condo“ modela poslovanja na turističkom tržištu Srbije, utvrđuju postojanje značajno raspoloživih razvojnih resursa za uspešno implementiranje poslovanja „condo“ hotela na turističkom tržištu. Kompleksnost definisanog i sprovedenog naučnog pristupa predmetu i ciljevima istraživanja, u velikoj meri potvrđuju potrebe produženih istraživačkih usmerenja i delovanja, kako dodatnih dokazivanja komparativnih prednosti turističkog poslovanja modeliranih „condo“ hotela, posebno u stvorenim, domaćim i karakterističnim uslovima.

Turističko poslovanje „condo“ hotela u Srbiji zasniva se i oslanja na mogućnosti kreiranja šire definisanih osnova i uslova, opredeljenih sprovedenim teorijskim istraživanja modeliranih „*mix-use*“ primera poslovne prakse, uz neophodnost kombinovanja analitičkih pristupa definisano usaglašenim uslovima primene u domaćoj praksi. U ambijentu domaće raspoloživih poslovnih i stambenih resursa, kao i potvrđivanjem drugih uslovnih mogućnosti od značaja na praktičnu primenu u turističkoj delatnosti, sve uz potvrdu primenjivog razvoja u domaćoj turističkoj delatnosti, definisane istraživačke postavke neophodno i u najvećoj, dominantnoj meri, potvrđuju postavke glavnih: $H_{01;}$ $H_{02;}$ i $H_{03;}$ hipoteza, ujedno opredeljujući „condo“ hotelima značajan pristup i poslovni nastup domaćem turističkom tržištu uz neophodna, minimalna ograničenja i delimičnu, dodatnu potvrđenost pomoćnih hipoteza: $H_{01\text{-}4;}$ $H_{03\text{-}2;}$ i $H_{03\text{-}4;}$ što ukupno sprovedenom istraživanju daje potvrdu visokog stepena dokazanosti i moguće poslovne primene u domaćoj turističkoj praksi.

4.2.9. Generalne napomene:

Neophodnost i potreba kombinovanih istraživačkih pristupa poslovnim aspektima suštine organizovanja uz razvojno projektovano poslovanje „condo“ hotela, jasne su i uslovno nezaobilazne, ujedno i polazne osnove definisanja ključnih poslovnih aspekata znanja i dodatno uslovnih uticaja na tržišnu uspešnost u turističkoj delatnosti. Razvojni sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u tom smislu zauzima značajnu konstitutivnu, organizacionu, ujedno i razvojnu funkcionalnu ulogu od uticaja na tržišnu organizovanost, prepoznatljivost, konkurentnost i dugoročno uspešnu tražnju.

Značaj i uloga dobijenih rezultata istraživanja, u prizmi tematski šire opredeljenih aspekata uslovnog pristupa tržišnom implementiranju, ukazuju na neophodnost sprovođenja kompleksnog pristupa naznačenim uslovima od uticaja na poslovno pozicioniranje, konkurentnost, kao i dugoročnu uspešnost. Doprinos ključno usmerenih, istraženih aspekata razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, neophodan je i očekivan pristupni aspekt poslovne uspešnost „condo“ hotela u Srbiji, doprinoseći sledećem:

A. Razumevanju kompleksno, razvojno razrađenog pristupa ključno definisanim aspektima „inoviranih“ uticaja na organizovanje uspešnog poslovanja „condo“ hotela, posmatrano kroz bitna funkcionalna definisanja poslovno diversifikovanih radnih procesa i odnosa učesnika u poslovanju. Ujedno usmeravajući istraživački doprinos na ključna funkcionalno-organizaciona ponašanja procesnim pristupom, operativnim unapređenjima, uz razvojne pristupe poslovnim aspektima sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u ostvarivanju poslovnih ciljeva kroz:

- Definisanje pozicija pojedinačnih, kao i grupnih uloga učesnika;
- Suštinu i odnos očekivanog u odnosu na ostvareno zadovoljstvo učesnika, posebno ključnih;
- Očekivanu i ostvarenu moć, ujedno i uz vlasničko-korisničke uticaje učesnika u poslovanju;
- Uspešnost upravljača u odnosu na očekivanja vlasnika, kupaca i korisnika;
- Uspostavljeno jedinstvo učesnika u trajno standardizovanom sistemu kvaliteta;
- Uspostavljanje poslovno razvojnog „*Integrisanog Menadžment Sistema - Kvaliteta*“;
- Kontinuirano obezbeđen i stalno unapređujuć razvojni pristup poslovnim performansama;
- Zakonsko, statusno i ugovorno uređenje svojinskih odnosa ključnih i aktivnih učesnika;
- Druga razvojno projektovane i ostvarive zahteve sistema kvaliteta;
- Druga razvojno ostvariva, uzajamna prava kao i obaveze u odnosima ključnih učesnika;

Organizovanje radno-operativnih funkcija, procesnim pristupom u poslovanju „condo“ hotela, uslovljeno je uspešnim, sistemskim razvojem kvaliteta i upravljanja kvalitetom, ujedno saglasno nizu daljih istraživačkih aktivnosti, unapređenim normama i definisanjima istih, daljim pravcima uređenja imovinsko-ravnih i drugih usmerenja u politikama razvojnog restruktuiranja, uz tržišna usklađivanja i usaglašavanja u periodima budućeg razvoja kombinovane „*mix-use*“ - „condo“ turističke delatnosti, sve uz:

A-1. Prethodna i pristupna istraživačka razjašnjenja, ključnih osnivačkih, razvojnih, ujedno i kombinovanih znanja o hotelsko-stambenim aspektima modeliranja i organizovanja turističkog poslovanja „condo“ hotela. Takođe i kroz ključno diversifikovane vlasničke, svojinske, ujedno korisničke i komercijalne radne odnose, procese i aspekte stanovanja, sve u okviru jedinstvenog i uspešno organizovanog, profesionalnog hotelskog upravljanja, rukovođenja uz odgovorno raspolaganje imovinom i nekretninama vlasnika. Takođe, sve uz jedinstveno ustrojstvo upravljanja kadrovima, shvatanje značaja uloga i mesta, uređenih uzajamnih prava i obaveza, kao i ovlašćenja i odgovornosti ključnih i aktivnih učesnika, sve uz ključne aspekte razvojnog sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom od značaja i uticaja na ostvarivanje performansi konkurentnog tržišnog poslovanja;

A-2. Inoviranje pristupa pravnim, zakonskim i ugovornim dimenzijama poslovanja „condo“ hotela uz inkorporirani razvojni sistem kvaliteta, shodno vlasničkoj strukturi, ulogama ključnih i aktivnih učesnika: kupaca, korisnika i potrošača proizvoda i usluga u skladu sa Zakonom uređenim pravnim, ekonomskim, upravljačkim, građevinskim, kao i drugim značajnim, ujedno i definisanim pitanjima u vezi rada na “*mix-use*“ turističkom tržištu;

A-3. Primenu dokazanih iskustava šire, „*mix-use*“ turističko-stambene, kao i korisne, komplementarne poslovne prakse i karakterističnih pristupa delatnosti stanovanja, uz dalja naučna i praktična istraživanja, ukazujući ujedno na kompleksnost stalno neophodnih, razvojnih usaglašavanja i unapređenja;

A-4. Rešavanja zaostalih privatizacionih procesa i stvaranje dodatno potencijalnih, vlasnički restrukturiranih imovinskih potencijala, atraktivno potentnih za razvojni pristup u turističkoj delatnosti i napredan i šire unapređujuć rad na administrativnom modeliranju „condo“ hotela u okviru domaćeg turističkog tržišta;

A-5. Razvojni pristup unapređenom modeliranju „condo“ hotela u okviru jasno definisanih i ujedno turistički opredeljenih destinacija i lokacija;

A-6. Druge, razvojno aktivne, naučno-stručne; edukativno-obrazovne; imovinsko-vlasničke; tržišno-komercijalizovane; korporacijski grupisane; kao i pojedinačne poslovne inicijative i druge, sistemski, grupno i individualno, izvesno ostvarive razvojne poslovne mogućnosti.

B. Druga dodatna i posebna usmerenja i napomene:

Dokumentovanjem istraženih modela poslovanja uz inicijalne i razvojno primenjive primere dobre prakse, kao i primenjivo ustrojstvo zahteva kvaliteta i upravljanja kvalitetom u uspešno projektovanom sistemskom implementiranju „condo“ hotela na domaće turistučko tržište, potvrđuje se funkcionalna organizovanost i ustrojstvo ključno opredeljujućih uloga aktivnih i ključnih učesnika u svim segmentima uspešnog poslovanja „*mix-use*“ hotelsko-stambenog, turističkog poslovanja.

Značaj principa upravljanja kvalitetom i uticaj primene razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom na ostvarivost uspešnog implementiranja „condo“ hotela u domaćoj turističkoj praksi, dodatno potvrđuju definisane potvrde, kao i dodatne napomene i usmerenja kroz:

B-1. Osnovu odnosa kompletno projektovanog i ujedno uspešno ostvarivog sistema kvaliteta i ujedno kompleksno uspostavljenog u „condo“ hotelima, suštinski i formalno, realno i ujedno afirmativno, sadržajno i suštinski u celini primenjivo, kroz neizostavno administrativno uređeno ustrojstvo i definisane pristupe uspostavljanju institucionalnog okvira, kroz zakonski (*administrativni okvir*). Sa jedne strane kroz ugovorno uređena prava i obaveze svih učesnika uz izvršno definisana prava, obaveze, kao i ovlašćenja i odgovornosti, ključnih i aktivnih učesnika, u svemu kroz ključni i sveobuhvatni: ADMINISTRATIVNI OKVIR, (*pravno - ugovorni, ekonomsko - komercijalni*), poslovno podrživ i ujedno primenjiv osnov funkcionalnog organizovanja „condo“ poslovanja;

B.2. Neophodnost uspostavljanja profesionalnog (stručnog) upravljačkog mehanizma, kao obaveznog uslova i osnove stručnog i odgovornog pristupa osnovama poslovne uspešnosti i zadovoljstva svih učesnika u poslovanju „condo“ hotela, zasnovanom na uspešnosti koju dodatno podržava i obezbeđuje profesionalni menadžment;

B.3. Implementiranje jedinstvenog „*IMS-Quality*“ modela, potvrda je povećanih mogućnosti poslovne i profesionalne, temeljno odgovarajuće osnove razvojnog pristupa poslovno

prihvatljivom, funkcionalno modeliranom sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima;

B.4. Ustrojstvo i jedinstvenu usaglašenost javnih isprava o nepokretnostima, kao tačni i uvek ažurni „*in house*“ registri, značajan su i odgovorno zahtevan zakonski (i ugovorni) uslov, kao jedna u svemu ključno podržavajuća poslovna funkcija od značaja i interesa za kvalitet pravne i poslovne sigurnosti učesnika, ujedno u skladu sa obavezujućim, ugovornim (zakonskim) aspektima pristupa sistemu kvaliteta i uspešnom razvojnom pozicioniranju „condo“ hotela na domaće „condo“ turističko tržište;

B.5. Uspostavljanje i radno ustrojstva „condo“ hotela u poslovanju, kroz institucionalni pristup eksternim informatičkim sistemima obrade poslovnih odnosa, radno - organizacionih, vlasničkih i korisničkih statusa ključnih i aktivnih učesnika, uz stalna vrednovanja i ažuriranja imovinskih, materijalnih, komercijalnih, kao i u celini knjigovodstvenih odnosa uz promenjivost pravno-radnih statusa, drugih prava, obaveza kao i ostvarenih efekata;

B.6. Prepoznatljivu sistemsku tržišnu podršku redovnom i razvojno unapređenom, naprednom poslovanja „condo“ hotela na turističkom tržištu, sve uz jedinstvo razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, deklarisanih i potvrđujućih činjenica, verodostojno korišćenih podataka od značaja za ključne i aktivne učesnike, kao propisana i očekivana neophodnost sistema kvaliteta, kao i urednog poslovanja „condo“ hotela;

B.7. Ustrojstvo jedinstvenog javnog registra, internog evidentiranja, nadzora i komunikacija u ugovorno uređenim, statusnim, svojinskim i komercijalnim odnosima ključnih učesnika o stanju zatečenosti uzajamnih prava, potraživanja i obaveza, kao i ključno značajnim, radnim i organizacionim, razvojno orjentisanim pristupima, sistemski organizovanog usmerenja na sistem kvalitet i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima;

B.8. Ustrojstvo ažurirane postavke neizostavno primenjivih poslovnih pravila, procedura, uputstava, odluka i drugih pripadajućih i neophodnih dokumenta, kao trajno definisan, veropdostojan pristup razvojnom sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u poslovanju „condo“ hotela.

Takođe, sve uz jedinstvo uređenih pravila i kodeksa ponašanja učesnika uz autentična i verodostojna praćenja, tumačenja, ažurno objedinjenih ključnih segmenata dokumentovanog procesnog pristupa funkcionalno organizovanom poslovanju domaćih „condo“ hotela;

B.9. Druga usmerenja i napomene.

C. Dodatne istraživačke i razvojne inicijative:

C.1. Implementiranjem “condo” hotela, prvenstveno se ostvaruje unapređujuć zahtev razvojnog pristupa domaćem turističkom tržištu, koji vlasnicima imovine, kao ključnim i aktivnim učesnicima u turističkom poslovanju, omogućava realizovanje tržišno dodatnih: statusnih, organizacionih, upravljačkih, komercijalnih kao i drugih poslovnih unapređenja i poboljšavanja, sve sa ciljem dugoročnog pristupa tržišnom razvoju poslovanja, podržanog jedinstvenim, razvojnim sistemom kvaliteteta i upravljanja kvalitetom, kao uslovno značajnoj predispoziciji poslovne uspešnosti:

C.2. Ustrojstvo razvojnog pristupa utemeljenju pravno definisane hotelske, poslovne „*mix-use*“ turističke delatnosti, kao i u celini poslovne stambeno-smeštajne “komercijalizacije” u turističkom poslovanju, razvojni je put modeliranog pristupa domaćeg „condo“ poslovanja, u svemu prilagodljivog i ujedno primenjivog i u drugim vrstama turističke delatnosti.

Takođe, saglasno sistemskom pristupu turističkog razvoja uz unapređenja, neophodno je jedinstvo ključno objedinjenih poslovnih aspekata od uticaja na definisanja i pristupna razvrstavanja standardizovanih formi modeliranog organizovanja, uz jedinstven pristup kvalitetu turističkih proizvoda i/ili usluga, shodno Zakonom uređenoj administrativnoj celini, kao polaznoj osnovi opredeljene suštine i forme pristupima kvalitativnih definisanja i razvrstavanja ključnih aspekata kvaliteta. Modeliranje i definisanje razvojno jedinstvenog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, kroz jedinstveno razvrstavanje, značajna je osnova zadatka u kome svoje prepoznavanje i učešće zauzimaju aktivni subjekti registrovane turističke delatnosti na uređenom turističkom tržištu Republike Srbije.

C.3. Domaći "*Zakon o stanovanju i održavanju zgrada*", svojim pravnim ustrojstvom, normama i pravilima „*pravne analogije*", nesporno omogućava uporedno i sledljivo, primenjiva teorijska i praktična razmatranja značajna za analogiju izvodljivosti, uz primenu i usmerenja u odnosu na principe prihvatljive dopune i/ili analogije primene u slučajevima "*pravnih praznina*", u okviru funkcionalnog modeliranja "condo" hotela, kao značajan operativni doprinos razvojnom pristupu sistema kvaliteta i upravljanju kvalitetom u procesima pojedinačnih tržišnih nastupa;

C.4. Obavljena istraživanja potvrđuju visok, ujedno i viši stepen dokazanosti istraženih hipoteza, kao i postavljenih ciljeva istraživanja, saglasno kompleksnom pristupu stručne, aktivne i jasne podrške daljim i uspešnim pravcima implementiranja "condo" hotela na domaće turističko tržište;

C.5. Druge preporuke i inicijative od značaja i uticaja na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u funkciji ostvarivanja poslovne uspešnosti i razvojnog implementiranja "condo" hotela na domaće turističko tržište.

5. ZAKLJUČCI

5.1. Rezime zaključaka postavljenih hipoteza:

Na osnovu prethodno sprovedenih istraživanja, definisani su ključni stavovi o prihvatljivosti i potvrdi postavljenih hipoteza:

-Hipoteza H $_{01}$. "*Postoje suštinske posebnosti u oblasti koncepta, standarda i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u hotelskom „condo" poslovanju"*, testirana je kroz sledeće pomoćne hipoteze:

POMOĆNE HIPOTEZE	P	D	O
***H*$_{01\text{-}1}$*: Ključni učesnici uspostavljaju standarde kvaliteta i obebeđuju razvojni sistem kvaliteta "condo" hotela;*	X		
***H*$_{01\text{-}2}$*: Karakter imovine i uloga vlasnika opredeljuje standarde kvaliteta i razvoj sistema upravljanja kvalitetom;*	X		
***H*$_{01\text{-}3}$*: Procesni pristup funkcionalnom organizovanju, ključni je uslov razvoja sistema i upravljanja kvalitetom;*	X		
***H*$_{01\text{-}4}$*: Stručan i odgovoran kadar uslov je uspešng razvoja sistema upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima;*		X	
***H*$_{01\text{-}5}$*: Poštovanje principa upravljanja kvalitetom značajan je uslov uspešnosti poslovanja u "condo" hotelima;*	X		
***H*$_{01\text{-}6}$*: Stalne provere i vrednovanja, uslov su razvoja sistema upravljanja kvalitetom i uspešnog poslovanja;*	X		
***H*$_{01\text{-}7}$*: Uloge ključnih učesnika obezbeđuju efikasnu organizaciju i uspešno poslovanje "condo" hotela;*	X		
***H*$_{01\text{-}8}$*:Uspešan razvoj sistema i upravljanja kvalitetom u poslovanju „condo" hotela, značajan je uslov za zadovoljstvo i satisfakciju učesnika;*	X		
***H*$_{01\text{-}9}$*: Stručnost i odgovornost rukovodstva uslov su uspešnog razvoja sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom;*	X		

-Hipoteza H $_{02}$. *"Na turističkom tržištu Srbije postoje značajni resursi i mogućnosti za implementiranje i uspešno poslovanje "condo" hotela"*, testirana je kroz sledeće pomoćne hipoteze:

POMOĆNE HIPOTEZE:	P	D	O
***H*$_{02\text{-}1}$*: Planinski, banjski, vodni i drugi domaći turistički resursi, značajni su za implementiranje "condo" hotela;*	X		
***H*$_{02\text{-}2}$*: Evidentne su pogodnosti kao i ograničenja u implementiranju „condo" hotela na turističko tržište;*	X		

-Hipoteza H $_{03}$. *"Na „kombinovanom" turističko-stambenom tržištu Srbije postoje evidentne prepreke za implementiranje i uspešno poslovanje „condo" hotela"*, testirana je kroz sledeće pomoćne hipoteze:

POMOĆNE HIPOTEZE:	P	D	O
***H*$_{03\text{-}1}$*: Nedovoljno izgrađen normativno-pravni okvir prepreka je uspešnijoj implementaciji „condo" hotela;*	X		
***H*$_{03\text{-}2}$*: Poslovna orjentacija utiče na dugoročno uspešno organizovanje i poslovanje "condo" hotela;*		X	
***H*$_{03\text{-}3}$*: Ograničena "autonomija volje" pojedinačnih vlasnika uslov je uspešnijeg poslovanja "condo" hotela;*	X		
***H*$_{03\text{-}4}$*: Nedovoljnost znanja o načinu rada, prepreka je uspešnijoj tržišnoj implementaciji "condo" hotela;*		X	
***H*$_{03\text{-}5}$*: Moć i znanje učesnika od uticaja su na kupce i korisnike "condo" proizvoda i usluga;*	X		
***H*$_{03\text{-}6}$*: "Komercijalizacija" u "condo" hotelima, omogućava dodatnu materijalnu satisfakciju i lojalnost;*	X		

Legenda: P - *Prihvaćeno*; D - *Delimično prihvaćeno*; O - *Odbijeno*;

5.2. Generalni stavovi od uticaja na zaključivanja

Sprovedena istraživanja suštine modeliranja i mogućnosti uspešnog razvojnog pristupa predmetu, načinu i obimu istraživanja razvojnog sistema upravljanja kvalitetom, definišu kompleksi ključnih rezultata u dokazivanju dostavljenih hipoteza, sve uz neophodnost postojanja ključnih znanja iz oblasti „*mix-use*" turističkog poslovanja "condo" hotela. Tematski definisane i funkcionalno povezane hipoteze, kroz uporedne i druge istraživačke pristupe i metode, opredeljuju naučni značaj dokazivanja i pristupa primeni u praksi. Sprovedenim istraživanjima u najvećoj meri se potvrđuju polazno postavljene hipoteze, istovremeno ukazujući na značajne razloge, koji istraživačkim potvrdama ukazuju na otežano ali opravdano prihvatanje uslova u pogledu uspostavljanja ključnih znanja od uticaja na uspešnost implementiranja, kao značajnog uslova poslovne uspešnosti „condo" hotela, izvesnog za uspešnost implementiranja, čime sprovedena istraživanja generišu niz potvrda poslovne primene, jedinstveno "*Integrisanog Menadžment Sistema*» - *Kvaliteta* (IMS-Q), kao jednog od ključnih uslova za uspešnost

razvojnog sistema upravljanja kvalitetom u ”condo” hotelima. U dominantnom delu karakterističnih svojstava, poslovni modeli ”condo” hotela potvrđuje jasnu tržišnu prihvatljivost i značaj razvojnih kretanja u sistematizovanom identifikovanju primenjivih organizacionih i poslovnih pristupa trajno uspešnoj implementaciji na turističkom tržištu.

Potvrđenim svojstvima značaja i uspešnosti sprovedenih istraživanja, ostvaruje se ujedno i podrška postavljenim ciljevima uspešne implementacije ”condo” hotela na turističko tržište.

Prvi cilj naučnog rada ispunjen je istraživačkim definisanjima ključnih funkcionalnih, kao i jasnih, organizacionih, normativnih i drugih aspekata poslovanja „condo“ hotela, sagledano kroz razvojni sistem i upravljanje kvalitetom, kao ključnom pristupu poslovnoj uspešnosti kroz stalna poboljšavanja i dugoročno ostvarenu satisfakciju učesnika u poslovanju.

Drugi cilj istraživanja ostvaren je potvrdom postojanja raspoloživih resursa domaće turističke privrede, neophodnih za implementiranje i razvoj „*mix-use*“ turističkih modela, uz uslov otklanjanja evidentnih prepreka od uticaja na buduću, uspešnu tržišnu implementaciju „condo“ hotela u Srbiji.

Treći cilj istraživanja potvrđuje se mogućnostima uspešnog pristupa implementiranju „condo“ hotela na domaće turističko tržište, uz uspostavljanje i ispunjenje poslovnih kao i ujedno zahteva razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom, shodno jedinstveno integrisanom sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom na domaćem turističkom tržištu, definisanom kroz: „*Integrisani Menadžment Sistem - Kvaliteta* (*IMS-Quality*)“, u poslovanju „condo“ hotela.

*

Primenjiv turistički model kombinovanog odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka, prepoznaje se kao prihvatljiv razvojni i ujedno značajan, relativno inoviran turistički proizvod na domaćem turističkom tržištu. Sprovedena istaživanja razvojnog sistema i upravljanja kvalitetom u praksi turističke delatnosti hotelskog poslovanja, deo su heterogeno usmerenih naučnih, teorijskih, kao i kroz praksu dokazanih pristupa istraživački prezentovanim studijama razvoja modeliranih “condo” hotela na turističkim tržištima. Uspešno implementiranje „*mix-use*“ modela „condo“ hotela na domaće turističko tržište, realan je razvojni pravac ostvarivanja ključnih zahteva sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom procesnim pristupom, funkcionalno organizovanog poslovanja „condo“ hotela u turističko delatnosti.

**

62

Razvojni odnos profesionalnog upravljanja sa jedne i obezbeđenost kvaliteta proizvoda i usluga sa druge strane, trajni je poslovni odnos očekivanog i isporučenog kvaliteta od uticaja na sve učesnike, uz odgovarajuće provere, merenja i vrednovanja. Jednom rečju, zadovoljstvo učesnika, posebno ključnih i aktivnih, iskazuje se i generalno je zavisno od svakog definisanog, pojedinačnog do grupe procesa procesa organizovanog poslovanja “condo” hotela. Obezbeđivanje kvaliteta jedinstveno i suštinski kreirane forme poslovnog organizovanja kroz prihvatljivi:“IMS-Quality” u “condo” hotelima, razvojno je objedinjen poslovni model šire definisanih radnih segmenata procesno modeliranog koncepta organizacije poslovanja u domaćoj turističkoj delatnosti.

***

Kvalitet proizvoda i usluga kombinovanog, “*mix-use*” modela „condo“ hotela, isporučen kroz poslovno ostvarene performanse niza vrednovanih obeležja, moguć je i ujedno jedan od najdominantnije mogućih, uslovno inoviranih pristupa uspešnom poslovanju u domaćoj hotelsko-turističkoj delatnosti. U tom smislu, razvojno upravljanje sistemom kvaliteta u savremenom trendu tržišnog pozicioniranja „condo“ hotela na domaće turističko tržište, značajan je vrednosni aspekt ostvarive radno inovirane tržišne konkurentnosti.

****

Uspešno upravljanje razvojnim sistemom kvaliteta zasnovano je na sveobuhvatnom kreiranju i realizovanju funkcionisanja postavljenih procesnih modela direktnih, pratećih kao i drugih povezujućih poslovnih aktivnosti, uz uspostavljanje dodatno inoviranih zahteva kvaliteta i važećih standarda kvaliteta, sve uz kontinuirana praćenja, vrednovanja, kontrole i stalna unapređivanja već ostvarenih kao i/ili buduće očekivanih, uvećanih učinaka. Time se uspešno razvojno upravljanje kvalitetom u „condo" modelu i konceptu poslovanja, prepoznaje kao inoviran indikator u okviru uspešno pojačane tržišne konkurentnosti.

*****

Struktura istraživačke postavke rada inkorporira značajne forme i sadržinu funkcionalno proaktivnih pristupa sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom „condo" hotela, razvojnim procesnim pristupima, kao i širim aspektima sledećih istraživačkih zaključivanja i uvažavanja:

- Pojmovnih definisanja modeliranog "condo" hotela, kao i pravilan razvojni načini i pristupi inkorporiranju na domaće turističko tržište, uz isticanje komparativnih prednosti i nedostataka, opredeljujući prethodno značajna razrešenja institucionalnog okvira i dodatna teorijska pitanja od uticaja su na urednost poslovnog ustrojstva na turističko tržište.

- Sagledavanja mogućnosti prepoznavanja i prihvatljivosti od strane domaćeg hotelsko-turističkog tržišta uslovljava sistem kvaliteta sadržan u znanju, iskustvima i primerima dobre prakse u primeni, uz punu posvećenost ključnih učesnika i značajnu ulogu odgovornog profesionalnog upravljača;

- Stručnih i primenjivih definisanja kroz realizaciju projektovanog mesta, uloga, značaja i uticaja ključnih i aktivnih učesnika u implementiranju razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima, čime se ujedno potvrđuje pristupno uspešan radni doprinos i funkcionalno organizovan procesni pristup ostvarivanju poslovnih ciljeva: očekivanog, pruženog i/ili primljenog kvaliteta i ujedno zadovoljstva, posebno kupaca, korisnika i potrošača, proizvoda i usluga u poslovanju "condo" hotela.

- Sigurnosti u stručnu implementaciju i uspešno poslovanje "condo" hotela, posebno na domaćem turističkom tržištu, kao rezultat specijalistički i/ili posebno sprovedenih istraživanja, uz definisanje ključnih, kontinuiranih zahteva organizacijskog ustrojstva funkcionalne organizacije procesnim pristupom, uz trajna, razvojno primenjiva tržišna unapređenja ključnih aspekata razvojnog sistema kvaliteta i upravljanja kvalitetom u "condo" hotelima.

******

"Condo" hoteli svoj tržišni nastup i poslovno organizovanje nadograđuju unapređenim znanjima postojeće hotelske prakse, iskustava i vrednovanja klasičnih i karakterističnih modela, stvarajući razvojne uslove za dugoročnu konkurentnu tržišnu prednost u okviru buduće turističke "kondominizacije" u Srbiji. Domaće hotelsko-turističko tržište obogaćuje i obeležava niz karakterističnih, inovativnih "*mix-use*" proizvoda i usluga odmorišnog stanovanja i hotelskog boravka, kroz uređene vlasničke i upravljačke aspekte odnosa ključnih učesnika u okviru jedinstvenog institucionalnog okvira, kao i ugovorno uređenih odnosa ključnih učesnika turističkog "condo" poslovanja.

Imovinska i komercijalna turistička vrednovanja tržišta, od značaja su i uticaja na razvoj sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga u "condo" hotelima i uspešno poslovanje na domaćem turističkom tržištu. Stalna vrednovanja i provere aspekata isporučenog kvaliteta, "*uvek nešto više i bolje od očekivanog*", ključni su motivacioni zahtevi u sistemu kvaliteta od značaja za vrednovanja uspešnosti aktivnih učesnika u poslovanju, dugoročnu tražnju i očekivani razvojni karakter sistema kvaliteta i operativnog poslovanja, iskazano kroz

utvrđene i merljivo ostvarene standarde kvaliteta, uspešan razvoj i upravljanje sistemom kvaliteta

Vlasničko, kao i korisničko zadovoljstvo ključnih i aktivnih učesnika u poslovanju "condo" hotela dominantni su poslovni ciljevi, koji uz projektovanje i ostvarivanje definisanih zahteva kvaliteta, omogućavaju i obezbeđuju ostvarivanje očekivane satisfakcije i značajne lojalnosti učesnika. Definisanje, implementiranje i bezuslovna poslovna primena propisanih i posebno, razvojno utvrđenih standarda i pravila ponašanja učesnika, ključni su uticaji na dugoročnu poslovnu uspešnost „condo" hotela.

****

Prezentovani zaključci ističu ključne ciljeve i rezultate sprovedenih istraživanja, usmerenih u celini na nizove uticajno dominirajućih tema. Takođe, pojedini rezultati često su nedovoljno jasni i potvrđeni stavovima ključnih učesnika, posebno potencijalnih vlasnika proizvoda i usluga u poslovanju „condo" hotela u Srbiji. U tom smislu su značajna, dalja razvojna organizovanja, kombinovano povezanih istraživanja, prvenstveno usmerenih na razradu očekivanih mogućnosti, unapređenja i opasnosti, sve u odnosu na ključne vlasničko-korisničke pristupe razvojnom sistemu kvaliteta i upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima na turističkom tržištu.

6. LITERATURA, IZVORI I PRILOZI

6.1.Literatura:

1. Aker. D.A. Kumar V,, Day G.S., (1991), „Managing Brand Equity, New York; The Free Press, Objavljeno: „Marketinško istraživanje“, (2008), Aaker D.A., Kumar V., Dej D.S, John Wiley & Sons, Usa, -9 izdanje na srpskom jeziku, Ekonomski fakultet Beograd, str. 684-686);
2. Aker D., Kumar V., Dej. Dž., (2008), „Marketinško istraživanje“, Ekonomski fakultet Beograd, (str. 685-686);
3. Aleksić M., Popov-Raljić J., Đorđević V., Janković V., Lukić M., Rašeta M., Spirić D. (2020): Control of nutritive allergensin a hospitality kitchen, *Meat Technology*, 61, 75-81);
4. Angelo R.M. i Vladimir A.N., (2004), “Hospitality today”, An Introduction , Lansing, The Educational Institute American Hotel & Lodgimg Association, V Edition, USA. (str. 167-172); (str. 172-183);(str. 210-213);
5. Antić O. (2014), „Obligaciono pravo“, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, (str. 28-30; str. 36-50);
6. Aulet B, 2013, *„Disciplinirano poduzetništvo“ - „MIT-u (Massachussetts Institute of Technology)“*, MATE d.o.o., Zagreb, (str. 2-3); (str. 11-261);
7. Avelini Holjevac I., (2002); „*Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, (str.51-52); (str. 466-470);
8. Babić I., (2009), ”*Obligaciono pravo*” Univerzitet Singidunum, Beograd., (str. 54-61); str.95-109);
9. Bakić O. (2009), „*Marketing u turizmu*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 77);
10. Barjaktarović D. Knežević M. (2021), *“Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu“*, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 3-7); (str. 81-86); (str. 99-106;); (str. 119-122);
11. Barjaktarović D., (2016), „*Upravlajanje kvalitetom u hotelijerstvu*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 37-40); (str. 81-82);
12. Barrows,C., Powers, T&Reynolds, (2012,); Introduction to Management in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey; (str. 361-365);
13. Barth. S., (2006; 2009; 2012); ”*Hospitality Law*”, John Wiley&Sons,Inc., IV Edition, Hoboken, USA, (str. 80-82); (str. 472-473);
14. Bateson E.G. John & K. Douglas Hoffman., (2013), „*Marketing usluga*“, Data Status, str. 322-327); (str. 327-346);
15. Berry L.L. & Parasuraman A., (1991.), „*Marketing Services - Competing Through Quality“*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. New York, Toronto, (str. 15-30);
16. Black H.C. and coauthors, (1990), „*Black,s Low Dictionary*“, West publ.co.St.Paul, MN 55164-0526, USA, (str.1483-1654);
17. Bovee, C.L. & Thill, J.V. (1992), „*Marketing*“, Mc Graw Hill, Inc., New York, (str.151.);
18. Bogetić Z., (2007), *„Menadžment kategorije proizvoda*“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, (str. 15-16.);
19. Božanić V. i Jovanović B., (2010), „*Upravljanje kvalitetom materijalnih resursa*“, IRO, Beograd, (str. 6-9);
20. Butler, J., Maisnik, G., (2005), *„Condo hotels“*: Making them work involves challenges and reawards“; „Urban Land Institution“; (str. 32-35);
21. Crosby, P.B., (1979), „*Quality is Free“,* New York, USA, Mc Graw-Hill, Inc, 1979;
22. Crosby P.B., (1984), „*Quality Without Tears*“ , New York, Mc Graw-Hill, Inc. 1984;
23. Gryna, F.M. (1981), „*Quality Circles“*, Amacom, New York.; (J.M.Juran, Frank M.Gryna (1999), *„Planiranje i analiza kvaliteta“,* Mate d.o.o., Zagreb; (str.147-149),

24. Cvetković-Lečić D., Atanasov N., (2015), "*Upravljanje proizvodnjom i pružanje usluga*", FON, Beograd, (str. 38);
25. Čačić K., (2014.), „*Poslovanje hotelskih preduzeća*", Univerzitet Singidunum- Beograd, (str. 107-121);
26. Čerović S. (2009), „*Strategijski menadžment u turizmu*", Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 21-29); (str. 84); (str. 105-118);
27. Čerović S. (2002), „*Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*", Uiverzitet Singidunum, Bgd. (str. 100-102);
28. Čerović S. i Knežević M. (2019), „*Menadžment u hotelijerstvu*", Uiverzitet Singidunum, Beograd, (str. 41-44); (str. 223-232);
29. Čerović S., Brdar I., Knežević M,. (2022); „*Turizam-teorija i principi*", Univerzitet Singidunum; (str. 29-30);
30. Čerović S., Čomić Dj., (2015), „*Projektovanje i izgradnja hotela*", Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 329-334);
31. Čomić Đ., (2000); „*Putovanje kroz geopanoptikon*", Savezni centar za unapređenje ugostiteljstva-hotelijerstva, Beograd, (str. 48-49);
32. Ćirić N., (2010), „*Turizam i hotelijerstvo-unapređenje i razvoj*", Draslar Partner, Beograd, (str. 181-192); (str. 241-246);
33. Ćosić M. - 2007), „*Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*", Visoka turistička škola; Čigoja štampa Beograd, (str. 89; (str.116-122); (str.180-193;);
34. Davenport, T.H. (1993) „Process Innovation: Reengineering work through information *technology",* Harvard Business School Press, Boston, USA;
35. Deming W.E. (1985), "*Out of Crisis*", Cambridge, Massachusetts: MIT;
36. Dibb S., Simkin L., Pride W., Ferrell O.C., (1991). „*MARKETING, evropsko izdanje*", prevod sa engleskog originala: „*Marketing: Concepts and strategies*", Mate d.o.o. Zagreb, (str. 636-650);
37. DeFranco, A., Koh, Y., Prem, P., & Love, B.; (2022); „Inclusion of Condominium Units in Luxury Hotels as a Diversification Strategy; Property Performance Perspective. Cornell Hospitality Quarterly, Volume 63, Issue 1, February 2022, Pages 108-118. The Author (s) 2021, Article Reuse Guidlines https://doi.org/10.1177/19389655211050398
38. De Bono (2002), (str. 125).;
39. Doyle, P., & Stern, (2006), Marketing Management and Strategy, FT Prentice Hall, Pearson; (str.10-14).;
40. Donaldson,T., Preston,L. (1995); *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, The Academy of Management Review, Vol.20.No.1. (p. 65-91);
41. Dragašević M., (2000), „*Novi ugovori u međunarodnoj poslovnoj praksi",*Sl. list Crne Gore, (str. 35, 36-54);
42. Dragašević M., (1990), „*Ugovori u turizmu",*NIO „Univerzitetska riječ" Nikšić, (str. 270-272);
43. Đorđević A. i Zečević B., (2015), *„Kreiranje vrednosti u turizmu",* Ekonomski fakultet – Beograd, (str. 2-4);
44. Đorđević A., i Marinković V. (2019), „*Upravljanje potrošačima*", Ekonomski fakultet Beograd, (str. 109-111); (112-114);
45. Dragašević M., (2000), „*Novi ugovori u međunarodnoj poslovnoj praksi*", Novinsko-izdavačka Ustanova: Podgorica, Sl. list R.Crna Gora, (str. 35-54);
46. Dželetović S., (2011), „Uspostavljanje i provera sistema menadžmenta kvaliteta", Visoka škola strukovnih studija, Beogradska politehnika, (str.51-52); (str. 70-74);
47. Džober.D., i Lankaster D., (1990-2000), „*Prodaja i upravljanje prodajom*", Pearson Education Limited, (str. 211-213);

48. Caballe Fabra, Gemma, (2018); (G. Caballe Fabra): „ *Buying a hotel room in Spain: the „condohotels*“, Universitat Rovira i Virgili ; gemma.cabale@[illegible].cat. UNESCO Housing Chair-Working Paper No. 1/208. Working Paper No. 1/2018. This working paper corresponds to the pre-print of the article published at the Journal of Property, Planning and Environmental L[illegible] Vol. 10. 10, Iss. 3, pp. 172-186.
49. [illegible]pović J., (2018), „*Sistem menadžmenta kvaliteta*“, FON-Beograd, (str. 308);
50. Filipović J., Đurić M., Ruso J., (2018), „*Sistem menadžmenta kvaliteta*“, FON-Beograd, [illegible]. 17-20); (str. 41-50); (str. 119 -122;);
51. Filipović J., Đurić [illegible] Ruso J., (2018), „*Sistem menadžmenta kvaliteta*“, FON-Beograd, (- dodatno prema: Karapetrović S., (2003), „*Musings on integrated management, [illegible]easuring Business*), (str. 41-50; str. 310-311) ;
52. Filipović J., Đurić M., (2009), *„Osnove kvaliteta“*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, (str. 23-24); (str. 56-67); (str. 198-192-199); (str. 337-339); (str. 359-360); (str. 391-398);
53. Filipović J., Pejović G., Ruso J., (2017), „*Infrastruktura kvaliteta“*, FON, Beograd; [illegible]tr. 10-25); (str. 39-43);
54. Fitzsimmons J, Fitzsimmons, M, (2006), „*Service Management*“, McGraw - Hill Education A[illegible] (str. 209-211);
55. Freeman, E.E. (1984.) „*Strategic management: A stakeholder Approach*“, Pitman, Boston, [illegible]SA; (str. 5); (str. 46);
56. Freeman R. Edward & John McVea: „*A Stakeholder Approach to Strategic Management*“, Darden Graduate School of Business Ad[illegible]inistration, University of Virginia, 2001;
57. Gams A., (1982), „*Slojevitost svojine*“., Arhiv za pravne i društvene nauke , knjiga 52. [illegible]r. 1/3, (str. 121);
58. Gams A., Đurović Lj.M. (1994), „*Uvod u građansko pravo*“, Savremna administracija, [illegible]eograd, ISBN 86-387-0400-3;
59. Gibson,J., Ivancevich,J., Donnelly, J., & Konopaske,R. (2012), „*Organization I-II, Behavior, Structure, Processes*,“ The NcGeaw/Hill Companies, Inc. New York, USA [illegible] 21-22);
60. Gryna F. M., (1981), „*Quality Circles“* , [illegible]macom, New York;
61. Christian Gronroos: (1982, 1984, 1988, 2000), „*Service Management and Marketing*: [illegible]ustomer Relationship Approach“, Chichester: John Wiley;
62. Hammer,M.,Champy,J. (1993), „*Reengineering the corporation; a manifesto for business revolution*“, Harper Collins Publisher, NY.;
63. Heleta M. (2012.) *„Projektovanje menadžment sistema kvaliteta“*, Univerzitet Singidunum, Beograd. (str.16.);
64. Heleta M., (2013), „*Menadžment kvaliteta*“, Univerzitet Singidunum, Beograd. [illegible]r. 3-4); (str. 16); (str. 71-72);
65. Hilber, C. & Schoni,O., (2016); *„ The housing marjet impacts of constraining second home investments.“* London School of Economics, Centre for Economic Performance“Spatial Economics Researtch Centre and university of Born, Center for Regional Economic Development, L[illegible]ndon,GB.,
66. Holjevac I.A., (2002); “*Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*”, [illegible]kultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija; (str. 3-4);
67. Horwath HTL., „*Plan razvoja turizma na Staroj planini sa predinvesticionom s[illegible]ijom i fizičko-tehničkim karakteristikama skijališta, finalni izveštaj“,* Jun 2007, Tačka 10. Predlog optimalnog poslovno-upravljačkog modela i plan aktivnosti uspešne implementacije projekta (str. 164 -169);
68. Horvat M., (1977), „*Rimsko pravo*“ Školska knjiga, Birografika. Subotica, Zagreb, 01-731/2-1977 god.

69. Holloway J.C., Taylor N., (2006), "*The Business of Tourism*", Pearson Education, ntic, Hall, (2006), Essex CM20 2JE, England, (str. 123-128); (str. 295-297);
70. Ivković B., Popović Ž,, Stojadinović Z., (2021). „*Upravljanje projektima u ađevinarstvu*", CFP Apostrof, Beograd, (str. 75-76); (str. 601-608);
71. Ivković B., Popović Ž., (2005), „*Upravljanje projektima u građevinarstvu*" , Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje Građevinska knjiga a.d. Beograd, (str. 48-53); tr. 75-76); (str. 621-628);
72. Janićijević,N. (2018), "*Upravljanje organizacionim promenama*", Ekonomski fakultet u gd., (str. 185-208);
73. Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić J. (2013), „*Projektovanje organizacije*", Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, (str. 1-90);
74. Jim Butler USA), „Lider JMBM-Global Hospitality Group", Press: The New York Times, The Vall Street Journal, Los Angeles Times, Forbs, Business Veek, CONDO hotel ind. etc.;
75. Jovanović V. (2013), „*Teamatski turizam*" - Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 54-7);
76. Jovanović P, (2009), „*Savremeni menadžment*", Visoka škola za projektni menadžment, Beograd. (str. 16-17);
77. Juran M. Joseph i Godfrey A.Blanton (1951-1999), „*Juran,s Quality Handbook*", The McGraw-Hill ompanies, Inc.USA, Section 30, (Str. Odeljci: 30.9. - 30.26);
78. Juran M Joseph. i Frank M.Gryna, (1999), „*Planiranje i analiza kvaliteta*", MATE d.o.o., reb; (str.1-7) ; (str. 115-116); (str. 135); (str. 147-149); (str. 240-244);
79. Kaufman T, Lashley C,Ann Schreier L.A, (2009), „ *Timeshare Mangement, The Key Issues for Hospitality Managers*, Elsevier, Inc LA,Burlington, MA 01803, USA, First edition. (s 167-171);
80. Keaveney M. Susan, (1995), „*Customer Switching Behavior Industries: An Exploratory Study*", Journal of Mark g. (str. 71-82),, (objavljeno: MATE d.o.o., 2014);
81. Kiritharan G., (2000), „*Total Quality Management -A System to implement*"), Gana tharan, 2900 Warden Ave. Scarboroug ON M1W 3Y9, Canada, (str. 135-144);
82. Komnenić D. (2018), „*Pravo na mirno uživanje imovine i evropski sud za ljudska prava*", ужbeni glasnik R. Srbije (str. 28-29): (str.55-81); (str. 68-76);
83. Kosar. Lj. (2012) „ *Hotelijerstvo I*", Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, (str. 207.);
84. Kosar Lj. i Rašeta S. (2005), „*Izazovi kvaliteta*", Viša hotelijerska škola, Beograd. tr. 1-3); (str. 7-19); (str. 21-22); (str. 33-40); (str. 158-159);
85. Kosar Lj. i Đurišić B., (2010), „*Menadžment kvaliteta u hotelijerstvu*", Visoka otelijerska škola strukovnih studija, Beograd., (str. 1-8); (str. 55-57;);
86. Kosar Lj. (2012), „ *Hotelijerstvo I* ", Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, ograd, (str. 207);
87. Kotler F., i Keler K.L. (2017), „*Marketing menadžment*„ Data Status- Ekonomski fakultet Beograd, (str. 370-374);
88. Kotler F., Bouen Dž., M ens Dž. i Baloglu S. (2019), „*Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*", Ekonomski fakultet u Beogradu, (str. 9-129; (str. 17-23); (str. 45-55);
89. Kotler, Keller i Martinović. (2014), *Upravljanje marketingom*". „MATE" marketing tehnologij Zagreb, (str. 371);
90. Kotler F., Bowen J:,& Makens J.C., (2010), „*Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i izmu*", MATE d.o.o. Zagreb; (str. 76-77);
91. Kotler F., Vong V., Sonders Dž. i Armstrong G., (2007), „*Principi marketinga*", MATE d.o.o. Beograd, (str. 10);

92. Kotler P., Bowen J. & Makens, J., (2006.), „*Marketing for Hospitality and Tourism*“), Pearson Education, Inc. Upper Sadle River, New Jersey, 07458, USA, (str: 76);
93. apetrović S. - (2003); **...**
94. Lazarević, D., (2011), „Susv na, zajednička svojina i zaštita prava svojine“ , Poslovni biro, eograd, (str. 7-9); (str. 14-15); (str. 16-26); str. 80); (str. 211); i dr. - Istaknuto u: Master rad: *„Ekonomsko finansijske predpostavke opravdanosti poslovanja „condo“ hotela u Srbiji*), str.14. (2014 g.);
95. Leonard L.Berry., Parasuraman A., (1991.), „*Marketing Services*“, Free Press, Division of Simon & Schuster, Inc, NY, USA, (str. 31-33): (str. 54-56);
96. Lečić-Cvetković D., Atanasov.N., (2015), „*Upravljanje proizvodnjom i pružanjem uga*“;
97. Lehtinen U. i J., (1982), „*Service Quality: A Study of Quality Dimensions*“, unpublished orking paper, Helsinki, Service Management Institute, Finland OY;
98. Levi Jakšić M., Marinković S. i Petković J. (2015), „*Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*“ N, (str. 115-124);
99. Loch H. C., Chick S., Huchzermeier A. (2010), „*Management Quality and mpetitiveness*“ Springer (str. 129-134);
100. Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), „*Menadžm odnosa sa kupcima*“, Data Status i Ekonomski fakultet u Bgd. (str. 21-24);
101. Louna S., (2011), „Operations M agement. How process and quality can be improved by strategic project management“, Books on Demand Gmbh, Norderstedt Germany, ISBN: 978-3-668-17511-2; (str. 2-5);
102. Luburić R., (2010), „ *Umijeće uspješnog upravljanja*“, HISPERIA edu, Beograd; R. 29-30); str. 58-61); str. 61-62);
103. Ljubojević Č., Dejanović A., (2019), „*Menadžment i marketing usluga*“, Visoka škola dernog biznisa, Beograd, (str. 194-201); (str. 220-222);
104. Maksin M., Pucar M., Milijić S., Korać M., (2011)., „*Održivi razvoj turizma u Evropskoj niji*“ Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije; (str. 99); (str. 137-139); (str. 168);
105. Maksin M., (2013); „Turizam i prostor“, Univerzitet Singidunum, Beograd, r.49-50); (str. 88-89);
106. Maričić B., (2008), „*Ponašanje potrošača“,* Ekonomski fakultet u Beogradu, . 17-21);
107. Mašić B., Džunić M., Nešić S., (2014); „*Savremena teorija menadžmenta*“; Data Status, grad, (str. 55-61); (str. 69-71); (str. 84-85); (str. 131-139;
108. Mill R.Ch,, (2008), „*Resorts - Management and operation*“, John Wiley &Sons, Inc. Hoboken, NJ, USA, (str. 13-14); (str.16-20);
109. Milisavljević M., (2012), „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet u Beogradu, (str. 15-16); (str. 57-61); (str. 509-521);
110. Milunović V. (2004), „*Uvek malo dalje*“, Arhitektonski fakultet Univerziteta u Beogradu, tr. 28-29);
111. Mijatović I., (2015), „*Standardizacija 1.*“, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, kao i: tp://dictionary.reference.com/browse/standard.), (str. 2-19); (str. 25-31); (str. 46-48);
112. Mijatović I. (2015), „*Standardizacija 1.*“ Fakultet Organizacionih Nauka“ -FON, Beograd, tr. 2-19); (str. 25-26); (str. 27-31); (str. 46-48); (str. 73.83);
113. Milisavljević M., Maričić B. i Gligorijević M., (2017), „*Osnovi marketinga“,* Ekonomski ultet u Beohgradu, (str. 42-45); (str. 47-49); (str. 330);
114. Mojić D., (2010), „*Kultura i organizacije- Uticaj kulturnih pretpostavki, verovanja i vrednosti na organizacione strukture, sisteme i procese“,*Čigoja, Bgd. (str. 109-111); - prema Schein , 2004, (str. 17); (str. 225-226);

115. Moise, M. S., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2018). Effects of green practices on guest satisfaction and loyalty. *European Journal of Tourism Research*, 20(20), 92-104.
116. Nicolaides, A., (2015); „*Tourism Stakeholder Theory in practice: instrumental business ground, fundamental normative demands or a descriprive application*“, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol. 4. (2)-(2015), (str. 4); (str.14);
117. Nikolić D. (2007), „*Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 8-9);
118. Norris, Paris, & Winston, (2009); „*Second homes within Irish Housing Booms and Busts: North-South Comparisons, Contracts and Debates*,“ Belfield, Dublin, Ireland.
119. Obradović Z., (2013). „*Uticaj vlasništva na kvalitet korporativnog upravljanja u Srbiji*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 3-5);
120. Okumus, B. (2020). How do hotels manage food waste? Evidence from hotels in Orlando, Florida, *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 29(3), (str. 291-309.
121. Omerović-Bijelović, J., (1998), „*Metaupravljanje i kvalitet upravljanja;*, Zadužbina Andrejević, Beograd, FON Beograd, (str. 242-255);
122. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry,L.L. (1985), „ *A conceptual model of service quality and its implications for future research*“, Journal of Marketing, Vo 49, No.4, NY. (str. 44);
123. Pammer,J., Cohen,E., Weyer,J., Jacksy,H., Mall., & Kiyan,J, (2008); „*Second home Owner Study*“, „*Assessing Attitudes, Consumer Behavior and Housing Tenure*.“ NY, USA.
124. Petrović A. (2014); „*Pravni položaj potrošača kod ugovora o timeshareu*“ – Analiza Direktive 2008/122/EZ, Conference Paper January 2014. str. 232-234; str. 238-239; str. 250-252); University of Tuzla, https://wwwresearchgate.net/publication/282274990
125. Pizam A., (2005), „International Encyclopedia of Hospitality Management, ;Fractional“ , 256-257);
126. Planojević N, (2012), „*Stvarno pravo u praksi*“, Pravni fakultet Kragujevac, (str. 154-160.);
127. Planojević N., (1997); „*Etažna svojina*“, Pravni fakultet Kragujevac, Glava IV. „Predmet etažne svojine“, (str. 90 - 96);
128. Popesku J., Gajić J., (2020), „*Marketing u turizmu i hotelijerstvu*“, Univerzitet Singidunum; Beograd, (str. 173-186);
129. Popesku J. (2009), „*Marketing u turizmu*“, Čigoja, Beograd, str.(str. 77);
130. Popov-Raljić, J., Aleksić, M., Janković, V., Blešić,(., & Ivkov, M. (2017), *Risk management of allergenic food ingredients in hospitality*, Ekonomika poljoprivrede, 64(3), 1263-1276.
131. Porter E. Majkl, (2008),„*O konkurentnosti*”, Fakultet za ekonomiji, finansije i administraciju, Beograd. (str. 27 - 29);
132. Porter E. Majkl, (2007), „*Konkurentska prednost-ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*“, Asee books, N. Sad, (str. 51-56);
133. Porter E. Majkl (1990), „*The Competitive Advantage of Nations*“, NY; The Free Press; 27-29);
134. Poustie M., Ross J., Geddes N., W. Stewart W., (1999), „*Hospitality and tourism Law*“, Int. Thomson Business Press, Berkshire House, (str. 254-255);
135. Popović P, Živković V., (2011),“*Osnovi standardizacije i metrologije*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 5-7);
136. Radović D., (2007). „Vrednovanje marke“, Mate d.o.o. Zagreb, (str. 1-7); (str.12-14);
137. Radbruh G., (2016), „*Filozofija prava*“, Univerzitet u Beogradu, Pravni fakultet, (str. 49-53);
138. Radojević Z. (2002), „ *Operativni menadžment*“, Grafoslog, Beograd, (str. 79);

139. Radojević T. (2015), „ *Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu"*, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 165);
140. Rajković M. Lj., (2010); „*Sociologija turizma*", Univerzitet u Beogradu, Geografski fakultet; (str. 114);
141. Radović M, Tomašević I, Stojanović D, Simeunović B. (2012),; „*Inženjering procesa*", FON, Beograd, Uvodno poglavlje VI-X i (str. 9-11); (str. 3-17); (str. 29-30); (str. 69); (str. 71-72);
142.), Radović i Karapamdžić (1999);
143. Rocco M. Angelo., Andrew N. Vladimir., (2004); "*Hospitality Today*", Educational Institute of the American hotel & Lodging Association, Michigan, (str.167-171); (str. 250-254);
144. Routes W., Penner R., Adams L.,(2001); „*Hotel design-planning and development",* Architectural Press, Oxford OX2 8DP, 2001. W.W. Norton., & Company, N.Y.-USA. (str.153-157); (str.201-213); (str. 200-223);
145. S anke D., Middleton D. Scot., and Contributing Authors. (Second Printing -2002); "*Resort Development Handbook",* Washington, D.C.; ULI-the Urban Land Institute, 97), (str. 47-51); (str. 129);
146. Spasić V., Čerović S. (2013), „*Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*", Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 5-8);
147. Srdić M., Prentović M.,(2012); „*Svojinskopravni odnosi u R. Srbiji"*, Sl. Glasnik R.Srbije, 11-30);
148. Susan M. Keaveney, *„Customer Switching Behavior In ries: An Exploratory Study*", Journal of Marketing. 1995, (str. 71-82); , (objavljeno: MATE d.o.o., 2014; Kotler, Keller i Martinović. „Upravljanje marketingom". (str. 371);
149. Stanković O, Orlić M, (1999/2014) *„Stvarno pravo*", Pravni fakultet univerziteta u ogradu, (str. 63-141); str. 173-179);
150. Svorcan N., (2011), „*Strategija hotelske marke*", Visoka hotelijerska škola strukovnih dija, Beograd, (str. 12-16); (str: 37-43); (str: 54-56), (str: 254-256); (str. 315);
151. Schiffm L.G. Kanuk L.L., (2004), "*Ponašanje potrošača*", Prentice-Hall Inc, USA, mpa Mate d.o.o. Zagreb, (str. 160-162), (str. 426-428);
152. Stošić B.,(2013), „*Menadžment inovacija*"- Inovacioni projekat, modeli i metodi" grad, Fakultet Organizacioni Nauka-FON; (str. 17-20);
153. Stošić B., Jelić M.,(2007); „*Inovacije i razvoj novog proizvoda*", Fakultet Organizacionih Nauka; Zbornik radova: SPIN-07; V skup privrednika i naučnika Beograd 01-02. ovembar 2007; (str. 33-37);
154. Stutts T. Alan., WortmaN f. James, (2001), "*Hotel and Lodging Management* ", John Wiley & Sons Inc. (str. 2 (str.235); (str. 288-289);
155. Turner Rodney John (2009); „The handbook of project-based management: leading rtegic change in organizations, 3rd. Edition, The Mc Graw-Hill Comp.Inc. NY, USA;
156. Štetić S., Šimičević D., (2008.), „*Menadžment turističke destinacije*", Forma B, Beograd (str.108-109); (str.110-114);
157. ković M., (2014)., „*Konkurentnost privrede".* HISPERIAedu, (str. 28-30);
158. Unković S. Zečević B., (2014), „*Ekonomika turizma",* Ekonomski fakultet, Beograd, Prvi , glava II, Društveni i ekonomski značaj turizma, (str. 15-24); (str. 33-64);
159. Upchurch R., Lashley C., (2006); "*Timeshare Resort Operations*," Elsevier, Butterworth-Heinemann, Burling. MA 01803, USA, Linacre House, Oxford OX2 8DP, UK. (str.2-24);
160. Vasiljević M, (2016), „*Trgovinsko pravo*", Pravni fakultet, Beogradu, (str. 25); (str. 43-);
161. Vasiljević M, Rajčević M, Popović V., (2002), „*Ugovori u privredi*", Narodna i univerzitetska biblioteka, Republika Srpska, Banja Luka, (str. 213);

162. Veljković S., (2018), „*Marketing usluga*“ , Ekonomski fakultet u Beogradu, (str. 158-165);
163. Voker Dž, (2017), „*Uvod u menadžment u ugostiteljstvu*“, Pearson Education, 5 th Edition, (str. 88);
164. Voker Dž. (2020), „*Uvod u menadžment u ugostiteljstvu*“, Pearson i Ekonomski fakultet u Beogradu, (str. 15); (str. 31); (str. 615-616);
165. Volo S, (2017), „*Commentary on Second Homes Tourism and Mobilities Are we breaking free from tradition?*“ *eRewiew of Tourism Research (eRTR), Vol.14 Issue 3.4, 2017.* http://ertr.tamu.edu; Faculty of Economics and Management, Competence Centre in Tourism Management and Tourism Economics (TOMTE); Free Universsity of Bozen-Bolzano, Italy, (str. 832-833);
166. Vujaklija M., (1980), „Leksikon stranih reči i izraza“, Prosveta - Beograd, (str. 732); (str. 761); (str. 849);
167. Vukotić Jovan (2013), „*Indikatori konkurentnosti „condo“ hotela*“, SITCON, Međunarodna naučna konferencija: „Konkurentnost turističke destinacije“ Univerzittet Singidunum; Beograd (str. 187-192); UDK 338.486.3:640.412 005.591.6:334.7
168. Vuković A. Jovičić & Gagić S., (2017), „ *Inovacije u hotelijerstvu“,* Turističko poslovanje, br. 19. jun 2017; (*str. 27-35*); UDK 338.486.3:640.412 005.591.6:334.7
169. Vukotić J., (2013), “*Condo hotel” inovativna i neminovno primenjiva vrsta smeštaja u domaćoj hotelskoj ponudi*”, Međunarodni zbornik “Hotelska kuća”- Zlatibor , (str. 19.); (str. 352-354); (str. 355-356);(str. 358-362);
170. Vukotić, Čerović & Mastilović., (2023), „*Challenges and importance of food safety management in hospitality Industry“,* „Food And Feed research“, *Journal of the Institute of Food Technology* – FINS, University of Novi Sad. ISSN 2217-5369, www.foodandfeed.fins.uns.ac.rs UDK 641.1:338.439.5:339.133.2/3 Original research paper Corresponding author: E-mail address: jovan.vukotic@yahoo.com
171. Vukotić J. (2014), Master rad: “*Ekonomsko finansijske predpostavke opravdanosti poslovanja “CONDO” hotela u Srbiji*.”, Univerzitet Singidunum, Bgd. Department za poslediplomske master studije, (str. 48-50: tačke: 2, 7, 8 i 10.); str. 19); (str. 19-22); (str. 56-67); (str. 86-100; tačka: 3.1.);
172. Vukotić J. (2015), *“Značaj zdravstvenih, wellness i spa programa u razvoju domaće hotelske industrije sa upoređujućim standardima kvaliteta, klasifikacijama i kategorizacijom u EU”*, Međunarodni zbornik “Hotelska kuća”- Zlatibor , (str. 217-235);
173. Vukotić J. (2017), *“Aspekti pravne prirode i teretnih dejstava u “condo” hotelima”*, Međunarodni zbornik “Hotelska kuća”- Zlatibor, (str. 168-184);
174. Vukotić J., (2013), “*CONDO hotel”- Izazov za domaću hotelsku industriju*”, časopis: “Turistički svet”- Savremeno hotelijerstvo & turizam: br. decembar 2013/2014); str. 64102-64103;
175. Vukotić J. (2013), *“CONDO hoteli” - Podsticaj za domaće hotelijerstvo*;, časopis: „Hotel Life”, br.3.. -Magazin za hotelijerski menadžment. (str. 48-50);
176. Vuković Lj., (2007); „Marketing u kvalitetu“ – proces razvijanja i upravljanja izvodom, Zadužbina Andrejević; (str. 30-33);
177. Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman i Leonard L. Berry., (1990) *„Delivering Quality Service“,* The Free Press, NY, (str. 3-8); (str. 35-47);
178. W.E Deming., (1996); „ Kako izaći iz krize“ Grmeč- Privredni Pregled, Beograd, (str. 28-30);
179. Walter A, Rutes; Pener H. Richard, & Adams L. (2001), „*Hotel Design planning and Development“*-W.W.Norton&Company Inc, New York, NY. 10110. (str.153-167);
180. Warzecha B., (2017); „*The Problem with Quality Management*“ – Process orintation, controllability and zero-defect processes as modern myths); Books on Demand Gmgh, Norderstedt, Germany, (str. 9-16);

181.Williams C, (2010), „*Principi menadžmenta*“- MGMT“ Edicija „Ekonomija i poslovanje danas, Data tus, (str. 108; str. 333,);
182.Zeithaml W.A., Parasuraman A., Berry Leonard L., (1990), “*Delivering Quality Service*”, e Free Press, New York, USA, (str. 1-13); (str.15-33);
183.Živković N., Glogovac M. (2015), “*Upravljanje kvalitetom*”, FON, Fakultet ganizacionih nauka, Beograd, (str. 87-93); (str. 308-310);
184. Živković R., (2014), „*Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 174-178)
185.Živković R. i Gajić J., (2019), „*Ponašanje potrošača*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (str. 42-48); (str. 180-181); (str. 185-187);
186.SRPS ISO 9000 –oktobar 2015, (Principi menadžmenta kvalitetom (str.12-21. slika 5. str. 99-100); (str. 106); (str. 312-313);

187.Do menti nadležnog Ministarstva turizma R. Srbije i drugi akti:
1. Strategija razvoja turizma Republike Sebije za period: 2016-2025.
2. tegijski marketing plan turizma Republike Srbije do 2025.god.
3. Horizontalni pravni okvit u oblasti infrastrukture kvaliteta u Republici Srbiji;
4. Nacionalni okvir interoperabibilnosti sa listom standarda: *(verzija: 1.0. i 2.0.)*

188.M er planovi razvoja turizma R Srbije: finalni i štaji:
1. Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o.; „*Plan razvoja turizma na Staroj planini sa predinvesticionom studijom i fizičko-tehničkim karakteristikama skijališta“,* -Finalni izveštaj, -Jun 2007;
2. Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o.; „Master plan *s poslovnim planom razvoja turizma Vlasinskog jezera;* -Predlog završnog izv taja, - Avgust - 2007
3. Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o. ; „*Master plan razvoja turizma na Goliji sa poslovnim planom*: -Finalni izveštaj, -Decembar 2007;

6.2. Zakonski i drugi prateći propisi:

1. Set Ustavo rnih i sistemskih Zakona: a) Ustav Republike Srbije, *Službeni glasnik RS*, 98/06); b) Zakon o osnovama svojinsko pravnih odnosa, *Službeni list S J*, 6/80, 36/90, *Službeni list SRJ*, 29/96 i *Sl. glasnik RS*, 115/05 - dr. zakon; c) Zakon o planiranju i izgradnji *Službeni snik RS*, 72/09, 81/09, 64/10, 24/11, 121/12, 42/13, 50/13, 98/13, 132/14, 83/18, d) Zakon o postupku upisa u katastar nepokretnosti i vod a (Sl. glasnik RS“, br.41 od 31.05.2018, 95 0d 8.12.2018. i br. 31 od 29.04.2019.), e) Zakon o stanovanju i održavanj rada; („Sl. glasnik R. Srbije“ br. 104/2016, 46/1998, 1/2001 i 101/2005 i dr. zakoni), f) Uredba o održavanju ambenih zgrada i stanova („Sl. glasnik R. Srbije„ br. 43 od 15.06.1993), i dr. zakoni. g) Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama („Sl. Glasnik RS“ br. 88/2011);
2. Zakon o ugostiteljstvu R. Srbije; „Sl. glasnik RS.“ br. 17/2019. (čl. 18. 19 i dr.); - Zakon o turizmu R. bije Sl. glasnik RS. br. 17/2019; (2019), sa setom pratećih propisa: - „Standardi za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj i specijalizaciju hotela“. „Sl. glasnik RS br. 83/2016“ od 10.10.201 god. i drugim, pratećim podzakonskim aktima: - Uredbama, -Pravilnicima o tehničkim standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj; -Minimalnim tehničkim i sanitarno -higijenskim uslovima, načinu obavljanja u stiteljske delatnosti i dr.
3. -Zakon o ugostiteljstvu R. Srbije (Sl. glasnik R.S. br. 17/2019), čl. 1 do čl.26.; -Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj („Sl. glasnik RS, br. 83/2016); -Pravilnik o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje

opremanje ugostiteljskih objekata (Sl. glasnik RS, br. 41/10 i 48/12.i dr. pravilnici); - Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj, (Sl. glasnik RS, br. 83/16 i 30/17); -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 (Sl. glasnik RS", br. 16 i 30/17), i dr. pravni akti.

4. Zakon o turizmu i ugostiteljstvu Crne Gore; - (Sl. list CG, br. 2/2018, 4/2018, -ispr. 13/2018, 25/2019, 67/2019; -dr. Zakoni i 76/2020, ažuriran 31.3.2021. god. uz: Standarde za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za usluge smeštaja i usluge pripremanja i usluživanja hrane i pića (april 2021), Posebne uzanse u turizmu (2012); i dr. - („Sl. list CG: br. 2/2018; 4/2018 – ispr. 13/2018; 25/2019; 67/2019; - dr. zakon i 78/2019;)"; -čl. 97. - Način upravljanja, održavanja i iznajmljivanja smještajnih jedinica";
5. Economic commission for Europe: *„Guidelines on condominium ownership of housing for countries in transition"*- United Nations, New York and Geneva (ECE/HBP/123),
6. . FIDIC-Međunarodna federacija konsalting inženjera, za građevinske i tehničke radove po projektu investitora (opšti uslovi), Utvrđivanje kvaliteta (tačka 4.9.); Inženjerska komora Srbije, 2008.god. (str. 38);
7. „Sl. glasnik R. Srbije, Beograd; (2017); „*Zakon o javnom privatnom partnerstvu i koncesijama*"; -Prema stanju zakonodavstva od 23. decembra 2016. god.;
8. +Predgovor: (str. 7-36); (čl. 2-čl.7);
9. „Sl. glasnik R. Srbije, (2021-Peto izdanje); „*Zakon o stanovanju i održavanju zgrada*", Predgovor: (str. 7-36); (-čl. 3; 4-14; 15-39; 35-39);
10. „*Zakon o stanovanju i održavanju zgrada*" - „Službeni glasnik RS", broj 104; od 23. 12.2016. g.
11. „Uredba o sadržini strandardnog informativnog obrasca za ugovore o vremenski podeljenom korišćenjunepokretnosti, o tra m olakšicama za odmor, o pomoći prilikom preprodaje i o omogućavanju razmene." (Na osnovu člana 110 st. 3. Zakona o zaštiti potrošača („Sl. Glasnik RS", br. 62/14 i čl. 42. st. 1. Zakona o Vladi („Sl. Glasnik RS", br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12 -US, 72/12, 7/14-US i 44/14),
12. Drugi zakonski i prateći propisi

6.3. Enciklopedije, leksikoni, rečnici i drugi dokumentovani izvori :

1. Grupa autora, (1978), "*Enciklopedija imovinskog prava i prava udruženog rada"*, Sl.list SFRJ, III tom, ./1167, (str. 142-143.);
2. Abraham PIZAM, (2005), International Encyclopedia of Hospitality Management, (2005);
3. B.A. Grimm, attorney at Law: „*The CONDO Owner,s Answer Book*", First Edition . HD7287.67.U5g75 2008. 333.33,8—dc22. ISBN978-1-57248-633-1, USA. -2008.year.
4. Grupa autora., (1989), " *Pravna enciklopedija"*, Pravni fakultet u Beogradu i Savremena administracija, Beograd, 1989. god.
5. Grupa autora, (1982), „*Leksikon prava međunarodnih privrednih odnosa*", „Savremena administracina, Beograd,
6. Kukoleča, (1986), „*Organizaciono poslovni leksikon*", Izdavačka radana organizacija RAD, Bgd;
7. Vaklija M., (1980), „Leksikon stranih reči i izraza", PROSVETA – Beograd, (str. 732);
8. Black,s Law Dictionary, H.C.Black and coauthors, J.N. Nolan; J.M.Nolan Haley (1990), *Black,s Low Dictionary*, Sixth Edition: ST. Paul. Minn. West publ.co.St.Paul, MN 55164-0526, ISBN 0-314-76271-X, USA., (str. 1483);

9. „Pravna enciklopedija“ (1989); - Grupa autora; Savremena administracija, Beograd, (str. 356-357);

6.4. Elektronski i drugi izvori:

1. Zavod za statistiku R.Srbije,
2. MTT i druga nadležna ministarstva Vlade RS,
3. United Nations - Statistics division, ESA/stat/AC.103/br.5 od 31.05.2005.god.
4. YUTA-internet informator;
5. REBEC - Konferencija o razvoju investicija u nekretnine - 2013.god., Beograd;
6. Anual Report of World Economic Forum, Travel& Tourism Competitiveness Index
7. Helium Report 2007;
8. Redovni godišnji katalozi i brošure: „*The Leading Hotels of the World*“ i “*Leading spas*"
9. condo hotel-Wikipedia.com.
10. www.beograd.org.
11. www.Visitserbia.org
12. www.tos.co.rs
13. www.tob.rs
14. www. Visitserbia.org.
15. www. „Condohotel“ Wikipedia. com.
16. www.beograd.org.rs.
17. www.tob.rs,
18. www.pks.rs,
19. www.hotelstar.eu;
20. www.europespa.eu;
21. www.espa-ehv.eu;
22. www.eeig.rs-European Economic CH;
23. www. blueflag.org.
24. www.hotels.mag.com,
25. www.miamicondolifestyle.com,
26. www.condohotelcenter.com,
27. www.zagat.com.; (2002); Published and distributed by „ZAGAT SURVEY, LLC;
28. Drugi elektronski i dostupni izvori.

6.5. Stručni časopisi i drugi dokumentovani izvori:

1. “HOTELS”-The Intenationale magazine of the worldwide hotel industry & Investment Outlock;
2. „HOTEL-link “-Časopis-zbornik za teoriju i praksu u hotelijerstvu,VHŠ – Bgd.
3. „Turistički svet“- Časopis za turizam i hotelijerstvo, Beograd,
4. „Hotelier“, Schweizer facheitschrift fur die hotellerie,
5. „L, Hotellerie“, France,
6. „SITCON“, Zbornik naučnih radova iz oblasti turističke delatnosti, „Singidunum“- Bgd;
7. „Turistički pregled“-Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja,
8. „Turizam“ Naučno stručni časopis za turizam, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,
9. Redovni godišnji katalozi i brošure: „*The Leading Hotels of the World*“

6.6. Lista slika: ..... str. 229

Slika 1. Udeli ispitanika u predstavljanju pojedinih zainteresovanih strana u istraživanju. ... 13
Slika 2. Ključni aspekti poslovanja od uticaja na razvojni sistem kvaliteta u "condo" hotelu 20
Slika 3. Funkcionalna makro organizacija segmenta prodaje procesnim pristupom u "condo" hotelima 21
Slika 4. Linije uzajamno usmerenih odnosa stejkholdera u „condo" hotelima : 23
Slika 5. Uticajni i prelivajući aspekti odgovornosti profesionalnog, kompanijskog upravljača i privatnih investitora u doprinosu uspešnosti učesnika u poslovanju „condo" hotela. 50
Slika 6. Ključni aspekti organizovanja razvojnog sistema kvaliteta u „condo" hotelima: 70
Slika 7. Tipična makro funkcionalna organizacija modela IMS-Quality u "condo" hotelu ... 81
Slika 8. Prikaz univerzalnog pristupa organizovanju "IMS-Quality" sitema u "condo" hotelima: 91
Slika 9. Neophodni sistemi i podsistemi ključnih poslovnih funkcija u "condo" hotelima: ... 94
Slika 10. Oslonci podrške pouzdanosti kvalitetu proizvoda i usluga u "condo" hotelima ... 112
Slika 11. Primer univerzalnih procesa organizacionog modela sistema kvaliteta u klasičnim hotelima 120
Slika 12. Piramida univerzalno dokumentovane politike kvaliteta 121
Slika 13. Ključni, ulazno-izlazni procesi u funkcije nabavke u „condo" hotelu. 122
Slika 14. Definisanje ključnih linija procesa u određivanju vrednosti u „condo" hotelima: 135
Slika 15. Uobičajeni vrednosni aspekti u stvaranju tržišne prednosti "condo" hotela 139
Slika 16. Ključne linije isporuka i prijema vrednosti u „condo" hotelima. 150
Slika 17. Univerzalno primenjivo vrednovanje imidž-marka-brenda "condo" hotela, ... 154
Slika 18. Ključni aspekti satisfakcije kupaca, korisnika i potrošača u "condo" hotelima 157
Slika 19. Lanac profita usluga napredno modifikovan primenjivoj praksi "condo" hotela .. 160
Slika 20: Upravljanje očekivanjima učesnika i ključni raskoraci u poslovanju „condo" hotela 163
Slike B-1: (a), (b), (c), (d). Karakteristike posluživanja hrane u zavisnosti od vrste objekta ..... 173 -174
Slika 21. Tipičan model „Integrisanog menadžment sistema kvaliteta" (IMS-Q), u funkciji dokumentovanja organizacije poslovanja „condo" hotela: 178
Slika 22. Stavovi o iskustvu i znanjima u radu "condo" hotela i modela poslovanja: 181
Slika 23. Ključna profesionalna usmerenja u definisanju dodatne specijalizacije kadrova u "condo" hotelima 185
Slika 24. Prikaz elemenata tipičnog procesa sa međusobnim delovanjem elemenata 191
Slika 25. Standardni makro model arhitekture uzajamnih linija tipskog delovanja ulazno-izlaznih procesa u razvojnom sistemu menadžmenta kvaliteta „condo" hotela 191
Slika 26. Stavovi u pogledu obavezujućih uslova za rad "condo" hotela (1). 194
Slika 27. Stavovi u pogledu obavezujućih uslova za rad "condo" hotela (2) 195
Slika 28. Procena značaja aspekata uticaja na okruženje i pogodnosti okruženja 196
Slika 29. Procena povoljnosti lokacija /destinacija za pozicioniranje condo hotela u Srbiji (%) 198
Slika 30. Procena značaja ekonomskih aspekata i efekata u vezi komercijalizacije vlasništva 201
Slika 31. Procena značaja aspekata sigurnosti i troškova u vezi sa vlasništvom nad smeštajnim "condo" jedinicama 202
Slika 32. Sagledavanje karakterističnih kadrovskih problema, kao pretnja uspešnom poslovanju "condo" hotela 203

Slika 33. Sagledavanje najvažnijih propusta u poslovanju kao pretnji uspešnom poslovanju "condo" hotela 203
Slika 34. Procena značaja aspekata efikasnog upravljanja "condo" hotelom 204
Slika 35. Stavovi o najznačajnijim svojinskim pravima i vlasništvu nad pojedinačnim hotelskim smeštajnim jedinicama 205
Slika 36. Sagledavanje najznačajnijih obaveza i ograničenja u okviru vlasništva 206
Slika 37. Stavovi o prednostima "condo" hotela u odnosu na druge vrste hotela u Srbiji 207
Slika 38. Postojanje znanja o radu „condo" hotela 207
Slika 39. Poznavanje „condo" modela poslovanja 208
Slika 40. Postojanje iskustva i znanja o radu „condo" hotela 208
Slika 41. Satisfakcija operatora investiranja kao „izvornih" vlasnika „condo" hotela ..... .208

6.7. Lista tabela:

Tabela 1. Učesnici u poslovanju „condo" hotela..... 22
Tabela 2. Dinamička matrica razvojnih faza projekta "condo" hotela po modelu: „*Od ideje do realizacije*": 32
Tabela 3. Uporedna obeležja ključnih svojstava proizvoda i usluga "condo" hotela od uticaja na sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom 39
Tabela 4. (Upitnik: B-1-10) Sopstvena iskustva o radu „condo" hotela u drugim zemljama: 54
Tabela 5. (Upitnik: B-2-12): Mogućnost implementacije „condo" hotela na domaće tržište: 54
Tabela 6. (Upitnik: B-2-13): Interes za implementiranje u sopstveni „condo" hotel: 54
Tabela 7. (Upitnik: B-2-13-1.): Zainteresovanost za „condo" hotele kao „drugu kuću ": 55
Tabela 8. Stavovi ispitanika u vezi modela i rada „condo" hotela..... 56
Tabela 9. Korisničke pogodnosti "condo" modela poslovanja 64
Tabela 10. Prihvatljivost načina komercijalizacije od strane vlasnika pojedinačnih „condo" smeštajnih jedinica, (anketni upitnik: E-2-37). 65
Tabela 11. Prihvatljivost ograničenja dužine maksimalnog korišćenja „condo" smeštajne jedinice od strane pojedinačnog vlasnika posebnog dela, (ank. upitnik: E-2-38). .. 66
Tabela 12. Karakteristični uporedni aspekti "klasičnih" i "condo" hotela..... 73
Tabela C. (1): Karakteristile posluživanja hrane u zavisnosti od vrste objekata .....str. 75
Tabela 13. Univerzalni model tehnologije definisanja razvojnih procesa funkcionalnog organizovanja "condo" hotela "procesnim pristupom" (-Analiza po modelu: "*Od ideje do realizacije*".) 84
Tabela 14. Ključne nadležnosti i organizovanja upravljačkih procesa (makro/mikro nivoi) i obim odgovornosti za kvalitet u "condo" hotelima:..... 86
Tabela 15. Tabelarni prikaz bitnih elemenata faznog "condo" reinženjerimga : 86
Tabela 16. Generalno definisana ovlašćenja i odgovornosti osoblja - ključnih učesnika od uticaja na sistem kvaliteta, primenjivo i u „condo" hotelima: 88
Tabela 17. Uobičajeni uzroci odstupanja kvaliteta proizvoda i usluga u "condo" hotelima... 96
Tabela 18. Principi menadžmenta kvaliteta i aspekti kategorija: kupaca, korisnika i potrošača..... 102
Tabela 19. Pregled karakterističnih obeležja: kupaca, korisnika i potrošača. 104
Tabela 20. Ključni aspekti izjava kvaliteta o koristima, unapređenjima i poboljšavanjima kroz preporučujuće mere u kontekstu principa upravljanja kvalitetom u „condo" hotelima. 107
Tabela 21. Aspekti vrednovanja procesa funkcionalne organizacije "condo" hotela 110
Tabela 22. Dualizam komponenti „mix-use" svojstava kvaliteta „condo" hotela 114
Tabela 23. Ključne razlike pozicija i uloga učesnika u poslovanju "condo" hotela: 127
Tabela 24. Stejkholderski pristup vrednosnim aspektima poslovanja "condo" hotela 141

Tabela 25. Koraci korišćenja indikatora performansi uz inventar procesa 147
Tabela 26. Prioriteti kvaliteta proizvoda i usluga u domaćim „condo“ hotelima: 148
Tabela 27. Ključna vrednovanja zadovoljstva kupaca, korisnika i potrošača “condo” hotela:..... 152
Tabela 28. Ključni aspekti satisfakcije kupaca, korisnika i potrošača 157
Tabela 29. Obim odgovornosti pojedinih aktera za kvalitet u „condo“ hotelu 158
Tabela 30. Aspekti neusaglašenosti i moguća otklanjanja 164
Tabela 31. Izbor odstupanja i neusaglašenosti od značaja za kvalitet i razvoj sistema upravljanja kvalitetom u poslovanju „condo“ hotela 166
Tabela C. (1) Karakteristike posluživanja hrane u zavisnosti od vrste objekata 175
Tabela (d). Izazovi upravljanja bezbednošću hrane u ugostiteljskom objektu vrste hotel . 176
Tabela (d). Izazovi upravljanja bezbednošću hrane u ugost. objekata vrste hotel 176
Tabela 32. Principi menadžmenta kvaliteta u odnosu na korisničke kategorije (SRPS – ISO 9000/2015) 183
Tabela 33. Vrednosni i prateći aspekti karakterističnih obeležja stejkholderskih grupa: 187
Tabela 34. Procena značaja pojedinih pravnih i administrativnih aspekata za uspešnost razvoja turističkog poslovanja prema modelu “condo” hotela u Srbiji 194
Tabela 35. Stavovi ispitanika vezano za mogućnosti, interesovanja, značaj i opravdanost implementacije “condo” hotela na domaće turističko tržište 196
Tabela 36. Lična procena različitih aspekata znanja ispitanika o “condo” hotelima 198
Tabela 37. Procena zainteresovanosti investitora (vlasnika) i korisnika (vlasnika sm. jedinica) za uspostavljanje turističkog poslovanja po “condo” modelu. 199
Tabela 38. Procena postojanja potencijalnih korisnika, upravljačkih kadrova i njihove mogućnosti 199

6.8. Lista priloga:

Prilog 1. Anketni upitnici spovedenih istraživanja 12
Prilog 2. Uobičajeni upravljačko-rukovodni procesi funkcionalnog organizovanja poslovanja u klasičnoj hotelskoj delatnost; 22
Prilog 2-1. Upoređujuća fazna matrica uporednih procesnih funkcija, (faza 7.):
1. Klasičnih hotela; 2. “Condo” hotela; 3. Stambenih aspekata odmorišnog stanovanja; 22
Prilog 3. -Preovlađujući ciljevi i očekivanja stejkholdera u poslovanju “condo” hotela. 24
Prilog 4. Razrada razvojne matrice “condo” hotela po modelu: “*Od ideje do realizacije*“... 31
Prilog 4-1. Polazne osnove normativnog uređenja sistema kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelima po modelu: „*Od ideje do realizacije*“ 31
Prilog 5. Domaće hotelsko-turističko tržište i aspekti od značaja za implementaciju “condo” hotela u Srbiji; 60
Prilog 5-1. Kategorisani hoteli R. Srbije od značaja za mogućnost naknadnog sprovođenja ”kondominizacije” (2021; 2022; god. i dalje); (uz tačku 2.7. i dr.); 60

Prilog 6. PESTEL i SWOT analize procene moguće implementacije ”condo” hotela na turističko tržište 62

Prilog 7. Značajnije tehničko-tehnološkre inovacije u hotelima i godina uvođenja 67

Prilog 8. Preporučujući koraci od značaja za projektovanje i uspešno implementiranje sistema kvaliteta u “condo” hotele 69

Prilog 9. Uporedni pregled karkterističnih makro/mikro aspekata funkcionalnog organizovanja “klasičnih“ i “condo”hotela; 73

Prilog 9-1. Funkcionalno organizovanje “condo hotela. - Inženjering procesa u funkciji organizovanja poslovanja “condo” hotela; 73

Prilog 10. Hotel stars EU Criteria – EU standard za klasifikovanje hotelske i ndustrije-HOTREC: 77

Prilog 11. DEMINGOV univerzalni model objedinjenog PDCA poslovnog pristupa..... 82

Prilog: 12. 87

1.Poslovnik sistema menadžmenta kvaliteta “condo” hotela: - IZVOD: .....
** Rečnik ključnih pojmova i osnovna značenja, (uz tačku 3.1.5.)* .....
2. Arhitektura sistema menadžmenta kvaliteta; -QMS -IMS-Quality; “condo” hotela; .....
3. Poslovnik sistema menadžmenta kvaliteta i životne sredine IMS-Q (QMS); .....
4. Funkcionalno organizovanje “condo” hotela - .....
** Inženjering procesa u funkciji organizovanja poslovanja “condo” hotela;*.....
5. Funkcionalno organizovanje “condo” hotela; .....
** Izbor ključnih aspekata procesnog pristupa sistemu kvaliteta ”condo” hotela:* ...

Prilog 13. 101

I- deo:
- Upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima: .....
- Ključni zahtevi kvaliteta u kontekstu principa upravljanja kvalitetom u “condo” hotelima; .....

II- deo:
- Upravljanje kvalitetom u “condo” hotelima: .....
- Ključni zahtevi sistema menadžmenta kvaliteta u ”condo” hotelima IMS-QUALITY:
- Zahtevi standarda: ISO 9001:2015
- Menadžment kvaliteta organizacije SRPS EN ISO 9004-2018:

Prilog br. 13-1. *(- primena u ”condo” hotelima);* .....

- Poslovnik kvaliteta:
- Integrisani Menadžment Sistem-Quality-IMS-Q
- Referentna matrica prema standardima serije (ISO i HACCP), u hotelijerstvu ;

13-2. – Izbor standarda; .....

13-3. – Izbor standarda. .....

Prilog 14. 108
- Principi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu i primena u „condo“ hotelima. ....
- Opšti pristup ključnim aspektima primene principa upravljanja kvalitetom u „condo“ hotelima .....

Prilog: 15. Ključne oblasti znanja od uticaja na uspešnost poslovanja „condo“ hotela. 119

Prilog 16. 121
16-1. Značajni Standardi od uticaja na sistem kvaliteta i upravljanje kvalitetom u „condo“ hotelu. .....
16-2. Poslovni procesi i dokumentacija QMS-a (IMS-Quality) u „condo“ hotelima;

Prilog. 17. Korisničko zadovoljstvo i pristup zahtevima standarda kvaliteta u “condo” hotelima; 158

RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U „CONDO“ HOTELIMA

ORIGINALITY REPORT

9%
SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	doczz.net Internet	572 words — 1%
2	qdoc.tips Internet	524 words — 1%
3	pdfcoffee.com Internet	462 words — < 1%
4	www.scribd.com Internet	401 words — < 1%
5	www.hores.rs Internet	365 words — < 1%
6	nardus.mpn.gov.rs Internet	348 words — < 1%
7	readgur.com Internet	336 words — < 1%
8	fedora.ucg.ac.me Internet	325 words — < 1%
9	www.researchgate.net Internet	242 words — < 1%

10	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	233 words —	< 1%
11	www.tehnologijahrane.com Internet	228 words —	< 1%
12	dokumen.tips Internet	173 words —	< 1%
13	www.paragraf.me Internet	157 words —	< 1%
14	isi.f.bg.ac.rs Internet	145 words —	< 1%
15	docplayer.net Internet	133 words —	< 1%
16	slidetodoc.com Internet	118 words —	< 1%
17	uk.fon.bg.ac.rs Internet	115 words —	< 1%
18	scindeks.ceon.rs Internet	113 words —	< 1%
19	www.znrfak.ni.ac.rs Internet	104 words —	< 1%
20	www.ekof.bg.ac.rs Internet	94 words —	< 1%
21	singipedia.singidunum.ac.rs Internet	87 words —	< 1%

www.unirepository.svkri.uniri.hr

22	Internet	87 words — < 1%
23	www.paragraf.rs Internet	86 words — < 1%
24	scindeks-clanci.ceon.rs Internet	85 words — < 1%
25	studenti.rs Internet	84 words — < 1%
26	www.docsity.com Internet	83 words — < 1%
27	www.fonforum.org Internet	78 words — < 1%
28	www.seminarski-diplomski.rs Internet	78 words — < 1%
29	www.prf.unze.ba Internet	77 words — < 1%
30	vdocuments.net Internet	74 words — < 1%
31	vdocuments.site Internet	71 words — < 1%
32	www.updpsu.com Internet	71 words — < 1%
33	kvalitet.fon.bg.ac.rs Internet	59 words — < 1%
34	www.yumpu.com	

Internet

59 words — < 1%

35 mafiadoc.com
Internet

58 words — < 1%

36 www.vts.edu.rs
Internet

56 words — < 1%

37 cer.ihtm.bg.ac.rs
Internet

55 words — < 1%

38 educons.edu.rs
Internet

55 words — < 1%

39 zir.nsk.hr
Internet

51 words — < 1%

40 sh.wikipedia.org
Internet

48 words — < 1%

41 www.agencysnob.com
Internet

47 words — < 1%

42

46 words — < 1%

05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googledrive.com
Internet

43 ae.polj.uns.ac.rs
Internet

46 words — < 1%

44 demo.paragraf.rs
Internet

46 words — < 1%

45 futurehospitalityleaders.files.wordpress.com
Internet

46 words — < 1%

46	www.singipedia.com Internet	45 words — < 1%
47	otvorenavlada.rs Internet	44 words — < 1%
48	documents.tips Internet	41 words — < 1%
49	livrosdeamor.com.br Internet	39 words — < 1%
50	www.puskice.org Internet	39 words — < 1%
51	media1.ppf.edu.rs Internet	37 words — < 1%
52	library.oapen.org Internet	36 words — < 1%
53	www.ftn.uns.ac.rs Internet	36 words — < 1%
54	fedorabg.bg.ac.rs Internet	35 words — < 1%
55	www-emerald-com-443.webvpn.sxu.edu.cn Internet	35 words — < 1%
56	www.vhs.edu.rs Internet	35 words — < 1%
57	media1.bolnicabijeljina.com Internet	34 words — < 1%
58	mhtsps.vpts.edu.rs	

	Internet	34 words — < 1%
59	vdocuments.pub Internet	34 words — < 1%
60	housing.urv.cat Internet	33 words — < 1%
61	crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	31 words — < 1%
62	vbs.rs Internet	31 words — < 1%
63	pdffox.com Internet	30 words — < 1%
64	repozitorij.unipu.hr Internet	30 words — < 1%
65	project-management-srbija.com Internet	29 words — < 1%
66	repozitorij.svkst.unist.hr Internet	29 words — < 1%
67	www.famns.edu.rs Internet	28 words — < 1%
68	oliver.efri.hr Internet	27 words — < 1%
69	repository.tudelft.nl Internet	27 words — < 1%
70	www.eeig.rs	

	Internet	27 words — < 1%
71	imi.fon.bg.ac.rs Internet	26 words — < 1%
72	www.coursehero.com Internet	26 words — < 1%
73	aseestant.ceon.rs Internet	25 words — < 1%
74	eeig.rs Internet	25 words — < 1%
75	spin.fon.bg.ac.rs Internet	25 words — < 1%
76	gradjevinskedozvole.rs Internet	24 words — < 1%
77	resmilitaris.net Internet	24 words — < 1%
78	uzice.rs Internet	24 words — < 1%
79	vdocuments.mx Internet	24 words — < 1%
80	www.slideserve.com Internet	24 words — < 1%
81	dergipark.org.tr Internet	23 words — < 1%
82	eteze.ni.ac.rs	

	Internet	23 words — < 1%
83	institutecsr.iksi.ac.rs Internet	23 words — < 1%
84	mtt.gov.rs Internet	23 words — < 1%
85	www.vps.ns.ac.rs Internet	23 words — < 1%
86	c.coek.info Internet	22 words — < 1%
87	eteze.bg.ac.rs Internet	22 words — < 1%
88	moam.info Internet	22 words — < 1%
89	ftn.uns.ac.rs Internet	21 words — < 1%
90	isopartner.rs Internet	21 words — < 1%
91	izdanja.smeits.rs Internet	21 words — < 1%
92	porezionline.rs Internet	21 words — < 1%
93	Maria Jose Alonsoperez Chiossi, Juan Gabriel Brida, Fernando Brito, Leonardo Moreno. "chapter 6 Spending and Consumer Behavior of Foreign	20 words — < 1%

Second Home Owners in Punta del Este, Uruguay", IGI Global, 2023
Crossref

94	ftu.uklo.edu.mk Internet	20 words — < 1%
95	uir.unisa.ac.za Internet	20 words — < 1%
96	vbook.pub Internet	20 words — < 1%
97	www.cris.uns.ac.rs Internet	20 words — < 1%
98	www.iksi.ac.rs Internet	20 words — < 1%
99	www.oss.unist.hr Internet	20 words — < 1%
100	www.pravni-fakultet.info Internet	20 words — < 1%
101	ertr-ojs-tamu.tdl.org Internet	19 words — < 1%
102	iprod.masfak.ni.ac.rs Internet	19 words — < 1%
103	Yehiel Roseefeld, Abraham Warszawski, Alexander Laufer. "Using Quality Circles to Raise Productivity and Quality of Work Life", Journal of Construction Engineering and Management, 1992 Crossref	18 words — < 1%

104	ebin.pub Internet	18 words — < 1%
105	www.ekfak.kg.ac.rs Internet	18 words — < 1%
106	www.fimek.edu.rs Internet	18 words — < 1%
107	www.grafiati.com Internet	18 words — < 1%
108	Weixiao Wei, James Schnell. "Routledge Handbook of Descriptive Rhetorical Studies and World Languages", Routledge, 2023 Publications	17 words — < 1%
109	docslide.us Internet	17 words — < 1%
110	ibimapublishing.com Internet	17 words — < 1%
111	media.sjm06.com Internet	17 words — < 1%
112	oet.unipu.hr Internet	17 words — < 1%
113	core.ac.uk Internet	16 words — < 1%
114	docu.tips Internet	16 words — < 1%
115	naucniskup.sinergija.edu.ba Internet	16 words — < 1%

116	repozitorij.uni-lj.si Internet	16 words — < 1%
117	www.datastatus.rs Internet	16 words — < 1%
118	www.echr.coe.int Internet	16 words — < 1%
119	www.tfzr.uns.ac.rs Internet	16 words — < 1%
120	Katarina Dolović-Bojić. "Acquisitive prescription as a way of acquiring real estate ownership", Anali Pravnog fakulteta u Beogradu, 2019 Crossref	15 words — < 1%
121	www.emeraldinsight.com Internet	15 words — < 1%
122	www.iep.bg.ac.rs Internet	15 words — < 1%
123	www.originalnapavlovicevamast.rs Internet	15 words — < 1%
124	Blut, Markus, Nivriti Chowdhry, Vikas Mittal, and Christian Brock. "E-Service Quality: A Meta-Analytic Review", Journal of Retailing, 2015. Crossref	14 words — < 1%
125	eprints.ugd.edu.mk Internet	14 words — < 1%
126	kupdf.net Internet	14 words — < 1%

127	press.polinema.ac.id Internet	14 words — < 1%
128	repository.ukim.mk Internet	14 words — < 1%
129	www.grin.com Internet	14 words — < 1%
130	www.iss.rs Internet	14 words — < 1%
131	Esko Kalac. "A review of the state of the environment in Rozaje", Ekonomski izazovi, 2012 Crossref	13 words — < 1%
132	ibl.kb.nl Internet	13 words — < 1%
133	irep.ntu.ac.uk Internet	13 words — < 1%
134	jeta.rev.unibuc.ro Internet	13 words — < 1%
135	sitcon.singidunum.ac.rs Internet	13 words — < 1%
136	www.floridakeysphotos.com Internet	13 words — < 1%
137	www.ibu.edu.ba Internet	13 words — < 1%
138	www.ius.bg.ac.rs Internet	13 words — < 1%

139	Branimir Nešić, Milan Nešić. "Possibilities of SIPOC model application in management of sports organizations", Poslovna ekonomija, 2020 Crossref	12 words — < 1%
140	Jovan Vukotić, Slobodan Čerović, Jasna Mastilović. "Challenges and importance of food safety management in hospitality industry", Food and Feed Research, 2024 Crossref	12 words — < 1%
141	Sanja Vesić. "Service process management: A case study of airline companies", Naucne publikacije Drzavnog univerziteta u Novom Pazaru. Serija B, Drustvene & humanisticke nauke, 2020 Crossref	12 words — < 1%
142	hdl.handle.net Internet	12 words — < 1%
143	www.beograd.rs Internet	12 words — < 1%
144	bic-pk.ceon.rs Internet	11 words — < 1%
145	books.nap.edu Internet	11 words — < 1%
146	data-scindeks.ceon.rs Internet	11 words — < 1%
147	ertr.tamu.edu Internet	11 words — < 1%
148	idoc.tips Internet	11 words — < 1%

149	repozitorij.unios.hr Internet	11 words — < 1%
150	www.pravniportal.com Internet	11 words — < 1%
151	www.vojnodelo.mod.gov.rs Internet	11 words — < 1%
152	Novica Staletović, Violeta Jovanović. "Analysis of the scientific justification and critical review of the use of the term "ecological" in the context of pollution and/or environmental protection", Topola, 2023 Crossref	10 words — < 1%
153	Snezana Mllicevic. "Innovation in the function of growth and development of tourism industry in tourism market", Megatrend revija, 2016 Crossref	10 words — < 1%
154	blog.b92.net Internet	10 words — < 1%
155	ricl.iup.rs Internet	10 words — < 1%
156	sema.rs Internet	10 words — < 1%
157	www.bpz.hr Internet	10 words — < 1%
158	www.economy.nayka.com.ua Internet	10 words — < 1%
159	www.fon.bg.ac.rs Internet	10 words — < 1%

160	www.iiste.org Internet	10 words — < 1%
161	www.pravnifakultet.rs Internet	10 words — < 1%
162	www.unl.pt Internet	10 words — < 1%
163	أ. أريج محمد جعار, أ. د. مجدى على زامل. "درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديرى المدارس فى فلسطين", دراسات عربية فى التربية وعلم النفس, 2022 Crossref	10 words — < 1%
164	Momčilo Manić. "Marketing approach to specific forms of tourism in the context of revitalization of undeveloped areas in eastern Serbia", Marketing, 2018 Crossref	9 words — < 1%
165	diposit.ub.edu Internet	9 words — < 1%
166	docslib.org Internet	9 words — < 1%
167	edoc.ub.uni-muenchen.de Internet	9 words — < 1%
168	etds.nkuht.edu.tw Internet	9 words — < 1%
169	id.scribd.com Internet	9 words — < 1%
170	porquenotecallas19.files.wordpress.com	

	Internet	9 words — < 1%
171	vssp.edu.rs Internet	9 words — < 1%
172	www.buecher.de Internet	9 words — < 1%
173	Aleksandra Pejatovic, Ljiljana Dimitrijevic. "Quality in nonformal Adult Education? From demand to possible application", Andragoske studije, 2016 Crossref	8 words — < 1%
174	Herrmann, . "Glossary of Terms, Acronyms, and Abbreviations", Complete Guide to Security and Privacy Metrics Measuring Regulatory Compliance Operational Resilience and ROI, 2007. Crossref	8 words — < 1%
175	Mustafa Öğütcü, Nazan Arifoğlu, Emin Yılmaz. "Restriction of oil migration in tahini halva via organogelation", European Journal of Lipid Science and Technology, 2017 Crossref	8 words — < 1%
176	adoc.pub Internet	8 words — < 1%
177	agroekonomika.rs Internet	8 words — < 1%
178	confcoast.com Internet	8 words — < 1%
179	predmet.singidunum.ac.rs Internet	8 words — < 1%

180	www.bgcentar.org.rs Internet	8 words — < 1%
181	www.danas.rs Internet	8 words — < 1%
182	www.gfpn-au.com Internet	8 words — < 1%
183	www.hrvatski-racunovodja.hr Internet	8 words — < 1%
184	www.kvalitet.org.rs Internet	8 words — < 1%
185	www.luxe.ru Internet	8 words — < 1%
186	www.parlament.org.rs Internet	8 words — < 1%
187	www.parlament.rs Internet	8 words — < 1%
188	www.sema.rs Internet	8 words — < 1%
189	Tatjana Janovac, Djurdjica Vukajlovic, Katarina Stojanovic. "Application of the concept of integrated management system in the higher education institutions", Tehnika, 2015 Crossref	7 words — < 1%
190	0354-9771, 2004 Publications	6 words — < 1%

191	Boško Aleksić, Dejan Simonović. "Standards in welding in Serbia: State of art", Zavarivanje i zavarene konstrukcije, 2022 Crossref	6 words — < 1%
192	Branimir Vulević, Anja Božović. "Quality and environmental management in military organizations", Vojno delo, 2017 Crossref	6 words — < 1%
193	harvester.rcub.bg.ac.rs Internet	6 words — < 1%
194	repozitorij.unizg.hr Internet	6 words — < 1%
195	www.seminarskirad.org Internet	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	OFF	EXCLUDE SOURCES	OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	OFF	EXCLUDE MATCHES	OFF