



**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET  
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU,  
TURIZAM I HOTELIJERSTVO**



Mr Svetlana Vukosav

**PRILAGOĐAVANJE HOTELSKOG  
PROIZVODA VOJVODINE SAVREMENIM  
TENDENCIJAMA U TURIZMU**

Doktorska teza

Novi Sad, 2010.

## PREDGOVOR

*Savremeni uslovi poslovanja, u kojima se neprekidno menjaju konkurentni pritisci i prilike, zahtevi i potrebe potrošača, predstavljaju veliki izazov za uspešno poslovanje svakog preduzeća pa time i hotela. Značaj, postavljanje i organizovanje dobrog menadžmenta u hotelijerskim preduzećima u Vojvodini nikad nije bio izraženiji. Postavlja se pitanje: Kako uspešno prilagoditi hotelski proizvod Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu? Kako da domaće hotelijerstvo sa svojom ponudom bude konkurentno na međunarodnom tržištu, odnosno koje odluke je potrebno doneti i koje strategije primenjivati sada i u narednim godinama da bi to prilagođavanje bilo moguće i pravovremeno? Na ova pitanja dobićete odgovor samo od pravog menadžera. Za koga možemo reći da je pravi i uspešan menadžer? Glavne karakteristike menadžera u turizmu 21. veka su spremnost za obavljanje dosta napornog rada, analitičke sposobnosti, kreativnost, odlučnost, fleksibilnost, inicijativnost, liderstvo, organizovanost, adaptibilnost, i preduzimljivost, kao i spremnost za snošenje rizika. Tokom istraživanja susrela sam se sa različitim ljudima koji su na rukovodećim mestima u hotelskim preduzećima Vojvodine, ali samo su neki od njih na pravom mestu i u pravo vreme. U sadašnjim uslovima poslovanja u Republici Srbiji u ukupnoj stanju u privredi naše zemlje nije ni malo lako naći odgovor na gore postavljena pitanja. Nadam se da sam kroz ovaj rad u tome makar delimično uspela. Naravno, ovaj rad ne bi bio takav kakav jeste da nije bilo pomoći mog mentora prof. dr Slobodana Čerovića, gospođe Dragice Samardžić, sekretara Odeljenja za turizam i ugostiteljstvo, privredne komore Vojvodine kao i menadžera i zaposlenih u hotelskim objektima. Zahvaljujem se svima, jer timski rad donosi najbolji rezultat.*

*Autor*

## UVOD

Kao privredna grana, krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka, turizam po svim bitnim pokazateljima zauzeo je jednu od vodećih pozicija u svetskoj privredi, kako po turističkom prometu, broju zaposlenih, učešću u društvenom proizvodu, nacionalnom dohotku, tako i po deviznom prilivu i ukupnoj potrošnji i stao je uz rame do sada vodećim granama naftne i automobilske industrije. Turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije. Danas, u uslovima savremenog života, ljudi su sve više izloženi stresu i zamoru, kako na poslu tako i kod kuće, sve većoj urbanizaciji i zagađenju životne sredine, te se turističke potrebe mogu svrstati u osnovne, egzistencijalne čovekove potrebe. Povećanjem životnog standarda ljudi, slobodnih novčanih sredstava, kao i slobodnog vremena, turizam je počeo da dobija na značaju u svetskim razmerama. Sve više ljudi se uključuje u turistička kretanja, turizam postaje masovna pojava. Pozitivna dinamika promena sa kratkotrajnim oscilacijama traje sve do danas, a prema procenama stručnjaka, nastaviće pozitivan trend i u narednim decenijama. Sa druge strane razvoj saobraćaja u drugoj polovini 20. veka uslovio je impresivnu prostornu disperziju turizma. Skoro sve zemlje sveta obuhvaćene su turističkim kretanjima i kao emitivna i kao receptivna područja. Oscilacije u turističkom prometu, tj negativna elastičnost turističke tražnje na pojedinim destinacijama uzrokovana su određenim faktorima i to pre svega neekonomskim (bolesti, teroristički napadi, prirodne nepogode, političke krize, ratovi). To su najviše osetile Kina, SAD, Tajland, Irak, Turska, Španija, Egipat i dr. Na sreću turistički trendovi su nezaustavljivi što pokazuje i podatak da je broj turista u međunarodnom prometu 2007. bio 903 miliona što je za 220 miliona više nego 2000. godine. Može se reći da je turizam takva privredna grana koju može da razvija svaka država na Zemlji. Pojedine države na svojoj teritoriji raspolažu sa rudama, mineralnim sirovinama, plodim tlom, što uslovljava razvoj pojedinih privrednih grana, dok druge nemaju ove resurse. Bez obzira na tradiciju i prirodne predispozicije, svaka država raspolaže sa određenom vrstom kako prirodnih, tako i antropogenih resursa, koji su zanimljivi za turiste, što je važan preduslov za razvoj turizma. Stoga sve zemlje nastoje da razviju turizam, tj. da se uključe u turističke tokove jer se time obezbeđuje dinamika ukupnog društveno-ekonomskog razvoja. Turizam je značajan pokazatelj privredne razvijenosti, dostignutog standarda, materijalnog blagostanja, kulturnog nivoa i dr. Da bi turizam donosio profit i ekonomski boljitak državi, svakako da su još potrebna i dodatna ulaganja u materijalnu bazu, infrastrukturu, marketing, komplementarne delatnosti i dr. Ugostiteljstvo, a u okviru njega hotelijerstvo predstavlja veoma važan segment turističkog proizvoda destinacije. Prostorne atraktivnosti od značaja za turizam nisu dostupne korisnicima ukoliko ne postoje objekti hotelijerstva. Ekonomski efekti turizma se veli-

kim delom ostvaruju kroz hotelijerstvo, a hotelijerstvo nam pruža najpouzdanije informacije o broju turista u određenom turističkom mestu, što je važan parametar za praćenje razvoja turističke delatnosti na nekom području. Vojvodina kao severna Autonomna pokrajina u Srbiji, ima kvalitetnu i raznovrsnu osnovu za razvoj turizma, odnosno raznih vidova turističkih kretanja. Za to je neophodna kvalitetna receptivna baza koja se nastoji ostvariti, gde hoteli, kao osnovni tipovi objekata za smeštaj zauzimaju veoma važnu stavku. U tom smislu neophodno je konstantno prilagođavanje promenama koje diktira turističko tržište. Nove, savremene tendencije u turizmu se pre svega ogledaju u pojavi sofisticirane turističke tražnje, političkim promenama, razvojem nove tehnologije, segmentaciji tržišta, globalizaciji, vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj integraciji, ekonomskoj integraciji i dr. Sve ovo i mnoga druga važna događanja doprinele su složenosti upravljanja preduzećem u turizmu. Zato, danas a i ubuduće, zadaci strategijskog upravljanja podrazumevaju znatno šire područje od pronalaženja ili stvaranja novih tržišta. Da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok usluga, menadžeri u turizmu moraju se prilagoditi svim vrstama promena. Proces i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog hotelskog menadžera, neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju u na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima.

Na globalnom nivou konkurencija novih destinacija i nove ponude postaje sve oštrija. Naime, na strani ponude došlo je do razvoja novih vrsta smeštaja u odnosu na tradicionalno hotelijerstvo. Osim toga, veliki deo tradicionalnih hotela morao je razviti nove proizvodne strategije ne bi li uspešno odgovorili na rastuću potražnju za aktivnijim odmorom. Klubovi, butik hoteli, parkovi i naselja za odmor, kao i hoteli koji nude aktivni način provođenja slobodnog vremena, suočavaju se s porastom tražnje većim od proseka.

Prvi deo rada nosi naziv „*Savremene tendencije na turističkom tržištu*” i u njemu se pošlo novih trendova u ispoljavanju turističke tražnje, dimenzija i strukturnih odlika turističkog tržišta Vojvodine i Srbije kao i kretanja na međunarodnom turističkom tržištu i značaju razvoja turizma kako u svetu, tako i kod nas. Analizirane su perspektive razvoja turizma, kao i strategijski pravci i ciljevi razvoja turizma u Vojvodini. Pored toga, ukazano je na značaj kategorizacije objekata, svojinske transformacije, kao i značaj tržišnog i organizaciono restrukturiranja preduzeća u turističkoj privredi, što predstavlja važan domen ukupnog strategijskog prilagođavanja i efikasnijeg upravljanja u turističkoj privredi Vojvodine. Prvi deo rada se završava sa konceptom upravljanja turističkom destinacijom, gde se analiziraju konkurentske snage i nedostaci turizma Vojvodine.

U drugom delu rada „*Dinamičnost promena na turističkom tržištu*”, analiziraju se krupne promene u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća. Naglasak se stavlja na internacionalizaciju i globalizaciju poslovanja hotelskih preduzeća, faze prerastanja od domaćeg ka

globalnom tržištu, osnovna područja promena u poslovnoj orijentaciji, faktore formiranja međunarodnih hotelskih lanaca, ciljeve i prednosti u poslovanju hotelskih lanaca. Potom se razmatra organizaciona struktura preduzeća i uloga menadžera lidera u savremenim uslovima poslovanja. Drugi deo rada se završava sa analizom poslovnih operacija u hotelskim preduzećima i njihovim prilagođavanjem zahtevima gostiju, kao i analizom anketnog istraživanja gostiju.

Treći deo rada pod nazivom „*Upravljanje hotelskim preduzećima Vojvodine u skladu sa tendencijama na turističkom tržištu*”. U njemu se polazi od teorijskih osnova menadžmenta i strategijskog menadžmenta, te njegovog značaja razvoju hotela, što znači da se u ovom delu velika pažnja posvetila strategijskom planiranju razvoja hotelskih preduzeća, kao i izboru odgovarajućih strategija za realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća. Prvo su se analizirali raspoloživi potencijali i efekti dosadašnjeg razvoja, a zatim i ciljevi i pravci strategijskog razvoja hotela i njihovog pozicioniranja, te pozicioniranja njihovog proizvoda. Strategija diferenciranja proizvoda i segmentiranja tražnje hotelskih preduzeća je posebno neophodna u cilju njihovog strategijskog pozicioniranja i prilagođavanja tržišnim promenama.

Unapređivanje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa hotelskih preduzeća je svakako jedno od najvažnijih područja njegovog budućeg strategijskog upravljanja. Esencijalno je formiranje takvog asortimana i kvaliteta koji bi obezbedio dugoročno prilagođavanje tržišnim trendovima i promenama.

## PREDMET, CILJ, ZADACI I METODE

**Predmet istraživanja.** Istraživanjem su obuhvaćeni vojvođanski hoteli kao osnovni smeštajni kapaciteti i preduzeća turističke privrede, i to hoteli svih kategorija od jedne do pet zvezdica. U okviru ovih preduzeća analizirani su najznačajniji aspekti poslovanja u cilju prilagođavanja hotelskog preduzeća i hotelskog proizvoda savremenim tendencijama u turizmu i hotelijerstvu.

**Zadaci.** Istraživanja u ovom radu obuhvataju moguće strategije, uobičajene za turistička preduzeća, kao kontinuirani proces kojim se hotelska preduzeća u turističkoj privredi na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini. U tom smislu analiziraju se ofanzivne i defanzivne strategije, upravljanje marketingom hotelskih preduzeća, poslovne operacije, interni i eksterni metodi rasta, razvoj direktnim investiranjem i ugovornim i drugim aranžmanima. Posebno se razmatraju strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom kao i uloga menadžera-lidera u konceptu savremenog poslovanja hotelskih preduzeća.

U ovom radu će se dokazati hipoteza da uspešna politika i poslovanje u hotelijerstvu mora da inicira stalne promene, što podrazumeva da menadžment hotelskih preduzeća mora aktivnije primenjivati strategije diferenciranja proizvoda, strategiju segmentacije tražnje kao i strategiju pozicioniranja i repozicioniranja na turističkom tržištu.

Takođe, će se pokazati da su glavni izazivači koji diktiraju prirodu i sadržaj tih promena sadržani pre svega u dominirajućoj poziciji veoma elastične, probirljive i sve više sofisticirane tražnje koja nameće nužnost prilagođavanja turističke ponude njenim potrebama i zahtevima. Ekonomski, politički, demografski, psihografski i drugi faktori često izazivaju brze i značajne promene u obimu hotelske tražnje i u njenim zahtevima, a prirodne i antropogene atraktivnosti Vojvodine, kao i njen privredni razvoj su dobra podloga razvoja hotelsko-ugostiteljske ponude što podrazumeva i prevazilaženje njene „krutosti” i neelastičnosti koja otežava fleksibilnost u tržišnom funkcionisanju.

**Cilj.** Osnovni cilj je da se u teorijskom i metodološkom smislu – polazeći od odgovarajućih osnova u funkcionisanju hotelskih preduzeća – ukaže na neophodnost balansiranog pristupa navedenih preduzeća u odnosu na savremene tendencije i tržišne promene s jedne i na sopstvene mogućnosti i potrebne aktivnosti tog preduzeća s druge strane. Odnosno, istraživale su neophodne postavke u hotelskim preduzećima turističke privrede uopšte i posebno, koje u skladu sa njihovim strategijskim namerama i ciljevima treba da obezbede uspešan odgovor na očekivane i veoma složene tržišne promene u savremenim uslovima poslovanja, radi adekvatnijeg pozicioniranja hotelskih preduzeća na turističkom tržištu. Strategijsko pozicioniranje sa ciljem ostvarivanja održive konkurentske prednosti kroz diferenciranje proizvoda i segmentiranje tražnje je imperativ uspešnog poslovanja hotelskih preduzeća.

**Metode istraživanja.** Sadržaj istraživanja u ovom radu određuje i primenu odgovarajućih metoda. Njegov opis ukazao je na primenu deduktivne metode, kao i metode deskripcije u objašnjavanju tržišnih veza i odnosa. Pored ovih, koristile su se i druge metode karakteristične za istraživanja u turizmu, ekonomiji i ukupnim društvenim naukama. S' obzirom na to da se osnovni metodološki princip i društvenih nauka zasnivaju na dijalektici, proizilazi da je korišćena dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda. Dijalektičkom metodom sagledava se međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetička kao i verifikaciona metoda služe za proveru hipoteza od kojih se pošlo u istraživanju. Metoda statističke analize takođe se primenjuje i to u obradi raspoloživih podataka iz statističkog sistema naše zemlje i međunarodne turističke statistike. Pored toga istraživalo se putem anketa (gosti hotela), dubinskih intervjuja (intervjuisano je 28 menadžera hotelskih preduzeća) i prikupljeni su primarni i sekundarni podaci osnovnih elemenata poslovanja hotelskih preduzeća. Takođe, koristile su se tehnike posmatranja i to u prirodnoj i veštačkoj sredini.

## **I DEO**

# **SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU**



# TENDENCIJE TRAZNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

## 1. Specifičnosti i osobnosti turističkog tržišta

Postojanje tržišta je karakteristično i vezano za pojam robne privrede. Može se reći da se privredni život odvija na različitim vrstama tržišta. Tržište je nastalo kao rezultat određenog stepena razvoja proizvodnih snaga i društvene podele rada. Njega odlikuje i složenost, što je posledica raznovrsnosti oblika i funkcija istog. U savremenom poslovanju i privrednom sistemu upravo zbog toga dolazi do problema u sveobuhvatnom definisanju mesta i uloge tržišta u ekonomiji. Zbog toga se u ekonomskoj literaturi nalaze mnogobrojne definicije ovog pojma. Njihova različitost je posledica formulisanja cilja istraživanja.

Sa stanovišta marketinga i menadžmenta najobuhvatnija definicija bi uključila sledeće osnovne komponente tržišta (Milanović, 1975):

- tržište je određen prostor;
- na tržištu moraju postojati prodavci, kupci, kao i odgovarajuće tržišno marketinške institucije;
- mora postojati objekat razmene (roba i usluga);
- moraju postojati dohoci, s jedne strane, i cene proizvoda sa druge strane;
- cena se formira ili se pretežno formira, prema zakonu odnosa ponude i tražnje;
- ponuđači su spremni svoju robu ponuditi po datim cenama, a potrošači (kupci) svoj dohodak (novac) razmeniti za određena dobra i usluge;
- tržište mora biti regulisano sa pravnog i društvenog stanovišta, tako da se zaštite ekonomski, etički i društveni interesi ponuđača i potraživača, odnosno potrošača, te i odgovarajuće usmeravanje resursa;
- tržišna cena kao statička i dinamička kategorija služi kao osnova za usmeravanje resursa

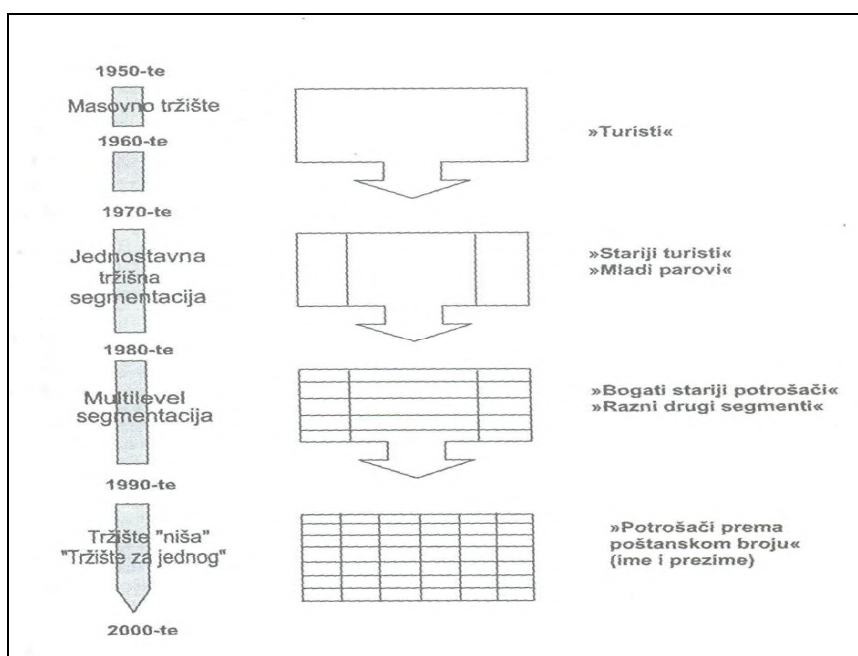
Da bi se definisalo turističko tržište i njegove karakteristike proučene, treba krenuti od činjenice da je turizam ekonomska kategorija, što nam govore privredni efekti koji nastaju na osnovu njegovog razvoja. Stvaranje turističkog tržišta i uspostavljanje tržišnih odnosa u oblasti turizma je preduslov za nastanak turizma kao ekonomske kategorije (Popesku, 2002).

Jedna od osnovnih karakteristika turizma je i prostorna odvojenost turističke tražnje od turističke ponude. S toga se razvio posrednički faktor gde nezamenjivu ulogu imaju putničke agencije, ako i društvene turističke organizacije.

Turističko tržište po svojim konstitutivnim elementima ne razlikuje se od ostalih tržišta. Ti elementi su (Tomka, 2000):

- ponuda i tražnja (tržišni subjekti);
- predmet razmene (usluge i roba), kao (tržišni objekti);
- cena (novčani izraz vrednosti u razmeni);
- kretanje

Definicija turističkog tržišta proizilazi iz definicije tržišta u opštem smislu pa stoga može se reći da je *turističko tržište skup odnosa ponude i tražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno skup odnosa ponude i tražnje koji nastaje pod uticajem turističkih kretanja* (Popesku, 2002).



Slika 1. Razvoj turističkog tržišta

(Izvor: Bakić, O., 2008: Marketing u turizmu, FABUS, Sremska Kamenica)

Turističko tržište se u literaturi najčešće određuje kao tržište posebne vrste, odnosno tržište „sui generis” (tržište posebne vrste). Prema tom pristupu, ono se ne razlikuje od ostalih tržišta po svojim konstitutivnim elementima, ali se u procesu njegovog funkcionisanja i odnosima među tim elementima javljaju određene osobenosti koje čine turističko tržište bitno drugačijim od ostalih tržišta. Bitno je u ovom kontekstu napomenuti da je turističko tržište evoluiralo tokom svog razvoja, posebno imajući u vidu period posle II svetskog rata, kad se ono kroz nekoliko faza (etapa) transformisalo od „masovnog tržišta” do „tržišta za svakog potrošača/turistu” (Weaver and Lawton, 2002). Slika 1. jasno ukazuje da se 50-te i 60-te godine karakterišu masovnim tržištem kada se ono karakteriše visokim stopama rasta turističkog pro-

meta i turističke potrošnje, zatim 70-te i 80-te, gde se pojavljuje mogućnost za segmentaciju tržišta i njegovo „lomljenje” na manje homogene grupe, do 90-tih godina, kao i posle 2000.godine, kada se tržište „lomi” do nivoa svakog potencijalnog potrošača i veoma značajno se „poslužuju” do tada zanemareni delovi tržišta.

Da bi se uočilo, šta je to što izdvaja i razlikuje turističko tržište od ostalih tržišta, potrebno je pre svega izdvojiti specifičnosti samih učesnika na ovom tržištu, odnosno turističke tražnje i ponude.

*Specifičnosti turističke tražnje* ogledaju se u njenoj (Bakić, 2008):

- **heterogenosti** (heterogene potrebe, kao i načini njihovog zadovoljavanja)
- **elastičnosti**, koja se može posmatrati dvojako:
  - **ekonomska** (elastičnost tražnje na dohodak, cene, devizni kurs, promocione poruke i dr),
  - **dohodovna** – visina nacionalnog, ličnog dohotka, visina slobodnih finansijskih sredstava, devizni kurs; (ukoliko je dohodak veći i tražnja je veća, ali ne linearno, već tražnja brže raste u odnosu na dohodak),
  - **cenovna** (ukoliko su cene veće tražnja opada, ali ima i izuzetaka kada su u pitanju ekskluzivni programi, ili stvorene navike. U tom slučaju se pomera vreme pada tražnje),
  - **vanekonomski** faktori (elastičnost tražnje na ratne sukobe, elementarne nepogode, epidemije, krize i sl.)
- **mobilnosti**
  - povećava se domet (avion, dobri putevi i prevozna sredstva),
  - retrogradni smer kretanja usluge u turizmu.
- **sezonska koncentracija** na kraći vremenski period
  - tendencija produženja sezone na celu godinu, (novi vidovi turizma, novi proizvodi koji nisu vezani za klimatske faktore, pa ni za godišnje odmore,..)
  - skraćivanje trajanja godišnjih odmora, ali povećavanje broja turističkih putovanja tokom godine.

S druge strane Stephen Page (2003) navodi i grupu društveno-psiholoških faktora odnosno determinanti turističke tražnje. To su: demografski faktori, motivacija, preferencije za putovanjima, imidž, svesnost o postojanju raznih mogućnosti u vezi sa putovanjem, stavovi u vezi destinacije, fond slobodnog vremena, fond vremena za putovanje, prethodno iskustvo, plaćena putovanja, zdravstvena (životna kondicija), kulturni afiniteti i dr.

*Specifičnosti turističke ponude* su (Tomka, 2000):

- **heterogenost** u pogledu izbora mogućih opcija turističkih proizvoda. Ta heterogenost ponude zahteva s druge strane sinhronizovanje brojnih elemenata koji čine turističku uslugu;
- **relativna nepromenljivosti atraktivnih faktora** – do skora krutost atraktivnih faktora prostora u savremenim uslovima se prevazilazi uspešnim promenama uslova ili izgradnjom brojnih objekata suprastrukture koji dopunjuju nedostatke atraktivnih faktora (zatvoreni bazeni, sportski tereni i sl.);
- **relativno visoki fiksni troškovi**, kako komunikativnih tako i receptivnih faktora, nemogućnost lagerovanja viška;
- **veliki udeo ličnog rada**, kao kod svih usluga, nemogućnost standardizovanja procesa pružanja usluga;
- problem popunjenosti turističkih kapaciteta i **van sezone**, s obzirom da nema preorientacije proizvodnje;
- **vezanost za određeni prostor** – destinaciju;
- **obavezno pažljivo strateško i operativno planiranje (menadžment i marketing)**

Sve gore navedene specifičnosti ukazuju na relativnu neelastičnost turističke ponude i ujedno predstavljaju relevantne faktore za strategijsko upravljanje turističkim proizvodom.

Prema Jovanu Popesku (2002) najznačajnija specifičnost turističkog tržišta je turistička potrošnja. Rast i razvoj turizma može se najupečatljivije pratiti utvrđivanjem promena obima i strukture turističke potrošnje.

Veoma važna i osnovna karakteristika turističkog tržišta je njegova složenost i raznorodnost, jer se sastoji iz velikog broja usluga i proizvoda koji su usmereni ka zajedničkom cilju-zadovoljenju turističkih potreba. Pored toga, turizam uvek je vezan za određen prostor, što je uslovljeno karakteristikama atraktivnih faktora turističke ponude. Turizam nije samostalna privredna grana i nju čine nekoliko privrednih delatnosti (ugostiteljstvo, putničke agencije, saobraćaj, zanatstvo, komunalne delatnosti, trgovina na malo). Odlikuju je određene specifičnosti, kao i već nabrojane specifičnosti ponude i tražnje. Stoga proizilazi da turističko tržište ima svoje osobenosti u funkcionisanju koje ga razlikuju od drugih.

Dakle, možemo izdvojiti sledeće specifičnosti turističkog tržišta (Tomka, 2000):

- turističku ponudu formiraju različiti subjekti te mora postojati njihova prostorna i vremenska usklađenost;
- relativna sezonska koncentracija turističkog prometa koja utiče na neravnomerno korišćenje kapaciteta turističke ponude;
- turistička tražnja se kreće prema turističkoj ponudi, a ne obrnuto, kao što je slučaj na robnim tržištima;

- značajan je uticaj neekonomskih funkcija turizma na usmeravanje turističke tražnje (prirodni, politički, ....);
- ograničeno je delovanje zakona vrednosti na turističkom tržištu;
- manja je podložnost različitim ekonomskim barijerama;
- relativno je visoka elastičnost turističke tražnje sa mogućnošću supstitucije turističkih destinacija koje su rezistentne na zahteve i potrebe turista (turisti lako menjaju destinacije ili usluge);
- sve je naglašenija uloga posredništva zbog distance između proizvođača i potrošača (menjaju se samo oblici posredništva – agencije, agenti, internet);
- veličina tržišta i raznovrsnost ponude praktično nemaju granice, jer tačka saturacije turističkih potreba je vrlo visoka;
- stalno novi oblici ispoljavanja tražnje – starija lica, eko-oblici turizma, timesharing, incentiv putovanja, all inclusive, individualizacija aranžmana, kraći boravci, više puta godišnje;

Osnovne osobenosti turističkog tržišta mogu se vezati za karakteristike tržišnog objekta – tržišne usluge, odnosno proizvoda i turističke potrošnje, koja se nalazi sa njim u specifičnom odnosu. Pored toga na turističkom tržištu se sjedinjuje dejstvo ekonomskih i neekonomskih funkcija turizma, što dodatno čini složenim proučavanje tržišnih odnosa u turizmu. Navedene karakteristike i osobenosti konstitutivnih elemenata turističkog tržišta uslovljavaju da pristup na turističkom tržištu bude podređen turističkoj tražnji. Njene karakteristike, koje je čine jačim subjektom na tržištu, zahtevaju od nosilaca poslovne i turističke politike da obrate posebnu pažnju na potrebe, zahteve i želje sadašnjih i potencijalnih turista. *Danas, u uslovima savremenog poslovanja i tendencija na turističkom tržištu sve se više obara teza o neelastičnosti turističke ponude.* Nužnost turističke ponude je njena fleksibilnost i prilagođavanje zahtevima tražnje jer samo na taj način se može opstati na turbulentnom turističkom tržištu. Sve iznete specifičnosti ukazuju na kompleksnost turističkog tržišta i čine neophodnom primenu marketing koncepcije na svim nivoima organizacije turizma.

## 2. Dimenzije turističkog tržišta

Već je pomenuto da su dimenzije turističkog tržišta doživele neslućene razmere i stalno se šire i povećavaju. Pri njihovom sagledavanju, kao i sagledavanju strukturnih odlika turističkog tržišta ne sme se zanemariti i efekat sinergije. Turizam kroz svoj razvoj utiče na to da dolazi do veće uposlenosti kapaciteta kod osnovnih delatnosti turističke privrede. Sa druge strane, to utiče i na povećanje broja zaposlenih, pogotovu u sezoni. Strukturne odlike turističkog tržišta se, relativno brzo, menjaju. Brojni autori ukazuju na to da se turizam nalazi u prekretničkoj fazi razvoja, kojim su otvorene potpuno nove tendencije (kulturni turizam, kraći

odmori u delovima) (Vukonić, 1987). Sa marketing aspekta on se nalazi u fazi zrelosti koju karakteriše zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba.

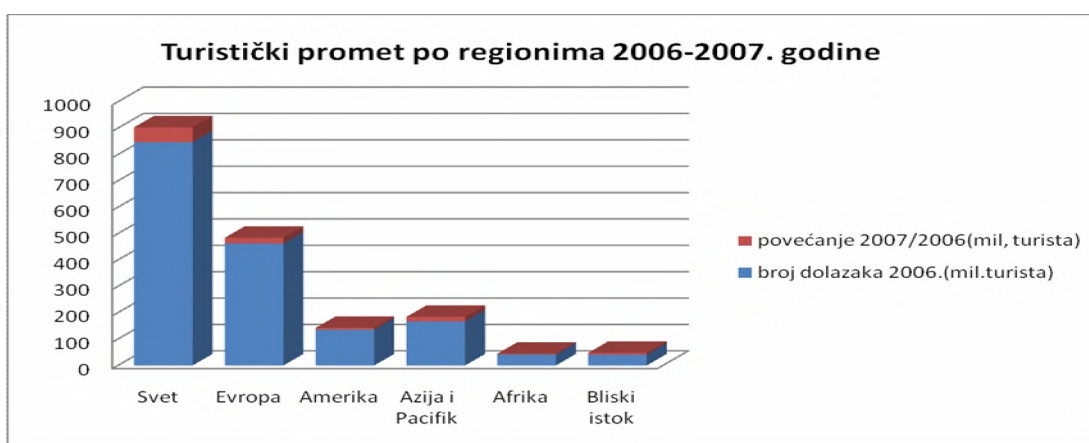
Turistički promet, po obimu i dinamici, neprestano je u porastu, sa aspekta međunarodnog turizma. Tako na primer, u 2007. godini prema podacima Svetske turističke organizacije, porast turizma na globalnom nivou iznosio je 6,6% u odnosu na 2006. godinu, pri čemu se procenjuje da je 903 miliona turista napuštalo svoju domovinu i odlazilo na neko mesto u inostranstvu (sa ukupnom zaradom od 856 milijardi dolara), što je povećanje od 56 miliona u odnosu na 2006. godinu. U odnosu na 1995. Može se konstatovati da je broj učesnika u turizmu porastao za oko 68%.

Menjaju se i navike turista. Tako je porast od 10,4 % zabeležen u broju turista koji su posetili Azijsko-Pacifički region (ukupno 184,3 miliona turista), a porast turista na Bliskom Istoku iznosio je čak 16,4% u odnosu na prethodnu godinu (tabela 1).

Tabela 1. Turistički promet po regionima 1995-2007. godine  
(milioni turista)

Region	1995	2000	2005	2006	2007	tržišno učešće %	07/06 %
<b>Svet</b>	<b>536</b>	<b>683</b>	<b>803</b>	<b>847</b>	<b>903</b>	<b>100</b>	<b>6,6</b>
Evropa	311,3	393,5	440,3	462,2	484,4	53,6	4,8
Amerika	109,0	128,2	133,4	135,8	142,5	15,8	4,9
Azija i Pacifik	81,8	109,3	154,6	167,0	184,3	20,4	10,4
Afrika	20,1	27,9	37,3	41,4	44,4	4,9	7,4
Bliski istok	13,7	24,4	37,8	40,9	47,6	5,3	16,4

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2008 i proračuni autora.



Grafikon 1. Turistički promet po regionima 2006-2007. godine

Prema podacima UNWTO u 2007. godini najveći porast broja turista ostvarile su upravo zemlje Bliskog istoka. Osim toga, ako analiziramo kretanje turista poslednjih 17 godina ze-

mlje Bliskog istoka su u tom periodu uvećale promet za tri puta, dok su Azijske i Pacifičke zemlje svoj promet udvostučile. Evropa i Amerika, s druge strane, ne beleže toliki porast, ma da su i dalje lideri svetskog turizma (ukupno je Evropu u 2007. godini posetilo 484,4 miliona turista, tabela 1). Pri tome treba imati u vidu da je u 2007. godine u Evropi zabeležen porast turizma od 4,8 % (Ukrajina je imala najveći porast od 22,1%).

Tabela 2. Glavne turističke destinacije u 2006/2007. god.  
(milioni turista)

Z e m l j a	2006.	2007.	% promene 06/07	tr.učešće % 07
1. Francuska	79,1	81,9	3,5%	9,1%
2. Španija	58,5	59,2	1,2%	6,6%
3. SAD	51,1	56	9,6%	6,2%
4. Kina	49,6	54,7	10,3%	6,1%
5. Italija	41,1	43,7	6,3%	4,8%
6. V. Britanija	30,1	30,7	2,0%	3,4%
7. Nemačka	23,6	24,4	3,4%	2,7%
8. Meksiko	21,4	21,4	0,0%	2,4%
9. Austrija	20,3	20,7	2,0%	2,3%
10. Rusija	20,2	-	-	-
11. Turska	18,9	22,2	17,5%	2,5%
12. Ukrajina	18,9	23,1	22,1%	2,6%
13. Kanada	18,2	17,9	-1,6%	2,0%
14. Malezija	17,5	20,9	19,4%	2,3%
15. Grčka	16	17,5	9,4%	1,9%

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2008 i proračuni autora

Na osnovu prikazanih podataka u tabeli 2. takođe može se videti da je Francuska svetska turistička velesila. Tako je već decenijama. Na drugom mestu je Španija, pa SAD. Tržišno učešće ovih triju država je oko 22%. Interesantno je da po prihodu od turizma, stanje je obrnuto. Od turizma najveću zaradu imaju SAD (96,7 milijarde US dolara) potom Španija (57,8 milijardi US dolara) pa Francuska (54,2 milij. US dolara). Detaljnija analiza prihoda biće data u sledećoj glavi. SAD vode intenzivnu turističku politiku koja se zasniva na zadržavanju domicilnog stanovništva u zemlji, odnosno razvoju domaćeg turizma. S' obzirom na to da su Evropljani najčešća američka turistička klijentela, zadržavanje turista zbog udaljenosti je veće, što se odmah implicira i na potrošnju, pa i na prihod.

### 3. Novi trendovi i tendencije u ispoljavanju turističke tražnje

Tražnja i ponuda na turističkom tržištu doživele su značajne promene i transformacije i to kvantitativne, kvalitativne, prostorne, ekonomske i druge, što je svakako rezultat razvoja

turizma i savremenih turističkih tendencija. Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude, na turističkom tržištu, permanentno su prisutne, sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. Shodno tome se uvećava i obim tražnje praćen širenjem spektra želja i potreba turista što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta.

Na drugoj strani, ubrzano se proširuje tržište ponude, naravno koliko je to moguće zbog osnovnog svojstva ponude a to je njena neelastičnost, tj. krutost., čime se zaoštrava konkurentnost, koja dovodi do znatno veće prostorne disperzije prometa i deviznih efekata u turizmu. Zbog toga sve receptivne zemlje ulažu velike napore u organizaciju i poboljšanje strukture i kvaliteta turističke ponude, njene usklađenosti i tržišnosti, te povećanju ekonomskih efekata od međunarodnog i domaćeg turizma (Kotler, 1980).

Pozicija turizma, uopšte, zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato u analizi funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu moramo poći od definisanja usluge, koja je „svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod" (Hannagan, 1992). Istovremeno, ako i ima materijalizovanog proizvoda u usluzi, bitno je razumeti osnovnu potrebu potrošača. Na primer, kada potrošači kupuju hleb, osnovna potreba nije za hlebom, već da zadovolje glad.

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

Takođe, usluge je nemoguće skladištiti tj. nemoguće je odložiti potrošnju (postoji simultanost procesa proizvodnje i potrošnje). Ovu karakteristiku usluga trebalo bi posebno imati u vidu zbog neophodnosti usklađivanja ponude i tražnje.

Procesi koji se zapažaju poslednjih godina na strani turističke tražnje ukazuju da „veliki deo tražnje napušta tradicionalne izvore, oblike i pravila turističkog ponašanja i da je u potrazi za novim oblicima sadržajnije turističke rekreacije” (Marković i Mojzeš). Kao što smo već napomenuli, omasovljenje turizma i uključivanje sve većeg broja ljudi u turistička kretanja uzrokovano je različitim društveno-ekonomskim faktorima kao što su promene u društvenim stavovima i očekivanjima, sociodemografske promene, promene na nivou diskrecionog dohotka i raspoloživog fonda slobodnog vremena, promene u troškovima poslovanja, tehnološki razvoj i sl. Sve ovo utiče na pojavu novih segmenata tražnje posebnih obeležja, zahteva i potreba.

Kako će isti biti relevantni na turističkom tržištu u dužem narednom periodu smatramo logičnim da ukažemo na karakteristike ovih trendova, jer će isti opredeljavati konotaciju turističkog tržišta kao veoma specifičnog, disagregiranog u prvom redu, a zatim i sa mogućnošću



da se marketing primenjuje po sistemu „one to one”, tj. da se „napada” svaki individualni potrošač.

Tako, već ovog trenutka značajnu masu turista u međunarodnim razmerama čine *starije osobe*, koje karakteriše značajna ekonomska snaga i veliki fond slobodnog vremena. Turizam „over sixty”, trećeg doba, ljudi „snow white years” sve više će uticati da turistička ponuda iz osnova menja asortiman i kvalitet proizvoda i usluga koje se nude tržištu. Isti traže suptilan tretman u svakom pogledu, pa će zbog toga u ovom segmentu biti sve više specijalizacije kod raznih učesnika na strani ponude (hotelska, saobraćajna preduzeća, turističke agencije, pa i čitava turistička područja).

Zapaža se ekspanzija *nautičkog turizma*. Radi se o vrlo kvalitetnom segmentu tražnje, sa stanovišta diskrecionog dohotka i objektivno moguće turističke potrošnje. Ovo samo uz pretpostavku izgradnje i formiranja specijalizovane ponude za nautičare, to podrazumeva ne samo izgradnju marina i vezova, već osposobljavanje šireg kruga industrijskih grana za ponudu vrlo specifičnih proizvoda iz domena nautičkog turizma (npr. motori i oprema), kao i uključivanje ostalih delatnosti u plasman svojih proizvoda ovom segmentu potrošača (poljoprivreda, trgovina, telekomunikacije i sl.)

Izražen je zahtev za *zdravstveno-rekreativnim, zimsko-sportskim aktivnostima kao i kontakt sa nezagađenom prirodnom sredinom* (što se posebno reperkutuje i na kritičnije sagledavanje mesta i uloge turizma kao faktora očuvanja i degradacije prostora) (Krippendorf, 1987). Na talasu tzv. „zelene paradigme”, koja označava tranziciju posebno razvijenih zemalja zapadne hemisfere, u vezi sa ekoturizmom i njegovim održivim razvojem i svesnošću o potrebi promene ponašanja, sve više se u turističkoj literaturi govori o tzv. „zelenim destinacijama”, što u osnovi znači da će se u budućem razvoju turizma mnogo više tražiti ona mesta i područja koja imaju očuvanu prirodnu sredinu, u prvom redu, a onda i ona područja koja u ekologiju uključuju i očuvanje kulturno-istorijskih atraktivnosti, antropogenih i drugih faktora bitnih za turistički razvoj (Weaver and Lawton, 2002).

Sve više se izražava zahtev za *novim oblicima smeštaja i ishrane*. Tako, razvio se potpuno novi način provođenja slobodnog vremena u smeštajnim jedinicama po sistemu *timesharing*. Radi se o mogućnosti da turistička tražnja može steći vlasništvo deonice određenih smeštajnih kapaciteta, pri čemu deonica ima formu kupovine vremena-jedna ili više nedelja-za unapred određeni broj godina (25, 30, 50, 80, 100 i više). Drugim rečima timesharing je deo vremena, meren obično kao jedna ili više sedmica, koji se rezerviše za provođenje slobodnog vremena u turističkom području, za određeni vremenski period, pri čemu ugovor specificira vrstu objekta za smeštaj (soba u hotelu, apartman, vila i sl.) i dužinu trajanja zakupa. Prednosti ove forme su mnogostruke, jer se za paušalnu cenu (obično godišnja pretplata) uz ulaganje sopstvenog kapitala rešava pitanje provođenja godišnjeg odmora, otpadaju visoki fiksni troškovi održavanja „druge kuće”, štedi se na troškovima, postoje mogućnosti razmene

„deonica“, njihove prodaje, iznajmljivanja zakupljenog kapaciteta i sl. Ovo je jedno od onih obeležja turističke tražnje i prilagođavanje ponude koje igra značajniju ulogu posebno posle 2000. godine (Weaver and Lawton, 2002).

Istovremeno razvija se i potreba za raznovrsnim oblicima sopstvene ishrane (*selfcatering*), kao i oblika *brze ishrane (fastfood)*. Potreba za hranom nije više hedonistička potreba za uživanjem u njoj, već pre psihološko-socijalna komponenta ukupnog zadovoljstva turista i koristi koja se postiže u turističkom poslovanju (Bakić, 1987).

Jača uloga „*incentive travel*“ tj. *stimulativnih putovanja*, gde se, u suštini turističko putovanje javlja kao jedna od nagrada u čitavom sistemu stimulacije za zaposlene koje se posebno snažno reafirmiše poslednjih godina u SAD i razvijenim zemljama Evrope i Pacifika (Nemačka, V. Britanija, Francuska, Italija, Japan i sl.). To su plaćena putovanja organizovana tokom cele godine, biraju se relativno kvalitetne destinacije, potrošnja je značajna i sl (Bakić, 1988).

Razrasta uloga *kongresno-poslovnog turizma i drugih vidova poslovnih putovanja*, sve veći je *zahtev za sportskim, kulturnim, obrazovnim i raznim drugim aktivnostima, jača potreba za individualizacijom aranžmana i sl* (Morrison, 2002).

Takođe, sve je veća potreba tražnje za *instant zabavom i rekreacijom*. U tzv. „*tematskim parkovima*“ kao što su npr. Diznilend i Asterikslend kombinuju se brojni elementi zabave, rekreacije, šopinga i uopšte provođenja slobodnog vremena i potrošnje na novi način (Unković i drugi, 2003).

Sve prethodno pruža dovoljno argumenata da se može zaključiti da turistička tražnja ima brojne i izražene specifičnosti, kako u pogledu svojih konstantnih obeležja (heterogenosti, elastičnost, sezonalnost) tako u pogledu brzog menjanja potreba koje postaju sve kompleksnije i raznovrsnije i koje primoravaju turističku ponudu na bržu reakciju i prilagođavanje, ali i na sopstvenu kreativnost i inovativnost.

U svakom slučaju i hotelijeri i turističke agencije kao i čitave turističke destinacije moraće da vode računa o čitavom nizu faktora koji u osnovi, znače promenu u ponašanju turističke tražnje:

- očekivaće se permanentno unapređivanje prirodnog atraktivnog faktora;
- očekivaće se permanentno unapređenje kompjuterske tehnologije u turizmu;
- „sunce“, „more“ i „pesak“ će se i dalje tražiti u značajnom meri;
- današnji turistički „raj“ (na mnogim destinacijama npr. Havaji, Sejšeli, Komori ) biće budući standard;
- putovanje će postati svojevrsna avantura (da se vidi, da se čuje, da se sazna );
- tražiće se dosta egzotike (nepoznatog, unikatnog);
- kultura i obrazovanje će se sve više tražiti kao sadržaji turističkih paketa itd.

U ovom kontekstu pojaviće se i izraženiji trendovi kao što su na primer:

- trend da se poveća učešće avanture na turističkom putovanju;
- trend ka sve većem učešću pojedinačnih turista (putuju sami i traže proizvode „skrojene” prema svojim potrebama);
- trend ka većem učešću sadržaja iz programa wellness-a;
- nastavljanje trenda ka korišćenju sunčanih destinacija;
- trend ka jeftinijem smeštaju;
- trend ka kraćim i češćim putovanjima;
- trend ka spontanom odlučivanju o putovanju;
- trend ka često promeni destinacija (putovanje je atrakcija „per se” i putuje se u više destinacija).

#### 4. Turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti savremenim tendencijama i tržišnim promenama

Oblici uspešnog praćenja tendencija na tržištu, velikim delom, vezano je za hotelske i njima slične (osnovne) kapacitete. Oni su glavni deo smeštajne ponude, pa im se stoga i poklanja posebna pažnja, kako u poslovnoj politici odgovarajućih preduzeća, tako i u turističkoj politici državnih organa<sup>1</sup>. Iako se klasifikacije i kategorizacije smeštajnih objekata, kao i evidentiranje turističkih boravaka i noćenja veoma razlikuju po pojedinim zemljama, očigledna je visoka, dobro poznata i puno puta potvrđena korelacija hotelske ponude i međunarodnog turističkog prometa.

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

Što se tiče promena u domenu *konkurentске борбе* bez ikakve sumnje je za očekivati njeno izoštravanje. „*Velike ribe*” pokušaćе svim sredstvima da „*progutaju male*”, a međusobna borba velikih ostaviće, ipak, dovoljno prostora malim za preživljavanje. Neće svi imati lidersku poziciju na tržištu. Neki će se (hotelijeri, turističke agencije, turističke destinacije) morati zadovoljiti *pozicijom izazivača, pratioca ili, pak*, da u svom tržišnom nastupu *koriste zapostavljane delove tržišta (tržišne niše)*. Takođe, strateške alijanse će uzimati maha, a odnosi partnerstva u mnogim slučajevima će biti rešenje koje će biti mnogo bolje nego čista konkurencija. *Standardizacija* na globalnoj osnovi (kao ona kod restorana brze prehrane, ili međunarodnih lanaca hotela) biće samo jedan vid mogućeg rasta i razvoja, a sa druge strane, sasvim uspešne će biti i strategije malih nezavisnih subjekata na „*male serije*”, *ograničeno tržište, specifične segmente tražnje*, odnosno *specijalizacija* u svakom pogledu.

---

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

Sama **delatnost turizma** naći će se u svojevrsnoj fazi zrelosti koju će karakterisati stabilizacija ukupne tražnje na tržištu, snažna konkurencija i izražena segmentacija tržišta. *Posle 2000. godine industrija „slobodnog vremena” (Leisure time) postala je, uz kombinaciju sa trgovinom, zabavom i rekreacijom, delatnost u kojoj je vrlo visok procenat zaposlenih i u kojoj se ostvaruju visoki ekonomski i drugi efekti.* Savremeni koncept industrije zabave vidljiv je već na području Kanade (npr. prodajno-zabavni centar Edmonton Moll na nekoliko desetina hiljada hektara, sa brojnim prodavnicama, zabavnim centrima, kongresnim dvoranama, smeštajnim i restoranskim kapacitetima i sl.). Industrija slobodnog vremena (*tj. industrija zabave*) biće ona vrsta aktivnosti u koju će se inkorporirati vrlo veliki broj privrednih i neprivrednih aktivnosti, a njihova sudbina sve više će zavisiti od uspeha u plasmanu ovog globalnog ili „totalnog uslužnog proizvoda”.

Prethodno pruža argumente za konstataciju da menadžment i marketing nosioca poslovne i turističke politike ne može biti više isti kao u 80-im i 90-im godinama. Puka ekstrapolacija nekadašnjih uspešnih strategija i taktika hotelijera, turoperatora i turističkih destinacija neće više biti probitačna na tržištu koje se nalazi u velikoj tranziciji. Ovo je i konstatacija „*Centra za istraživanje gostoprimstva i usluga*” (*Center for Hospitality Research and Service*) iz Blackburg-a u Virdžiniji (SAD) koji identifikuje, kategorizuje i analizira glavne trendove za područje turističke industrije. Preporuke ovog Centra za uspeh strategije i taktike na turističkom tržištu, posebno u domenu instrumenata marketinga uz navedene promene u makro i mikro-marketing okruženju, su indikativne za pravac u kome će se kretati marketing i menadžment u turizmu. U osnovi, *radi se o budućem marketing ponašanju hotelijera i turističkih agencija (koje smo izdvojili kao reprezentante delatnosti).* U ovom kontekstu značajna je monografija „*Turizam i gostoprimstvo u 21. veku*” koju su priredili Englezi Loockwood i Medlik kao zbirku priloga poznatih engleskih profesora na temu perspektivnog razvoja turizma u Evropi tako i na drugim kontinentima.

U strategijskom upravljanju kod **hotelijerskog biznisa** desiće se krupne promene:

- 1) Dok će jedni nastojati da likvidiraju posedovanje hotelskih objekata (hoteli u celini u vlasništvu) i ići na ugovore o upravljanju (management contract, tendencija koja se posebno zapaža na području SAD), dotle će drugi nastojati da pokupuju i preuzmu hotele (posebno one kvalitetnije i sa dužom tradicijom na tržištu) pa i po višim tržišnim cenama (zapaža se kupovina američkih hotela od strane Japanskog hotelijerskog biznisa);
- 2) Nove tehnologije daće izvanredne mogućnosti za pospešivanje „front room” poslova, i kao što će se razvijati veliki upravljački, zatim i informacioni i rezervacioni sistemi, biće i onih tzv. „one-stop” marketing sistema kod nezavisnih hotelijera koji će sa-

svim uspešno raditi sa malim serijama. Nova „Elektronska kupatila” u hotelima imaće mogućnost da se na bazi lakmus papira izvrši elektronska dijagnoza fizičko-hemij-skog stanja ljudskog organizma; razvijanje „megasistema” kroz formu povezivanja manje-više nezavisnih sistema koji su kompjuterizovani (usluga smeštaja, ishrane, zabave, razonode) daće mogućnost za „elektronski pregled” i kupovinu parcijalnih proizvoda pritiskom na dugme /Touch Screen);

- 3) Sugerise se posvećivanje posebne pažnje strategiji profilisanja imidža i boljeg pozicioniranja proizvoda kroz pravljenje različitih i unapređenih hotelskih proizvoda, a elementi kvaliteta u pogledu uvećanih elemenata parcijalnog hotelskog proizvoda (različiti klubovi, koncept „čestih potrošača”, „hotel u hotelu” i sl.) biće osnovno područje konkurentske borbe hotelijera;
- 4) Promene će se dešavati i u domenu uštede energije (uz već poznato korišćenje solarne energije), onda i štednje vode koja će sve više postajati retki resurs. U bliskoj budućnosti u hotelijerskom biznisu očekuje se plaćanje povećane tarife na veću potrošnju vode i zahtevi da potrošač kod bukiranja smeštaja odredi tačnu količinu vode koju će upotrebiti prilikom boravka u hotelu. Razne hemikalije koje se sada upotrebljavaju za čišćenje i održavanje hotelskih objekata, prekomerno trošenje nafte i drugih energenata biće svedeno na minimum i to sve brzinom kojom se bude postojalo svesno značaja nezagađenog okruženja (environmental awareness) i značaja formule „think green”.
- 5) Promene u „životnom ciklusu nacije” (Life cycle of Nations) neće biti kao do sada dominantno vezane samo za vojnu i političku snagu, nego će sofisticirana i zdrava industrijska (šire posmatrano ekonomska) struktura podrazumevati vojnu i političku snagu. U tom kontekstu će ekonomska snaga biti ta koja će pružati mogućnost da se bude konkurentan i dominantnu globalnom smislu. Neke od ekonomskih moći stvoriće se i putem turizma a onda i hotelijerskog biznisa u tim okvirima. O tome, uostalom, svedoči i nagli prodor velikih azijskih lanaca hotela (novoindustrijalizovane zemlje Dalekog Pacifika, Singapur, Tajvan, Hong Kong, Malezija, kao i ekonomski snažnog Japana) ka području SAD i Evrope. Tako, korporacije kao što su „Mandarin International”, „Regent International”, „Peninsula Hotels” (japansko vlasništvo), prodiru na hotelsko tržište SAD. Takođe, „Saison international” je već preuzeo deo akcija u „Intercontinental-u”, a „Aoki” u „Western hotelima” i „Swiss hotel”-ima; Hong Konški „New World international” preuzima „Ramada Hotels” i sl. Istu logiku globalnog širenja pokazuju i neki evropski hotelijeri, npr. „Scandic Hotel's” iz Švedske.

- 6) Svim ovim aktivnostima upravljaće menadžeri koji će biti visoko stručno obrazovani, ali ne u ekonomicističkom smislu već pre bihejviorističke (i informatičke) orijentacije. Najkraće, biće velika potražnja za kreativnim, ingenioznim i „mislećim” menadžerima („Thinking skills”), a ne onim obrazovanim na klasičnim marketing metodama iz doba dominiranja industrijskih proizvoda („Technical Skills”); sigurno, podrazumevaće se i vrlo značajno tehnološko znanje za rad na savremenoj informacionoj (i rezervacionoj) tehnologiji;
- 7) Promene u globalnom svetu (političke, ekonomske i druge), orijentacija kod mnogih zemalja ka tržišnoj ekonomiji uticaće na razne vrste globalizacija (u domenu finansija, transfera novca, mogućnosti za ulaganje i sl.). To će imati reperkusije da se područje Azije (Hong Kong, Tajvan, Korea), Australije, Evrope, Kanade, Srednjeg istoka, Japana i Indije vide kao ona područja sa najvećim perspektivama za ulaganje u hotelijerski biznis.

Ovih sedam ključnih odrednica strategijskog upravljanja u budućnosti odrediće i konkretne strategije rasta i razvoja hotelskih preduzeća u formama: *a) Strategijskih alijansi; b) Franšize; c) Upravljačkih ugovora; d) Zajedničkih ulaganja i e) Akvizicija.*

Pored gore navedenog uvažavamo i mišljenje našeg priznatog autora iz oblasti hotelijerstva dr Krunoslava Čačića (1994), koji smatra da najvažniji trendovi (i odgovarajuće promene) koje su u ponudi hotelskih preduzeća ispoljeni krajem 20. veka, ali su i dalje aktuelni, mogu da se grupišu u pogledu:

- namene i sadržaja
- veličine objekta.

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

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

- mega hoteli<sup>2</sup>.

Sa menadžmenta aspekta oblici prilagođavanja objekata i usluga turističkih preduzeća zahtevaju poslovne operacije koje se odnose na pripremanje i održavanje kompletnog uslužnog programa. U tom pogledu, uspešno pripremanje i održavanje usluga, pa prema tome i rentabilitet ukupnog poslovanja, bitno su određeni sledećim grupama elemenata i njihovim odnosima (Holloway, 1991):

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

K. Čačić takođe smatra da uglavnom, oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća u turizmu zavise od izbora vrste, kategorije i lokacije objekta, odnosno od ukupnog tržišnog potencijala i ciljnih tržišnih segmenata. Tako strategijsko prilagođavanje objekata i usluga preduzeća zavisi od (Čačić, 1995):

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

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

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

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

- pružite vrhunski kvalitet u skladu sa ukusima potrošača,
- obezbedite uslugu bez premca, naglasite neopipljive vrednosti,

---

<sup>2</sup> Od 12 najvećih hotela sveta 8 je u Las Vegasu (SAD) i čine jednu trećinu ponude. U Las Vegasu ima ukupno 17 hotela sa više od 1000 soba.

- budite izuzetni u reagovanju na potrošača,
- internacionalni pristup,
- budite jedinstveni.

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

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

Od hotela (poslovnog, turističkog) se traži uglavnom sledeće (Gogue,1996):

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

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

Pošto se hotelska industrija u 2009. godini suočila sa najnižom stopom popunjenosti kapaciteta od 1971. godine, pojavljuje se znatan broj alarmantnih trendova ([www.hotel-online.com/News/PR2008\\_4th/Jan09\\_CraigTrends.html](http://www.hotel-online.com/News/PR2008_4th/Jan09_CraigTrends.html)):

1. Sve ono naučeno tokom obuke o menadžmentu prihoda „izleteće kroz prozor”. „Histerija” će zavladatai kako se hotelima bude smanjivala stopa popunjenosti kapaciteta, a menadžeri pod uticajem konkurencije koja smanjuje cene, cene će spustiti još više. Sav inventar će se smatrati kao ometajući inventar, brisaće se godine u kojima se gradio brend jednakosti i usmeravanja turista da traže najbolje na nezavisnim web-stranicama. Biće potrebne godine da se oporave od ovih „ratova,, cenama, a jedini pobednik biće turista.
2. Turisti će postati zahtevniji i manje će opraštati. Pošto će registrovati značajno smanjenje popunjenosti kapaciteta u hotelskoj industriji, turisti će zahtevati još veće popuste i vredni-



je dodatke, dok će istovremeno odbijati da tolerišu redukcije, koje će hoteli biti primorani da uvode da bi opstali na tržištu.

3. **Nivoi usluga će s dramatično opasti.** Kriza odnosno nedostatak radne snage iz 2008. godine, kada su za loš nivo usluga hotelijeri „okrivljivali“, nedostatak radne snage, biće zamenjena krizom odnosno nedostatkom radnih mesta u 2009., a hotelijeri će opravdavati nizak nivo usluga ograničenim sredstvima za radnu snagu. Menadžeri će biti primorani da pokrivaju smene na poslovima sa gostima da bi uštedeli na troškovima, a na taj način će otkriti kako nisu upoznati na koji način radi njihovo odeljenje, što će kao rezultat imati brojne neobavljene poručene pozive za buđenje, greške u kalkulacijama i prijavljivanje gostiju u već zauzete sobe.
4. **Ekološke inicijative će biti odbačene.** suočeni sa shvatanjem da biti „zeleni“, odnosno poslovati ekološki zahteva velike izdatke, hoteli će se opredeljavati za „jeftinije“ programe.
5. **Automatizacija i opcija „uradite sami“ postaću zamena za zaposlene koji su skupa opcija.** Menadžeri hotela, suočeni sa činjenicom da moraju da se sami brinu o gostima, razmatraće inicijative o kojima se ranije nije razmišljalo, poput automatskih šaltera za prijavu gostiju. Novi programi uštede na radnoj snazi uključivaće sledeće: „Napravite sami vaše paket aranžmane“, „Popunite sami vašu kartu za prtljag“, a kompjuteri će zameniti posao konsijerža. U međuvremenu, sva nepotrebna radna mesta koja su stvorena u ranijem periodu, poput „konsijerža za sunčanje“, „batlera za dobar san“, „konsultanta za jastuke“ biće odmah ukinuta.
6. **Trendovi koji su nudili zdraviju hranu u restoranima, sobnu uslugu i mini barove obrnuće se** kako hoteli budu shvatali da se čizburgeri, koka-kola i kitket čokoladice mnogo bolje prodaju i da je na njima bolja zarada.
7. **Dodatne pogodnosti će nestati.** „Trka za pogodnostima“, igra prestiža koju su hoteli preferirali za vreme prosperitetnih godina tako što su nudili određene proizvode poput balzama za usne, kreme protiv bora i trimera ustupiće mesto „bežanju od pogodnosti“ u kojem će se svi dodatni proizvodi osim neophodnih biti uklonjeni.

#### 4.1. Izgrađenost turističke privrede i turističke ponude Vojvodine

Razvoj turističke privrede u osnovi zavisi od nivoa i stanja razvijenosti ukupne privrede. Može se sa pravom konstatovati da je izgrađenost turističke privrede u međuzavisnosti sa ostalim privrednim delatnostima. To znači da je turizam u direktnoj zavisnosti od nivoa razvijenosti određenih privrednih i neprivrednih delatnosti, pre svega trgovine, saobraćaja, građevinarstva, zanatstva, određenih grana industrije (industrije transportnih sredstava, brodogradnje, avio-industrija i sl.), poljoprivrede, male privrede, komunalne i druge infrastrukture i mnogih drugih delatnosti koje stvaraju ili učestvuju u stvaranju turističkog proizvoda.

Ukoliko ne postoji dobra i kvalitetna snabdevenost raznim vrstama roba izražena kroz dobru veleprodajnu i maloprodajnu trgovinsku mrežu, dobre saobraćajne veze, savremeni i kvalitetni putevi, dobra PTT i komunalna infrastruktura, moderna tehnologija, savremeni marketing, adekvatna sredstva za propagandu itd., turizam ne bi mogao ni da opstane.

Turizam za uzvrat ovim, njemu komplementarnim delatnostima, daje veoma podsticajne impulse razvoja, podstiče njihov razvoj, omogućava povećanje investicione aktivnosti, utiče na: povećanje stepena zaposlenosti, razvoj nedovoljno razvijenih područja, platni bilans zemlje, i na povećanje životnog standarda.

Kao što se vidi izgrađenost turističke ponude dakle, u direktnoj je zavisnosti od razvoja privrednih i neprivrednih delatnosti i može se posmatrati kroz (Barjaktarović, 2007):

- a) *izgrađenost smeštajnih kapaciteta,*
- b) *osposobljenost kadrova za obavljanje poslova,*
- c) *stepen razvijenosti saobraćajne i druge komunalne infrastrukture,*
- d) *adekvatan izbor turističkih centara- destinacija.*

#### **a) *Smeštajni kapaciteti i njihova struktura***

Vojvodina ima oko 13020 ležajeva u svim oblicima smeštaja i oko 5458 soba. To čini oko 11,6% od ukupnog broja ležajeva u Republici Srbiji (tabela 3). Ako se posmatra hronološki na osnovu podataka prikazanih u tabeli može se uočiti povećanje broja soba i ležajeva kako u Republici tako i u Pokrajini u poslednjih nekoliko godina. To je posledica rekonstrukcije i obnavljanja mnogih postojećih objekata koji su bili van funkcije, što je rezultat privatizacije i konačnog dobijanja vlasnika. S druge strane otvoreni su i neki novi objekti u većim gradovima, specifične vrste smeštaja na salašima i dr. U nekim objektima su i dugo godina bile izbeglice, što se sada menja pa se očekuje dalje povećanje smeštajnih kapaciteta. U odnosu na 1999. godinu to je povećanje od 44,6 %. Međutim ono što je uočljivo je i to da je posle 1999. godine broj ležajeva u Srbiji smanjen, što je direktna posledica bombardovanja naše zemlje. Mnogi smeštajni kapaciteti su srušeni ili značajno oštećeni, tako da nisu imali turističku funkciju nekoliko godina. Bez obzira na to u Vojvodini ako pogledamo statistiku to se nije mnogo osetilo, sve je relativno brzo revitalizovano.

Tabela 3. Smeštajni kapaciteti u Srbiji i Vojvodini 1999-2007. godine (kategorisani i nekategorisani)

Godina	SRBIJA		VOJVODINA		Udeo Vojvodine u broju ležajeva
	Sobe	Ležajevi	Sobe	Ležajevi	
1999	-	97800	-	7207	7,4%
2003	35812	85634	3558	7689	9,0%
2004	36163	85867	3942	8788	10,2%
2005	36644	86731	3950	8896	10,3%
2006	37145	88598	3889	8767	9,9%
2007	45009	112708	5458	13020	11,6%

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2000-2008. godine

Ako uporedimo podatke iz tabele 3 i tabele 4, vidi se da je razlika u ukupnom broju ležajeva 5060, što govori da postoji značajan broj nekategorisanih objekata. Postojeća smeštajna ponuda odlikuje se i strukturnim nedostacima, koji se odnose na skromno učešće ostalih vrsta osnovnog smeštaja 686 ležajeva u odnosu na hotelske objekte (5139). U ukupnoj hotelskoj ponudi dominiraju hoteli sa dve i tri zvezdice.

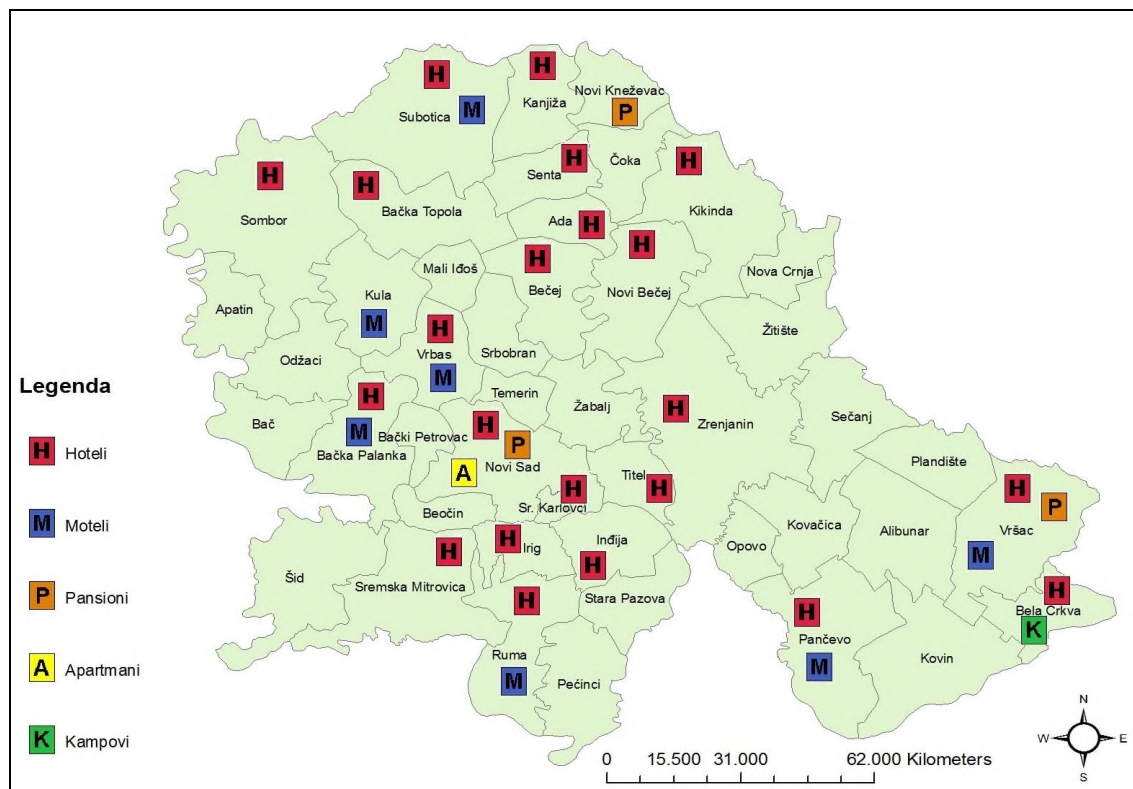
Tabela 4. Struktura kategorisanih smeštajnih kapaciteta u Vojvodini 2007. godine

Vrste objekata za smeštaj	Broj objekata	Broj ležajeva
<b>Ukupno osnovnih</b>	<b>70</b>	<b>5824</b>
Hoteli	56	5139
Moteli	10	489
Pansioni	3	148
Turistički apartmani	1	48
<b>Ukupno komplementarnih</b>	<b>-</b>	<b>2135</b>
Kampovi	2	250 <sup>3</sup>
Privatan smeštaj (kuće za odmor, stanovi i sobe)	-	2135
<b>Ukupno</b>	<b>-</b>	<b>7959</b>

Izvor: Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Turistička inspekcija, Odeljenje u Novom Sadu i sopstvena istraživanja, 2008.

Bez obzira na postojeće povećanje u broju ležajeva, činjenica je i ta da stanje smeštajnih kapaciteta u Vojvodini nezadovoljavajuće, obzirom da je najveći broj tih kapaciteta izgrađen pre 1980. godine i da se u njihovu adaptaciju i rekonstrukciju veoma malo ulagalo. Te objekte karakteriše i slaba opremljenost, zastarela oprema kao i neadekvatan teritorijalni razmeštaj (karta 1).

<sup>3</sup> kamping jedinica



Karta 1. Najznačajniji smeštajni kapaciteti u Vojvodini

(Izvor: Karta je urađena na osnovu podataka dobijenih od Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, 2008.)

Izgrađenost turističke ponude izražena kroz broj smeštajnih kapaciteta nije zadovoljavajuća i ispod je nivoa sličnih zemalja u okruženju, što možemo videti iz sledeće tabele.

Tabela 5. Broj i gustina kategorisanih ležajeva u pojedinim evropskim državama i Vojvodini (noviji podaci)

Država/region	Površina km <sup>2</sup>	Broj ležaja	Gustina ležaja/km <sup>2</sup>
Mađarska	93030	162000	1,7414
Češka	78866	232000	2,9417
Austrija	83858	571000	6,8091
Slovenija	20273	32000	1,4798
Srbija	88361	30000	0,3875
Vojvodina	21506	8000	0,3719

Izvor: epp.eurostat.ec.europa.eu i Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja

Srbija i Slovenija imaju približno isti broj ležajeva, međutim Slovenija je površinski četiri puta manja nego naša zemlja. Njena površina je približno ista kao i površina Vojvodine, međutim naša Pokrajina ima četiri puta manje ležajeva. Sličan je slučaj i kada je Austrija u pi-

tanju, s tom razlikom što Austrija ima manju površinu, a ima devetnaest puta više osnovnih smeštajnih kapaciteta itd.

U skladu sa investicionim usmerenjima, a na osnovu detaljne projekcije rasta smeštajnih kapaciteta po svim regionima (Vojvodina, Beogradska regija, Jugozapadna Srbija i Jugoslovenska Srbija) i definisanih jediničnih ulaganja po smeštanoj jedinici (zavisno o vrsti smeštaja, odnosno o karakteru investicionog projekta, procenjena ukupno potrebna visina ulaganja u smeštajnu ponudu Srbije do 2015. godine iznosi oko **4 milijarde evra i blizu 78000 smeštajnih jedinica**. Predvidiva visina i struktura potrebnih ulaganja za Vojvodinu u tom periodu iznosi 625,9 miliona evra ili 15,4% od ukupnih ulaganja. Podaci se mogu videti u tabeli 6.

Tabela 6. Procena broja smeštajnih jedinica u koje će se investirati do 2015. godine

VRSTE INVESTICIJA	VOJVODINA	SRBIJA
„ <b>BROWNFIELD</b> ” – broj smeštajnih jedinica	3190	28976
„ <b>GREENFIELD</b> ”- broj smeštajnih jedinica	11626	48996
- klasični projekti – broj smeštajnih jedinica	10521	38787
-breakthrough projekti – broj smeštajnih jedinica	1104	10209
<b>UKUPNO</b>	<b>14815</b>	<b>77972</b>

Izvor. Strategija razvoja turizma, Horvath Consulting Zagreb, 2006.

Na osnovu Strategije razvoja Republike Srbije do 2015. godine na području Vojvodine planirano je ulaganje u smeštajne kapaciteta u iznosu od 14815 smeštajnih jedinica što je oko 19% od ukupnog broja smeštajne kapacitete u Srbiji. Od toga najveći deo su „greenfield” investicije, odnosno investiranje u potpuno nove smeštajne kapacitete 78,5% i to u veći deo u klasične projekte. Takođe sličan slučaj je i na nivou cele države, gde „greenfield” investicije zauzimaju prvo mesto i imaju najveće učešće (63% ).

Shodno broju planiranih ulaganja u smeštajne kapacitete u Vojvodini raspoređena su i sredstva predviđena za to. Od ukupne sume od oko 626 miliona evra, gotovo 74,5% je predviđeno investirati u nove kapacitete i to veći deo u „klasične” projekte. Na „brownfield” investicije planirano je ulaganje od oko 160 miliona evra. U ukupnoj strukturi visine ulaganja u Republici Srbiji što se tiče „greenfield” investicija, može se konstatovati na osnovu podataka iz tabele 7. da je mala razlika u ulaganju u „klasične” i „breakthrough” projekte, svega nekoliko desetina miliona evra što upućuje da jedna smeštajna jedinica u okviru „breaktrough” projekta zahteva mnogo veća sredstva u odnosu na „klasične” projekte.

Tabela 7. Procenjena visina potrebnih ulaganja u turistički sektor Vojvodine i Srbije do 2015. godine (000) u €

VRSTA INVESTICIJE	VOJVODINA	SRBIJA
<b>BROWNFIELD</b>	159494,4	1448800,6
<b>GREENFIELD</b>	466447,2	2596931,3
- „klasični” projekti	328387,8	1320817,3
- „breakthrough” projekti	138059,4	1276114,1
<b>UKUPNO</b>	<b>625941,6</b>	<b>4045731,9</b>

Izvor. Strategija razvoja turizma, Horvath Consulting Zagreb, 2006

Generalno gledano, investiciona strategija koju bi Srbija trebala da sprovedi u periodu do 2015. godine, nezavisno o kojem je klasteru odnosno regionu reč, trebalo bi da je usmerena na (Strategija razvoja turizma Srbije, 2006):

- restrukturiranje, rehabilitovanje i podizanje kvaliteta već postojećih objekata turističke ponude u užem i širem smislu (tržišno repozicioniranje, primena internacionalnih kriterijuma u kategorizaciji). To se ne odnosi samo na hotelske objekte u većim gradskim sredinama (opštinska središta i sl.), već i na brojne komplementarne smeštajne kapacitete u društvenom i/ili državnom vlasništvu u banjama i drugim tradicionalnim odmorišnim destinacijama koji se danas slabo i neadekvatno koriste usled zapuštenosti, ruiniranosti i neprilagođenosti zahtevima savremene tražnje. Posebno treba naglasiti da bi rehabilitovanje postojeće smeštajne ponude, često povezano i sa procesom privatizacije, po pravilu, trebalo bi da ima prioritet u odnosu na tzv. „greenfield” ulaganja, što na osnovu prethodno iznesenih podataka nije slučaj;
- razvoj nove smeštajne ponude na konceptu održivog razvoja, nezavisno o tome da li je reč o projektima razvoja i kreiranja novih/inovativnih turističkih proizvoda (golf, panonski resort, planinski resort itd.), ili je reč o tzv. velikim „breakthrough” projektima kojima se, u saradnji sa državom (na principima javno-privatnog partnerstva), turistički otvaraju dosad potpuno neotkrivena i/ili nedovoljno valorizovana područja (nacionalni parkovi, parkovi prirode, planinski masivi i sl.);
- velike projekte tzv. urbane konverzije u cilju efikasne turističke valorizacije pojedinih potencijalno izuzetno atraktivnih, a procesom industrijalizacije u dobroj meri upropaštenih gradskih zona.

S obzirom na sadašnju ekonomsku situaciju u zemlji i svetu, te recesiji koja je zahvatila našu privredu, veoma je mala verovatnoća da će se planirane investicije i ostvariti u predviđenom periodu.

### ***b) Osposobljenost kadrova***

Kao značajan faktor izgrađenosti turističke ponude može se posmatrati kvalifikaciona struktura zaposlenih i njihova osposobljenost za obavljanje poslova u ovoj oblasti.

Pri tome treba imati u vidu da Vojvodina ima nekoliko fakulteta i viših škola, što državnih, što privatnih na kojima se školuju kadrovi različitih profila i različitih nivoa stručne kvalifikovanosti za potrebe ove delatnosti. Postoji i nekoliko srednjih škola u okviru kojih se školuju kadrovi u ugostiteljstvu i turizmu. Međutim, i pored brojnih institucija koje osposobljavaju kadrove za ovu struku, na osnovnu sprovedenih istraživanja može se konstatovati da je kvalifikaciona struktura veoma nezadovoljavajuća. Zastupljenost kadrova sa **visokom školskom spremom (oko 3%)** je ispod proseka ostale privrede i daleko zaostaje za zemljama u kojima turizam ima značajniju ulogu u privrednom razvoju. Preovlađujuću zastupljenost osoblja u našim ugostiteljsko-turističkim objektima (**oko 77%**) čine zaposleni sa **srednjom stručnom spremom. Visoko kvalifikovani, kvalifikovani i polukvalifikovani radnici su u strukturi zastupljeni sa oko 20%** (Podaci dobijeni na osnovu istraživanja na terenu).

Obrazovni sistem razvijenih turističkih zemalja već priprema diplome za novi milenijum putem jedinstvenih obrazovnih programa koji teže da prevaziđu jezičke barijere poslovnih menadžera. Cilj je potpuno jasan: stvaranje potpuno novog tipa stručnjaka – eksperata koji bi se zvali npr. „*ekoinženjeri*” ili „*inženomist*”.

Međutim, kada posmatramo ukupnu turističku ponudu i pravimo upoređenja sa drugim zemljama, Vojvodina ima dobre mogućnosti za dalji razvoj turizma. Ovo, međutim, ne znači da se ide u ekspanziju masovnog – industrijskog turizma, već treba uvažiti najnovije trendove i kriterijume koji se preporučuju od strane nadležnih međunarodnih institucija iz oblasti turizma.

Polazeći od činjenice da Vojvodina ima sve prirodne i druge preduslove, strateškim opredeljenjima države i podsticajnim merama ekonomske politike, kao i poslovnom politikom preduzeća treba stvarati uslove za usklađen razvoj turizma, baziran na zaštiti prirodnih prostora i životne sredine, jer će samo zaštićena priroda i kvalitetan prostor imati šanse za opstanak na sve dinamičnije turističkom tržištu. Time će se stvoriti pogodna podloga na mnogim prostorima za povećanje zaposlenosti kroz izgradnju novih sadržaja, proizvodnju zdrave ekološke hrane itd.

### ***c) Stepen razvijenosti saobraćajne i druge komunalne infrastrukture***

Dok su razvijene turističke zemlje Evrope i ostalih kontinenata značajnu pažnju posvećivale saobraćaju, kao nezaobilaznom faktoru razvoja turizma, u Srbiji, samim tim i u Vojvodini je došlo do znatne stagnacije, što se može delimično pravdati sankcijama međunarodne zajednice a posebno ratnim događanjima 1999. godine.

Tokom ratnih razaranja razrušeni su mnoge saobraćajnice, mostovi, pruge, aerodromske piste, za čije je osposobljavanje trebalo dosta sredstava.

Kvalitet vojvođanskih saobraćajnica ne zadovoljava savremene standarde Evropske Unije u pogledu bezbednosti, zaštite životne sredine i ekonomičnosti.

Prioritet u izgradnji putne mreže treba dati završetku auto-puta, odnosno koridora 10 sa krakom prema Bugarskoj, zatim pravcu prema Rumuniji i pravcu prema Crnoj Gori. Ovo podrazumeva neophodnost obezbeđenja donacija, kreditnih sredstava iz inostranstva ili davanja koncesija.

Železnički saobraćaj bio je dugo naš najznačajniji vid transporta, ali sve više gubi trku sa drumskim i vazдушnom saobraćajem koji su u ekspanziji. Kada se radi o ovom vidu saobraćaja, mora se imati u vidu neophodnost njegove modernizacije, kako u pogledu osposobljenosti i modernizaciji pruga, tako i pogledu uvođenja savremenih kompozicija za prevoz putnika, zatim poboljšanje kvaliteta usluge, usaglašavanje voznih redova sa zemljama iz okruženja zemljama Evropske unije i sl.

Vazdušni saobraćaj, koji sve više dobija na značaju u međunarodnim relacijama, kao i ostali vidovi prolazio je kroz mnoga iskušenja. Prizemljenje avioletelica, razrušene piste i sve ono što nas je pratilo onemogućilo je puni razmah i veće devizne prilive po ovom osnovu. Vojvodina ima samo jedan aerodrom u Čeneju koji za sada nije osposobljen za prijem putnika. Najbliži aerodrom je u Beogradu udaljen oko 80 km od glavnog grada Pokrajine.

#### ***d) Adekvatan izbor turističkih centara – destinacija***

Kao nužnost razvoja turističke ponude, a samim tim i turističke privrede, nameće se neophodnost komplementarnog razvoja svih elemenata turističke ponude.

Najvažnija pitanja sa aspekta turističke ponude mogu se sistematizovati na sledeći način (Čerović, 2002):

- izabrati prioritarna turistička mesta i centre,
- stimulisati razvoj komplementarnih industrijskih grana,
- obezbediti uvoz proizvoda koji se ne proizvodi u zemlji,
- povećati međuzavisnost sa poljoprivredno-prehrambenim kompleksom,
- dugoročno razviti i modernizovati saobraćaj i
- razviti i podići ulogu putničkih agencija na kreativan nivo.

Turističku ponudu Srbije i Vojvodine, polazeći od njene konkurentnosti, možemo podeliti po više osnova.

Prema **nosiocima turističkog proizvoda**, turističku ponudu možemo podeliti na (Čerović, 2002):

- banjski turizam,
- planinski turizam,
- jezerski turizam i turizam na rekama,
- gradski turizam,



- turizam u zaštićenim prostorima (nacionalni parkovi, zaštićeni prostori),
- ruralni turizam.

Prema **poslovnom pristupu** turističku ponudu možemo podeliti na:

- tranzitni turizam,
- zdravstveni turizam,
- kulturno – istorijski turizam,
- sportsko – rekreativni turizam,
- poslovni turizam,
- manifestacioni turizam,
- lovni turizam,
- turizam posebnih zanimanja (planinarenje, splavarenje, pešačenje, jahanje konja, podvodni ribolov itd.

Prema **vremenu i sadržini** turističku ponudu možemo podeliti na:

- letnji i zimski
- izletnički turizam,
- ekskurzije
- rekreativni turizam.

Izgrađenost turističke ponude, sa strategijskog aspekta, mogla bi se postići formiranjem selektivnih proizvoda, a na nivou pojedinih destinacija. Koji turistički proizvodi (destinacije) imaju najveću perspektivu u Vojvodini analiziraćemo u delu rada koji govori o strategijskim ciljevima i pravcima razvoja turizma u Srbiji i Vojvodini.

## 4.2. Svojinska transformacija hotelskih preduzeća Vojvodine

Radi povećanja efikasnosti ugostiteljsko-turističke privrede njena svojinska transformacija sve više se kod nas nameće kao nužan proces.

Ključni deo svojinske transformacije, kao bitne komponente ukupne tranzicije, je privatizacija. Ona je „srce” transformacije i podrazumeva promenu vlasništva (oblika) državne i društvene svojine u privatnu.

Stavovi i argumenti teoretičara iz ove sfere, kao i iskustva zemalja koje su kroz ove procese prošli, govore nam da je privatna svojina efikasnija od državne i društvene u pogledu alokacije resursa, uvođenja inovacija, tržišnog ponašanja i upravljanja ukupnim tokovima.

Brzina i način privatizacije zavise od brojnih faktora među kojim se kao najbitniji ističu privredna stabilnost, način (model) privatizacije i interesovanje stranih investitora za ulaganja u ovu oblast. U stabilnim uslovima privređivanja, model privatizacije je taj koji određuje priliv inostrane akumulacije i vrši pozicioniranje hotelskih preduzeća da efikasno posluju i konkurentno nastupaju na međunarodnom turističkom tržištu.

Pojedine zemlje koristile su različite modele privatizacije. Tako na primer, Mađarska je koristila model ubrzanе privatizacije, Češka – vaučersku privatizaciju, Istočna Nemačka – centralizovanu privatizaciju.

Proces svojinske transformacije kod nas započeo je, početkom 90-ih godina prošloga veka, po tadašnjim saveznim propisima. Međutim, zbog pojave hiperinflacije proces transformacije je Zakonom o revalorizaciji društvenog kapitala zaustavljen. Tada je došlo do sudskih sporova oko imovine i procenjene vrednosti preduzeća, zbog čega je jedan deo preduzeća poništio već započete i završene procese privatizacije, dok je drugi nastavio otplatu deonica i sudskim putem traži rešenje.

U toku završnih sudskih sporova, krajem 90-ih godina, Skupština Srbije donela je novi Zakon o svojinskoj transformaciji. Zakon je predvideo besplatnu podelu akcija zaposlenima, ranijim radnicima i penzionerima u visini od 60%, vrednosti društvenog kapitala. Pristupilo se transformaciji po novim propisima delova preduzeća, ali je izostala procena i transformacija poslovnog prostora i zemljišta.

Novi Zakon o privatizaciji, koji je donet tokom 2001. godine, predviđa dva modela privatizacije i to:

- 1) *model prenosa kapitala bez naknade*
- 2) *model prodaje kapitala*

1) *Model prenosa kapitala bez naknade* obavlja se posle sprovedene prodaje kapitala i to (Zakon o privatizaciji, 2001):

- prenosom akcija zaposlenima,
- prenosom akcija građanima.

2) *Model prodaje kapitala*, odnosno imovine subjekta privatizacije sprovodi se putem:

- javnog tendera, i
- putem aukcije

*Tenderska privatizacija* je metod prodaje preduzeća putem javnog prikupljanja ponuda potencijalnih kupaca u skladu sa utvrđenim uslovima. Ona se odnosi na velika preduzeća. Ovim modelom privatizacije nije prodat ni jedan hotel u Vojvodini.

*Aukcijska privatizacija* odnosi se na mala i srednja preduzeća i predstavlja javno nadmetanje kupaca po unapred utvrđenim pravilima. Javnom aukcijom prodaje se deo društvenog i državnog kapitala u visini od 70% njegove vrednosti, dok se zaposlenima bez naknade u okviru stimulatивne šeme prenosi 30%, s tim što zaposleni mogu da učestvuju i u kupovini 70% kapitala koji se prodaje. **Ovim modelom je prodato 26 hotela u Vojvodini u periodu od 2003 do 2009. godine. Ukupna vrednost sredstava dobijenih po ovom osnovu iznosi oko 23 miliona evra** (Podaci dobijeni od Agencije za privatizaciju, 2009).

Ono što je neophodno pomenuti i to da je hotel „Varadin” inače u sastavu društvenog preduzeća HTUP „Varadin” sada Leopold I koji se nalazi na spomeniku kulture Petrovaradinskoj tvrđavi u Novom Sadu dat u zakup na 30 godina uz adekvatnu naknadu odnosno rentu, tako da je uz angažovanje gradske vlade ovaj objekat stavljen u funkciju, ali bez prava na privatnu svojinu, jer se ipak radi o spomeniku kulture. Slična situacija je i sa hotelom Fantast u Bečeju i Kaštel u Ečkoj. Može se konstatovati da je 90% hotela koji su bili u društvenom i državnom vlasništvu do kraja 2008. godine privatizovano.

Problemi koji su uočeni u dosadašnjem procesu privatizacije mogli bi se svrstati na sledeći način (Agencija za privatizaciju, 2008):

1. izostala je prodaja hotelsko-ugostiteljskih preduzeća stranim partnerima, što je uticalo na veoma mali priliv ino-kapitala po ovom osnovu,
2. većina novih vlasnika hotelsko-ugostiteljskih preduzeća nisu iz ove oblasti, što može negativno da se odrazi na kvalitet usluge,
3. izostala je menadžerska privatizacija, odnosno nisu stvoreni uslovi da menadžment hotela putem kredita otkupi većinski paket akcija. Na taj način hoteli koji su do sada dobro poslovali nastavili bi sa svim oblicima transformacije, što nije slučaj sa najvećim brojem hotela koji su do sada ušli u postupak privatizacije,
4. u jednom delu preduzeća došlo je do promene namene ili prodaje delova preduzeća, odnosno njihovog otuđenja, što je u suprotnosti sa pozitivnim zakonskim propisima,
5. zakazao je kontrolni mehanizam, što je dovelo do nepoštovanja ugovora u delovima koji se odnose na obaveze prema investicionim i socijalnim programima.

Posebni problemi u procesu privatizacije pojavili su se kod hotela koji su nacionalizovani, jer stari vlasnici onemogućavaju da se postupak privatizacije obavi, kao što su hoteli „Vojvodina” i „Putnik” iz Novog Sada. Proces privatizacije nije započeo kod hotela koji su u sastavu javnih preduzeća kao što je hotel „Norcev” na Fruškoj gori koji je u sastavu javnog preduzeća „Elektrovovodina”. U cilju prevazilaženja problema koji su se ispoljili u dosadašnjem procesu privatizacije neophodno je:

1. dograditi postojeću zakonsku regulative u pravcu:
  - ugradnje mehanizma kontrole ugovora, posebno u delu primene socijalnog i investicionog programa,
  - razrešenja sukoba interesa pojedinih institucija.
2. ubrzati postupak donošenja Zakona o denacionalizaciji i stvoriti mogućnost regulisanja imovinsko-pravnih pitanja
3. omogućiti privatizaciju hotela koji se nalaze u sastavu javnih preduzeća i velikih kompanija koje u svom sastavu imaju hotele, na način odvojene prodaje dela preduzeća – hotela od celine firme.

**Međutim, bez obzira na postojeće probleme u definisanju prava na posed imovine februara 2009. godine privatizovan je hotel „Putnik” u Novom Sadu, iako njegov bivši vlasnik odnosno vlasnik celokupne zgrade gde se nalazi hotel Nikola Tanuržić, osporavao prodaju ovog objekata. Zbog toga je ovaj objekat čak 6 puta povlačen sa aukcije koja je bila zakazana. Nikola Tanuržić je tužio državu Srbiju pred Međunarodnim sudom pravde u Strazburu. Na sličan način je prodat i hotel „Vojvodina”.**

Na ovaj način tržišno privređivanje, neizvesnost i rizik nameću neophodnost finansijske i organizacione strukture preduzeća, viši nivo preduzetničke kulture i ključni faktor marketing strategije i preduzetničkog ponašanja privrednih subjekata iz ovog privrednog sektora.

Proces transformacije je kompletan i ima smisla ako se sprovedu svi njeni delovi tj. upravljačka, finansijska, organizaciona i obrazovna transformacija.

Transformacija je prava kada se imovina poveri na upravljanje pravim ljudima, koji su školovani da upravljaju sobom i drugima, a to su menadžeri koji su u stanju da na najefikasniji način obezbede opstanak, rast i razvoj hotelskog preduzeća.

## **5. Kategorizacija hotelskih preduzeća**

### **5.1. Pojam, značaj i kriterijumi kategorizacije ugostiteljskih objekata**

Procesu kategorizacije nužno prethodi klasifikacija, odnosno utvrđivanje pojedinih vrsta ugostiteljskih objekata na osnovu minimuma zajedničkih karakteristika. Kategorizacija, kao i tipizacija predstavlja ustvari jedan vid diferenciranja unutar jedne iste vrste. Međutim, za razliku od izdvajanja pojedinih tipova na osnovu delovanja različitih faktora, za kategorizaciju je karakteristično da joj podleže, uglavnom pod istim uslovima, svi tipovi objekata unutar iste vrste (pod pretpostavkom da vrsta podleže kategorizaciji). Dok klasifikacija utvrđuje minimum zajedničkih karakteristika koje determinišu vrstu, kategorizacija ide korak dalje: uvodi nove kriterijume na osnovu kojih se podvlače razlike unutar vrste. Kategorizacija je, dakle, proces rangiranja istovrsnih objekata prema kvalitetu. Pripadnost određenoj kategoriji predstavlja garanciju kvaliteta u domenu tehničko-tehnološke opremljenosti i organizaciono-kadrovske ekipiranosti, odnosno asortimana i nivoa proizvoda (usluge). Određeni kvalitet koji garantuje određena kategorija povlači za sobom i odgovarajuće cene.

Značaj kategorizacije ugostiteljskih objekata može se posmatrati sa teorijskog i praktičnog stanovišta. U teorijskom smislu, kategorizacija pojedinih vrsta objekata omogućava detaljniju sistematizaciju i strukturalizaciju u procesu statističkog praćenja pojave, odnosno ocenu kvaliteta mreže ugostiteljskih objekata. Ipak, u kontekstu činjenice da ugostiteljstvo predstavlja privrednu delatnost, praktični aspekt kategorizacije posebno dobija na značaju.

Suština marketinškog pristupa privređivanju u centar zbivanja postavlja potrošača, odnosno zadovoljavanje njegovih zahteva i potreba. Varijacije u strukturi ponude iste vrste i tipa, kao posledica heterogenog sastava tražnje, postižu se sprovođenjem kategorizacije. Najniža kategorija pruža garanciju da je obezbeđen minimum u pogledu kvaliteta usluga unutar jedne vrste objekta za smeštaj. To podrazumeva i odgovarajuću cenu koja se povećava sa povećanjem kategorije. Kategorizacija, dakle pruža mogućnost izbora različitim platežnim grupacijama u domenu tražnje.

Omasovljenje turističkih kretanja, a s tim u skladu i intenzivan razvoj hotelijerstva, dovodi do veoma snažne konkurencije u procesu osvajanja što povoljnijih tržišnih pozicija unutar mreže ugostiteljskih objekata za smeštaj. Konkurencija i tržište mogu biti dosta dobri regulatori neophodnog minimuma kvaliteta i cena usluga, prevashodno u razvijenim zemljama sa dužom turističkom tradicijom. Međutim, uključenje sve većeg broja zemalja različitog stepena društveno-ekonomske razvijenosti, u turističku receptivu, s jedne, ali i učešće raznih slojeva stanovništva u domaćim i međunarodnim turističkim kretanjima, s druge strane, ipak nameće potrebu za sprovođenjem kategorizacije. U nedovoljno privredno i turistički razvijenim zemljama, kao i na teritorijama gde nema izražene konkurencije, zaštita potrošača boravkom u objektu određene kategorije koja garantuje odgovarajući kvalitet i cenu, pojavljuje se kao objektivna potreba.

Prema trenutno važećem Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz 1994. godine elementi na osnovu kojih se vrši rangiranje istovrsnih objekata po kvalitetu, odnosno kriterijumi kategorizacije, mogu se svrstati u dve osnovne grupacije: kriterijumi tehničko-tehnološkog i kriterijumi organizaciono-kadrovskog karaktera. Prva grupa kriterijuma vezuje se za oblast izgradnje, opremanja i uređenja objekta, a druga za oblast usluga. Među kriterijumima tehničko-tehnološkog karaktera mogu se izdvojiti: *površina prijemnog, smeštajnog i ostalih prostora u objektu* (prevashodno se odnosi na površinu hotelskog predvorja, smeštajnih jedinica, kupatila u sastavu smeštajnih jedinica, prostorija za pružanje usluga ishrane); *struktura i kapacitet smeštajnih jedinica* (odnosi se na zastupljenost apartmana u smeštajnoj ponudi i broj ležaja u sobama); *opremljenost smeštajnih jedinica sanitarnim uređajima* (odnosi se na zastupljenost soba sa kupatilom u ukupnom broju soba); *odnos između kapaciteta za pružanje usluga smeštaja i kapaciteta za pružanje usluga ishrane* (odnosi se na broj soba i ležaja, s jedne, odnosno broj stolova i sedišta u prostorijama za pružanje usluga ishrane, s druge strane); *ostala oprema* (široka i raznovrsna grupacija elemenata koji utiču na kategorizaciju u zavisnosti od važećih propisa u konkretnoj zemlji ili regiji uključuje: opremljenost objekata liftom; uređaje za klimatizaciju; posebne elemente opreme hotelskog predvorja – namenski pultovi u okviru službe prijema, garniture za sedenje, aperitiv bar, estetski elementi opreme – i ostalih javnih prostora – prostorije za miran boravak gostiju, radio, TV-prijemnik i video uređaj u zajedničkim prostorijama za goste; posebne ele-

mente opreme soba i apartmana, telefon, TV prijemnik, mini-bar; parkirališta, garaže, hortikulture površine u neposrednom prostornom okruženju objekta).

Grupacija kriterijuma organizaciono-kadrovskog karaktera odnosi se na: *asortiman usluga* – u prijemnom delu (usluge vratara, nosača prtljaga, recepcije, portirnice, informativne službe, telefonske centrale, čuvanja vrednosti gostiju), u smeštajnom delu (učestalost promene posteljnog rublja i peškira, usluge pranja i peglanja rublja gostiju), u sektoru ishrane (sadržaj doručka, broj menia i jela po porudžbini za glavne obroke), u oblasti ostalih usluga (prodaja štampe, čišćenje obuće, mogućnost fotokopiranja i korišćenja telefaksa); *način pružanja usluga* (usluživanje doručka na principu samoizbora – švedski sto, usluživanje hrane i pića u sobama – room service); *radno vreme punktova za pružanje različitih usluga* (službe vratara i nošenja prtljaga, recepcije, portirnice, informativne službe, telefonske centrale, menjačnice, aperitiv bara, službe za usluživanje u sobama, vreme usluživanja doručka i glavnih obroka); *stručnu osposobljenost i izgled osoblja* (znanje stranih jezika, dizajniranost radne odeće, bedž sa imenom) (Kosar, 2002).

Brojnost i raznovrsnost kriterijuma, ukazuje na složenost i sveobuhvatnost procesa kategorizacije čije se sprovođenje zasniva na osnovnim specifičnostima radnog procesa u ugostiteljskoj delatnosti. Kriterijumi kategorizacije prevashodno se odnosi na hotele kao reprezentativne objekte ugostiteljstva. To je razumljivo, s obzirom na činjenicu da su prve aktivnosti na planu kategorizacije preduzimane upravo na ovoj vrsti objekta. Stoga, polazni osnov kategorizacije ostalih vrsta objekata predstavljaju kriterijumi prethodno utvrđeni za hotele. Hoteli se kategorišu u zavisnosti od kvaliteta od jedne do pet zvezdica; prva kategorija sa pet, a poslednja sa jednom zvezdicom.

Kriterijumi kategorizacije su sistematizovani u dve osnovne grupacije elemenata: obavezni i izborni (fakultativni) elementi. Obavezni elementi se ne boduju. Izborni (fakultativni) elementi takođe se vezuju za uređenje i opremu i usluge, odnosno na položaj i izgled objekta. Po osnovu svakog od propisanih izbornih elemenata ostvaruje se određeni broj bodova. Pravilnikom je propisana obaveza da objekti određene kategorije ostvare utvrđeni minimalni broj bodova po osnovu izbornih elemenata. Pri tome se ne precizira koji su to elementi, već se vlasnicima objekata ostavlja mogućnost izbora, tj. opredeljena za konkretne elemente uređenja i opreme ili usluge, u skladu sa tipom i tržišnom orijentacijom objekata. Ukoliko u objektu nema uslova za ostvarenje minimalnog broja bodova po osnovu izbornih elemenata za određenu kategoriju, onda taj objekat ne može da se rangira u tu kategoriju i pored toga što ispunjava sve obavezne uslove. U tome je suština fakultativnih elemenata čije uvođenje predstavlja značajnu novinu u odnosu na prethodne propise o kategorizaciji. Bodove na osnovu elemenata koji su isključivo izborni ostvaruju samo objekti najviše kategorije. Ukoliko u objektima niže kategorije ne postoji mogućnost da se dostigne propisani minimalni broj bodova po osnovu iz-

bornih elemenata, nedostajući broj bodova može se ostvariti po osnovu obaveznih elemenata propisanih za objekte više kategorije.

U Vojvodini dominiraju hoteli sa dve i tri zvezdice i čine više od 70% kategorisanih hotela. Slična situacija je i što se tiče broja ležajeva (tabela 8).

Tabela 8. Broj hotelskih objekata u Vojvodini prema kategoriji i broj ležajeva u 2007. godini

Kategorija	Broj objekata	% učešća	Broj ležajeva	%učešća
I kategorija (*****)	3	5,4	598	11,6
II kategorija (****)	7	12,5	510	9,9
III kategorija (***)	20	35,7	2019	39,3
IV kategorija (**)	21	37,5	1552	30,2
V kategorija (*)	5	8,9	460	9,0
<b>Ukupno</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>5139</b>	<b>100</b>

Izvor: Podaci dobijeni od Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, 2008.

Ako uporedimo stanje u hotelijerstvu Vojvodine 90-tih godina i danas, na osnovu analize u tabeli 9, uočava se kvalitativni i kvantitativni napredak ove privredne grane kako u broju objekata, tako i u kvalitetu (kategoriji).

U odnosu na brojno stanje iz 1999. godine broj hotela u Vojvodini se povećao za 21 objekat i to najviše u grupi hotela IV kategorije (10 objekata), II kategorije (5 objekata), a otvorena su i 3 hotela najviše, I kategorije („Park” i „Leopold I” u Novom Sadu i „Vila Breg” u Vršcu) koje Vojvodina nikada pre nije imala, što je kod prva dva objekta rezultat tranzicionih procesa i privatizacije. Najveće povećanje u broju ležaja ostvareno je kod hotela I i IV kategorije (više od 550 ležaja), a dupliran je broj ležaja kod hotela II i V kategorije (tabela 9).

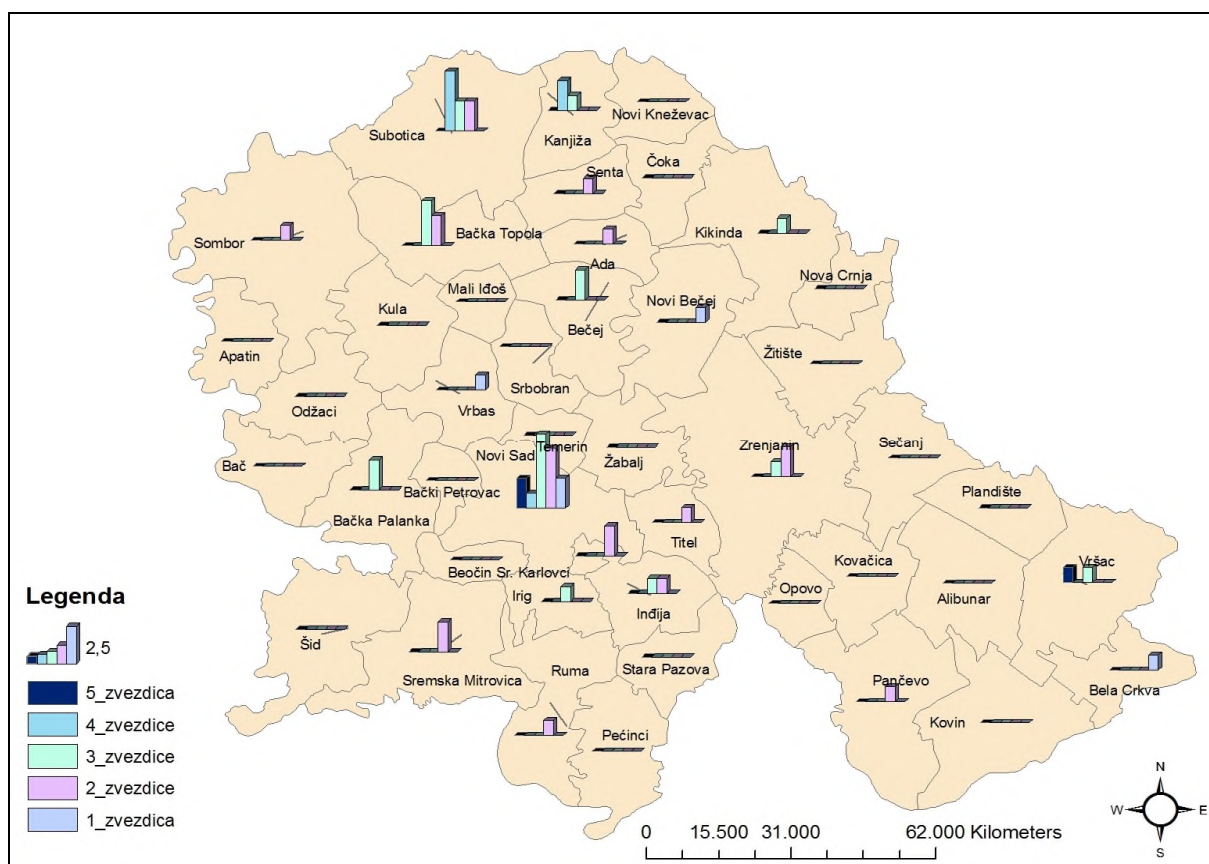
Tabela 9. Struktura hotelskih kapaciteta Vojvodine prema kategoriji i broj ležajeva 1999. i 2007. godine (komparativna analiza)

Kategorije hotela	Broj objekata		% učešća		Broj ležaja	
	1999.	2007.	1999.	2007.	1999.	2007.
I kategorija (*****)	/	3	/	5,4	/	598
II kategorija (****)	2	7	5,7	12,5	249	510
III kategorija (***)	17	20	48,6	35,7	2626	2019
IV kategorija (**)	11	21	31,4	37,5	999	1552
V kategorija (*)	5	5	14,3	8,9	237	460
<b>Ukupno</b>	<b>35</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>4111</b>	<b>5139</b>

Izvor: Ćurčić, N., (2000): Primena marketing miksa u hotelima gradskog tipa u Vojvodini, PMF, Institut za geografiju, Novi Sad, Podaci dobijeni od Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, 2008. i sopstvena istraživanja

S aspekta hotelskog preduzeća, tranzicione promene uslovljavaju i promene u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije. Jedna od promena načina razmišljanja i akcija preduzetih u tom smislu u hotelskoj industriji Vojvodine jeste podizanje hotelskih usluga na najviši nivo (3 hotela I kategorije u Vojvodini). Svako unapređenje, svaki novi dizajn postojeće ugostiteljske usluge ili one nastale diskontinuelnom promenom, objektivno je moguće oceniti samo preko

razumevanja percepcije vrednosti usluge od strane turističkog potrošača, što se svakako reflektuje kroz turistički promet u ovim objektima koji je u konstantnom porastu.



Karta 2. Prostorni raspored hotelskog proizvoda Vojvodine prema kategoriji u 2007. godini  
(Izvor:Karta je urađena prema podacima dobijenim od Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj)

Prostorni raspored hotelskog proizvoda Vojvodine prikazan na karti 2. pokazuje neadekvatnu teritorijalnu raspoređenost. Ako posmatramo regionalno, najveći broj hotelskih objekata ima region Bačka (oko 80%) što je posledica njene najveće privredne razvijenosti u okviru Vojvodine. Analiza po opštinama takođe ukazuje da najveći privredni centri u Vojvodini imaju i najveću koncentraciju hotelskih objekata (Novi Sad, Subotica, Bačka Topola, Zrenjanin). Ono što je evidentno jeste nedostatak određenog broja hotelskih objekata u Sremu i Banatu i to onih viših kategorija (I i II kategorije).

Analizom prostornog rasporeda može se učiti nedostatak tzv. destinacijskih hotela i destinacijskog turizma uopšte (ima ga samo na Paliću, Banji Kanjiži, opštini Bačka Topola i to u manjem obimu), jer osnovni motiv dolaska turista u Pokrajinu je poslovni, pa kao posledica toga najveći broj hotela je koncentrisan u gradovima.



## 5.2. Obavezni minimalni uslovi za obavljanje ugostiteljske delatnosti

Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata utvrđen je minimum opštih uslova koji predstavljaju neophodan preduslov za bavljenje ugostiteljskom delatnošću. Ovaj deo pravilnika odnosi se na :izgradnju, minimalne visine prostorija, uređenje, opremanje, shodno osnovnoj svrsi (obavljanju ugostiteljske delatnosti); obavezu priključenja na vodovodnu, kanalizacionu, javnu električnu i telefonsku mrežu, odnosno obezbeđenja dovoljnih količina higijenski ispravne tekuće vode, odvoda tečnih i odlaganja čvrstih otpadnih materija, snabdevanja električnom energijom; obavezu grejanja prostorija u kojima borave gosti do temperature od najmanje 18,5°C (izuzimajući objekte koji posluju samo u letnjoj polovini godine). U opšte minimalne uslove ubraja se i obaveza vidnog isticanja vrste i naziva objekta, kao i kategorije (za objekte koji podležu kategorizaciji). Opremljenost sanitarno-higijenskim prostorijama za goste takođe spada u domen opštih minimalnih uslova. Svaki ugostiteljski objekat mora imati poseban sanitarni čvor za goste, sa odvojenim toaletnim grupama za muškarce i žene. Izuzetak čine objekti kapaciteta do 20 konzumnih mesta (za sedenje ili stajanje), gde se toleriše postojanje zajedničke toaletne grupe za goste. Za svaku toaletnu grupu obavezan je predprostor sa umivaonikom, tekućom vodom, ogledalom, priborom za pranje i sušenje ruku i korpom za otpatke. Takođe se utvrđuje i minimalni kapacitet sanitarno-higijenskih prostorija za goste u odnosu na broj konzumnih mesta. U okviru opštih minimalnih uslova za obavljanje ugostiteljske delatnosti predviđena je obaveza obezbeđenja garderobe za zaposlene sa sanitarno-higijenskim prostorijama čije uređenje i opremu regulišu sanitarni propisi.

Posebni uslovi za ugostiteljske objekte za smeštaj zajednički su za sve vrste i odnose se na minimalnu opremu soba, kupatila u sastavu soba, zajedničkih kupatila i toaleta za goste koji koriste usluge smeštaja, higijensko održavanje smeštajnih jedinica.

Soba predstavlja prostor u kome se realizuje ugostiteljska usluga smeštaja. Obezbeđenost neophodnih elemenata opreme sobe, kao zajednički uslov za sve objekte smeštajnog tipa bez obzira na vrstu, usmerena je na uspostavljanje i očuvanje minimalnog standarda kvaliteta usluge smeštaja, a shodno tome i odgovarajućeg nivoa funkcionalnosti. Dakle, soba koja se izdaje u cilju pružanja ugostiteljske usluge smeštaja, poseduje sledeće obavezne elemente opreme (Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, 1993):

- krevet dimenzija 190x90 cm za jednu osobu, a francuski krevet dimenzija 190x140 cm;

- madrac odgovarajuće ležajne površine, dva čaršava, jedno ćebe i jastuk za svaki krevet;
- noćni ormarić ili odgovarajuću policu uz krevet;
- sto i po jednu stolicu po krevetu;
- ormar sa policama i odeljkom za vešanje odeće sa najmanje 4 vešalice po svakom krevetu.

Propisano je da vrata od svake sobe moraju biti od čvrstog materijala bez staklenih površina, sa mogućnošću zaključavanja. Za prozore je predviđeno da imaju zavesu i neproziran zastor, odnosno mogućnost zamračenja i zaštite od pogleda spolja. Za sobe koje u svom sastavu ne poseduju kupatilo, obavezno je da postoji utičnica za električne aparate sa oznakom napona struje, korpa za otpatke, kao i čaša za vodu po krevetu.

Kupatilo uz sobu se u prostornom i funkcionalnom smislu smatra sastavnim delom jedinice za smeštaj. Obavezni elementi opreme kupatila su sledeći: WC, ležeća ili tuš kada, umivaonik sa toplom i hladnom vodom, policica ili ormarić za toaletni pribor, ogledalo sa pogodnim osvetljenjem, utičnica za električni aparat za brijanje, držači za sapun i peškiri, vešalice za odlaganje odeće, jedna čaša po krevetu, jedan veći i jedan manji peškiri po krevetu i korpa za otpatke. Propisano je takođe da vrata od kupatila moraju biti od čvrstog materijala, bez staklenih površina, a prozori od neprovidnog stakla ili sa mogućnošću obezbeđenja zaštite od pogleda spolja. Podovi i zidovi (do visine najmanje 1,50 m) u kupatilima se oblažu keramičkim pločicama ili drugim vodootpornim materijalom.

U ugostiteljskim objektima za smeštaj koji raspolažu sobama bez kupatila propisano je postojanje zajedničkih kupatila i toaletnih grupa za goste, odvojenih za muškarce i žene. Broj zajedničkih kupatila i toaleta utvrđuje se u odnosu na broj ležaja po sobama bez kupatila (po jedan sanitarno-higijenski blok na svakih 20 ležaja). Minimalna oprema zajedničkog kupatila podrazumeva; tuš kadu sa toplom i hladnom vodom, vešalicu za odlaganje odeće, držače peškira i sapuna, kao i odvojeni prostor za umivanje, ako umivaonici nisu smešteni u zasebnoj prostoriji. Propisani minimalni standard kvaliteta ugostiteljske usluge smeštaja tretira i aspekt higijenskog održavanja koji se odnosi na obavezno čišćenja i spremanja soba, kao i dezinfekcije sanitarnih uređaja posle svake promene gosta. S tim je u vezi i obaveza promene peškira i postelnog rublja posle svake promene gosta, odnosno svaki sedam dana (posteljno rublje) i svaka tri dana (peškiri), u slučaju dužeg boravka (Kosar, 2002).

### 5.3. Trendovi u hotelskoj klasifikaciji i kategorizaciji

U daljem tekstu dati su primeri klasifikacije hotela čiji nosioci nisu vezani za teritorijalnu oblast (u ovom slučaju države) – globalni distributivni sistemi, hotelska industrija, turoperatori i hotelski vodiči.

### 5.3.1. Uticaj informatičkih tehnologija na klasifikaciju i kategorizaciju

Elektronska distribucija u formi Centralnog Rezervacionog Sistema (*Central Reservation Systems – CRS, CRS*) je prvobitno razvijena u 60-tim godinama prošlog veka od strane velikih aviokompanija kao način da upravljaju svojim inventarom i kontrolišu rastući broj letova i cena karata. U početku ga je koristilo samo osoblje za rezervacije aviokompanije. U 70-tim CRS sistemi proširuju svoju ponudu proizvoda od sedišta u avionu na hotelski smeštaj, iznajmljivanje automobila, krstarenja i skoro svaki drugi turistički proizvod. Ovo je doprinelo razvoju današnjih Globalnih Distributivnih Sistema (*Global Distributions Systems – GDS, GDS*). Četiri glavne kompanije dominiraju ovim sektorom – *Amadeus, Galileo, Worldspan i Sabre*, sa brojnim manjim GDS koji deluju regionalno. Većina GDS je naknadno razvila sopstvene CRS sisteme. Ograničen prostor dostupan na monitorima računara na GDS i CRS snažno je uticao na kriterijume i skraćenice kojima hotel može da se opiše u prodajne svrhe. Tu se sistem klasifikacije nameće kao potreba.

Od pojave interneta 1994. kao dodatnog i konkurentnog kanala elektronske distribucije, došlo je do rastućeg broja internet strana orjentisanih na korisnike koji pružaju mnogo širi spektar informacija, kao i rezervacije objekata, od kojih su neki efikasno zaobišli i turističke predstavnike i GDS da bi uspostavili direktnu vezu sa potrošačem. Još jednom, pitanje kategorizacije hotela u korist potrošača ili turističkih radnika (naročito turističkih predstavnika) je izbila u prvi plan. To je naložilo jednom od glavnih posrednika marketinga i rezervacija *Utell – a Pegasus Solutions Company*, da uvede sopstveni sistem klasifikacije hotela. Utell je uveo *Utell selections*, inovativni pristup koji kategorizuje 6400 hotela. Utell selections klasifikuje u dobro definisane kategorije i tamo gde je moguće zasnovan je na američkoj globalnoj industrijskoj publikaciji *Official Hotel Guide (OHG)*. Utell selections segmentuje hotele u tri glavne kategorije i četiri, mogli bismo reći, specijalizacije. Svi hoteli su klasifikovani u jednu od glavnih kategorija: luksuznu, izvanrednu i korisnu. Hoteli se danje mogu identifikovati kao jedna od specijalizacija – stilski, odmarališta, apartmanski i aerodromski, u zavisnosti od definisanih kriterijuma kategorije.

Tri glavne kategorije se definišu kao:

- luksuzna selekcija (*Luxury Selection*) – objekti u poslovnim i lokacijama za odmor koji pružaju hotelsko iskustvo za goste koji zahtevaju najviše standarde. Odgovara OHG sistemu kao izvanredni deluks, deluks i umereni deluks;
- izvanredna selekcija (*Superior Selection*) – hoteli i odmarališta koja pružaju odličan kvalitet soba za posao i odmor. Klasifikovan od OHG kao visoka prva klasa, prva klasa i prva klasa ograničene usluge;

- korisna selekcija (*Value Selection*) – hoteli koji stvaraju prijatnu atmosferu pružajući odličnu vrednost za dat novac. Obuhvata OHG srednju prvu klasu, visoku turističku klasu, turističku klasu i srednju turističku klasu;

Četiri specijalizacije (ili kako bi se originalno moglo prevesti *pregrade*) se definišu kao:

- stilska selekcija (*Style Selection*) – butik i istorijski hoteli, svaki sa jedinstvenim dekorom i dizajnerskim karakteristikama;
- odmarališna selekcija (*Resort Selection*) – obuhvata objekte koji imaju rekreativne mogućnosti u hotelu i pri hotelu;
- apartmanska selekcija (*Apartment Selection*) – uslužuje putnike kojima je potreban produžen boravak i prednosti koje uključuje kuhinja;
- aerodromska selekcija (*Apartment Selection*) – mora biti u krugu od 10 km od aerodroma i mnogi nude prevoz od i do aerodroma (transfer);

Na osnovu sveobuhvatnog istraživanja koje je sprovedeno tokom devet meseci sa turističkim predstavnicima i hotelima, Utell je ustanovio potrebu za boljom segmentacijom svog rastućeg broja nezavisnih hotela i lanaca hotela u jedan trajni sistem klasifikacije. Sistem zvezdica, na primer, nije dosledan širom sveta – hotel od pet zvezdica u Španiji i hotel od pet zvezdica u Indoneziji nisu uporedivi, što dovodi do neujednačenostima u nivou usluga i očekivanjima. Utell-ovi agenti za rezervacije koji rade na pozivima iz preko 40 zemalja su takođe obučeni da opisuju hotele i pomognu korisnicima da pronađu hotel koji najbolje odgovara njihovim potrebama na osnovu Utell selections. Očigledno je iz ovog primera da je primarna motivacija da se pojednostavi zadatak turističkih predstavnika u obradi ponude i potražnje kako bi se povećao broj rezervacija i prihod (Bradić, 2008).

### 5.3.2. Uticaj velikih hotelskih lanaca na klasifikaciju i kategorizaciju

Veliki međunarodni lanci hotela svoju pažnju mnogo više usmeravaju na definisanje i pozicioniranje svojih robnih imena nego na samu klasifikaciju hotela (na rangiranje po zvezdicama i sl.) kao što ih daju nacionalna udruženja hotela i druga tela. Prema zemlji, objekti kojima upravljaju ovi lanci biće klasifikovani prema lokalnom ili nacionalnom obrascu koji funkcioniše u zemlji u kojoj se objekti nalaze ukoliko je to obavezno ili se smatra korisnim. Robna imena se uopšteno definišu u pogledu klase cena (luksuzni, visoka klasa, srednja tržišna, ekonomska) sa ciljanjem na konkretne klijente – individualne, poslovne putnike, individualne putnike iz zadovoljstva, podsticajna putovanja, konferencije i događaje, grupna turistička putovanja i sl. Stvaranje robnog imena takođe uzima u obzir i lokaciju i vrstu tržišta na kom se nalazi objekat – urbano, predgrađe, aerodrom, destinacija za odmor, gradovi veliki saobraćajni čvorovi i velike motropolske oblasti.

Zanimljiv primer daje pregledni dijagram kompanije *Marriott International*. Svako robno ime je definisano u pogledu cene, vrste tržišta, suštine, pozicioniranja na tržištu, ciljnih klijenata i predloga vrednosti za gosta (sa navedenim karakteristikama i pogodnostima hotela). Marriott hoteli su, na primer, usmereni na prvom mestu na visoku kategoriju čestih poslovnih putnika. Detaljan profil klijenta se onda koristi kao osnova za definisanje i pozicioniranje u odnosu na druga robna imena kompanije i u odnosu na konkurenciju. Ono što sledi daje neke (ne i sve) od navedenih karakteristika i ilustruje ovaj pristup koji je usredsređen na klijenta.

- ciljni klijent:
  - „uspešni ljudi”: putnici koji su fokusirani na produktivnost i dostignuća, traže predvidivo i dosledno hotelsko iskustvo i odličan tretman;
- klasa cena:
  - kvalitet;
- pozicioniranje robnog imena:
  - za uspešne ljude koji vrednuju pouzdanu familijarnost;
- suština robnog imena:
  - poverenje za ljude koji putuju;
- predlog vrednosti za potrošače:
  - pomaže da postignete vaše poslovne ciljeve;
  - pomaže da se opustite i obnovite energiju za sledeći dan;
- hotelske pogodnosti i karakteristike:
  - dobro osvetljeni stolovi sa velikim radnim prostorom, osvetljenje za rad, ergonomska stolica, lak pristup elektronskim ulazima i ulazima za podatke;
  - jedinstvena unutarhotelska povezanost za sve potrebe;
  - ekspresno odjavljivanje;
  - besplatna kafa ili čaj u sobi;

Obraćajući pažnju na životni stil i potrebe klijenata, ideja je da se celokupni doživljaj upotpuni i ugodi njegovom identitetu (Bradić, 2008).

### *5.3.3. Uticaj velikih turopredavaca na klasifikaciju i kategorizaciju*

Sistem klasifikacije hotela koje su kreirani i vođeni od strane nacionalnih udruženja hotela i/ili državnih organa nužno ne koriste turistički radnici, naročito kad imaju posla sa klijentima izvan tržišta gde je obezbeđen smeštaj. Dobro je poznato da veliki turopredavci ocenjuju potencijalne hotele na osnovu sopstvenih kriterijuma i onda daju sopstveni opis u svom promotivnom materijalu. Dalje sledi jedan krajnje opšti opis dat od strane velikih turopredavaca

u Velikoj Britaniji, gde se vidi šta klasifikacija zapravo znači. U ovom slučaju turoperator *First Choice* je najodređeniji.

smeštaj po *First Choice*-u:

\*\* osnovni, komforan, jeftin;

\*\*\* standardni, popularni smeštaj, ovi hoteli obično imaju izbor javnih prostorija uključujući restoran;

\*\*\*\* veliki, moderan ili dobro kreiran smeštaj sa širokim obuhvatom mogućnosti;

\*\*\*\*\* visoki standard komfora i usluge;

„T” rangiranje *Thomson Holidays*-a se zasniva na godišnjoj oceni i stavovima klijenata koji su preuzeti iz Upitnika o zadovoljstvu klijenata na kraju godine. Hoteli i apartmani su rangirani od „2T” za besprekornu, dobru vrednost smeštaja, do „5T” za veći komfor i širi obuhvat mogućnosti. Veoma malom broju najboljih hotela dodeljuju klasifikaciju „plava traka” (*Blue Ribbon*). Ovo su međunarodno priznati luksuzni hoteli koji nude izuzetan standard i komfor. Moguće je da postoje neke razlike između smeštaja koji dele istu T kategoriju rangiranja. U ovom slučaju rangiranje T+ može poslužiti kao koristan dodatni vodič.

*Airtours*-ov sistem „A” rangiranja se dodeljuje od posebno obučenog osoblja *Airtours*-a, na osnovu kriterijuma kao što su nameštaj zajedničkih prostorija, prostor za hranu i piće itd.

Kao što se može videti, nijedan od ovih sistema nije na nekom visokom nivou objektivnosti, ali ova informacija barem pruža nekakav uvid u to kako turoperatori primenjuju rangiranje smeštaja.

#### 5.3.4. Uticaj hotelskih vodiča na klasifikaciju i kategorizaciju

Još jedan deo turističke industrije koji vodi sopstveno rangiranje smeštajnih objekata su hotelski vodiči. Jedan od reprezentativnijih je *The Official Hotel Guide* (skraćeno OHG). Ovaj vodič je veoma priznat od strane turističkih predstavnika kao sveobuhvatan i pouzdan izvor informacija o hotelima širom sveta. On pruža sveobuhvatne, detaljne profile 29.000 hotela i odmarališta širom sveta. Više od 38 godina turistički radnici se oslanjaju na njegov jedinstveni klasifikacioni sistem i nepristrasne profile da im pomogne da uspešno odgovore na zahteve svojih klijenata i upute ih u pravi hotel. Njegov sadržaj ga je učinio hotelskim vodičem za koji turistički profesionalci plaćaju pretplatu od nekoliko stotina dolara svake godine. *NorthStar*, matična kompanija OHG, je sada uvrstila OHG u svoj *Hotel & Travel Index* za koji tvrdi da je vodeći štampani i elektronski izvor hotelskih informacija u istoriji, a za turističke radnike je na vezi sa oko 79.000 hotela.

Od 1988. WTO je prestala da bude angažovana na usklađivanju standarda klasifikacije hotelskog smeštaja na regionalnom i globalnom nivou, delom zbog nedostatka koordiniranog i jasnog pristupa u korist klasifikacije hotela od državnih organa članica, a delom kao odgovor

na negativan stav mešanja državnih organa prema pridruženim članovima (privatni sektor) koji zastupaju hotelsku industriju. Na individualnoj osnovi, međutim i državni organi i konsultanti nikad nisu prestajali da se obraćaju WTO i njenom Sekretarijatu i traže „WTO kategorizaciju hotela“, tražeći misije sektorske podrške na terenu i tehničku saradnju da se uspostavi klasifikacija u tim zemljama i regionima. Kao rezultat svega toga, WTO se nikada nije „oslobodila“ od kategorizacije hotela i tokom godina je poslala desetine misija i konsultanata u zainteresovane zemlje i regione da sprovedu hotelsku i drugu klasifikaciju, ali bez definisanja zajedničkih „WTO standarda“ za takve misije i konsultante. Nacionalne Turističke Administracije (NTA) traže klasifikaciju i podršku u tom poduhvatu. Njihovi ciljevi su slični onima kojima teži privatni sektor, pre svega da obezbedi poštenu konkurenciju u hotelskoj industriji, takođe da obezbede transparentnost za potrošača. Turistička razmena, činjenice da turisti dolaze često iz zemalja gde postoji klasifikacija ili su bili u nekoj zemlji sa hotelskom kategorizacijom i već imaju u tom pogledu neka iskustva, su isto tako postali važni za nacionalne hotelske industrije. To je naročito izraženo u zemljama u razvoju gde su privatni i državni investitori uložili značajna sredstva i velika odricanja da unaprede hotelske kapacitete. Pozivanje na nedvosmislene međunarodno priznate standarde može da im pomogne da odbrane svoje ekonomske interese kada su u pitanju pregovori sa veleprodajnim turoperatorima (Bradić, 2008).

## **RAZVOJ TURIZMA I PERSPEKTIVE RAZVOJA**

### **1. Prirodne i društvene karakteristike kao osnova za razvoj turizma u Vojvodini**

Autonomna pokrajina Vojvodina se nalazi u jugoistočnom delu Panonske nizije, koja razdvaja alpski, dinarski i karpatski prostor, na raskršću između srednje Evrope i Bliskog istoka, pred ulaskom u transverzalnu moravsko-vargarsku dolinu (Vranić, 1998). Smeštena je na severu Republike Srbije i zauzima oko 22% njene teritorije. Površina joj iznosi oko 21.506 km<sup>2</sup> (Tomić i drugi, 2004). Vojvodinu preseca 45. paralela, tačno pola puta između Ekvatora i Severnog pola. Najsevernija tačka u Vojvodini udaljena je od najjužnije 169 km, a najistočnija od najzapadnije 217 km. Izvanredan geografski položaj u širokoj ravnici, oivičenoj niskim planinama, Fruškom gorom i Vršaćkim planinama, Deliblatskom i Subotičkom peščarom, sa velikim rekama, Dunavom, Savom i Tisom., čini Vojvodinu razvijenim područjem, pogotovu u privrednom i kulturnom pogledu. U okviru ove pokrajine postoje tri geografsko-istorijske celine Bačka, Banat i Srem. Na severu Vojvodina graniči sa Mađarskom, na istoku sa Rumunijom, a na zapadu sa Hrvatskom (Vranić, 1998). Reke Dunav, Sava i Tisa uz brojne manje reke, rečice i kanale spadaju u mnogobrojno prirodno bogatstvo ovog regiona. Bogate su ribom, sa peščanim i pošumljenim obalama, te stvaraju veoma dobre uslove i ambijent za razvoj, nautičkog, rekreativnog i ribolovnog turizma. U budućem razvoju turizma, poseban akcenat se stavlja na reku Dunav (dužina toka kroz Vojvodinu 362 km), kao međunarodnu plovnu reku, te se planiraju velika ulaganja u priobalnu infrastrukturu (pristaništa, marine, vezovi, inf. centri itd.), koja bi omogućila prihvat brodova na proputovanju kroz našu zemlju. Na ovaj način priliku da se aktivnije uključe u turizam imaju priobalni gradovi: Apatin, Bačka Palanka, Novi Sad, Sremski Karlovci i dr.

Vojvodina je bogata jezerima, a sigurno najpoznatije i turistički najatraktivnije je jezero Palić pored Subotice gde su izgrađeni svi prateći objekti neophodni za smeštaj i boravak turista. Pored Palića nalaze se Ludaško, Krvavo i Slano jezero. Osim Palićkog jezera u poslednje vreme turistima postaju interesantna i Belocrkvanska jezera, te novonastalo Ledinačko jezero na Fruškoj gori.

U prirodne zanimljivosti spadaju i bare – jezera – poznati kao staništa ptica močvarica; Carska bara, Zasavica Obedska, Dubovac. Ovi lokaliteti su naročito interesantni za ljubitelje prirode i posmatračke ptica.

Fruška gora, niska planina, iznikla u nedogledu ravničarskog horizonta, proglašena je nacionalnim parkom 1960. godine, zbog bogatstva biljnog i životinjskog sveta (oko 1500



biljnih vrsta). Bogata je i spomenicima prošlosti, među kojima se ističe 16 fruškogorskih pravoslavnih manastira. Monotoniju ravnice osim Fruške gore razbijaju i Vršačke planine, smeštene u jugoistočnom delu vojvođanskog dela Banata. Planinske strane ovog pobrđa od davnina su pogodno tlo za gajenje vinove loze, te su vina sa ovih prostora po kvalitetu poznata širom Evrope.

Takođe, u prirodne atraktivnosti pokrajine spadaju i dve peščare, Deliblatska i Subotička – jedine peščare u Evropi. Nastale su navejavanjem peska u pravcu duvanja lokalnih vetrova. Danas su obe ove prostorne celine zakonom zaštićene.

Najočuvaniji delovi prirode u Vojvodini su i posebno zakonom zaštićeni. To su već pomenuti Nacionalni park Fruška gora, zatim kao specijalni prirodni rezervati Banatska i Subotička peščara, Vršačke planine-park prirode, regionalni parkovi prirode Apatinsko podunavlje tj. Gornje podunavlje, Stari begej sa Carskom barom i strogi prirodni rezervati Obedska bara, Palić, Ludaš i sl. Sva ova područja pružaju mogućnost za razvoj ekoturizma.

Vojvodina se ubraja među najbogatije lovne regione u Srbiji. Široka ravnica, blago uzdignute lesne zaravni, peščare, gorje u Banatu i Sremu, šume i ritovi, pružaju izvanredne uslove za lov krupne i sitne divljači (oko 2 miliona ha lovnih površina). Veoma su poznata lovišta, Risovača kod Bača, lovni reoni Beždan – Apatin, Deliblatska peščara, severno Potisje, oblast oko Šida, Fruška gora, Vršački breg, podunavske i posavske šume.

Banje u Vojvodini imaju dugu tradiciju i oduvek su bila omiljena mesta za odmor i lečenje. Ova pokrajina je veoma bogata termomineralnim vodama različitih vrsta koje se preporučuju se za lečenje svih bolesti za koje su inače banje predviđene. Retko gde se na području od 21.506 km<sup>2</sup> može naići na toliki broj termomineralnih izvora koji su poslužili kao osnova za izgradnju banja i rekreacionih centara. Različit sastav uz veliki broj izvora dali su Vojvodini epitet balneološke zemlje. Najpoznatije banje ovog područja su: banja Kanjiža, banja Junaković, banja Vrdnik, banja Rusanda, i banja Slankamen.

Od brojnih spomenika prošlosti pored Fruškogorskih manastira privlačna je čuvena Petrovaradinska tvrđava sa svojim neobičnim satom – zaštitnim znakom Novog Sada, ponosni je Gibraltar na Dunavu i jedno od najvećih fortifikacijskih utvrđenja Evrope (112 ha). Karakteristična je i tvrđava Bač iz 11 veka, pored istoimenog mesta, po kojoj je i čitava oblast Bačka dobila ime. Veoma zanimljive su i iskopine rimskog grada Sirmijuma u Sremskoj Mitrovici, nekadašnjem sedištu rimskih careva.

Istorijski gradić Sremski Karlovci, u blizini Novog Sada, pored izvanredno očuvanih objekata građanske arhitekture 18. i 19. veka i građevina značajnih za kulturnu prošlost srpskog naroda poznat je po proizvodnji odličnih vina i po omiljenom pesniku omladine Branku Radičeviću, sahranjenom na obližnjem izletištu Stražilovo.

Potrebnu specifičnost Vojvodini daju stara gradska jezgra. Nastala su u 18. i 19. veku i građena su u stilovima baroka i secesije sa elementima tradicionalne arhitekture. Njihov zna-

čaj ogleda se u veoma dobroj očuvanosti. Najoriginalnija gradska jezgra su u Sremskim Karlovcima, Novom Sadu, Subotici, Somboru, Bečeju, Vršcu, Pančevu, Zrenjaninu, Kikindi, Senti i Novom Bečeju. Nisu manje lepa i interesantna ni seoska naselja ili ostaci folklorne arhitekture. U etnografskom bogatstvu Vojvodine ističu se karakteristična ušorena sela u kojima neki objekti imaju raritetne vrednosti. Posebno su interesantni delovi ulica od kojih su poneki zakonom zaštićeni u naseljima: Bački Petrovac, Ruski Krstur, Bački Monoštor, Stapar, Bački Breg, Sivac, Temerin, Neštin, Kupinovo. Od pojedinačnih objekata veoma interesantni su: mlin Suvača u Kikindi, vetrenjače u Čurugu i Bačkoj Topoli i ambari u Stapar.

Od 18. do 20. veka u Vojvodini je izgrađeno više monumentalnih građevina – dvoraca. Gradili su ih bogati zemljoposednici kao svoje letnjikovce utonule u parkovsko zelenilo, daleko od gradova, da pruže pogled na nepregledno bogatstvo ravnice. Jedan od najlepših je Fantast, dvorac Dunderskih kod Bečeja sa poznatom ergelom. Tu su još dvorci kod Čelareva i Kulpina koji je pretvoren u muzej poljoprivrede, zatim kod Novog Kneževca i dvorac Kaštel – Ečka kod Zrenjanina itd.

Vojvodinu karakterišu i veoma interesantni kulturno-istorijski spomenici naročito iz perioda baroka, rokokoja i secesije. Stilski i umetnički najvrednije su srpske pravoslavne crkve u Pančevu, Bečeju i Čurugu (sa najvećim crkvenim zvonom), zatim Beloj Crkvi, Vršcu, Novom Sadu .... Interesantni i vredni su njihovi zvonici, a još vrednije ikone i ikonostasi koje su radili najpoznatiji slikari sa ovih područja iz 18 i 19 veka. Osim ovih pravoslavnih, originalne i nadasve veoma vredne su rumunske pravoslavne Crkve u Vršcu, Uzdinu, i Beloj Crkvi, rimokatoličke katedrale u Novom Sadu, Subotici, Vršcu, Zrenjaninu, Subotici, Bačkoj Topoli i barokna protestantska crkva u Kovačici. Vojvodinu odlikuju i mnogobrojni muzeji i galerije sa veoma bogatim zbirkama. Najpoznatije i najvrednije zbirke vojvođanskih muzeja nalaze se u Novom Sadu, Sremskoj Mitrovici, Vršcu, Zrenjaninu, Subotici, Somboru, Kikindi, te galerija naivnog slikarstva u Kovačici .

## **2. Uloga turizma u privrednom razvoju**

Turizam, kao društvena i ekonomska pojava, odnosno privredna delatnost permanentno je izložen konstantnim i snažnim promenama. Turističko tržište i turistički promet neprestano se razvijaju, pa su poprimili neslućene razmere. Međutim, boravak velikog broja ljudi na turističkim destinacijama, osim pozitivnih poslovnih rezultata, dovodi do određenih ekoloških, kulturnih i društvenih posledica, koje su uslovile potrebu za preispitivanjem, samih osnova savremenog turizma. Stoga, brz razvoj turizma, opšte promene društvenog ustrojstva i društvene svesti, dovode do novog diferenciranog posmatranja turizma.

U poslednjoj deceniji dvadesetog veka sve su vidnije promene osobina turističke tražnje. Povećanje kulturnog, i uopšte, civilizacijskog nivoa stanovništva, u privredno najrazvije-

nijim zemljama, kao i poboljšanje kvaliteta života, su uticali, na sve veću individualizacije turističkih putovanja i povećanu tražnju za nestandardnim turističkim proizvodima. Zbog toga, smo mišljenja da su realna predviđanja da će tražnja za turističkim putovanjima biti u snažnom konkurentskom odnosu sa mogućnostima za provođenje slobodnog vremena u domicilom mestu.

Uloga turizma u međunarodnoj ekonomiji je višestruka, a uobičajeno je da se njegovi efekti, početno, sagledavaju prikazom turističkog prometa i ostvarenih prihoda od turizma<sup>4</sup>.

Obim izdataka za međunarodna putovanja uslovljava funkciju turizma kao značajnog izvoznika i učesnika u međunarodnoj ekonomskoj razmeni. U savremenim uslovima poslovanja prihodi od turizma dostižu 1,5% društvenog proizvoda sveta, preko 8% vrednosti ukupnog izvoza u svetu i preko 34% svetske trgovine uslugama(WTO, 2007). Pri tome, ne sme se zaboraviti da je uslužni sektor dominantan u društvenom proizvodu i zaposlenosti privredno-razvijenih zemalja.

Tabela 10. Međunarodni prihod od turizma 2006/2007 (u milijardama US\$)

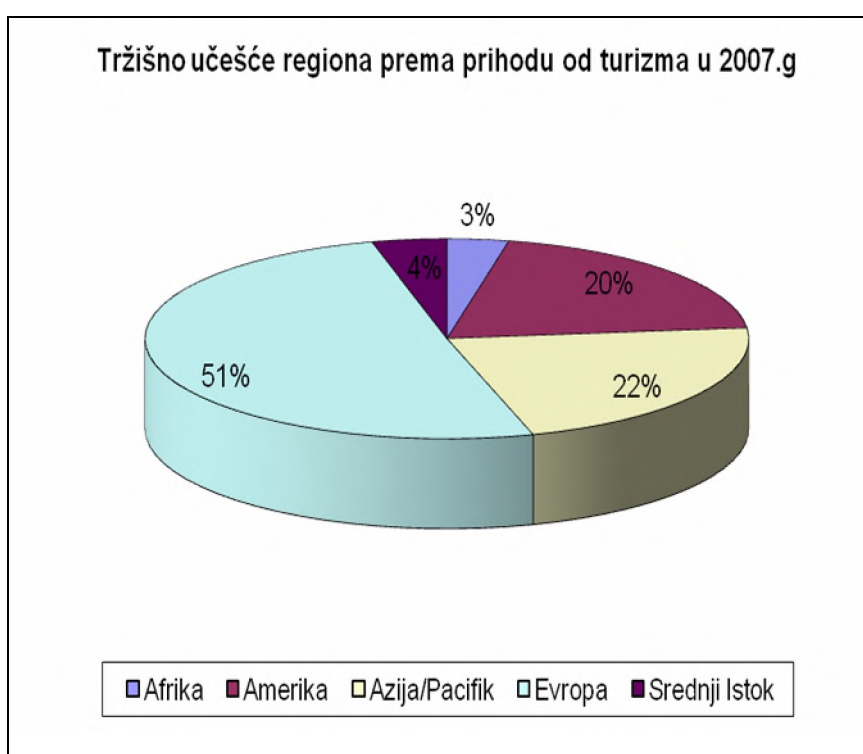
Regioni	2006	2007	06/07 %	tr. učešć 07	prihod po dolasku US\$
<b>Svet</b>	<b>742</b>	<b>856</b>	<b>15,4</b>	<b>100,0</b>	<b>950</b>
Afrika	24,6	28,3	15,0	3,3	640
Amerika	154,1	171,1	11,0	20,0	1200
Azija/Pacifik	156,5	188,9	20,7	22,1	1020
Evropa	376,9	433,4	15,0	50,6	890
Srednji Istok	29,9	34,2	14,4	4,0	720

Izvor: Tourism Highlights 2008 Edition, UNWTO.

Kao što smo već konstatovali prema podacima Svetske turističke organizacije 2007. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo je oko 903 miliona ljudi, što je za 6,6% više nego u 2006. godini. Pri tome, je ostvaren prihod od 856 milijarde dolara, što je povećanje od 15,4%(po tekućim cenama, tabela 10). Na osnovu prikazanih podataka može se videti kako razvoj turizma rapidno napreduje. Što se tiče učešća pojedinih regiona, može se reći da Evropa već decenijama ima primat što se tiče posete, (više od 50%) međutim dolazi do laganog zasićenja tržišta za ovim regionom. U narednom periodu, egzotičnije, neistražene destinacije će biti zanimljivije za turiste; tako da Azija sa Pacifikom, Afrika, Srednji Istok postaju sve posećenije destinacije.

<sup>4</sup> Dugoročne tendencije međunarodnog turističkog prometa i potrošnje izuzetno su povoljne. Na primer, počev od 1950. godine pa do 2007. godine, broj dolazaka u međunarodnom turizmu povećan je sa 25 na 903 miliona, tj. 36,1 puta. Prihodi od međunarodnog turizma (bez prihoda od međunarodnog putničkog saobraćaja) u istom intervalu uvećani su za 407 puta, odnosno sa 2,1 na 856 milijardi USD.

Da bi se sagledalo, koliko je turizam važna privredna grana<sup>5</sup> prihodu od stanih turista treba dodati i učinak ostvaren u domaćem turizmu, koji po pravilu, ne zaostaje za učinkom u međunarodnom turističkom prometu. Pri tome, treba imati u vidu da se kroz izvoz na osnovu turizma realizuju finalni proizvodi i usluge brojnih delatnosti i ostvaruje pozitivan uticaj na platni bilans zemlje. Radi se o tzv. nevidljivom izvozu sa visokim neto deviznim efektima. Prodaja roba i usluga stranim posetiocima na sopstvenoj teritoriji je, stoga, značajna prilika da se u nju uključe sve one privredne i neprivredne delatnosti koje obezbeđuju asortiman turističke ponude u konkurentnoj destinaciji, odnosno području. Shodno posećenosti, najveći prihod od turizma ima Evropa (50,6%), Azija sa Pacifikom, Amerika, Srednji Istok, te najmanji ima Afrika (grafikon 2).



Grafikon 2. Tržišno učešće regiona prema prihodu od turizma

Što se tiče pojedinačne analize zemalja, odnosno destinacija, SAD ostvaruju najveći prihod od turizma, dok su na drugom i trećem mestu Španija i Francuska (tabela 11).

<sup>5</sup> U periodu od 1991-2000 god. strani turisti su ostavljali u Srbiji oko 40 miliona dolara, u periodu od 2003-2008. 428 miliona dolara prosečno godišnje, mada je u posmatranom periodu devizni priliv porastao za 5 puta. Proizilazi da neznatan deo međunarodnog turističkog prometa ostvaruje Srbija. To je toliko malo da se ne bi moglo nazvati ni mrvicom, te nas ta zarada svrstava u grupu turistički apsolutno nevažnih zemalja, toliko nevažnih da se njene granice ne ucrtavaju u turističku mapu sveta. Apsurd je time veći što prema turističkim potencijalima ne zaostajemo za brojnim zemljama u okruženju. Mada treba uzeti u obzir, da je to dobrim delom posledica ratnog okruženja, sankcija OUN i EU kao i posledica rata u našoj zemlji.

Tabela 11. Glavne turističke destinacije po prihodu od turizma u 2006/2007. god.  
(u milijardama US\$)

Z e m l j a	2006.	2007.	% promene 06/07	tr. učešće % 07
1. SAD	85,7	96,7	12,8	11,3
2. Španija	51,1	57,8	13,1	6,8
3. Francuska	43,3	54,2	25,2	6,3
4. Italija	38,1	42,7	12,1	5,0
5. Kina	33,9	41,9	23,6	4,9
6. V. Britanija	33,7	37,6	11,6	4,4
7. Nemačka	32,8	36,0	9,8	4,2
8. Australija	17,8	22,2	24,7	2,6
9. Austrija	16,6	18,9	13,9	2,2
10. Turska	16,9	18,5	9,5	2,2
11. Tajland	13,4	15,6	16,4	1,8
12. Kanada	14,6	15,5	6,2	1,8
13. Grčka	14,2	15,5	9,2	1,8
14. Malezija	10,4	14,0	34,6	1,6
15. Meksiko	12,2	12,9	5,7	1,5

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights, 2008 i proračuni autora

Ove tri zemlje su rotirale svoje pozicije u odnosu na broj dolazaka turista, što je posledica dobro vođene turističke politike SAD, a s obzirom na to da su inostrani gosti u SAD-u uglavnom Evropljani, prisutno je duže zadržavanje i samim tim i potrošnja. Ipak, ako gledamo procentualno, Malezija je najviše uvećala svoj devizni priliv i to za oko 34,6%, potom Francuska, Australija i Kina, što samo potvrđuje činjenicu da će udaljenije i egzotičnije destinacije u budućnosti sve više dobijati na značaju.

## 2.1. Ostvareni rezultati u ukupnom prometu i potrošnji u turizmu i hotelijerstvu Vojvodine

U poslednjoj deceniji dvadesetog veka došlo je do dramatičnih promena u političkoj i privrednoj sferi. Proces globalizacije svetske privrede sve se više ubrzava. Poznati događaji u Evropi, a posebno na Balkanu, odnosno u bivšoj Jugoslaviji imali su posledice na ukupnu privrednu situaciju, a time i na turističku privredu. Međutim faktor navika i tzv. strukturna prilagođavanja omogućili su da se i u krajnje nepovoljnim uslovima ipak održi određeni nivo domaćeg turističkog prometa. Period od 1989-1999. godine ostavio je velikog traga na turizam u negativnom smislu, što se najviše odrazilo na turistički promet i potrošnju. Predmet naše analize je period nakon 1998. godine.

Tabela 12. Broj dolazaka turista u Srbiji i Vojvodini 1999-2007. godine ( 000)

Godina	SRBIJA				VOJVODINA			
	Ukupno	Domaći	Strani	% promene	Ukupno	Domaći	Strani	% promene
1999	1444	1320	124	-	206	187	19	-
2003	1998	1659	339	38,4	245	197	48	18,9
2004	1972	1580	392	-1,3	239	182	57	-2,4
2005	1989	1536	453	0,9	261	191	70	9,2
2006	2006	1537	469	0,9	267	189	78	2,3
2007	2306	1610	696	15,0	314	216	98	17,6

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2000-2008

Turistički promet u našoj zemlji u odnosu na druge razvijenije evropske zemlje je izuzetno mali, ali period značajnijeg oporavka tek predstoji. Već poznati događaji su uticali na to. Ono što je pozitivno je to da, iako se turistički promet odlikuje skromnošću on je poslednjih godina je u porastu (tabela 12). U odnosu na 1999. godini u Srbiji je promet za četiri godine posle porastao 38.4%, a u Vojvodini u istom periodu 18,9%. U 2007. godini promet je u odnosu na prethodnu godinu porastao za oko 15%, a u Vojvodini oko 17,6%. Ukupan porast prometa 1999-2007 godine iznosi 59,7% odnosno 52,4% za Srbiju i Vojvodinu, što je svakako pozitivan pokazatelj za ubuduće. Međutim ono što je evidentno je da Vojvodina učestvuje sa samo 13% od ukupnog broja dolazaka u našu zemlju što nije ni četvrtina ukupnog prometa.

Tabela 13. Broj noćenja turista u Srbiji i Vojvodini 1999-2007. godine (000)

Godina	SRBIJA				VOJVODINA			
	Ukupno	Domaći	Strani	% promene	Ukupno	Domaći	Strani	% promene
1999	5468	5125	343		590	545	45	
2003	6685	5893	792	15,0	686	575	111	16,3
2004	6643	5792	851	-1,7	686	568	118	0,0
2005	6499	5507	992	-4,9	735	581	154	7,1
2006	6592	5577	1015	1,3	723	558	165	-1,6
2007	7329	5853	1476	4,9	835	604	231	15,5

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2000-2008

Slično je i sa brojem noćenja. Povećanje broja dolazaka implicira i porast broja noćenja. To povećanje iznosi 1999-2007. godine 34% za Srbiju, odnosno 41,5 % za Vojvodinu (tabela 13). Turisti se u Srbiji zadržavaju prosečno 3,2 dana, a u Vojvodini 2,6 dana.

Tabela 14. Broj noćenja turista prema vrstama objekata za smeštaj u Vojvodini (1999-2007)  
(u 000)

Vrste obj. za smeštaj	1999		2003		2004		2005		2006		2007	
	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani
<b>Hoteli</b>	<b>503</b>	<b>36</b>	<b>549</b>	<b>95</b>	<b>547</b>	<b>98</b>	<b>569</b>	<b>124</b>	<b>540</b>	<b>129</b>	<b>582</b>	<b>162</b>
I kategorije	-	-	-	-	-	-	24	16	50	32	70	47
II kategorije	33	2	56	8	66	11	75	18	80	24	136	41
III kategorije	447	30	256	63	240	60	246	60	209	47	167	37
IV kategorije	16	1	101	14	93	16	79	18	60	19	61	22
V kategorije	7	3	24	2	37	3	30	4	31	2	30	5
Nekategorisani	0	0	112	8	111	8	115	8	110	5	118	10
<b>Ostali osn. objekti</b>	<b>74</b>	<b>9</b>	<b>76</b>	<b>16</b>	<b>78</b>	<b>20</b>	<b>84</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>164</b>	<b>60</b>
<b>Kompl. objekti</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>82</b>	<b>2</b>	<b>83</b>	<b>3</b>	<b>89</b>	<b>9</b>
<b>Ukupno</b>	<b>590</b>	<b>45</b>	<b>686</b>	<b>111</b>	<b>686</b>	<b>118</b>	<b>735</b>	<b>154</b>	<b>723</b>	<b>165</b>	<b>835</b>	<b>231</b>

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2000-2008

Što se tiče broja noćenja prema vrstama objekata za smeštaj može se konstatovati (Tabela 14.) da turisti koji dolaze u Vojvodinu najviše koriste hotelski smeštaj oko 69,7% za 2007. godinu, dok u ostalim osnovnim objektima za smeštaj turisti ostvare 164000 noćenja što je 19,6% , a u komplementarnim ostvare 89000 noćenja što je 10,7 %. Takođe, na osnovu iznetih podataka može se konstatovati da turisti najviše biraju hotele II i III kategorije, međutim poslednjih godina povećava se i učešće ostalih osnovnih objekata za smeštaj; motela, pansiona i apartmana.

Tabela 15. Prosečna iskorišćenost hotelskih kapaciteta Vojvodine 1999. i 2007. godine (%)

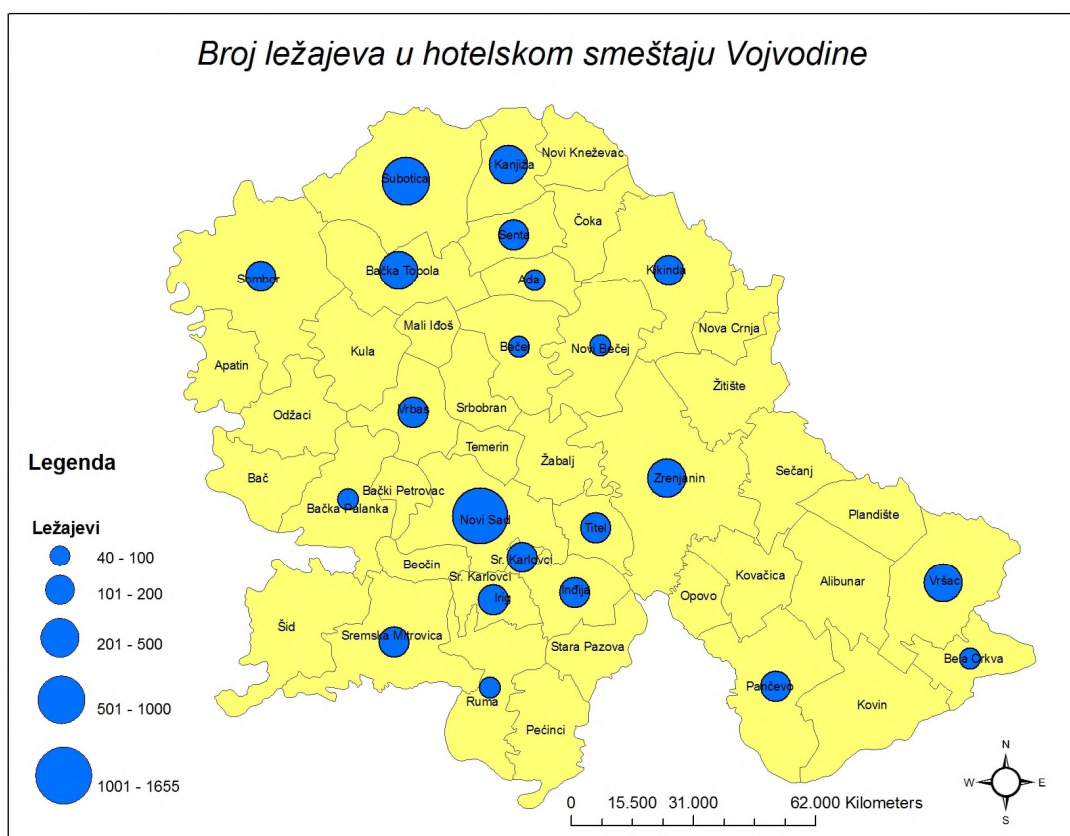
Hoteli	1999	2007
I kategorije	-	38,1
II kategorije	36,3	68,0
III kategorije	46,6	22,7
IV kategorije	4,4	10,7
V kategorije	8,1	17,8
<b>Ukupno</b>	<b>33,5</b>	<b>31,0</b>

Izvor: sopstveni proračuni

Dakle, hotelski objekti predstavljaju najreprezentativniji vid smeštaja u Pokrajini i biće predmet dalje analize. Popunjenost hotelskih kapaciteta u Vojvodini je relativno mala i ona se kreće u rasponu od 31-34% za prethodni period od 10 godina. U tabeli 15 su prikazani podaci na osnovu kojih se može napraviti poređenje 1999. i 2007. godine. Ono što je očigledno je to da su hoteli II kategorije gotovo udvostručili svoju popunjenost, a sa druge strane hoteli III kategorije su je dvostruko smanjili, što nam svakako ukazuje na to da se savremene tendencije turističke tražnje kreću se ka što kvalitetnijoj usluzi koja je zasnovana

na kategoriji objekta. Prosečna iskorišćenost hotelskih kapaciteta u Srbiji je od 28-30%, što upućuje da Vojvodina ima nešto veću popunjenost kapaciteta u odnosu na srpski prosek. Ako ove podatke uporedimo sa Evropom, gde je popunjenost kapaciteta za 2007. godinu bila oko 71%, a 2008. 63%, ([www.strglobal.com](http://www.strglobal.com)) ponovo potvrđujemo prethodno, da hotelski kapaciteti i u Srbiji i u Vojvodini nisu dovoljno iskorišćeni. Ovakvo stanje je svakako posledica ekonomske i političke nestabilnosti zemlje, što ima značajne reperkusije na hotelijerstvo i turizam uopšte.

Na osnovu podataka o broju stranih turista i deviznom prilivu od turizma dolazi se do zaključka da strani turisti prosečno troše u Srbiji i Vojvodini oko 700 US\$ odnosno oko 500 US\$ i to uglavnom na smeštaj, hranu i piće.



Karta 3. Broj ležaja u hotelskom smeštaju Vojvodine 2007. godine  
(Izvor: Karta je urađena prema podacima dobijenim od Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj)

Shodno broju hotelskih objekata najveći broj ležajeva imaju najrazvijenije opštine u Vojvodini (Karta 3). Na prvom mestu je opština Novi Sad sa glavnim gradom Pokrajine i najznačajnijim privrednim centrom (1665 ležajeva) ili 32,4% od ukupnog broja u Vojvodini. Tu su potom opštine Subotica (684 ležaja), Kanjiža (342 ležaja), Vršac (266 ležaja), Zrenjanin (215 ležaja), Bačka Topola (203 ležaja) i dr.



## 2.2. Turizam u ukupnom privrednom i regionalnom razvoju Vojvodine

Dosadašnji razvoj turizma u Srbiji i Vojvodini potvrđuje da su njegovi efekti višestruki i u znatnoj meri utkani u ukupan privredni i društveni razvoj. Međutim, kako je naša zemlja devedesetih godina bila izložena delovanju mnogobrojnih nepovoljnih faktora ekonomske i političke prirode, koji su iz okruženja bitno uticali na uslove privređivanja u celoj zemlji. Na taj način je onemogućeno da se na uobičajenoj i odgovarajućoj podlozi obavljaju dalje projekcije očekivanih kretanja u turizmu Srbije i Vojvodine. Prekid dugogodišnjeg razvoja naročito je bio izražen kroz veliki pad inostranog prometa, a upravo se kroz inostrani promet procenjuju razvojne mogućnosti turizma i efekte koje treba očekivati narednih godina.

Zato u proceni očekivanih efekata budućeg razvoja turizma u Vojvodini i njegov uticaj na ukupni i privredni i regionalni razvoj Srbije mora da se pođe od kvalitativne osnove. Ona obuhvata analizirane, veoma solidne resurse, pozitivne tendencije u međunarodnom i domaćem turističkom okruženju, dalji razvoj onih segmenata u stranom turizmu koji se odlikuju kvalitetom u pogledu zahteva za određenim sadržajima i spremnosti za potrebne izdatke i druge elemente. Na osnovu sadašnje situacije može se konstatovati da se devizni priliv od turizma iz godine u godinu povećava, što je svakako dobro i pozitivno za našu ekonomiju. Povećanje 2003-2008. godine iznosi u Srbiji skoro pet puta, a u Vojvodini skoro četiri puta (tabela 16). Međutim, ono što je evidentno da je procenat učešća Vojvodine u deviznom prilivu se kreće 6%-10%, što bi u budućnosti trebalo biti daleko više. Učešće turizma i ugostiteljstva u BDP u našoj zemlji poslednjih nekoliko godina je oko 2%, a što se tiče Vojvodine to je oko 1%. Ono što se očekuje je svakako veći ekonomski efekat turizma na privredu regiona i zemlje, što je i predviđeno strategijom razvoja turizma Srbije kao i Nacionalnim investicionim planom. Pošto smo trenutno u periodu svetske ekonomske krize, taj pozitivan trend će biti zaustavljen i naša privreda će se suočiti sa velikim problemima, što će tek biti evidentno sledeće godine.

Tabela 16. Devizni priliv od turizma u Srbiji i Vojvodini (u milionima US\$)

Godina	Srbija	% promene	Vojvodina	% promene	Učešće Vojvodine u odnosu na Srbiju
2003	158,4		16,1		10%
2004	220,8	39,4	16,5	2,5	7%
2005	304,1	37,7	18,1	9,7	6%
2006	400,0	31,5	22,8	26,0	6%
2007	531,3	32,8	46,6	104,4	9%
2008	940,0	77,3	73,7	58,2	8%

Izvor: Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Sekretarijat za privredu, 2009.

Što se tiče broja zaposlenih, u ugostiteljstvu u Srbiji je zaposleno svega 3% od ukupnog broja zaposlenih u svim privrednim delatnostima. Na osnovu podataka iz tabele 17. može se konstatovati da se taj broj smanjuje na Republičkom nivou, međutim u Vojvodini posle nekoliko godina pada, broj zaposlenih ima tendenciju rasta. Učešće ugostiteljstva Vojvodine u ukupnom broj zaposlenih u ugostiteljstvu u našoj zemlji poslednjih godina kreće se od 19,6-22,8%. Bez obzira na tendenciju rasta poslednjih godina, može se konstatovati da ugostiteljstvo nije tako značajna privredna delatnost jer u ukupnom broju zaposlenih u Vojvodini čini svega 2,6%.

Tabela 17. Broj zaposlenih u ugostiteljstvu u Srbiji i Vojvodini 1999-2006. godine

Godina	Srbija	Vojvodina	Učešće Vojvodine u odnosu na Srbiju
1999	74083	14516	19,6%
2003	66895	13326	19,9%
2004	65671	12870	19,6%
2005	61707	14052	22,8%
2006	61850	14029	22,7%

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2000-2007

Zbog nedovoljne razvijenosti statističkog praćenja ove oblasti ne postoje precizni podaci o strukturi ugostiteljske delatnosti u Vojvodini sa stanovišta veličine preduzeća. Ono što je evidentno da broj poslovnih jedinica u ovom sektoru za 2006. godinu iznosi 4259. Od toga 286 ugostiteljska preduzeća i 3973 ugostiteljske radnje, što je oko 25% od ukupnog broja u Srbiji. Ove konstatacije nas navode na zaključak da u ugostiteljskom sektoru dominiraju mala preduzeća.

Tabela 18. Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima u Vojvodini 1999-2006. godine

Godina	Ukupno ugostiteljstvo	Hoteli	% promene hoteli	Učešće zaposlenih u hotelima u odnosu na uk.
1999	14516	2041		14,1%
2003	13326	1963	-3,8	14,7%
2004	12870	1967	0,2	15,3%
2005	14052	2058	4,6	14,6%
2006	14029	2933	42,5	20,9%

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2000-2007.

Ono što ohrabruje je svakako pozitivan trend rasta zaposlenih u hotelijerstvu (tabela 18). Bez obzira na to što je učešće zaposlenih u ugostiteljstvu i hotelijerstvu malo u odnosu na

celokupnu privredu, broj zaposlenih u hotelima se od 2004. godine konstantno povećava. Godine 2006. to povećanje u odnosu na prethodnu godinu iznosi 42,5%, a od 1999. godine broj zaposlenih u hotelskim preduzećima se povećao za oko 43%.

Ovo stanje nam govori da stepen valorizacije raspoloživih turističkih potencijala i dostignuti nivo razvoja turizma kod nas nije u skladu sa tržišnim i resursnim mogućnostima.

Razloga zbog čega je to tako ima više, posebno u poslednje vreme, kada su razlozi neekonomske prirode imali dominantni uticaj na sve privredne, samim tim i na turističke tokove. To je bilo vreme međunarodne izolacije, sankcija, zatim ratnih razaranja i svega onoga što se našoj zemlji dešavalo u poslednjoj dekadi 20-og veka. To je uzdrmalo celu privredu, a turizam i ugostiteljstvo su delatnosti koje se najteže oporavljaju.

Postojeću materijalnu osnovu i osnovne elemente ponude treba dograditi unapređenjem kvaliteta turističko-komunalne infrastrukture (rešavanjem pitanja vodosnabdevanja i otpadnih voda, uređivanje parkova i ostalih otvorenih površina, modernizovanje PTT usluga), modernizovanjem saobraćajnica, osavremenjavanjem voznog parka, izgradnjom manjih ugostiteljskih objekata gde će dominirati domaći specijaliteti, izradom i prodajom suvenira, kvalitetnom i dobro snabdevenom trgovinskom mrežom, podizanjem kvaliteta i nivoa usluge u ugostiteljskim, trgovinskim i drugim objektima posebno duž glavnih putnih, turističkih pravaca, otvaranjem zanatskih radnji, kvalitetnim zabavno-kulturnim sadržajima itd., kako bi bila konkurentna sličnim destinacijama u drugim turističkim zemljama.

Za realizaciju ovih elemenata posebna uloga je na svim subjektima odgovornim za razvoj turizma – od preduzeća, preko lokalne zajednice do države. Pri tome nezaobilaznu ulogu u prevazilaženju svih ovih pitanja i problema imaju stručni i kvalifikovani kadrovi i to kako oni najvišeg ranga tako i oni koji čine tzv. *neposrednu proizvodnju* u turizmu.

Polazeći od činjenice da izuzetne prirodne, geografske, kulturno-istorijske, antropološke, klimatske i druge pogodnosti koje naša zemlja i Vojvodina kao njen region ima, nisu u dovoljnoj meri bile iskorišćene, u narednom periodu strateškim opredeljenjima države i podsticajnim merama ekonomske politike, kao i poslovnom politikom preduzeća treba ih na adekvatan način valorizovati.

Ovo je osnovni preduslov prevazilaženja nedovoljne razvijenosti u odnosu na okruženje, a samim tim i ostvarivanja veće potrošnje i većih deviznih efekata.

Polazeći od iskustava razvijenih turističkih zemalja, a u cilju valorizacije navedenih vrednosti i stvaranja uslova za razvoj turizma i njegovo značajnije učešće u međunarodnim – globalnim okvirima, neophodni su sledeći preduslovi (Barjaktarević, 2007):

- u cilju stvaranja što adekvatnijeg tretmana ove grane u privrednom sistemu i merama tekuće ekonomske politike obezbediti efikasniju organizovanost subjekata turističke pri-

vrede i njihovu bolju koordinaciju (državni organi, sa tendencijom formirana posebnog resora za turizam, turističke organizacije i asocijacije turističke privrede);

- stvaranje uslova za brže privlačenje inostranog kapitala (sprovođenje procesa privatizacije, strana ulaganja – direktna, ugovorni aranžmani, koncesije, akvizicije);
- stimulatívna poreska politika;<sup>6</sup>
- uvođenje posebnog fonda za podsticaj turizma, koji bi obezbedio inicijalna sredstva za izgradnju turističke infrastrukture, proširenje materijalne osnove i obogaćivanje ukupne turističke ponude (Novi Zakon o turizmu predvideo je formiranje Fonda za razvoj turizma);
- stvaranje uslova za korišćenje selektivnih finansijskih kredita za podsticanje izvoznih programa iz oblasti turizma;
- usmeravanje akcijskog kapitala, koji se formira u procesu privatizacije, u podsticaj razvoju turističke privrede,
- obezbeđenje statusa izvoznika kroz uvođenje određenih stimulacija, carinskih i drugih olakšica i sl.
- obezbeđenje sredstava za promociju turizma na domaćim i inostranim tržištima;
- otvaranje turističkih predstavništava u zemljama koje su za nas interesantne (Nemačka, Italija, V. Britanija) Svi ovi uslovi iz oblasti razvojne ekonomske politike i strukturnih prilagođavanja tržišnim uslovima neophodni su radi našeg bržeg i uspešnijeg povratka na međunarodno turističko tržište.

### 3. Perspektive razvoja turizma

#### 3.1. Perspektive razvoja turizma u svetu do 2020. godine

Svetska istraživanja u oblasti turizma, na svim nivoima, posebno najznačajnije turističke organizacije, Svetske Turističke Organizacije pokazuju da se i u narednom periodu koji dolazi (2009-2020) može očekivati nastavak pozitivne razvojne tendencije međunarodnog turizma u svetu (rast turističkog prometa od 4,1%, time što će putovanja prema dalekim destinacijama rasti brže i to po stopi od 5,4% godišnje; prihod od turizma će rasti od 3,0–4,0% pro-

---

<sup>6</sup> Uvođenjem PDV utvrđene su dve poreske stope od 18% i 8% (usluge smeštaja), koje treba dovesti na nivo razvijenih turističkih zemalja koje se kreću od 8 – 12%. Na primer, u Hrvatskoj inostrani turizam je oslobođen plaćanja PDV.

sečno godišnje). Pretpostavke ukazuju na to da će intenzitet rasta međunarodnog turizma (promet i prihodi) biti ubrzaniji i veći od intenziteta rasta društvenog proizvoda u svetu. S druge strane, pretpostavlja se, da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda.

Najvažnije karakteristike na osnovu kojih možemo sagledati globalne okvire razvoja turizma su:

- izrazita prostorna disperzija turizma koji je obuhvatio skoro celu planetu Zemlju i teži ka kosmičkim prostorima,
- stalni rast broja učesnika u kretanjima i obima međunarodnog turističkog prometa, tako da se u 2010. godini očekuje 1 milijarda, a 2020. oko 1,56 milijardi turista ;
- veliki obim i permanentno povećanje turističke potrošnje (predviđa se da će sa oko 680 milijardi US\$ u 2005. godini dostići 1.600 mlrd. US\$ u 2020. godini);
- velika ekonomska moć i izuzetan privredni značaj turizma, koji mu obrazuju treću poziciju u međunarodnoj razmeni (tzv. naftne i automobilske industrije);
- stalni rast učešća ukupne turističke privrede u svetskom bruto nacionalnom proizvodu (GNP), oko 13,5%) sa tendencijom rasta;
- stabilan udeo deviznog prihoda od turizma u svetskom izvozu oko 8,5%;
- visoko učešće prihoda od turizma u ukupnim prihodima ostvarenim po osnovu pružanja usluga (oko 35%);
- stalno povećanje obima investicionih ulaganja u turističku privredu, koje je u istoj godini iznosilo 13,4% od ukupnih investicija u svetu (prosek u zadnjih 10 godina je oko 7%);
- sve veća izdvajanja svetske populacije za turizam i rekreaciju, koji zahvataju oko 13% ukupnih prihoda stanovništva;
- permanentno povećanje broja receptivnih zemalja

Danas, u prvoj deceniji 21. veka, prema svim pokazateljima, može se konstatovati, da je turizam svetska privredna koja ima primat nad svim ostalim, odnosno turizam je postao lider u svetskoj privredi, zauzimajući značajan deo u svetskom bruto nacionalnom proizvodu i ukupnoj zaposlenosti. Takođe, turizam je preuzeo značajnu odgovornost u odnosu na ekonomsko, socijalno, kulturno i prirodno okruženje. Zbog toga se pred turističku privredu i sve institucije, te zaposlene u oblasti turizma postavlja zadatak uspostavljanja, pre svega, održivog i odgovornog razvoja turizma u cilju očuvanja svih bitnih resursa okruženja. Treba težiti postizanju neophodne ravnoteže, u kojoj zadovoljavanje sadašnjih potreba turista neće ugroziti zadovoljavanje potreba u budućnosti.<sup>7</sup> Proizvodi održivog turizma su oni funkcionišu kao

---

<sup>7</sup>Problemima odgovornog ponašanja svih subjekata u turizmu, u odnosu na postizanje ciljeva održivog razvoja, ozbiljno su se bavile Svetska turistička organizacija (WTO), Svetski savet za putovanje i turizam (WTTC) i druge međunarodne organizacije u oblasti turizma. Njihov cilj je da se utvrde univerzalna pravila ponašanja u toj oblasti, prihvatljiva za sve učesnike u raz-

simbioza sa životnim okruženjem turističkog lokaliteta, društvenom zajednicom, stanovništvom i kulturom, kako bi ovi postali stalni korisnici, a ne žrtve razvoja turizma.

Turistička privreda ima sama po sebi interes, ali i obavezu za zaštitu privrednih i kulturnih resursa, koji su osnova za egzistiranje njene delatnosti.

Svetska Turistička Organizacija (UNWTO), na osnovu dosadašnjih tendencija razvoja turizma, daje predviđanja daljeg trenda razvoja međunarodnog turizma. Tako se predviđa da će broj turista u međunarodnom turizmu u svetu povećavati po stopi od 4,1% prosečno godišnje do 2020. godine. S druge strane predviđanja po pojedinim regionima su različita.

Za Evropu je predviđena prosečna godišnja stopu rasta od 3% za prvi desetogodišnji period.

Evropa je, sa stanovišta učešća u turističkoj potrošnji i turističkom prometu, već decenijama najznačajnije turističko područje sveta. Otuda, sve promene i tendencije u ovom regionu, neosporno, imaju snažne reperkusije na zbivanja u ukupnoj turističkoj industriji sveta u nastupajućem milenijumu. Čini nam se logičnim, da makar u osnovnim crtama istaknemo osnovne pravce i tendencije promena koje će se dešavati na Evropskom kontinentu, a na bazi obimnih istraživanja koja su vršena radi futuroloških predviđanja (što je dostupno u radovima jednog broja naučnih radnika koji se, između ostalog, bave i ovim pitanjima (Horner, S., Swarbrooke, J., Middleton, V., Cultern, P., Elliot, J.)). To su promene koje će nastati kao posledica uticaja političkih, ekonomskih, socioloških i tehnoloških faktora.

#### ***Politički faktori:***

- Proširenje Evropske unije (Centralna i Istočna Evropa, Kipar, Malta, Turska i sl.),
- Relativna politička nestabilnost u zemljama tranzicije (misli se na Istočnu Evropu),
- Pojačana legislativa (posebno u domenu radnih odnosa),
- Dalja liberalizacija, deregulacija i privatizacija

#### ***Ekonomski faktori:***

- Jačanje Evropske valute (EURO),
- Dalja harmonizacija instrumenata turističke politike u različitim domenima (oporezivanje, duty free shops i sl.),
- Pozitivni ekonomski rezultati u zemljama Centralne i Istočne Evrope,

---

voju turizma i za sve države. Potreba za uticanjem odgovornosti svih učesnika u turističkom poslovanju u odnosu na životnu sredinu i ostale činioce bitne za turizmu od strane Generalne skupštine Svetske turističke organizacije na zasedanju u Santjagu, Čile, 1999. godine. Ovaj dokument se smatra bitnim instrumentom za promociju pravičnog i odgovornog razvoja turizma u svetu.

- Koncentracija vlasništva

***Socijalni faktori:***

- Starenje stanovništva,
- Veća heterogenost stanovništva,
- Pojačana uloga medija (i propagande) na stanovništvo,
- Jačanje pokreta za ujedinjenje Evrope,
- Jačanje uloge žena (u društvenom životu nacija),
- Pažnja i na različite etničke grupe i manjine.

***Tehnološki faktori:***

- Pojava novih proizvoda,
- Snižavanje troškova i cena,
- Jačanje direktnog marketinga,
- Razvoj agresivnijih promocijskih tehnika uz upotrebu savremene informacione tehnologije (Internet, interaktivna digitalna TV, mobilne komunikacije – 3G – )

***Prethodno će imati višestrukog uticaja u većem broju domena:***

- Marketing će nastaviti da bude u fokusu i teoretičara i praktičara u turističkom biznisu,
- Tržište će se još više fragmentisati,
- Tehnologija će dozvoljavati dostupnost do svakog potencijalnog potrošača,
- Turistička industrija će se još više povezivati i prožimati sa ostalim delatnostima,
- Fokus će biti izoštren na instrumente marketinga i u poslovnoj i turističkoj politici

***Pri tome, svaki konkretan biznis, osećaće promene i shodno njima prilagođavati svoju poslovnu politiku:***

- Avio saobraćaj će postajati sve slobodniji, železnica će snažno povećati svoju konkurentsku poziciju (posebno na poslovnim – kraćim putovanjima),
- Organizatori putovanja će i dalje držati značajan deo turističke tražnje,
- U restoranskom biznisu distinkcija će biti pojačana između nacionalnih kuhinja i fast food biznisa,

- Kod atraktivnosti doći će do pojačane želje da se bude učesnik (Away from home activity) a ne pasivni posmatrač,
- Kod poslovnog turizma, tražiće se unapređenje usluge i sl.

*Interesantan je scenario za period posle 2005. godine koji predviđa sledeće tendencije:*

- Veća uloga „Virtuelne realnosti” i simulacija turističkih putovanja „kod kuće”
- Poseta turista iz Centralne i Istočne Evrope destinacijama na obalama Zapadne Evrope,
- Gradnja novih turističkih destinacija (pod vodom),
- Kupovina „turističkih putovanja”, na širem broju prodajnih mesta (u bakalnici, pošti i sl.) kao proizvoda za svakodnevnu upotrebu,
- Ograničenja za putovanja u pojedina područja (zbog velikog broja potrošača, ili zbog „održivog turizma” u mnogim destinacijama),
- Pojava novih turističkih preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja.

S druge strane, u regionu Azije, predviđa se znatno dinamičniji rast u odnosu na druge regione, pa samim tim i u odnosu na svetski prosek. Detaljniji pregled predviđanja UNWTO dat je u tabeli 19.

Tabela 19. Vizija razvoja međunarodnog turizma do 2020g. (milioni. turista)

Region				Pros. god. sto. ras. %
	2000	2010	2020	
Evropa	403	527	717	3,0
Ist. Azija	112	195	397,2	6,5
Amerika	130	190	282,3	3,9
Afrika	27	47	77,3	5,5
Srednji Istok	20	36	68,5	7,1
Južna Azija	6	11	18,8	6,2
<b>Svet</b>	<b>698</b>	<b>1.006,4</b>	<b>1.561,1</b>	<b>4,1</b>

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights 2008.

Podaci takođe, ukazuju na prosečan godišnji rast međunarodnog turizma u svetu od 4,1% do 2020. godine. Pri tome, prosečna godišnja stopa rasta do 2000. godine iznosila je 3,4%, a za period do 2010. godine iznosila bi 4,2%, prosečno godišnje. Pri tome, u UNWTO nisu data predviđanja očekivane turističke potrošnje.

U pogledu regionalne strukture, predviđa se sporiji rast od svetskog proseka za region Evrope (3,9%) i Amerike (3,9%), odnosno znatno dinamičniji rast u Istočnoj Aziji (6,5%), Srednjeg Istoka (7,1%), Južne Azije (6,2%) i Afrike (5,5%).



Tabela 20. Struktura međunarodnog turizma 2020. godine (%).

<b>R e g i o n</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2020</b>
Evropa	58,8	52,4	43,4
Ist. Azija/Pacifik	17,2	19,4	25,4
Amerika	19,5	18,9	18,1
Afrika	3,5	4,1	4,9
Srednji Istok	2,0	2,5	4,4
Južna Azija	0,5	0,7	1,2
Ukupno	100	100	100

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights 2008.

Takođe, što se tiče tržišnog učešća pojedinih regiona, predviđanja su da će svi regioni osim Evrope i Amerike doživeti porast turističkog prometa, najviše Istočna Azija i Pacifik, Srednji Istok i Južna Azija (tabela 20). Evropa i Amerika su regioni gde se predviđa smanjenje tržišnog učešća, (Evropa ispod 50%) koje je posledica zasićenja tržišta destinacijama ovih regiona. Međutim i pored toga što se za Evropu predviđa najmanja stopa rasta u odnosu na druge regione, kao i smanjeno tržišno učešće ona bi i dalje zadržala apsolutno dominantno mesto u svetskom turizmu (oko 43 % 2020. godine).

Predviđanja perspektive razvoja međunarodnog turizma u svetu mogu se svesti na:

- turistički promet – relativno visoka prosečna godišnja stopa rasta (4,1%),
- turistička potrošnja (prihod) – ubrzanija stopa rasta od broja turista (od 5,5% do 6,0%),
- očekivana regionalna struktura: stagnacija Evrope i nešto usporeniji rast Amerike, ekspanzija Karipskog područja, Istočne Azije i Pacifika,
- očekivani izvori turističke tražnje, odnosno potrošnje: dominantna uloga najrazvijenijih zemalja uz povećanje učešća srednje razvijenih zemalja i nekih zemalja u razvoju (Kina, Rusija, Brazil);
- struktura turističkih zemalja koje učestvuju u raspodeli međunarodnog turizma:
  - menjaće se u smislu povećanja učešća zemalja Istočne Azije i Pacifika, Kariba, Afrike i Južne Azije,
  - od pojedinačnih zemalja očekuje se povećanje uloge Kine i Rusije;
- struktura turista po prihodima: najveći broj turista će biti sa srednjim i relativno nižim prihodima (koji su i u dosadašnjem razvoju omogućili da turizam preraste u masovnu pojavu),
  - turisti će sve više koristiti organizovan turistički promet – tzv. paket aranžmane i automobil u individualnom turističkom prometu;
- kvalitet turističkog boravka (proizvoda),
  - očekuju se zahtevi za podizanje kvaliteta i po većoj ceni usluga (kako za smeštaj i ishranu, tako i rekreacija, sport, zabava, kultura),

- zahtevi da organizatori putovanja formiraju nove i raznovrsnije kvalitetne programe putovanja, a od svih učesnika u pružanju turističkih usluga u procesu putovanja (posebno u turističkim mestima) da razvijaju kompleksni turistički proizvod destinacije,
- sinhronizacija procesa ponude turističkog proizvoda, sa izvorima turističke tražnje (od privrednih subjekata u turizmu do države);
- posebna pažnja će se posvećivati turistima sa visokim prihodima – individualna turistička putovanja (udaljenija područja, nautički turizam, krstarenja, lovni turizam),
  - važna grupa turista biće učesnici brojnih međunarodnih političkih, naučnih, kulturnih, sajamskih, sportskih i drugih skupova (potrošači sa znatno većim utroškom sredstava u odnosu na klasične turiste),
- promena turističke tražnje,
  - povećanje učešća mladih osoba (posebno đaka i studenata) i relativno starijih<sup>8</sup> osoba (posebno penzionera);
- uloga organizovanog turističkog prometa će se stalno povećavati (ovaj vid turističkih putovanja već je dostigao oko 50% učešća u ukupnim turističkim kretanjima u svetu),
  - dalji njihov razvoj, u velikoj meri, biće uslovljen sposobnošću tuoperaora da se prilagođavaju zahtevima raznih vrsta segmenata na strani turističke tražnje (u pogledu kvaliteta i cena paket aranžmana);
- očekuje se da individualni turistički promet zadrži važno mesto, posebno na području Evrope uz široko korišćenje automobila kao prevoznog sredstva.

Naravno, postoje i niz drugih promena koje, mogu uticati na budući razvoj međunarodnog turizma. To su, na primer (Čerović, 2002):

- dekoncentracija međunarodnog turizma u toku godine (mada će i dalje letnji meseci imati dominantnu ulogu);
- tendencija bržeg rasta putovanja, na udaljena područja, ali će srednja i kraća odstojanja i dalje predstavljati veliki deo međunarodnog turizma;
- uvećanje promocijskih aktivnosti nacionalnih turističkih organizacija, ali i prevozioca, hotelskih preduzeća i drugih učesnika na međunarodnom turističkom tržištu;
- uvećavanje konkurencije i pojava novih turističkih zemalja, odnosno destinacija na međunarodnom turističkom tržištu;
- povećanje interesa krupnog kapitala iz raznih oblasti za međunarodni turizam, a posebno organizovani turistički promet; u tom pogledu, posebnu ulogu će imati velike

---

<sup>8</sup> Istraživanja vršena u okviru WTO (skup posvećen ulozi penzionera u međunarodnom turizmu održan u Lisabonu 1999. godine) ukazuje na osobe starije od 60 godina u nekim zemljama čine 20-30% od ukupnog broja putnika u inostranstvo. Konstatovano je da se njihova uloga stalno povećava u međunarodnom turizmu.

multinacionalne kompanije, avio prevoznici i veliki privredni sistemi, kao i finansijske institucije (posebno velike banke i osiguravajuće kompanije);

- primena savremenih oblika poslovanja u turizmu, sa osloncem na marketing koncepciju i savremene elektronske tehnike;
- ekološki problemi u turističkim zemljama (u mnogim zemljama prostor će predstavljati limitirajući faktor razvoja turizma i uspešnog uključivanja na međunarodno turističko tržište);
- kvalitetna radna snaga u turističkim privredama može biti razvojni, ali i ograničavajući, nedostajući faktor (organizovano permanentno usavršavanje, stimulatívno nagrađivanje i angažovanje kvalifikovane radne snage za turizam iz drugih zemalja);
- kompleksan razvoj turističke ponude i podizanje kvaliteta turističke usluge i ukupnog boravka turista (objekti za rekreaciju i zabavu, kao i izgradnja fleksibilnih smeštajnih kapaciteta srednjih i nižih kategorija, a relativno će se manje graditi luksuzni hoteli, sem u slučaju velikih gradova i ekskluzivnih turističkih centara);
- povećanje uloge nautičkog turizma i raznih sportova na vodi, aktivnih oblika rekreacije i sportskih aktivnosti na snegu, u planinskim turističkim centrima;
- cene turističkih usluga imajuće brži rast od stope inflacije, zbog rasta životnog standarda i karaktera turističkih potreba (i pored toga, očekuje se veća uloga turista sa relativno nižim prihodima);
- razvoj savremene putne mreže na najintenzivnijim turističkim pravcima, te dalja ekspanzija vazdušnog saobraćaja (novi tipovi aviona, savremeni aerodromi i koncentracija kompanija vazdušnog saobraćaja);
- proces sinhronizovanog razvoja turizma sa ostalim privrednim delatnostima (poljoprivreda, industrija, trgovina i saobraćaj);
- veći uticaj međunarodne saradnje u oblasti unapređenja međunarodnog turizma (bilateralni i multilateralni odnosi zemalja u okviru regionalnih integracija), odnosno veći uticaj OUN i UNWTO, kao njenog savetodavnog člana;
- brži rast međunarodnog turizma od domaćeg turizma, posebno zbog ograničenih turističkih resursa u privredno razvijenim zemljama, kao i povoljnih uslova u drugim zemljama sa kvalitetnim turističkim resursima (adekvatna turistička ponuda sa pristupačnim cenama);
- u izradi dugoročnih koncepcija razvoja turizma, treba uvažavati zahteve međunarodnog i domaćeg turističkog tržišta. Osnov je adekvatan razvoj ukupne turističke ponude, kao i svih ostalih elemenata koji su važni za što bolje korišćenje potencijala međunarodnog i domaćeg turističkog tržišta.

Predviđanja i perspektive razvoja turizma zavise od mnogobrojnih faktora, kako ekonomskih tako i vanekonomskih, čiji uticaj je ključan na obim i dinamiku turističkog prometa.

Već smo u prethodnom delu izneli nove trendove u ispoljavanju turističke tražnje, kao i trendove u ukupnoj turističkoj delatnosti i hotelijerstvu posebno.

Kao što je poznato, turizam karakteriše visoka doza elastičnosti koja se u dosadašnjim slučajevima kriznih pojava i negativnih privrednih ciklusa manifestovala kroz vrlo brze regeneracije rasta, odnosno padovi i stagnacije su po prirodi ciklusa u turizmu kraći i brže se prevladavaju u poređenju sa ostalim industrijama. Zajedničko istraživanje jedne od najvećih svet-skih poslovnih turističkih berzi WTM i međunarodne istraživačke kuće Euromonitor International pokazalo je da će dominantan trend u turizmu nastao pod uticajem svetske ekonomske krize biti ređa, bliža, kraća i jeftinija putovanja. U tom se istraživanju spominje i mogućnost uvođenja nekih „free” ili besplatnih usluga u turizmu i hotelijerstvu kojima bi se mogla prevladati kriza poput besplatnog smeštaja uz plaćanje samo hrane, ili pak bez dodatnih troškova za više usluga i druge(www.euromonitor.com).

Glavni izazovi za hotelska preduzeća su repositioniranje destinacije, širenje baze partnera, promena strukture unutar kanala, te rad na kvalitetnim događanjima unutar destinacije kako bi osigurali svoju poziciju na tržištu usprkos trenutno negativnom trendu globalnih ekonomskih kretanja. Ono što je sada očito jest da tržište reaguje sporije, velika većina poslovnih aktivnosti organizacije dolazaka odvija se sporije nego prethodnih godina. Do izražaja dolaze preduzeća koja ne zavise samo o određenim kanalima prodaje te uskom krugu ciljnih grupa. U svakom slučaju, aktivnosti hotelijera u 2009. su usmerene u cilju očuvanja finansijske stabilnosti preduzeća, i to uglavnom kroz racionalizaciju i kontinuiranu kontrolu troškova na svim nivoima i svim segmentima.

Temeljna radikalna promena u svetu jest da je novac jednostavno iščeznuo i da je jedva dostupan kako državama, tako bankama, gradovima, preduzećima i bilo kojem poslovnom subjektu kojem je nužan za normalno funkcioniranje.

### 3.2. Perspektive razvoja turizma u Vojvodini

Obzirom na postojeće i potencijalne buduće izvore tražnje i značajna emitivna tržišta Evrope, kao i prethodne analize Vojvodina ima izuzetno povoljne prirodne, kulturno-istorijske, geo – saobraćajne i druge uslove za razvoj različitih vidova turizma. Vojvodina kao, značajan i najrazvijeniji region Srbije je ujedno značajna raskrsnica puteva i stecište raznih nacija, kultura i civilizacija i kao takva ima mnogo toga da pruži turistima, odnosno zadovolji njihove zahteve i želje.

Takav položaj i veoma povoljne mogućnosti koje omogućavaju intenzivan razvoj turizma, nažalost, u dosadašnjem periodu nije u dovoljnoj meri bio valorizovan.

Pri tome treba imati u vidu da je ova grana, obzirom na pretenzije svoje otvorenosti prema svetu, u svim strateškim dokumentima do sada uglavnom deklarativno tretirana kao

prioritetna delatnost. Međutim, mere tekuće ekonomske politike nisu pratile ovakva strateška opredeljenja. Zapravo ova grana, osim određenih perioda, uglavnom je imala veoma nepovoljan tretman u poreskim, kreditnim, podsticajnim i drugim merama ekonomske politike.

Imajući u vidu da povoljne prirodne i društvene pogodnosti nisu u dovoljnoj meri iskorišćene, u narednom periodu strateškim opredeljenjima države i podsticajnim merama ekonomske politike, kao i poslovnom politikom preduzeća treba stvarati ambijent za njihovo puno valorizovanje.

Dugoročne mogućnosti i perspektive razvoja turizma Vojvodine zavise od tendencija i kretanja na međunarodnom turističkom tržištu i stepena strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama. To podrazumeva da strategijski razvoj turizma u potpunosti treba zasnivati na tržišnim osnovama i uz potpunu primenu savremenog marketing koncepta na svim nivoima poslovne politike.

Prethodnom analizom i predviđanjima WTO ukazano je da će međunarodni turistički promet i potrošnja i dalje rasti.

U odnosu na takva predviđanja i procenjene svetske trendove razvoja međunarodnog turizma i ključne pravce turističkih kretanja, kao i zahteve narastujuće tražnje, Vojvodina ima veoma povoljne uslove, da na osnovu strategijskog prilagođavanja svoje ponude tržišnim promenama, efikasno razvija turizam. Ovo znači da je neophodno kao prioritetne, utvrditi one vidove turizma i njima namenjeni turistički proizvod, koji mogu da budu konkurentni i koji mogu da postignu uspeh na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu. Na osnovu urađene Strategije razvoja turizma Srbije do 2015. godine ključni proizvodi Vojvodine koji imaju perspektivu razvoja su :događaji, posebni interesi, nautika, planine i jezera i ruralni turizam, gde bi svoju šansu videle destinacije: Palić-Subotica sa okolinom, Fruška gora sa Novim Sadom, Gornje Podunavlje, Vršac sa Deliblatskom pešćarom, Zobnatica i Karađorđevo. Ovome se može pridodati banjski (zdravstveni) turizam te poslovni i gradski turizam u većim gradovima Vojvodine.

**Događaji** su proizvod sa raznovrsnom bazom, čiji razvojni model treba da se bazira, u prvoj fazi, na maksimiziranju efekata postojećih internacionalno relevantnih događaja. U drugoj fazi je potrebno da se kroz profesionalni menadžment oblikuju i drugi internacionalno atraktivni događaji. Vojvodina ima bezbroj događaja raznih vidova (kultura, umetnost, zabava, sportska takmičenja i sl.) koji se održavaju u raznim mestima širom regiona. Oni su prilika da turizam Vojvodine upotpuni periode niske tražnje za ostalim proizvodima tako što će se kreirati i profesionalno voditi događaji od međunarodnog karaktera i to na relativno brz i jeftin način. Nekoliko tih događaja ima takav karakter (Exit, različiti sajmovi, Filmski festival na Paliću) i može se reći da su oni spremni za dalju internacionalnu promociju i komercijalizaciju uz preduslov profesionalizaciju.

**Posebni interesi** su proizvod čiji razvoj i komercijalizacija ne iziskuje velika ulaganja. Naglasak je potrebno staviti na profesionalni menadžment. Potrebno je da se locira odgovornost za razvoj i komercijalizaciju proizvoda (najbolje da to bude Agencija za razvoj turizma). Na kratki rok, proizvod specijalnih interesa potrebno je razviti strategijom niskih troškova uz male investicije i umerene cene, a na duži rok je potrebno da Vojvodina podigne opšti nivo konkurentnosti u smislu razvoja infrastrukture i lakšeg dostupa.

**Nautički turizam** je proizvod koji ima veliku dugoročnu tržišnu atraktivnost i veliki potencijal razvoja. Pri tome je potrebno voditi računa da su u okviru naše zemlje Beograd i Novi Sad centri razvoja ovog proizvoda. U segmentima rečnih krstarenja i nautičkog čartera, s obzirom na jasne modele stvaranja visokih vrednosti po uzoru na zemlje sa razvijenim proizvodom rečnih krstarenja, Srbija, te Vojvodina kao region treba slediti strategiju diferenciranja. Na polju razvoja nautičkog čartera, konkurentska strategija koja se nameće je strategija diferenciranja, dok je za razvoj marina potrebno slediti strategiju niskih troškova zbog potrebe postepenog razvoja ovog tržišta/proizvoda. Pored Novog Sada u Vojvodini potencijalni turistički centri ovog vida turizma bili bi i Apatin, Bačka Palanka, Sremski Karlovci i sl.

**Planine i jezera** je trenutno slabo razvijen turistički proizvod koji u Vojvodini ima solidan razvojni potencijal. U okviru razvojnog modela, što se tiče Vojvodine postoje dve destinacije Fruška gora i Palić pogodnih za dugoročni turističko-rekreativni razvoj. Sam razvojni model podrazumeva internacionalni pristup planiranju i upravljanju projektima, kao i internacionalno finansiranje ključne infra i suprastrukture, dok je potrebno omogućiti lokalno zapošljavanje i finansiranje razvoja malog i srednjeg preduzetništva.

**Ruralni turizam** trenutno još uvek nije dovoljno strukturiran i organizovan. Vizija razvoja mora biti usklađena sa savremenim svetskim trendovima, odnosno najboljom svetskom praksom, modelima razvoja i interne standarde regulacije. Nadalje, potrebno je napraviti izbor 4 – 5 lokacija za planiranje i razvoj vojvođanskih etničkih resorta, a sve to uz strategiju niskih troškova. Najatraktivnija sela koja bi se mogla uključiti u ruralnog turizma nalaze se na severu Bačke (Subotička opština), kao i sela na Fruškoj gori.

**Zdravstveni turizam (Spa & Wellness)** je proizvod sa izuzetnim potencijalom razvoja, jer može zadovoljiti rastuću međunarodnu tražnju za specijalizovanim zdravstvenim tretmanima. Na dugi rok, srpskim i vojvođanskim banjama su potrebne značajne investicije u smislu podizanja standarda kvaliteta, dok se na kratki rok, Srbija mora fokusirati na brzi razvoj segmenata proizvoda (Medical Spa i Mineral Spa) sa strategijom visokog kvaliteta, ali niskih troškova. Izuzetno je važno odmah pristupiti formiranju Destinacijske menadžment organizacije (DMO) koja treba preuzeti menadžment resursne osnove destinacija. Resursi ovog tipa u Vojvodini locirani su na severu u Kanjiži, na Paliću, Apatinu, na Fruškoj gori i dr.

**Gradski odmori** su proizvod sa velikim razvojnim potencijalom. Na kratki rok, ovaj proizvod treba da predstavlja prvi korak prema razvoju ostalih turističkih proiz-

voda. Glavni nedostaci ovog proizvoda vezani su uz dostupnost, smeštaj i nizak nivo destinacijskog menadžmenta. Usled toga se konkurentna strategija na kratki rok treba da bazira na strategiji niskih troškova, dok na srednji rok treba da bude *strategija diferenciranja i specijalizacije*. Snagu koju Vojvodina može da ima jeste u činjenici da celokupno tržište gradskog turizma ima stabilan rast, nema sezonalnosti i uvek ima prostora za nove, još neotkrivene tržišne niše. Dalje, Novi Sad se može dugoročno pozicionirati kao grad koji nudi dobru vrednost za uloženi novac, gde ciljajući na grupe mlađe populacije kao i na parove koji još nemaju decu, ali i kompletne porodice, poslovne ljude, kreira dugoročnu vernost potrošača prema destinaciji (na srednji rok ljudi će da se vrate ali i da prošire svoje turističko iskustvo kroz druge destinacije). Glavni unutrašnji faktor (unutar gradske zone) koji će da ga diferencira jeste stvaranje tema odnosno različitih sistema iskustava kroz gradsku strukturu kao npr. kultura, zabava, shopping itd.

Proizvod će se proširivati sa novim destinacijama na srednji rok (5 – 10 godina) sa Suboticom, Zrenjaninom, Somborom i Vrščem koji po svojoj urbanoj strukturi kao i sveukupnoj ponudi mogu da konkurišu na tržištu gradskih odmora (moraju da imaju višestruki izbor hotela, kvalitetan pristup, kulturne i ostale događaje i atrakcije, shopping zone itd.), te mogu da se relativno brzo razvijaju na sličan način kao i Novi Sad.

**Poslovni turizam** i **MICE** je proizvod sa velikim potencijalom razvoja, čija konkurentna strategija treba da se osloni na strategiju specijalizacije i strategiju niskih troškova, uz neophodno oblikovanje proizvoda sa konkurentnom infrastrukturom, smeštajnim kapacitetima i paketima koji uključuju dodatne aktivnosti i sadržaje. Slično kao i proizvod gradskih odmora, poslovni turizam ima jednaku početnu platformu za profesionalno komercijalizovanje. Pre svega, potrebno je oformiti Kongresni biro Srbije, koji će za zadatak imati profesionalno upravljanje, aktivan nastup na MICE tržištu i komercijalizaciju ovog proizvoda. Glavna "roba" koja može da se plasira na srednji rok (1 godina) jeste grad Novi Sad, te na srednji rok (3 - 5 godina) Subotica, Zrenjanin, Vršac. Pre svega se ovde misli na međunarodne skupove. Nacionalni i lokalni poslovni skupovi se i onako održavaju po drugim centrima koji imaju dovoljnu infrastrukturu za ovaj nivo potrebe, te se na dugi rok i postepenom izgradnjom potrebne infrastrukture mogu kvalifikovati i za međunarodne skupove.

Za potrebe kongresa, skupova i sajmovi Novi Sad ima već postojeću infrastrukturu u vidu hotela (4\* i 5\*), te Master centar koji ima moderne kongresne sale. To upućuje da bi se moglo pristupiti MICE tržištu kvalitetnim proizvodom kao i dobrim komercijalizovanjem.

Na osnovu iznetog može se reći da kada se radi o turističkom proizvodu Vojvodine, odnosno o njegovom unapređenju, u budućnosti mora se voditi računa pre svega o:

- **standardu i kvalitetu turističkog proizvoda** (atraktivan, integralan, obzirom na mogućnost plasmana kulturnih, istorijskih i drugih antropogenih vrednosti, maksimalno proširenje vanpansionske potrošnje zahvaljujući bogastvu resursa itd.),

- **odnosu cene i kvaliteta turističkog proizvoda** kao faktoru konkurentnosti turističke ponude i

- **pozicioniranju tog proizvoda na međunarodnom turističkom tržištu**. Brojna istraživanja koja su vršena ukazuju da glavni moto pozicioniranja našeg promotivnog nastupa treba da budu bogastvo, vrednost i raznovrsnost turističkih resursa, gostoljublje i srdačnost stanovništva i očuvana prirodna sredina.

Posle višegodišnje izolovanosti naše turističke ponude, neophodan je ofanzivniji promotivni nastup na određena – ciljna tržišta, radi izmene slike o Srbiji kao turističkoj destinaciji. Pozicioniranje naše ponude treba prvenstveno usmeriti prema tržištu zemalja iz okruženja kao Evropske Unije. Ključnu ulogu u afirmaciji Vojvodine kao turističke destinacije treba, pored matičnog Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja da odigra i Turistička organizacija Srbije i Vojvodine kao zakonom određena institucija za turističku promociju naše zemlje i njenih regiona. Promene strukturnog karaktera i kod države i kod TOS-a dosta su spore i mogu da doprinesu usporavanju našeg bržeg izlaska na međunarodno turističko tržište. Naime, promene treba usmeriti u pravcu formiranja posebnog resora za turizam, radi stvaranja uslova za adekvatniji tretman ove grane u privrednom sistemu, bržem procesu privatizacije, zatim otvaranju naših turističkih predstavništava u zemljama koje će za našu ponudu biti glavna turistička tržišta, obezbeđenje većih sredstava za turističku propagandu itd.

U realizaciji ovakvog pristupa primena savremenog marketing koncepta, uvođenje i primena novih standarda (ISO) i tehnologija, uvođenje savremenih informacionih sistema i sve brže uključivanje naših preduzeća u savremene rezervacione sisteme velikih inostranih kompanija, treba da ima ključnu ulogu u narednom periodu.

Takođe, neophodno je i brže uključivanje u brojne programe koji u Evropskoj Uniji postoje za podsticanje razvoja turizma, kao što su „Rafaelo” (saradnja sa trećim zemljama), „Star” i „Rezider” itd. Svi ovi elementi dovešće do veće internacionalizacije poslovanja turističkih preduzeća i njihovog efikasnijeg poslovanja.

Prioritetni zadatak, koji će u narednom periodu imati sve značajniju ulogu u savremenoj turističkoj ponudi je ugradnja ekološke komponente u turistički proizvod, koja mu obezbeđuje bolju tržišnu poziciju, bolju konkurentnost, veću profitabilnost i razvojnu održivost. Zato je i adekvatna implementacija ekoloških komponenti (zaštita okoline i turista) u sprovođenju marketing aktivnosti veoma bitan zadatak budućeg nastupa na međunarodnom turističkom tržištu.



Predviđanja i procene stručnjaka iz ove oblasti o mogućim efektima koje će nam doneti ova grana kreću se od pesimističkih do optimističkih. **Polazeći od raspoloživih resursa, stanja u kojem se nalazi ova grana, brzine prilagođavanja savremenim promenama, stepenu privatizacije, kao i mogućnostima i spremnošću za njeno podsticanje, umerene projekcije rasta turizma u Vojvodini do 2015. godine kreću se u sledećim brojkama: 917 hiljada dolazaka godišnje, sa ostvarenih 3209500 noćenja i smeštajnim kapacitetom od 31500 ležaja (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006).** U odnosu na 2007. godine to je rast od skoro 3 puta u broju dolazaka, odnosno skoro 1,5 puta u broju ležajeva.

### 3.3. Strategijski ciljevi i pravci razvoja turizma u Srbiji i Vojvodini

Polazeći od činjenice da Srbija i Vojvodina raspolažu veoma širokom lepezom kvalitativnih resursa za razvoj turizma, a imajući u vidu tržišne osnove u međunarodnom i domaćem turizmu, mogu se definisati strategijski ciljevi i pravci razvoja turizma. Uz uključivanje brojnih delatnosti koje su zainteresovane i koje su vezane za razvoj turizma, on bi u narednom periodu trebalo da postane jedan od glavnih generatora ukupnog privrednog razvoja Vojvodine, pa i cele zemlje.

Polazeći od ovih postulata, u narednom dugoročnom periodu mogli bi se definisati sledeći osnovni ciljevi razvoja turizma Srbije i Vojvodine:

- razvoj međunarodnog turizma mora da podstakne privredni rast, zapošljavanje i veći životni standard;
- stvaranje preko turizma, pozitivne međunarodne slike;
- kroz održivi razvoj turizma obezbediti dugoročnu zaštitu prirodnih i kulturnih resursa i
- novi turistički proizvodi Republike Srbije i njenih klastera, gde spada i Vojvodina moraju ispuniti međunarodne standarde kvaliteta, pre svega, zaštitu turističkih potrošača saglasno današnjoj evropskoj praksi.

Za ostvarivanje ovih ciljeva i zadataka neophodno je:

- uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja destinacijama putem osnivanja organizacije za upravljanje destinacijom, tj. „destinacijske menadžment organizacije”;
- formiranje potrebnih instrumenata uticaja na razvoj, rast i izgradnju konkurentnosti u turizmu;
- izrada programa razvoja turizma na regionalnom i lokalnom nivou, posebno u zaštićenim područjima u cilju unapređenja organizacije, upravljanja i podsticanja razvoja turizma;
- uspostavljanje jedinstvene turističke statistike i sistema praćenja uticaja turizma na nacionalnu ekonomiju;

- formiranje odgovarajućeg organa, odnosno organizacije za razvoj turizma, kao dela institucionalne organizovanosti u cilju obezbeđenja sistema podsticaja za investicije u turizam za domaće i inostrane investitore, unapređenja izgradnje turističke infrastrukture i uspostavljanja jedinstvenog sistema kontrole kvaliteta u turizmu.

Višedimenzioni uticaj turizma nameće definisanje osnovnih politika i zadataka u oblastima koje direktno utiču na razvoj turizma. Razvojni zadaci za pojedinačne oblasti su već definisani određenim strateškim dokumentima, a odnose se na (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006) :

- infrastrukturu i saobraćaj;
- turistički proizvod Republike Srbije;
- ljudske resurse i tržište rada;
- umrežavanje s drugim sektorima;
- sistem nacionalnog turističkog marketinga;
- organizacija, upravljanje i podsticanje razvoja turizma.

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine devet osnovnih turističkih proizvoda imaju mogućnost razvoja i tržišne komercijalizacije: gradski odmor, kružna putovanja, poslovni turizam + MICE, zdravstveni turizam, planine i jezera, nautika, događaji, ruralni turizam i specijalni interesi. Ulaganje u odabrane turističke proizvode i regije pokrenuće turistički razvoj zemlje u celini. Ulaganjima u infrastrukturu može se revitalizovati postojeća turistička ponuda, podstaći privatni sektor, uvesti primena ekoloških standarda u turističkim mestima, aktivirati povezivanje javnog i privatnog sektora.

Uopšteno gledano, postoji šest mogućih situacija u kojima treba sagledavati razvojne projekte, uključujući i one u sektoru turizma, u kontekstu vođenja razvojne politike neke zemlje. Ove su situacije posledica različitog stava nosioca javne vlasti za podsticanje razvoja, odnosno stepena autonomne atraktivnosti (rentabilnosti) konkretnih razvojnih projekata.

S druge strane, danas praktično da i nema zemlje u razvoju u kojoj nosioci državne vlasti aktivnom promotivnom politikom i nizom konkretnih podsticaja ne pokušavaju stvoriti pozitivnu investicionu klimu u zemlji, uključujući i potencijalne investicije u sektor turizma. Po pravilu se danas može govoriti o četiri međusobno različite, ali kompatibilne i komplementarne grupe investicionih podsticaja i olakšica (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006):

- finansijski podsticaji i olakšice (npr. direktna ulaganja javne vlasti u razvoj turističke i kapitalne infrastrukture na određenom području, dodela bespovratnih finansijskih sredstava u slučaju da se kroz projekt otvori određen broj novih radnih mesta ili da je ulaganje veće od nekog propisanog iznosa, razvojni krediti pod beneficiranim uslovima i sl.);
- kvazi-finansijski podsticaji i olakšice (npr. državne garancije za otplatu komercijalnog kredita, subvencionisanje „tržišno” definisanih kamatnih stopa u cilju snižavanja cene kapitala i sl.);

- fiskalni podsticaji i olakšice kojima se ne samo podiže ukupna profitabilnost konkretnih investicionih projekata, već kojima se podiže opšta atraktivnost ulaganja u neku zemlju o odnosu na zemlje koje takve podsticaje/olakšice ne nude. Tipični primeri fiskalnih podsticaja/olakšica su sledeći:
  - smanjenje poreza na dobit;
  - mogućnost neplaćanja poreza iz dobiti sve dok se negativni poslovni rezultati iz nekih prethodnih godina poslovanja u celosti ne pokrije akumulisanom dobiti (tzv. „loss carry forward”);
  - oslobađanje poreza na nekretnine;
  - preferencijalna cena energenata;
  - niži komunalni doprinosi i naknade u prvim godinama poslovanja;
  - smanjena carinska davanja na uvezenu opremu;
  - subvencije za kupljenu domaću opremu;
  - poresko oslobođenje za reinvestiranu dobit i sl.
  - ostali podsticaji i olakšice (npr. trening programi za zaposlene, repatrijacija profita, mogućnost zapošljavanja stranih eksperata, marketinške aktivnosti sponzorisanе od strane javne vlasti i sl.).

U Strategiji razvoja turizma Republike Srbije dat je predlog investicionih projekata prema ključnim srpskim turističkim klasterima (regionima), napravljen na bazi uvida u potencijale nasleđenih, kao i otvaranja novih mogućih turističkih destinacija u Srbiji. Ima ih ukupno 22 od toga 6 projekata vezanih za destinacije u Vojvodini. Lista predloženi projekata u tabeli 21. može se shvatiti kao skup probojnih ili tzv. „breakthrough” projekata vojvođanskog turizma, od kojih većina zahteva nužne tržišno-finansijske evaluacije, kao i evaluacije stvarnih infrastrukturnih i fizičkih mogućnosti pojedinih destinacija. Ova lista odabranih vojvođanskih destinacija koje imaju veoma dobru tržišnu atraktivnost, Petrovaradinska tvrđava čak odličnu, pažljivim, te racionalnim planiranjem i odmeravanjem poslovnih rizika može se pretočiti u razvojno i investiciono upotrebljive projekte za domaće i strane investitore. Projekti su rangirani po razvojnim prioritetima i pritom su evaluirani u odnosu na njihovu autonomnu tržišnu atraktivnost, potencijal u privlačenju stranog kapitala, odnosno dostignuti nivo pripremljenosti. Raspon ocena je od 1 do 5.

Na osnovu tabele može se videti da Petrovaradinska tvrđava predstavlja mikro turističku destinaciju koja spada u prvu grupu razvojnih prioriteta u Vojvodini, jer ima veoma dobre uslove za priliv stranog kapitala i solidan nivo pripremljenosti, jer već ostvaruje određeni nivo turističkog prometa, odnosno posete. Slična situacija je i sa Palićem. Može se reći da su ovo dve relativno afirmisane turističke destinacije na teritoriji Vojvodine. Sve ostale su na nivou

potencijala, sa dobrim tržišnim potencijalom i solidnim potencijalom za privlačenje stranog kapitala.

Tabela 21. Investicioni projekti razvoja turizma Vojvodine

NAZIV/LOKACUA PROJEKTA	TIP I VRSTA PROJEKTA	TRŽISNA ATRAKTIVNOST	FDI POTENCIJAL	NIVO PRIPREMLJENOSTI	RAZVOJNI PRIORITET
5. Palić-Ludoš	Restrukturiranje( rehabilitacija)	4	4	3	II
5. Petrovaradinska tvrđava	Restrukturiranje (rehabilitacija)	5	5	3	I
7. Čenta	Integralni panonski resort	4	3	1	III
8. Fruška gora	Rehabilitacija prostora Nac. parka	4	3	1	III
9101 +1 salaš	Subregionalni razvojni projekt	4	3	1	III
10. Gornje Podunavlje	Integralni destinacijski projekt	4	4	1	III

Izvor: Strategija razvoja turizma Srbije, 2006

Najveći deo predloženih projekata odnosi se na izgradnju infrastrukture u turističkim centrima, zatim i za investicije u iskorišćavanje potencijala reke Dunav, povećanje konkurentnosti i marketinško pozicioniranje turističke privrede.

## 4. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom

### 4.1. Konkurentnost turističkih destinacija

Turistička destinacija označava skup turističkih atrakcija, infrastrukture, opreme, davalaca usluga i drugih pomoćnih sektora koncentrisanih u dobro omeđenim geografskim područjima čije integrisane i koordinirane aktivnosti doprinose ukupnom turističkom doživljaju posetilaca određene destinacije.

Identifikovanje turističkih destinacija podrazumeva najpre uočavanje grupe sličnih preduzeća u turizmu koja su geografski koncentrisana.

Druga etapa podrazumeva analizu njihove ponude i kanala distribucije. Zatim sledi identifikacija sektora sa sličnim vrednosnim lancima, kao i onih koji obezbeđuju komplementarne aktivnosti (usluge – trgovine, muzeji, galerije...). Najzad, potrebno je istražiti podršku institucija koje obezbeđuju know – how tehnologiju, informacije, finansijske resurse za razvoj „jezgra” turističkog poslovanja, kao i javne institucije koje značajno utiču na aktivnost članova turističkih destinacija (aerodromi, bolnice, javni transport).

Za potrebe kreiranja tržišne pozicije, korisna je Porterova koncepcija generičkih strategija koja na bazi segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda nudi generičke korene, tj. osnove za sticanje konkurentne prednosti. Analiza atraktivnosti pojedinih sektora zasnovana je na analizi pet sila konkurentnosti i na sposobnosti svakog sektora da doprinese ukupnom ostvarivanju ciljeva turističkog razvoja. Za određivanje atraktivnosti svakog sektora pojedinačno, preporučljiva je upotreba sledećih kriterijuma (Porter, 1990):



Slika 2. Unapređenje konkurentne prednosti

(Izvor: Bordas E., (1994): Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelona).

- **Analiza tržišnih trendova sektora/proizvoda:**
  - tržišni volumen;
  - rast tržišnog volumena;
- **Analiza konkurencije:**
  - pretnje postojećih konkurenata;
  - pretnje ulaska novih konkurenata u sektor;
  - pregovaračka moć destinacije u odnosu na potražnju;
- **Pozicioniranje**
  - stepen podražavanja pozicioniranja i uticaj na profilisanje imidža destinacije;
- **Turistička tražnja**
  - uticaj na povećanje broja noćenja;
  - uticaj na povećanje prihoda od turizma.

Procena konkurentnosti zasniva se na oceni turističkih resursa, turističkoj atraktivnosti destinacije i nivou kvaliteta usluga trenutno razvijenih u destinaciji. Slika 2. prikazuje moguće opcije za postizanje konkurentnosti u sektoru poslovanja.

#### *4.1.1. Faktori konkurentnosti turističke destinacije*

Osnovni element razvoja turizma i turističkih kretanja uopšte, je turistička destinacija (prostor). Širenjem turističkih kretanja i sve većeg njihovog uticaja na ogromni deo ljudskog društva, utiče na upravljanje turističkom destinacijom. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom, znači posebnu pažnju posvetiti kvalitetu i atraktivnosti turističkih destinacija i njihovoj organizaciji.

S obzirom da turizam, kao vrlo dinamična kategorija, predstavlja kretanje i da se ono odvija prema kvalitetnom prostoru, odnosno destinacijama (prostor je „srce“ turizma) te je neophodno sagledati kvalitet i raznovrsnost destinacija koje privlače turiste.

Atraktivnost prostora je, vrlo često, odlučujući faktor, pri donošenju odluke o turističkim kretanjima. Postojanje prirodnih i antropogenih atraktivnosti uticalo je na to da određene destinacije počinju da privlače turiste.

Dakle, prvi elemenat u konceptu strategijskog upravljanja određenom destinacijom je definisanje vrste i oblika turističke atraktivnosti. Pri tome, sledeći najznačajniji element je kvalitet (nešto između onoga što klijent želi i cene koju može da plati). Kvalitet nije samo deo stila i rada, nego i osnova za razvoj turizma.

Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom oslanja se na menadžment kvaliteta. Kvalitet u turizmu podrazumeva da svi delovi ukupne turističke ponude, odnosno

turističkog proizvoda zadovoljavaju kriterijume kvaliteta. Međutim, u turizmu je upravljanje kvalitetom dosta otežano, što se mora odraziti i na promociju i prodaju turističkih destinacija. Pri tome, poznato je da se stvaranje turističkih destinacija sa prostornog aspekta, razvijalo u nekoliko etapa.

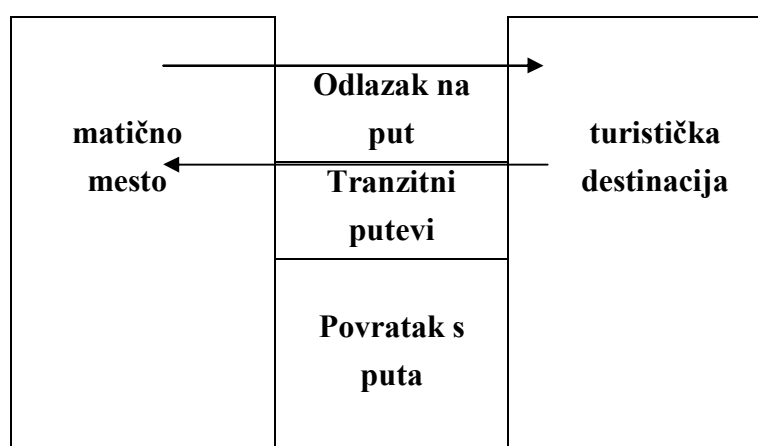
U savremenim uslovima nužno je unapređivati menadžment turističkih prostora sa ciljem njegovog očuvanja i unapređenja kvaliteta razvoja ovih prostora.

U isti mah upravljanje turističkom destinacijom treba, konstantno prilagođavati promenama u turističkoj tražnji.

Razvoj turizma utiče na uključivanje sve većeg broja investitora (hotelsko-ugostiteljski kapaciteti, uslužne delatnosti), te se intenzitet razvoja turističke destinacije povećava (formiranje prostora povećane atraktivnosti).

Uspešan razvoj turističke destinacije pretpostavlja postojanje određenog turističkog proizvoda koji se može plasirati na adekvatno turističko tržište. Turistički proizvod i njegovo oblikovanje zavisi od vrste turističke destinacije. S druge strane, savremeni razvoj turizma nameće stalnu potrebu za menjanjem, novim osmišljavanjem i stvaranjem novih atraktivnosti pri formiranju turističkog proizvoda.

Na primer, nacionalni značaj banja i klimatskih mesta, neophodno je posebno isticati i apostrofirati u svakoj prilici – društvenog, privrednog, zdravstvenog i kulturno-sportskog sagledavanja i vrednovanja. Ovi geografski prostori su za svaku državu izuzetno vredni. Njihovo korišćenje zasnovano na ekološkim principima ne dovodi u pitanja neiscrpivost ovih darova prirode. Privredna aktivnost stanovništva na ovim teritorijama, tj. u ovim naseljima, uz strategiju održivog razvoja garantuju sigurnost i perspektivu za viši standard i kvalitet življenja.



Slika 3. Okruženje i promene (socio-kulturne, ekonomske, tehnološke, pravne)  
(Izvor: Mill, R.S. and Morrison, A.M., (1995): The Tourism System, Prentice-Hill International, Inc.).

Turistička ponuda, kao amalgam turističkih dobara i usluga, vrlo je kompleksna oblast. Praćenje zahteva turističke tražnje kroz dopunu, izmenu i obogaćivanje turističke ponude omogućava stvaranje posebno atraktivnih i kvalitetnih lokaliteta za ukupna turistička kretanja.

Zatim, segmentacija tržišta utiče i na segmentaciju ponude, što uslovljava ulaganja i stalnu inovaciju turističkih programa.

Izuzetna važnost koju ima turistička destinacija utiče na potrebu njenog kvaliteta kroz atraktivnost i organizovanje prezentacija njenih mogućnosti na turističkom tržištu.

Prostor je, pored kretanja, osnov razvoja turizma. Turističke regije, kako razvijene, tako i potencijalne, privlače turiste svojim motivskim potencijalima. Prirodni i antropogeni motivi, koji dominiraju određenim prostorom utiču i na specifičnosti razvoja turizma.

S druge strane, prirodna bogatstva i prostorni elementi, utiču na razvoj turističkih regija, odnosno izuzetno je značajna uloga prostora kao osnove i nadgradnje razvoja turizma.

Dakle, turizam i njegov razvoj moraju se posmatrati interdisciplinarno, jer turizam nije samo čovek i prostor, već i saobraćaj, industrija i niz drugih faktora. Zbog toga je planiranje, razvoj i organizacija turizma u pojedinim regijama i specifičnim destinacijama izuzetno važno. Posebno zbog problema očuvanja životne sredine i razvoja turizma do graničnih mogućnosti.

Tabela 22. Ocena faktora turizma Vojvodine

Faktor	Ocena
Informacije i prezentacija	2
Dostupnost i prevoz	3
Turistička signalizacija	2
Prirodni resursi	4
Smeštaj	2
Kulturni resursi	3
Restorani	3
Turistički sadržaji	3
Putevi i komunalna infrastruktura	3
Socijalni elementi i ljudski resursi	4
Zakoni i legislativa	2
Tražnja	2
Ostalo	2
Destinacijski menadžment	1
<b>Prosečna ocena područja</b>	<b>2,5</b>

Imamo u vidu da su turističke regije i razvoj turističke destinacije u međuzavisnosti. Osim poznatih svetskih regija, sve više se pojavljuju i nove potencijalne turističke regije, koje postojećim atraktivnim receptivnim i komunikativnim faktorima, uz razvoj lokalnih službi počinju da se uključuju u turističke tokove. Stvaranje turističke regije je u prostorima koji pose-



duju određene kvalitete. Valorizacijom pojedinih elemenata resursa, koji predstavljaju prednost tog prostora na turističkom tržištu počinje i stvaranje turističke regije. Evolucija od potencijalnih ka pravim turističkim regijama slična je kao i proces životnog ciklusa proizvoda. To je i delimičan odgovor za variranje turističkog prometa u pojedinim delovima sveta.

Ocena faktora turizma Vojvodine odnosno ocena vrednosti svih faktora koji čine jednu turističku destinaciju pokazuje da Vojvodina ima osrednju turističku vrednost sa prosečnom ocenom 2,5 (tabela 22). Detaljnija analiza konkurentske snage turizma Vojvodine možemo videti u tabeli 23.

Tabela 23. Konkurentske snage turizma Vojvodine

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije	ocena	ocena	ocena	ocena	ocena
	1	2	3	4	5
Geostrateški položaj					
Urbana estetika i urednost javnih površina					
Čista i očuvana priroda i lepota pejzaža					
Resursi i atrakcije koje mogu da privuku turiste					
Kontrola nivoa zagađenja i buke					
Informacije o atrakcijama, uslugama, proizvodima i aktivnostima na stranim jezicima					
Dostupnost iz drugih zemalja					
Dostupnost unutar zemlje					
Drumsko označavanje i oznake u gradskim aglomeracijama					
Sistem turističkog označavanja/obeležavanja					
Nivo lične i komercijalne sigurnosti					
Prostorna struktura urbanih područja i prometna regulacija u njima					
Kvalitet komplementarnih usluga i javni transport					
Parkirališne zone					
Kvanitet i kvalitet smeštajne ponude					
Kvalitet i diversifikacija ugostiteljskih objekata					
Lokalna gastronomija i njeno korišćenje kao turističkog proizvoda					
Organizacija destinacijskog menadžmenta					
Nivo sofistikacije klijenata					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Raspoloživost ljudskog potencijala da apsorbuje nove proizvode, aktivnosti koje treba da se razviju					
Gostoljubivost					
Interes za investiranjem u Srbiju					
Svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje					

Izvor: urađeno od strane autora na osnovu metodologije date u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

Analiza konkurentskih snaga turizma Vojvodine ukazuje na to da najjače konkurentske snage jesu njen geostrateški položaj, lokalna gastronomija, gostoljubivost njenih stanovnika. Vojvodina takođe ima veoma dobre resurse koji mogu biti interesantni za turiste, relativno očuvanu prirodu i lepotu, dobru dostupnost, takođe dobre ljudske resurse. Ono na čemu se treba intenzivno raditi jeste svakako bolja organizacija destinacijskog menadžmenta, poboljšati kvalitet, broj i tipsku raznolikost smeštajnih kapaciteta, povećati nivo sofistikacije turista, sti-

mulisati strane investitore, unaprediti kvalitet komplementarnih usluga, poboljšati turističku signalizaciju i drumsko obeležavanje, kao i nivo zagađenje i kontrolu buke.

Prerastanje potencijalne u turističku regiju zavisi od mnogih faktora i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu. Ulaganja i ekipiranje turističkog prostora zavisi od traženja i mogućnosti zajednice. Međutim, stalna izmena turističke tražnje, prostora, lokalne, potencijalne i stvarne turističke regije<sup>9</sup> utiče na kreiranje fleksibilnog strategijskog upravljanja konkretnom turističkom destinacijom.

Sa razvojem turističke regije i njenom valorizacijom intenziviraju se ulaganja u promociju i propagandu, što utiče na dovođenje sve većeg broja turista. Planiranje u turizmu, sa nacionalnog prelazi na međunarodni nivo i turistička destinacija se suočava, ne samo na domaćem, već i na inostranom tržištu (Čerović, 2009).

Da bi se pozicionirala kao relevantna internacionalna turistička destinacija, Srbija mora preduzeti ozbiljne napore da podigne operativnu efikasnost turizma svih njenih ključnih klastera (regiona) gde spada i Vojvodina, kao i proizvoda, a na bazi vizije željenog strateškog pozicioniranja cele zemlje i njenih delova.

Smisao je današnje konkurentske borbe Srbije i njenih regiona u turizmu, gde Vojvodina zauzima veoma važno mesto je delovanje na atraktivnost, produktivnost, odnosno na marketing i upravljanje destinacijama.

### **Atraktivnost**

Cilj je podići atraktivnost destinacija da bi se dobio što bolji odnos vrednosti za novac/napor, da bi se utvrdio nivo spremnosti tržišta za posete, za cenu, odnosno da se proceni napor koji turisti žele podneti za posetu destinaciji. Nivo atraktivnosti direktno određuje i nivo lojalnosti, odnosno preporuka za posetu destinaciji.

Bez uspostavljanja partnerskih odnosa u klasterima (regionima) ili destinacijama, nije moguće bitnije podići postojeći nivo atraktivnosti. To uključuje partnerstvo onih koji mogu uticati na rast percipirane vrednosti, kao i na smanjenje napora i nekonfora gostiju. Bez partnerstva na unapređenju lanca vrednosti, nije moguće niti ostvariti rast percipirane vrednosti za novac gostiju, a time i njihovu lojalnost i preporuke.

---

<sup>9</sup> Kad se otkrije prostor očuvane životne sredine i atraktivnih motiva, to privlači slučajne putnike koji otkrivaju čarobne prostore svojim prijateljima. Tada je atraktivnosti prostora u netaknutoj prirodi i u kontaktu sa lokalnim stanovništvom. Prostor postaje "tesan i neadekvatan" za sve veći broj posetilaca pa dolazi do izmene prostora ulaganja sredstava i stvaranja odgovarajućeg ekipmana.

## **Marketing**

Cilj je uspostaviti efikasan marketing sistem da bi destinacija bolje penetrirala na ciljna tržišta i tržišne niše, da bi se stalno identifikovali izvori novih konkurentskih prednosti, da bi se pratilo kapacitet lojalnosti, da bi se pratila efikasnost prodaje i da bi svi akteri bili u stanju da se stalno adaptiraju na promene tržišta.

Bez partnerstva na nivou celovitog sistema marketinga neke zemlje, nije moguće pokrenuti centralizovane inicijative u sferi tržišnog „intelligence-a“, razviti zajedničke marketing planove, ojačati prodaju i komercijalizaciju, kao ni razviti inventivnije turističke proizvode i pakete.

## **Produktivnost**

Cilj je podići produktivnost i inovativna rešenja u korišćenju resursa (rada, fizičkog i finansijskog kapitala, zemljišta). Jedino se na taj način može lakše konkurisati i održati dugoročna kapitalna vrednost destinacija, ali i obezbediti podizanje plata i profitabilnosti ulaganja.

Bez javno-privatne saradnje takođe nije moguće podići kapitalnu vrednost resursa u destinaciji, profitabilnost investicija i, naročito produktivnost ljudskih resursa. Modeli javno/privatne saradnje u ovoj su oblasti danas najrazvijeniji najviše na planu uslova investiranja i prostornog planiranja. Kvalitet i intenzitet javno/privatne saradnje na ovom području zavisi o konkurentskoj poziciji destinacije. U Srbiji je ona niska pa se ova saradnja nameće kao prioritet.

## **Upravljanje i administracija.**

Cilj je uspostaviti efikasan sistem upravljanja destinacijama koji treba da ne samo inteligentno upravlja potencijalom rasta, već i da podiže atraktivnost za investiranje, ostvaruje održivost rasta i obezbeđuje osećaj dobrog života ljudi u destinacijama.

Za podizanje operativne efikasnosti u turizmu i početak upravljanja konkurentnošću, nužno je sprovesti široku proceduru komunikacija s ključnim turističkim klasterima i „stakeholderima“ u vezi sa postavljenom vizijom i strategijom i na taj način učiniti prvi uverljivi korak uspostavljanja dugoročnih odnosa javno/privatnog partnerstva. Danas je u razvijenim turističkim zemljama dovoljan dogovor aktera o ključnim vrednostima destinacije i na toj osnovi definisanoj viziji. U Srbiji takvo stanje, zbog različitih razloga, još uvek ne postoji. Naime, mnogi današnji igrači (preduzetnici, javne vlasti i drugi) imaju pogrešne percepcije o prirodi koncepta konkurentnosti u turizmu i o tome šta sve oni moraju učiniti da unaprede situaciju. Stari i novi biznismeni koncentrisani su na finansije, akvizicije, saveze i sl. Javne vlasti su relativno ugodno koncentrisane na područje zakonodavstva, dozvola, regulacija, podsticaja, prostornih planova, pomoći i sl., dok se njihova uloga u marketingu i promociji uglavnom razumeva kao štampanje brošura, podrška reklamnim kampanjama, te stereotipne posete sajmovima.

Na bazi sadašnje strukture i podele uloga „stakeholdera” u turizmu Srbije i Vojvodine, nije moguće očekivati preuzimanje odgovornosti za konkurentski iskorak. Nova struktura nije, međutim, stvorena, iako je utvrđeno da postoji velik broj potencijalnih lokalnih investitora u turističku industriju. Isto tako, brojne studije i planovi o srpskom turizmu (domaćeg i inostranog porekla), iako s dobrim idejama, još uvek stoje u fiokama.

Odnosi partnerstva na regionalnom i nacionalnom nivou u turizmu nisu kao u drugim industrijama. U turizmu se sve više ispoljava jasan stav da je sa nacionalnog nivoa moguće delovati mnogo efikasnije u interesu konkurentnosti klastera (regiona) nego što je to slučaj na regionalnom i/ili lokalnom nivou. Omogućavanje pristupa finansiranju, olakšavanju stvaranja novih kompanija i projekata, jaki trening centri, razvoj sistema kvaliteta i sl., zbog sinergetskih su razloga efikasniji kad se sprovode centralno. Stavljanje resursa i upravljanja na nacionalni nivo, omogućava i lakše nošenje sa konkurentskim silama, posebno u kontekstu odnosa prema konkurentima i razvoju klasterskog (regionalnog) rivaliteta, koje se puno bolje može stimulirati centralno.

Nije, dakle, dovoljno usvojiti strategiju, ako istovremeno ne postoje uslovi za njeno efikasno i posvećeno sprovođenje. To se u najvećoj meri vezuje uz adekvatno vođstvo. U tom smislu, u samom političkom vrhu Srbije, bilo da je reč o Vladi u celini, ili skupu važnih Ministarstava, zajedno s drugim akterima, potrebno je obezbediti jako „partnerstvo za vođstvo”. Jedino se na toj osnovi može obezbediti minimum mogućih poluga za otvaranje delotvornih promena u turizmu Republike Srbije i njenih regiona.

Zbog svega prethodno iznesenog Srbiji i njenim (klasterima) regionima neophodan je Plan konkurentnosti zbog poboljšanja različitih područja aktivnosti i poslovanja koji su na bilo koji način povezani s turističkim sektorom (ili mogu potencijalno biti povezani s turizmom), a sa ciljem stvaranja odgovarajućih pretpostavki kao konkurentskih osnova za razvoj turističkih aktivnosti i proizvoda.

Kako bi se poboljšali faktori u sklopu kojih se odvija sam razvoj turizma, plan konkurentnosti predlaže implementaciju nekoliko programa (turističke) konkurentnosti sa ciljem poboljšanja, odnosno eliminisanja (ako je moguće) evidentiranih slabosti koji utiču kako na konkurentnost sistema kao celine, tako i na efikasnost kompanija i organizacija (privatnih i javnih) koje su uključene u razvoj turističkog sektora.

Nacionalni kontekst ima ključnu ulogu u obezbeđenju osnovnih elemenata, potrebnih za uspeh na internacionalnim tržištima. Suština konkurentne prednosti koju pojedine turističke destinacije ostvaruju na svetskom nivou, rezultat je stimulativnih uslova u nacionalnom okruženju. Porter identifikuje četiri grupe faktora karakterističnih za nacionalno okruženje, koji utiču na sposobnost turistička destinacija da ostvari i održi konkurentsku prednost na internacionalnim tržištima. U utvrđivanju konkretnih programa konkurentnosti naše zemlje i njenih

regiona, korišćen je metodološki obrazac Porterovog dijamanta konkurentnosti, sa sledećim elementima (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006):

**Turističke kompanije i rivalitet:** odnosi se na veličinu i strukturu tržišta i situaciju smeštajnih kapaciteta, nivo konkurencije između kompanija, stepen njihove kooperacije (međusobno i sa javnim sektorom), razvijenost određenih zakona i propisa, razvijenost turističkih aktivnosti itd.

**Uslovi tražnje:** odnose se na karakteristike tražnje, njen socio-ekonomski nivo, motivaciju, nivo sofisticiranosti, ponašanje i navike, zadovoljstvo klijenata, turistički imidž područja, stepen zaštite potrošača itd.

**Sektor podrške/ponude:** odnosi se na komplementarne aktivnosti: trgovačke sadržaje, putničke agencije i turooperatore, organizatore aktivnosti, objekte hrane i pića, atrakcije i slično, kao i razvijenost i konkurentnost lokalnih dobavljača/proizvođača itd.

**Faktori proizvodnje:** odnose se na ljudske resurse, infrastrukturu, resurse i atrakcije, tehnološke i finansijske resurse, istraživanje, razvoj i inovacije, itd.

Na primeru Vojvodine primenom metodološkog obrasca Porterovog dijamanta konkurentnosti, konkurentski nedosaci koji utiču na sposobnost da Vojvodina kao turistička destinacija ostvari i održi konkurentsku prednost na internacionalnim tržištima dati su u Tabeli 24. Analiza je izvršena za proizvod „gradski odmori“, kao jedan od najznačajnijih turističkih proizvoda Vojvodine kao destinacije.

Tabela 24. Konkurentski nedostaci turističkog proizvoda Vojvodine (gradski odmori)

Identifikovani nedostaci	Veza s opštim konkurentskim programima	Prioritet
<b>Turističke kompanije i rivalitet</b>		
Vrlo malo smeštajnih kapaciteta zadovoljava standarde kvaliteta, što je preduslov za razvoj proizvoda gradskih odmora na međunarodnom nivou	<b>TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak strateških smernica i investicija za poboljšanje kvaliteta smeštajnih kapaciteta za specifične proizvode, poput gradskih odmora	<b>TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja</b>	<b>Visok</b>
Smeštajni kapaciteti ne nude dodatne usluge za proizvod gradskih odmora	<b>TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak kooperacije i nivoa udruživanja između hotelskog sektora i turoperatora i putničkih agencija	<b>TKR.1 Poboljšanje i razvoj sistema smeštaja</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nizak nivo procedura za kontrolu kvaliteta u smeštajnom sektoru	<b>TKR.2. Turistički sistem kvaliteta</b>	<b>Visok</b>
Turistička tražnja bazirana na domaćem tržištu	<b>TKR.2. Turistički sistem kvaliteta</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nizak nivo sofisticiranosti klijenata	<b>TKR.2. Turistički sistem kvaliteta</b>	<b>Visok</b>

Nizak nivo diversifikacije i specijalizacije turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga	<b>TKR.2. Turistički sistem kvaliteta</b>	<b>Vrlo visok</b>
<b>Identifikovani nedostaci</b>	<b>Veza s opštim konkurentskim programima</b>	<b>Prioritet</b>
<b>Uslovi tražnje</b>		
Nedostatak imidža i pozicioniranja u svrhu razvoja proizvoda gradskih odmora za domaću i međunarodnu tražnju	<b>UT.2 Razvoj turističkog informativnog sistema</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak specifičnih informacija vezanih za aktivnosti proizvoda gradski odmori	<b>UT.2 Razvoj turističkog informativnog sistema</b>	<b>Visok</b>
<b>Identifikovani nedostaci</b>	<b>Veza s opštim konkurentskim programima</b>	<b>Prioritet</b>
<b>Sektor podrške</b>		
Nedostatak specijalizacije ugostiteljskog sektora/restorani	<b>SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)</b>	<b>Visok</b>
Nizak nivo aktivnosti zabave u gradovima (osim Novog Sada) koji su potencijalni centri proizvoda gradski odmori	<b>SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)</b>	<b>Visok</b>
Nedostatak specijalizovanih DMC's (Destination Management Companies), kao organizatora proizvoda, aktivnosti i paketa za proizvod gradskih odmora za domaće i strane turiste	<b>SP.1. Destinacijski menadžment i implementacija (saradnja, dogovori, itd.)</b> <b>SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak specifičnih paketa za promociju proizvoda gradskih odmora u gradovima u kojima se proizvod bazira	<b>SP.1. Destinacijski menadžment i implementacija (saradnja, dogovori, itd.)</b> <b>SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak internacionalno relevantnih događanja koji će pomoći privući turiste	<b>SP.1. Destinacijski menadžment i implementacija (saradnja, dogovori, itd.)</b>	<b>Visok</b>
Nizak nivo specijalizovanih trgovina sa lokalnim suvenirima, rukotvorinama i sl.	<b>SP.2 Razvoj dodatne turističke ponude (trgovina, gastronomija, ugostiteljstvo, aktivnosti, putničke agencije, itd.)</b>	<b>Visok</b>
<b>Identifikovani nedostaci</b>	<b>Veza s opštim konkurentskim programima</b>	<b>Prioritet</b>
<b>Faktori proizvodnje</b>		
Dostupnost drumskim putem je limitirana zbog lošeg kvaliteta saobraćajnica	<b>FP.1. Dostupnost i pristup (vazduh, kopno, voda)</b>	<b>Vrlo visok</b>
Dostupnost vazdušnim putem je limitirana zbog vazdušnih linija uglavnom preko aerodroma u Beogradu (Low cost airlines)	<b>FP.1. Dostupnost i pristup (vazduh, kopno, voda)</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak specijalizovanih vodiča za razvoj proizvoda gradskih odmora	<b>FP.6 Programi edukacije i usavršavanja</b>	<b>Visok</b>
Nizak nivo kvaliteta javnog transporta (autobus, taxi)	<b>FP.1. Dostupnost i pristup (vazduh, kopno, voda)</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak sistema javnog prevoza za turiste i posetioce	<b>FP.1. Dostupnost i pristup (vazduh, kopno, voda)</b>	<b>Vrlo visok</b>
Nedostatak rečnih vezova za brodove na Dunavu	<b>FP.4 Planovi poboljšanja i održavanja reka i jezera</b>	<b>Vrlo visok</b>

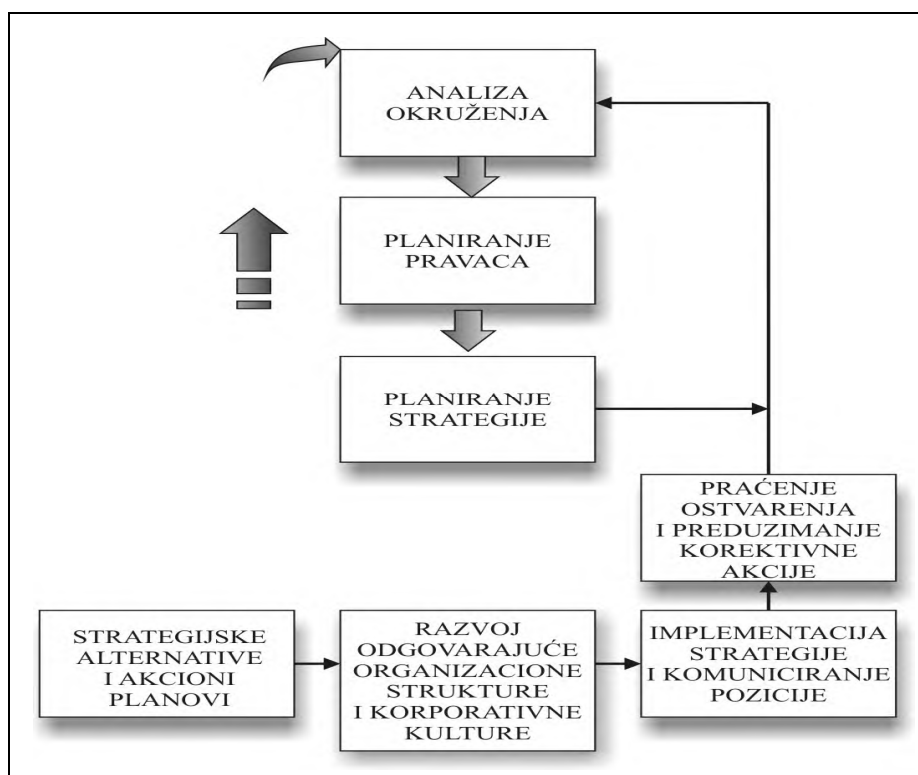
Nizak nivo performansi sistema za poboljšanje urbane estetike i zaštitu i očuvanje gradskog nasleđa	<b>FP.5 Gradski/opštinski planovi koji se odnose na: okolinu, urbanu estetiku, kulturno i prirodno nasleđe, atrakcije, opremu, itd.</b>	<b>Visok</b>
Nedovoljno korišćeni kulturni resursi u turističke svrhe	<b>FP.5 Gradski/opštinski planovi koji se odnose na: okolinu, urbanu estetiku, kulturno i prirodno nasleđe, atrakcije, opremu, itd.</b>	<b>Visok</b>

Izvor: urađeno od strane autora na osnovu metodološkog obrasca Porterovog dijamanta konkurentnosti.

Legenda: TKR = turističke kompanije i rivalitet, UT = uslovi tražnje, SP = sektor podrške, FP = faktori proizvodnje, pri čemu brojčane oznake uz skraćenice predstavljaju redosled programa kako su isti navedeni u akcionom planu konkurentnosti

## 4.2. Proces pozicioniranja turističkih destinacija

Implementacija strategije pozicioniranja zahteva stvaranje preduslova, a zatim konkretno sprovođenje i kontrolu sprovođenja planiranih aktivnosti. Preduslovi se stvaraju pripremom zaposlenih u turizmu.



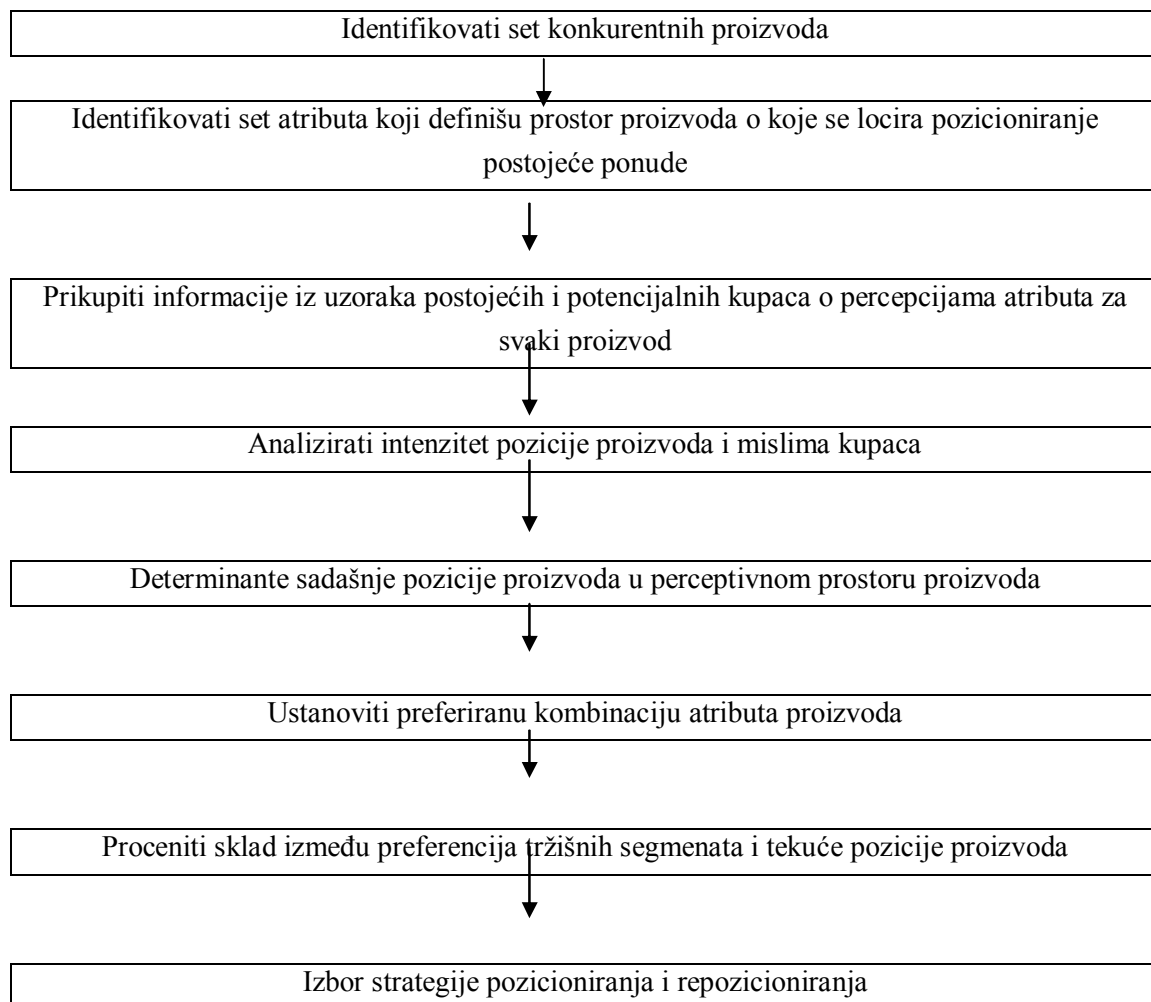
Slika 4. Model strategijskog upravljanja turističkom destinacijom

Izvor: Čerović, S. (2009): Strategijski menadžment u turizmu, FHTM, Beograd

Prvi korak u procesu strategijskog upravljanja tržišnim pozicioniranjem jeste SWOT analiza, odnosno interna analiza (snaga i slabosti) i eksterna analiza (mogućnosti i opasnosti).

Faza monitoringa, odnosno nadgledanja sprovođenja strategije podrazumeva potrebu da se periodično sprovode manja tržišna ispitivanja da bi se utvrdilo (Čerović, 2009):

- kako potrošači reaguju na realizovane aktivnosti;
- da li se na tržištu uočavaju neke promene zbog delovanja konkurenata.



Slika 5. Faze u procesu pozicioniranja  
(Izvor: Čerović (2009): Strategijski menadžment u turizmu, FHTM, Beograd)

Pri odabiru strategije pozicioniranja, treba koristiti sugestije koje govore o tome koje situacije je potrebno izbegavati (Gnoth, 1998):

- ne treba se pozicionirati u odnosu na sledbenika ako je destinacija lider;
- ne pozicionirati se samo na osnovu cene, jer se to lako neutralizuje od konkurenta;
- ne treba menjati pozicioniranje ukoliko je uspešno i ako nema bitnijih promena na ciljnom tržištu;
- ne treba se pozicionirati direktno prema konkurentu, sem ako je to neophodno, a i u pomenutom slučaju samo za kratko vreme;



- ne preporučuje se direktno pozicioniranje prema lideru sem ako ne postoji namera da se zauzme njegovo mesto;
- nikako ne koristiti dva pozicioniranja za isti proizvod na istom ciljnom tržištu;
- ne pozicionirati proizvod na osnovu obećanja ili atributa koji se ne mogu ispuniti;
- izbegavati da se pozicioniranje naglo menja, ako postoji opasnost da se izgube potrošači;
- ne treba zaboraviti da je prostor u mislima potrošača ograničen, obično pobeđuje onaj koji prvi uđe u taj prostor;
- kada postoji velika sličnost sa konkurentima, potrebno je otkriti nešto u potrebama potrošača što nije dobro pokriveno od konkurenta, a važno je za potrošače;
- kvalitativna istraživanja su neophodna, da se stekne uvid u mišljenje ciljnog segmenta;
- kad god je moguće, koristiti kvantitativna istraživanja tržišta, kako bi se kvantifikovali najznačajniji atributi i turistička destinacija rangirala relativno prema konkurentima;
- kada postoji dilema, kako da se pozicionira proizvod, treba dozvoliti da ciljno tržište i njegovo ponašanje bude vodič u odlučivanju.

Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja i pratećeg marketing miksa i traženje nove, atraktivnije pozicije. Ova alternativa zahteva izmenu strateških osnova, tj. elemenata pozicioniranja. Repoizicioniranje predstavlja napor destinacije da se promeni imidž i/ili vrednost marketing ponude, tako da ciljni segment razume i uvažava šta se menja i šta predstavlja u odnosu na konkurenciju. Repoizicioniranje se može postići promenama u vrednosti ponude, ali i promenama imidža.

Inkrementalno repoizicioniranje, podrazumeva male promene imidža i vrednosti ponude. U fokusu psihološkog repoizicioniranja je značajna promena imidža. U slučaju stvarnog repoizicioniranja vrši se promena vrednosti ponude, a strategijsko repoizicioniranje podrazumeva značajne promene i vrednosti ponude i imidža.

U postupku repoizicioniranja postoji nekoliko osnovnih strategija. Kao prvo, stari turistički proizvod može biti repoizicioniran na način da postane atraktivan za novi segment. To se može postići izmenom proizvoda ili načina distribucije. Drugo, moguće je dodati novo ciljno tržište postojećem. Ova mogućnost se realizuje uvođenjem novog proizvoda prema novom segmentu zadržavajući stari proizvod na starom segmentu. Ponekad je, međutim moguće da se jedan proizvod usmeri prema većem broju segmenata. Treće, struktura tržišta može se takođe promeniti. Ako novi proizvod ima izrazito nova obeležja, ukupan broj potencijalnih turista za dotičnu kategoriju turističkog proizvoda može se povećati. Tada novi atributi proizvoda postaju važni.

Uzimajući u obzir prethodne analize i ocene vezane vojvođanske potencijale za razvoj turizma, ključne trendove na međunarodnom turističkom tržištu, Vojvodini trenutno na raspolaganju stoje dva međusobno bitno različita, generalno zasnovana koncepta za strateško turističko pozicioniranje.

Prvi pristup turističkom pozicioniranju Vojvodine moguće je izvesti kombinacijom turističkih proizvoda koje je moguće odmah, bez rezerve, i uz minimalna ulaganja razvijati globalno na sledećim pretpostavkama i/ili komponentama:

- razmenska vrednost i prepoznatljivost Dunava kao strateškog evropskog kontinentalnog turističkog resursa koji, u svom najatraktivnijem delu, integriše brojne srpske turističke atrakcije;
- ključna atrakcijska prednost Novog Sada, kao i Beograda koji, nakon, Beča i Budimpešte, predstavljaju treću i četvrtu „dunavsku” metropolu s jakim obeležjima kosmopolitizma, hedonizma i gastronomije; i
- ključan geostrateški položaj Srbije i Vojvodine u kontekstu Srednje i Jugoistočne Evrope, čija stabilnost u velikoj meri utiče na stabilnost Evropske Unije u celini.

Ova opcija, nakon izvršenih preliminarnih testiranja, ima vrlo dobre pretpostavke za uspeh na međunarodnom turističkom tržištu. Ona je u direktnoj vezi sa najjačim trenutnim turističkim atrakcijama Srbije i Vojvodine i što je najvažnije, s proizvodima koje je moguće bez čekanja i uz minimalna ulaganja, odmah komercijalizovati u međunarodnim okvirima (tzv. „quick wins”). Prema tome, pod pretpostavkom da dobije politički konsenzus, ovaj pristup može da posluži kao izrazito snažan komunikacioni obrazac, pa ga stoga treba detaljnije elaborirati.

Imajući u vidu prethodno spominjane principe u odabiru budućeg pozicioniranja na načelima struke, Srbija i Vojvodina bez sumnje, moraju prihvatiti sledeće konstante:

- odabrati za slogan ključne reči koje istovremeno upućuju na geostrateški položaj i ključne tzv. „quick win” resurse;
- odabrati za logo ono rešenje koje afirmiše nacionalnu zastavu na simbolički, grafički besprekoran i maksimalno kreativan način; i
- izbeći zamke iznad ili ispod pozicioniranja („over or under positioning”) kako bi se smanjili oportunitetni troškovi koji iz toga mogu da proizađu.

S druge strane, polazeći od današnjeg stanja razvijenosti turističkog tržišta u Srbiji generalno i po pojedinim karakterističnim regionima (klasterima), vizije srpskog turizma, razvoja portfolia relevantnih turističkih proizvoda, kao i željenog rasta fizičkog obima turističkog prometa u budućnosti, treba razmisliti o pragmatičnom turističkom pozicioniranju Srbije i Vojvodine koje je, u najužem smislu, posvećeno brzom rastu internacionalnog turističkog prometa.

Ovaj pristup upućuje, dakle, na zaključak da bi se u sloganu za turističko pozicioniranje Srbije, ali i Vojvodine trebalo koristiti „leitmotiv” Dunava i to iz sledećih razloga:

- turistička valorizacija Dunava u celom njegovom plovnom delu, kao i van njega, dodatna afirmacija Novog Sada i Beograda, predstavlja za Srbiju tržišnu „quick win” opciju;
- nijedna podunavska država ne koristi u svom turističkom sloganu ovaj pojam, iako je on nesumnjivo markantan resurs u globalnim razmerama;
- veličina i važnost dunavskog koridora kroz Srbiju može usmeriti željeni razvojni zalet u sve delove Srbije („spill-over”); i
- nijedan drugi turistički resurs u Srbiji i Vojvodini nije istovremeno i nacionalno kohezivan, i globalno konkurentan.

Zbog svih gore navedenih razloga, a imajući na umu ekonomske interese turističkog sektora Srbije, bilo bi u ovom trenutku oportuno osloniti srpsku promociju na Dunav kao ključnu temu nacionalne turističke kampanje, pogotovo ako se nacionalno pozicioniranje doradi i adekvatnim turističkim prostornim strukturiranjem (“klasterizacijom”).

Drugi pristup strateškom turističkom pozicioniranju Vojvodine jeste onaj kojim se Vojvodina pozicionira putem interpretacije skupa vrednosti koje su karakteristične samo za Vojvodinu, kao deo Srbije i koji identifikuje vezu između ljudi, proizvoda i iskustava s jedinstvenim mestima kojima Vojvodina raspolaže. U tom smislu, u najvećoj meri mora da se poštuje zahtev da se spoji domaće prihvatanje brenda s prihvatanjem međunarodnog tržišta. Drugim rečima, brend koji treba integrisati sve delove Srbije, moći će da odigra ulogu ne samo turističkog nego i ulogu opšteg državnog brenda.

Imajući sve izloženo u vidu, ključne reči za definisanje opšteg brenda Vojvodine kao regiona treba da budu:

- vojvođanska kultura;
- ljudi skloni zabavi;
- vojvođanska umetnost i literatura;
- gostoprimstvo ljudi otvorenog srca;
- strastvenost i ponos;
- spoj tradicionalnog i modernog;
- gastronomija

Ovakav bi pristup brendiranju Vojvodine kao regije trebalo da pridonese repositioniranju opšteg imidža Srbije naglaskom na ključne duhovne i emotivne vrednosti ljudi i jednu novu

Srbiju i Vojvodinu koja se stvara, dajući razloge ne samo za turiste da posete našu zemlju, nego i razloge za investitore i međunarodnu zajednicu da podrži Srbiju u njenim reformama.

#### *4.2.1. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom*

Strategija je smišljeno traženje plana akcije koje će se razvijati i kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji.

Preduzeće u turizmu, koje nastoji da efikasno posluje, posebnu pažnju posvećuje izboru odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom. Pre svega, preduzeće u turizmu posebno analizira tipologiju tržišta (obrazovanje segmenta tržišta koji obuhvataju veliki broj kriterijuma). Sprovodeći tipologiju tržišta efikasno preduzeće ima za cilj formiranje homogenih tržišnih segmenata. Međutim, pri analizi tipologije postupa se, za razliku od analiziranja segmenata, upravo, obratno, pri čemu je individua, a ne ukupno stanovništvo, polazna tačka grupisanja, te se na osnovu velikog broja varijabli pokušavaju obrazovati homogene grupe. Pri tome, prema našem mišljenju treba razlikovati tri vrste (Čerović, 2009):

- tipologija ponašanja potrošača,
- tipologija stava,
- tipologija ličnosti.

Sva tri ova segmenta integralno utiču na tržišne odnose i ukoliko preduzeće efikasnije i sveobuhvatnije sagleda sve tri ove tipologije, uspešno se marketinški ponaša i uspešno može da posluje.

Dakle, izrazita karakteristika poslovanja svakog preduzeća u turizmu je njegov čvrsti odnos sa ukupnom ponudom destinacije u kojoj ima svoje objekte ili poslovne aktivnosti. Ta visoka međuzavisnost potencirana je tržišnim odlikama, naročito u pogledu prodaje i promocije, kao i zahtevima potrošača za kompleksnom turističkom uslugom u konkretnoj destinaciji. Turoperatori i putničke agencije u programima putovanja, praktično uvek promovišu određenu destinaciju. To proizilazi iz sadržaja usluga u njihovim paket aranžmanima (prevoz sa transferom, smeštaj i ishrana, zabava, izleti i ostalo). Dakle, neophodan je usklađen razvoj i usklađeno strategijsko upravljanje celom destinacijom. To znači da hotelska preduzeća u Vojvodini treba da ocene sopstveni i destinacijski strategijski pristup u razvoju i da izbegavaju izolovanost od odgovarajućih akcija ostalih preduzeća i učesnika u formiranju ukupne ponude na datom području. Tom ocenom preduzeća moraju da obuhvati najmanje sledeća tri područja koja su posebno značajna za utvrđivanje njegove pozicije u strategijskom razvoju destinacije (Laws, 1991):

- (1) Faze razvoja turističke destinacije u kojoj preduzeće posluje (međudnos preduzeća i ponude nekog turističkog mesta ili područja),
  - a) faza u kojoj turizam nije razvijen,

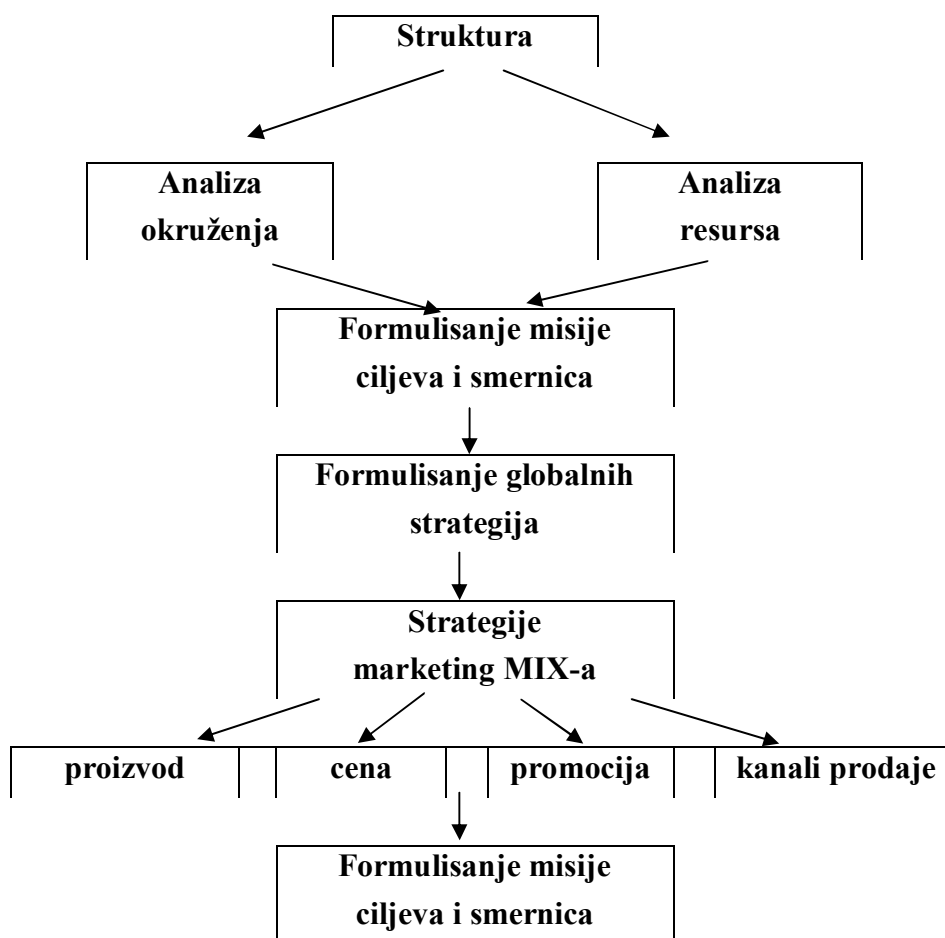
- b) tzv. putnička faza (pojačan intenzitet dolazaka individualnih posetilaca),
  - c) faza masovnog turizma (stalnost organizovanih putovanja),
  - d) faza turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije);
- (2) Pozicioniranje turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije)
- procena sadašnje pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu,
  - izbor željene pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu,
  - planiranje strategije, kako bi se dostigla željena pozicija na tom tržištu i odgovarajuće upravljanje,
  - primena strategije;
- (3) Odnos preduzeća prema aktivnostima na nivou destinacije (regionalne organizacije – koordinatori razvoja turizma)
- preduzeće može da preuzme vodeću ulogu u razvoju cele destinacije.

Uopšteno, vrlo je značajan strategijski pristup sa dovoljno fleksibilnim taktičkim ponašanjem preduzeća u svakoj konkretnoj situaciji.

Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje, u stvari se svodi na strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom. Međutim, prilagođavanje kapaciteta preduzeća i njihove strukture tim promenama neće biti adekvatno, ukoliko se precizno ne definišu odlike potencijalnih kupaca, a pre svega ciljnih segmenata. To znači da svaka promena kapaciteta preduzeća mora biti zasnovana na dugoročnim trendovima tražnje, kao i poznavanju njenih oscilacija u kraćim (sezona) ili vrlo kratkim vremenskim intervalima (vikend). U principu, preduzeće u kratkom roku nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima.

Dakle, ponuda turističkih usluga zahteva strategijsku odluku koja se donosi unapred, u procesu planiranja aktivnosti preduzeća i pre nego što dođe do isporuke usluga. U toj fazi moguće je precizirati stepen slobode onih koji vrše neposredno uslugu i dozvoliti im da na licu mesta donose određene taktičke odluke, kako bi se usluga prilagodila zahtevima kupca. Pri tome, taktičke odluke u turizmu su brojne, jer je izrazita interakcija prodavaca i kupaca.

Slika 6. je ilustrativni primer (model) za organizovanost turističke destinacije i njene prilagodljivosti promenama tražnje, na sve dinamičnijem turističkom tržištu. Marketing menadžment turističke destinacije, potencira dva osnovna faktora a to su adaptabilnost i međuzavisnost svih elemenata.



Slika 6. Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije  
(Izvor: Bakić, O., Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, Čigoja štampa, Beograd, 1996., str. 112)..

## **II DEO**

### **DINAMIČNOST PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

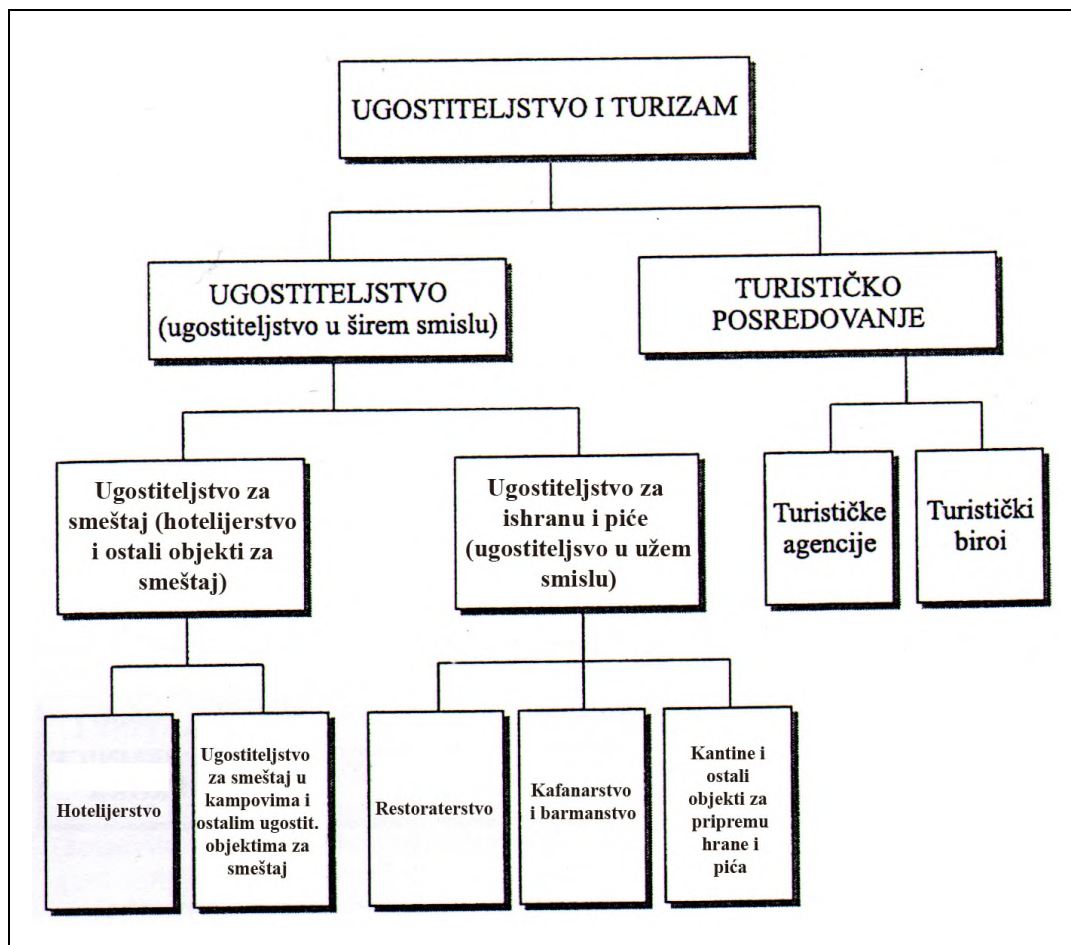
# KARAKTERISTIKE I OBLICI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH PREDUZEĆA

## 1. Osnovne odlike hotelijerstva kao privredne delatnosti

### 1.1. Hotelijerstvo kao privredna delatnost

U teoriji i praksi susrećemo različita tumačenja i shvatanja pojma hotelijerstva. Pod pojmom hotelijerstvo često se podrazumevaju različite stvari, što zavisi od brojnih autora i stanovišta od kojih se polazi. Uglavnom, svi se slažu da pojmovno određenje hotelijerstva polazi od utvrđivanja odnosa prema pojmu *ugostiteljstva*, pri čemu se polazi od potrebe da se teorijski verifikuju praksom nametnuta razgraničenja. Termini *ugostiteljstvo* i *hotelijerstvo* imaju zajednički koren. Potiču od latinskih reči *hospital* (*hospitalis*) što znači gostoprimstvo, gostoljubivost; *hospitari* što znači gostovati; *hospitium* što znači svratište, odnosno sklonište za putnike (Vujaklija, 1970). U stručnoj literaturi i praksi termini *ugostiteljstvo* i *hotelijerstvo* imaju različito značenje. U engleskom jeziku su u upotrebi dve sintagme; *Hospitality Industry* i *Hotel Industry*. Prva odgovara pojmu *ugostiteljstvo*, dok druga se uobičajeno prevodi kao *hotelijerstvo*. *Ugostiteljstvo* se označava kao delatnost koja se bavi „pripremom i prodajom jela i pića (na specifičan način) i iznajmljivanjem opremljenih soba za noćenje” (Nejkov, 1981). U tom smislu *ugostiteljstvo* se definiše kao privredna delatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka) i sektor smeštaja. Svojim funkcionisanjem u privredi ono obuhvata dva sektora: sektor ishrane (priprema, proizvodnja i usluživanje hrane, pića i napitaka) i sektor smeštaja. Sa stanovišta odnosa prema turizmu, odnosno turističkoj privredi, neosporno je da se onaj deo *ugostiteljstva* koji je prevashodno upućen na pružanje usluga smeštaja, obično u kombinaciji sa različitim vidovima ishrane smatra osnovnim segmentom turističke privrede. *Hotelijerstvo* kao privredna delatnost funkcioniše u okviru *ugostiteljstva*. Deo *ugostiteljske delatnosti* koji se odnosi na sektor smeštaja ostvaruje se u *hotelijerstvu*. *Hotelijerstvom* se dakle, smatra *ugostiteljska privredna delatnost* koja pruža usluge smeštaja, a uz smeštaj i usluge ishrane. *Hotelijerstvo* se definiše kao *privredna delatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju*. *Hotelijerstvo* je reprezentativna delatnost *ugostiteljstva*, specifična po prostornim, tehničko-tehnološkim i organizaciono kadrovskim mogućnostima da u okviru jedne celine (objekta) ostvari potpunu *ugostiteljsku uslugu* (smeštaj sa različitim kombinacijama hrane i pića, kao i pratećim uslugama) (Kosar, 2002).





Slika 7. Privredna delatnost ugostiteljstva i turizma

(Izvor: Cerović Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija).

Hotelijerstvo u svojoj opštoj društvenoj delatnosti, svrstava se u tercijarne delatnosti, zbog toga, kao što smo pomenuli, što je to privredna delatnost gde se turistima pružaju usluge smeštaja i druge usluge na hotelijerski način, u vreme njihovog privremenog boravka u smeštajnom objektu, ali se mogu pružati usluge i domicilnom stanovništvu, uglavnom usluge hrane i pića, te ostale usluge, koje nudi hotelski objekat i njegovi sadržaji. Hotelijerstvo kao privredna delatnost podstiče, omogućava, ali i stvara uslove za razvoj svih oblika turizma (odmatališni, kongresni, verski, zdravstveni i dr), bez obzira dali se radi o stranim ili domaćim turistima. Ono svojim aktivnostima podstiče i povezuje gotovo sve privredne grane, a posebno saobraćaj, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba, te ljude i usluge. U hotelijerstvu se nude usluge i ostvaruju na turističkom tržištu prodajom usluga smeštaja i ostalih usluga na hotelijerski način, kao i posebnih roba i usluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu, te se tako ostvaruje turistička potrošnja. U hotelijerstvu, tj. hotelskim objektima, realizuju se pored navedenih usluga smeštaja i ostalih hotelskih usluga razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posete ili dopuna hotelske usluge, kako bi se podstaklo da boravak bude ugodniji, sadržajniji i samim tim i duži. Ti dodatni sadržaji deo su

ukupne hotelske ponude, a mogu se označiti kao programi zabave, rekreacije, sporta, fitnessa, igre, zaštite i sigurnosti, proširenje znanja (kongres i posao) i ostali sadržaji. Cilj svih dodatnih sadržaja uvek je povećanje turističke potrošnje i stimulisanje veće dobiti., ali on mora imati svoj vremenski tok, te ponekad usluga može biti pružena, a da se ne naplati odmah (plaćanje na rate, odloženo plaćanje), već da ona kroz ostvarivanje većeg zadovoljstva gostiju bude naplaćena u nekom drugom vremenskom periodu (Čerović, 2003).

## 1.2. Specifičnosti hotelijerstva

Hotelijerstvo je, na prvi pogled i za neupućene, delatnost kao i svaka druga, vezana je za hotel i ono što se dešava u hotelu (smeštaj, odmor, i sl.) Međutim, sa aspekta značaja i uloge ove delatnosti i njenog multiplikativnog uticaja na druge oblasti privređivanja, hotelijerstvo je delatnost sa mnogim specifičnostima. Ona ima svoj predmet poslovanja, svoju naučnu obradu i zakonitosti koje je izdvajaju od ostalih delatnosti.

Samo neke od karakteristika potvrđice **specifičnosti** ove delatnosti:

- **hotelijerstvo je u direktnoj zavisnosti od nivoa životnog standarda određene zemlje i slobodnog vremena**

Zemlje sa visokim standardom, su uglavnom i razvijene turističke zemlje. U njima je turizam jedna od najznačajnijih delatnosti. Ako se visokom standardu doda i slobodno vreme onda su dve ključne pretpostavke za razvoj ove delatnosti ispunjene.

Ljudi sa više slobodnog vremena sve više žele promene, žele da upoznaju ono što nisu imali prilike ranije, beže od gužvi, urbanizacije, svakodnevnih dešavanja, beže od samih sebe, žele promenu mesta, doma, ambijenta. Oni koji imaju manje slobodnog vremena želeće kraće, ali češće promene sredine. Ovo obavezuje hotele da njihovi proizvodi budu atraktivni, neuobičajeni, jednom rečju treba da odudaraju od svakodnevnog života.

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

Zahvaljujući naglom razvoju tehnike, automatizacije, robotizacije, savremenih informacionih sistema, uključujući nesagledive mogućnosti Interneta kao sve više poslovnog sistema koji je ušao na samo u turizam nego i u ostale pore privrede i života, čovek će sve manje raditi a sve više imati slobodnog vremena. Sve će biti veća tražnja za putovanjem, provodom, razonodom, avanturama. Hotelski kapaciteti biće tesni da se odupru tom izazovu. To su pretpostavke koje govore da će turizam kao grana a u okviru njega hotelijerstvo sve više biti u ekspanziji.

Kada je hotelijerstvo u pitanju, gosti – turisti najviše vole da budu usluženi tamo gde umetnost ljudskog faktora dominira, gde im pripremaju hranu i služe ih vrhunski majstori hotelsko ugostiteljskog zanata. Ručni rad i majstorstvo kulinarstva, barmenstva i drugih veština

imaju posebnu draž u odnosu na druge delatnosti. Dakle, za razliku od ostalih delatnosti, ovde je ljudski faktor, odnosno čovek, nezaobilazan.

Automatizovano hotelijerstvo gubi na značaju. Turisti hoće promene u odnosu na svakodnevni život. Stari hoteli, običaji i rituali dobijaju na značaju, pa je pružanje usluga na stari način, atraktivno i za savremenog čoveka poučno. To je potvrda da hotelijerstvo, na najbolji mogući način, povezuje sadašnjost sa prošlošću i sadašnjim generacijama pokazuje običaje svojih predaka da se ne otmu od zaborava.

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

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

● **savremeno hotelijerstvo je visokosložna i multiplikatorna delatnost.**

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

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

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

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

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

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

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

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

**• hotelijerstvo je delatnost, za razliku od mnogih drugih, veoma osetljiva na sve promene, odnosno tražnja za hotelskim proizvodom je elastična na ekonomske i vanekonomske faktore**

Vreme, kao faktor boravka gosta, može znatno uticati na poslovanje hotela. Loši vremenski uslovi tokom letnje sezone u primorskim mestima mogu isprazniti hotele usred leta, kao što zimi u planinskim hotelima nedostatak snega može isprazniti te hotele. Posebno negativne posledice na poslovanje hotela imaju nestabilna politička situacija, ratna dejstva i druge neprilike, koje smo mi, nažalost, imali prilike da osetimo. Sa druge strane, dohodak potencijalnih turista, cene hotelskih usluga, devizni kurs i dr. su osnovni ekonomski parametri koji utiču na popunjenost hotelskih kapaciteta.

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

**• hotelijerstvo je jedna od retkih delatnosti, ako ne i jedina, u kojoj se najveći promet ne ostvaruje prodajom svog proizvoda, tj usluga smeštaja i ishrane, već na finansijskim transakcijama, odnosno kupovinom i prodajom hotela.**

Stara trgovačka mudrost je kupiti što jeftinije a prodati što skuplje. Ova mudrost se potvrđuje kroz proces privatizacije hotela u zemljama koje se nalaze u procesu tranzicije, a iz dana u dan i kod nas dobija svoju punu potvrdu.

Veoma značajan promet poznati hotelski lanci sve više ostvaruju kroz prodaju menadžmenta. Zapravo zaključivanjem Ugovora o menadžmentu sa određenim hotelskim kućama, na određeni period, davaoci usluga za uspešan menadžment uzimaju najveći procenat od ostvarenog profita.

Umešnost kupovine i prodaje znanja i veštine u segmentu menadžmenta biće u budućnosti jedan od najprofitabilnijih poslova u hotelijerstvu.

- **hoteli danas u svetu sve više postaju robne kuće, odnosno prodajna mesta luksuzne opreme i artikala kojima je hotel namešten i opremljen.**

Savremeni hoteli u svom sastavu danas sve više postaju prodajna mesta modernog i udobnog nameštaja, opreme i drugih artikala, kojima je inače hotel opremljen. Time se omogućava korisniku usluge da ono što je koristio u hotelu a sviđi mu se može kupiti za svoju kuću (dobar krevet, ugodan dušek, interesantna zidna lampa, itd) (Barjaktarović, 2007).

## 2. Integracijski procesi kod hotelskih preduzeća

Hotelska preduzeća, s obzirom na specifičan predmet delatnosti (integralni proizvod heterogene strukture), upućena su na uspostavljanje poslovne saradnje čiji se tokovi kreću različitim pravcima i nivoima. U hotelijerstvu se ovaj proces odvija u specifičnim uslovima, s obzirom na suprotne smerove kretanja proizvoda i potrošača. Misli se na „statičnost” materijalnih komponenti proizvoda, odnosno vezanost za određeni prostor i dolazak potrošača na „lice mesta” (Kosar, 2002). Motivi i ciljevi poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu su različiti-povećanje učešća na tržištu i korišćenje prednosti koje proizilaze iz ekonomije obima, prodor na nova tržišta, efikasniji prodajni i promocijski nastup i dr. Naravno, u pozadini je uvek krajnji ekonomski cilj-postizanje dobiti i povećanje rentabilnosti (Čačić, 1994). Hotelska preduzeća su dobar reprezent poslovnog povezivanja u turizmu zbog toga što se ona najčešće suočavaju sa objektivnim preprekama koje se pojavljuju na tržištu i ometaju integracione procese. Takve prepreke su: sezonski karakter poslovanja, usitnjenost hotelskih kapaciteta, tehnološke karakteristike pružanja usluge i dr. Teorija i praksa poznaju dva osnovna načina odnosno tipa poslovnog povezivanja u cilju uključivanja u međunarodno tržište i to (Kosar, 2002):

- **horizontalni način poslovne saradnje**
- **vertikalni način poslovnog povezivanja**, iz kojih dalje proizilaze složenije forme povezivanja.

- **ostali oblici poslovne saradnje** (konglomerati, konzorcijumi i dr)

### **Horizontalni način poslovne saradnje**

Ovaj način poslovne saradnje predstavlja povezivanje među hotelskim preduzećima, dakle to je povezivanje u okviru jedne delatnosti. Nastaje spajanjem ili preuzimanjem preduzeća iste delatnosti uz uspostavljanje odgovarajućih poslovnih odnosa, kao što su različite forme ugovora o franšizingu, ugovor o menadžmentu i sl. o čemu je već pisano u delu koji se odnosi na načine rasta i razvoja hotelskih preduzeća. Tipičan primer horizontalnog povezivanja su međunarodni hotelski lanci. Horizontalno povezivanje ne isključuje povezivanje u okviru ugostiteljske delatnosti; hotelskih i restoraterskih preduzeća. Postoji i jedan obrnut slučaj gde se poznati lanac brze hrane Mc Donald's uključio u hotelski biznis (Kosar, 2002).

### ***Vertikalni tip poslovnog povezivanja***

Hotelska preduzeća, s obzirom na specifičnost svog poslovanja, upućena su na uspostavljanje različitih i širokih oblika poslovne saradnje čiji se tokovi kreću različitim pravcima. Pored horizontalnih poslovnih veza, zahvaljujući svojim specifičnostima i njegovoj međuzavisnosti sa ostalim komplementarnim delatnostima postoji široka lepeza vertikalnih poslovnih oblika saradnje sa saobraćajem, trgovinom, poljoprivredom, kulturom, istorijom, sportom, zanatstvom, komunalnom delatnošću i dr.

Teorija i praksa poznaju dva osnovna oblika vertikalnog povezivanja koja su prisutna u hotelijerstvu i to ***proizvodni (povezivanje unazad) i prodajni tip (povezivanje unapred)*** poslovnog povezivanja.

*Proizvodni tip* (povezivanje hotela sa dobavljačima) povezivanja kod hotelijera prisutan je između hotela i onih delatnosti koje proizvode sirovine, repromaterijal, energente, hemijske i druge proizvode, odnosno materijale za izradu hotelskog proizvoda. Ovaj oblik povezivanja vezan je pre svega za poljoprivredu i prehrambenu industriju, obzirom da je hotelijerstvo veliki potrošač poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, životnih namirnica i drugih proizvoda i poluproizvoda koji učestvuju u formiranju hotelskog proizvoda. Primeri integracije hotela sa preduzećima iz ove oblasti u Vojvodini su Poljoprivredno-turistički kombinat „Panonija”, kao i Industrija mesa „Matijević”, koji su ovom integracijom svoju delatnost proširili i na oblast turizma (Hoteli „Biser” u Panoniji i hotel „Vojvodina” u Zrenjaninu). Slično je i sa hotelima „Krivaja” u Krivaji i „Jadrana” u Zobnatici”. Takođe, poslovne veze i saradnju ovog oblika, hotelijerstvo ostvaruje i sa drugim oblastima koje na direktan ili indirektan način učestvuju u formiranju ili kreiranju hotelskog proizvoda, kao što je industrija nameštaja, tekstilna industrija, hemijska industrija, trgovina, grafičko-štamarska i dr. U hotelskoj industriji Vojvodine prisutan je trend da se pojedina građevinska preduzeća uključuju u delatnost turizma i hotelijerstva kroz izgradnju novih objekata poslovnog tipa i to uglavnom u gradovima (D.O.O. Aleksandar iz Novog Sada i dr.)

*Prodajni tip* poslovnog povezivanja obično je vezan za plasman hotelskog proizvoda, obzirom na dislociranost hotela u odnosu na turistu kao korisnika usluge, odnosno hotelskog proizvoda. U cilju zadovoljavanja turista kao korisnika hotelskog proizvoda, s jedne i plasmana hotelskog proizvoda turisti s druge strane, neophodno je zbog prostorne i vremenske dislociranosti uspostavljanje saradnje sa turističkim agencijama i saobraćajnim preduzećima. Iz tih razloga u praksi se najčešće i pojavljuje ovaj vid vertikalne saradnje. Neophodnost ovakve saradnje i postojanje obostranih interesa doveo je i dovodi do povezivanja hotelijerske delatnosti prvenstveno sa preduzećima iz oblasti turističko-agencijske i saobraćajne delatnosti. To je dovelo do povezivanja postojećih preduzeća iz ovih delatnosti radi ostvarivanja zajedničkih interesa. Otuda je i veoma česta pojava, kako u međunarodnim tako i u domaćim okvirima, da se upravo velika i renomirana preduzeća iz oblasti turističko-agencijskog poslovanja, odnosno

turoperatori i preduzeća iz oblasti saobraćaja opredeljuju za razvoj hotelijerstva. Zajednički interes svih učesnika u ovom sistemu povezivanja je pre svega povoljniji plasman hotelskog proizvoda, zauzimanje povoljnijih pozicija na veoma osetljivom i surovom turističkom tržištu i ostvarivanje boljih ekonomskih rezultata.

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

Na taj način, po sistemu vertikalne poslovne povezanosti, formirani su i veoma poznati hotelski sistemi-lanci. Među najpoznatijim je svakako poznati lanac hotela „Inter – Continental”, čiji je osnivač američka avio-kompanija „Pan American World Airways”.

Među 50 najvećih hotelskih lanaca nastalih vertikalnim povezivanjem hotelske industrije i zabave nalazi se i „Walt Disney Company”, kao i Las Vegas, grad u kome je koncentrisano najviše mega hotela u svetu, gde se hotelijerstvo povezalos sa industrijom igara na sreću.

### ***Ostali oblici poslovne saradnje***

Savremeni trendovi razvoja hotelijerstva u svetu uklapaju se u opšte razvojne tendencije ukрупnjavanja privrednih subjekata u okviru različitih delatnosti. Ekonomsko jačanje kao krajnji cilj pokretanja različitih aktivnosti na polju poslovne saradnje, ostvaruje se teritorijalnim širenjem, osvajanjem novih tržišta, povećavanjem uticajnih zona, divezifikacijom asortimana. U ovakvim uslovima nisu dovoljna vertikalna i horizontalna povezivanja. Zbog toga dolazi do pojave novog oblika poslovnog povezivanja, a to su *konglomerati*. Konglomerati su nastali kao rezultat integracionih procesa hotelskih kompanija sa turoperatorima, avio kompanijama, „rent-a-car” agencijama, ostalim saobraćajnim kompanijama, agencijama za prodaju nekretnina i katering kompanijama. Na taj način dolazi do organizacionog okрупnjavanja i koncentracije kapitala u formi konglomerata, s tim što zadržavaju i svoju marku i imidž i marku i imidž ostalih kompanija okupljenih u tim konglomeratima. Koncentracija kapitala i saradnja sa partnerima u poslovnom sistemu, uz zadržavanje samostalnosti, za hotelsko preduzeće predstavljaju važne prednosti koje smanjuju poslovni rizik i povećaju konkurentnu poziciju na globalnom tržištu. Najbolji primer ovog vida povezivanja su „CENDANT” i „ACCOR”. „Cendant” je u svoj portfolio uključio delatnosti putovanja, marketinga, nekretnina i drugih uslužnih delatnosti vezanih za poreze, parking sistem i dr. „Accor”, poznati poslovni gigant međunarodnog karaktera u svoj portfolio pored hotelijerstva koji je najvažniji segment, uključio i delatnost putničkih agencija, rent-a-car-a, katering usluge, casino, lične usluge i dr (Kosar, 2002).

Pored konglomerata formirali su se i *konzorcijumi*. Širenje poslovnih dometa u okviru internacionalizacije i globalizacije poslovanja u određenom trenutku prevazilazio je materijalne i kadrovske mogućnosti preduzeća što je uslovalo njihov nastanak. Konzorcijumi su nastali kao rezultat dobrovoljnih integracionih procesa hotelskih preduzeća, koji svojim članovima obezbeđuju različite pogodnosti. Oni okupljaju međunarodne i nacionalne hotelske lance kao i samostalne hotele. Njihov značaj je prvenstveno vezan za rezervacione sisteme čime kompanija obezbeđuje svom članstvu prisustvo na određenim tržištima gde nema svoje poslovne jedinice. Nastanak ovih udruženja vezuje se takođe za proces internacionalizacije i globalizacije. Vodeći konzorcijumu su: *Utell/Unirez Representation Services*, „sa sedištem u Dalasu, „*Supranational Hotels Ltd*”, „*Great Hotels Organizations*” iz Londona i dr.

Zahvaljujući internetu poslednjih godina dolazi do formiranja specifičnih formi „elektronskih” integracija. U stvari radi se o formiranju *globalnih elektronskih mreža*, specijalizovanih za oblast putovanja, i turizma što svakako uključuje i hotelijerstvo. Na ovaj način stvara se tzv. *elektronsko tržište*, gde se vodi konkurentna borba i gde se uspešnost meri brojem veza i poseta određenoj web adresi. U kombinaciji sa elektronskom poštom, ovim putem se ostvaruje direktna komunikacija između proizvođača i potrošača, kao i interkompanijska komunikacija. Ovaj oblik komuniciranja izuzetno je važan za manja preduzeća i nezavisne hotele, kakvi su ovi u Vojvodini, s obzirom da eliminiše prostornu distancu i omogućava ulazak u globalne informacione tokove, uz minimalne troškove.

### 3. Hotelska preduzeća u procesu internacionalizacije i globalizacije poslovanja

Razvoj turizma u drugoj polovini prošloga veka, doveo je do krupnih promena u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća. U osnovi te promene sledile su promene koje su bile svojstvene i preduzećima iz drugih oblasti privređivanja. Zajednički imenitelj svih tih promena bio je, pre svega, razvoj poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama i novi pristup sa gledišta pozicije preduzeća u međunarodnim okvirima.

Hotelska preduzeća, s obzirom na specifičnosti poslovanja, upućena su na uspostavljanje različitih oblika poslovne saradnje čiji se tokovi kreću različitim pravcima. Kretanja u poslovnoj orijentaciji hotelskih, kao inače i drugih preduzeća, karakterisao je proces prerastanja od lokalnog – domaćeg tržišta do internacionalizacije i globalizacije u poslovanju preduzeća.

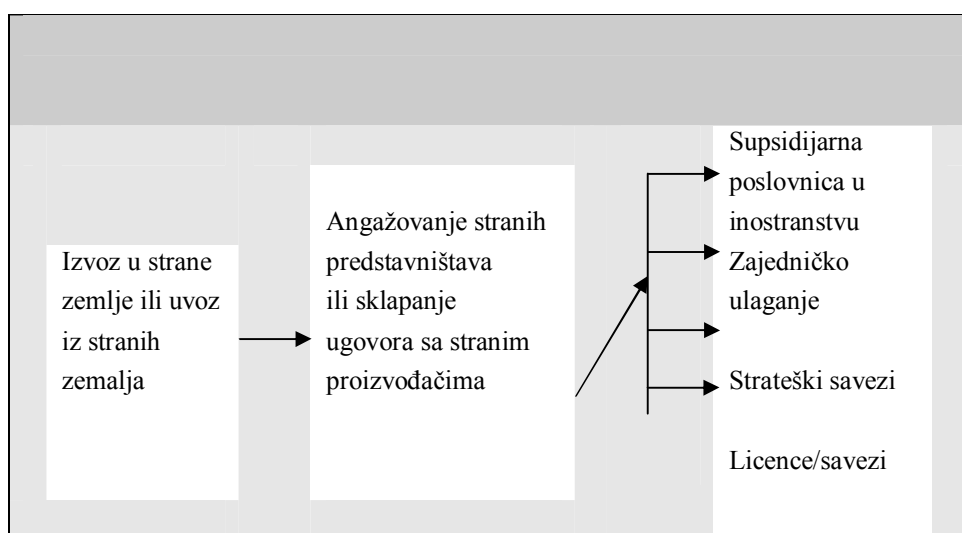
Osnovna područja promena koja su imala poseban značaj u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća su (Čačić, 1995):

1. orijentacija na međunarodno poslovanje i
2. prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća (u organizacionom, tehnološkom, prodajnom i drugom pogledu) zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini.



Orijentacija na međunarodno tržište uslovljena je rastom turističkih, poslovnih i drugih putovanja koja su podsticala međunarodnu opciju u poslovanju hotelskih preduzeća, kao i drugi, pre svega, finansijski efekti deviznog karaktera. Mera pretvaranja tog potencijala u efektivne akcije bila je određena tržišnim tendencijama. Sama činjenica da je od 1950. godine, do kraja prošlog veka, broj dolazaka u međunarodnim putovanjima povećan za više od 20 puta, a prihodi za oko 140 puta, govori u prilog sve većem angažovanju turističkih i hotelskih preduzeća međunarodnom poslovanju.

Prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini, je takođe područje sa značajnim promenama u poslednjih nekoliko decenija veka. To se, kada su hotelska preduzeća u pitanju, ogleda pre svega u proširivanju asortimana usluge, unapređenju tehnologije u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga smeštaja i ishrane, uvođenju kompjuterske tehnologije u prodaju i rezervaciju hotelskih kapaciteta, uvođenju informacionih sistema, promene organizacionog karaktera i sl.



Slika 8. Kako preduzeća postaju globalna

(Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, (2006): Menadžment – osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd.)

Orijentacija na međunarodno poslovanje, odnosno internacionalizacija i globalizacija poslovanja hotelskih preduzeća zapravo znači iznalaženje najprihvatljivijih puteva ulaska, opstanka i afirmacije na međunarodnom turističkom tržištu. Izbor najprihvatljivije varijante, posebno u uslovima oštre međunarodne konkurencije uslovljen je brojnim faktorima, među kojima se izdvajaju: ciljevi kompanije i očekivani obim poslovanja; veličina, profil, marketinški i finansijski potencijal kompanije; dostignuti stepen poslovne kulture u domenu upravljanja i nivo marketinških znanja meren međunarodnim kriterijumima; profil i nivo konkurencije; priroda proizvoda i njegove konkurentske prednosti; korporativni imidž; ostali faktori vezani za

pojedinačna tržišta, kao što su uslovi investiranja, stepen političkog i finansijskog rizika, obim i kvalifikovanost radne snage, administrativne procedure, ocena fleksibilnosti poslovanja, mogućnost kontrole i dr (Jović, 1997).

Globalizacija hotelijerstva se ogleda u težnji preduzeća da internacionalizuje sopstvene standarde poslovanja i da širenjem tržišnog uticaja dostigne status globalnog privrednog subjekta.

Globalno preduzeće nije ono koje ima samo prodaju, investicije i ostale poslovne operacije u drugim zemljama-potrebna je i globalna tražnja za njegovim proizvodima i uslugama, globalna konkurencija i tržište uopšte. Tipičan primer takvih preduzeća u hotelijerstvu su međunarodni hotelski lanci. Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetskim razmerama, kao rezultat razvoja međunarodnog turizma uticala je na formiranje hotelskih lanaca, koji predstavljaju sistem povezanih hotela sa prepoznatljivim imenom i zagarantovanim standardom, iza kojeg stoji tržišno poznato ime (brand) (Cerović, 2003). Oni su veoma intenzivno uključeni u procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja tokom poslednjih tridesetak godina sa težnjama da takvu tendenciju i nastave. Nasuprot njima postoje i tzv. nezavisni hoteli koji samostalno i nezavisno vode svoju poslovnu politiku, primenjuju opšte poznate standarde, poštuju nacionalne pravilnike o kategorizaciji i sl. Ovakvi hoteli su u našim prilikama skoncentrisani u velikim gradovima i odmorišnim destinacijama i oni su predmet proučavanja u ovom radu.

### 3.1. Faktori formiranja međunarodnih hotelskih lanaca

Na formiranje međunarodnih, specijalizovanih hotelskih lanaca, odnosno na njihov nastanak i razvoj uticali su mnogobrojni faktori, koji se mogu grupisati kao eksterni i interni i to (Čačić, 1995):

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

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

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

Brojni autori<sup>10</sup> ističu važnost međudnosa ciljeva i prednosti poslovanja u međunarodnim hotelskim lancima. Naime, oni su na duži rok strategijskog i faznog karaktera, a također i višestruki. Ulaskom u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavlja se samo jedan cilj, niti se koristi samo jedna prednost. Uvek je to kombinacija više ciljeva i prednosti.

Velike međunarodne hotelske kompanije (tabela 25), sa objektima ili poslovnim aktivnostima, grupišu se u tri osnovna oblika (Čerović, 2009):

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

Tabela 25. Najveće kompanije u svetu po broju soba u 2007. godini.

	<b>Kompanija</b>	<b>Broj soba</b>	<b>Broj hotela</b>
1.	InterContinental Hotels Group	585094	3949
2.	Wyndham Hotel Group	550576	6544
3.	Marriot International	537249	2999
6.	Hilton Hotels Corporation	502116	3000
5.	Accor	461698	3871
4.	Choice Hotels International	452027	5570
7.	Best Western International	308636	4035
8.	Starwood Hotels&Resorts Worldwide	274535	897
9.	Carlson Hospitality Worldwide	146600	969
10.	Global Hyatt Corp	135001	721
11.	Golden Tulip Hospitality Group	108503	703
12.	TUI AG/TUI Hotels & Resorts	86585	944

Izvor: Hotels, july,2008.

**Korporativni lanci** identifikuju se po jakoj marci ili markama hotela, odnosno po poznatom zaštitnom imenu. Među korisnicima hotelskih usluga oni su prepoznatljivi po kvalitetu, ceni, sadržaju, načinu pružanja usluga i drugim obeležjima konkretnog lanca.

**Kompanije za menadžment** su visokostruke kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovih delova, često datim u franšizu, kao i svojim markama ili nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku.

#### **Dobrovoljni lanci (konzorcijumi – udruženja)**

Ova grupacija hotelskih preduzeća bazira svoju aktivnost na pružanju usluga globalnog marketinga i rezervacija samostalnim (nezavisnim) hotelima i korporativnim lancima nacionalnog karaktera. Zapravo tu se radi o dobrovoljnom udruživanju grupe samostalnih hotela ili nacionalnih lanaca koji traže međunarodnu klijentelu i uključuju se kroz navedene aktivnosti u proces globalizacije hotelskog poslovanja (Barjaktarović, 2007).

<sup>10</sup> Na primer Čačić K. Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd 1995. str. 34

U prethodnim tabelama naveli smo najveće hotelske grupacije na svetu u 2007. god. radi ilustracije. Pri tome treba imati u vidu nagle i dinamične promene koje se ispoljavaju u turizmu, pa samim tim i u formiranju hotelskih lanaca.

Tabela 26. 25 najvećih svetskih hotelskih kompanija (konzorcijuma)  
po broju soba u 2007. godini

	Kompanija	Broj soba	Broj hotela
1.	Utell/Unirez Representation Services	1368983	10902
2.	Supranational Hotels Ltd.	299300	1682
3.	Great Hotels Organization	270441	1590
4.	Hotusa Hotels	177470	1983
5.	Keytel SA	153903	1769
6.	Preferred Hotel Group	116000	600
7.	Worldhotels	104000	551
8.	Associated Luxury Hotels International	78973	119
9.	Leading Hotels of the World	78800	450
10.	Logis	61167	3174
11.	National Trust History Hotels of America	36640	209
12.	AHMI RES-Hotel (Thed International)	31000	192
13.	Luxe Worldwide Hotels	25000	264
14.	Small Luxury Hotels of the World	23000	440
15.	Epoque Hotels	19020	317
16.	Hotel Republic	16326	103
17.	Sercotel	14013	134
18.	Design Hotels	13256	170
19.	ILA-Chateaux&Hotels de Charme	12754	263
20.	Minotel International	12.000	250
21.	Inter-Hotel	11488	265
22.	Chateaux & Hotels Collection	11211	492
23.	Relais & Chateaux	11000	478
24.	Exclusive Hotels	7717	175
25.	Ringhotels	7514	132

Izvor: Istraživanje Consortia, Hotels July 2008

One su svoje poslovanje internacionalizovale i globalizovale tako da su prisutne sa svojim hotelima u svim delovima sveta (tabela 27).

Tabela 27. Hotelske kompanije prisutne u zemljama sveta 2007. godine

	Hotelske kompanije	Broj zemalja
1.	InterContinental Hotels Group	100
2.	Starwood Hotels& Resorts Worldwide	95
3.	Accor	90
4.	Best Western International	80
5.	Hilton Hotels Corporation	78
6.	Carlson Hospitality Worldwide	70
7.	Marriot International	68
8.	Wyndham Hotel Group	58
9.	Golden Tulip Hospitality/THL	50

	<b>Hotelske kompanije</b>	<b>Broj zemalja</b>
10.	Global Hayatt Corp.	44
11.	The Rezidor Hotel Group	42
12.	Club Mediterranee	40
13.	Choice Hotels International	40
14.	Fairmont Raffles Holdings Internat.	37
15.	Four Seasons Hotels & Resorts	31

Izvor: HOTELS Glants Survey, 2008

Prednost hotelskih lanaca se ogleda u boljoj prodaji, prepoznatljivoj propagandi, zajedničkoj nabavki, garanciji kvaliteta, jednom rečju mogućnost postizanja veće cene i u pravilu u strukturi cene snižavanje troškova poslovanja. Nezavisni hotel može opstati na tržištu, ali povezanost u standarde ima za većinu hotela više prednosti nego finansijskih obaveza. Međutim poslovati samostalno kao mali porodični hotel, pun topline i pažnje za gosta, danas sve više dobija na značaju, jer ipak to su svakako neki standardi koji se u gigantskim hotelima ne mogu ostvariti. Pravi primer za to je pojava „butik” hotela, čiji nastanak možemo okarakterizirati kao posledicu globalne diverzifikacije hotelskog proizvoda i potrebom njegovog razlikovanja u odnosu na dominantne velike hotelske lance. Osnovu diferenciranja čine upravo personalizovan smeštaj i usluga.

### 3.2. Načini rasta i razvoja hotelskih preduzeća

Rast međunarodnog hotelskog poslovanja bio je veoma dinamičan i uslovio je razne forme povezivanja radi osvajanja i opstanka na tržište, najpre nacionalno zatim međunarodno.

Teorija i praksa poznaju dva osnovna načina rasta i razvoja preduzeća, odnosno tipa poslovnog povezivanja radi uključivanja u međunarodno tržište i to (Milisavljević, 1999):

1) direktno investiranje (zajednička ulaganja s domaćim partnerima, izgradnja novih objekata), i

2) ugovorni i drugi aranžmani (ugovor o franšizingu, ugovor o menadžmentu, i drugi oblici kojima se obezbeđuje kontrola poslovnih operacija i plasman u drugim zemljama).

#### **Direktno investiranje**

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

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

Postoje tri vrste zajedničko ulaganja (Milisavljević, 1999):

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

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

U mnogim zemljama su zajednička ulaganja jedini legalni oblik direktnog (stranog) investiranja. Varijante su, zavisno od toga, išle od klasičnih ugovornih formi do složenijih oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl., osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i kroz druge oblike. Na primer, hotel „Hayatt Regency” u Beogradu (sa 265 soba i 43 apartmana), karakterističan je primer složenijih oblika zajedničkih ulaganja. Radi se o projektnom upravljanju sa elementima: ugovor o investiranju i osnivanju, razvoju, menadžmentu i izgradnji<sup>11</sup>.

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

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

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

---

<sup>11</sup> Konzorcijum nekadašnjih velikih beogradskih preduzeća (Yugoeksport, Jugopetrol, Energoprojekt, Rad i Putnik) i strani investitori koji je uključio "Hayatt" za upravljanje ovim objektom, kroz zajedničko ulaganje, obezbedili su izgradnju tj. posebno finansijsku konstrukciju i akcionarski kapital.

Kao način ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na strano tržište, zajedničko ulaganje pruža brojne prednosti. Pored činjenice da povlači za sobom izvesno angažovanje resursa na stranom tržištu, ono donosi potencijalno veću dobit i bolju kontrolu nad upravljanjem uslužnim i menadžment operacijama na tom tržištu. Rizici vezani za uloženi kapital dele se sa lokalnim partnerom.

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

### **Ugovorni aranžmani**

**Ugovor o franšizingu.** Franšizing kao vid savremenog poslovanja, odnosno rasta i razvoja hotelskih preduzeća veoma je rasprostranjen. Kolevka ovog vida povezivanja i u hotelijerstvu kao i drugim delatnostima su SAD. Njegova ekspanzija započinje šezdesetih godina prošlog veka, kada je ovaj oblik povezivanja izazvao ogroman uticaj na rast i razvoj hotelske delatnosti. On predstavlja oblik povezivanja i uključivanja velikog broja malih hotelijera u velike i prepoznatljive hotelske lance.

Franšiza omogućava velikom broju preduzetnika da se uključe u hotelsko poslovanje uz obezbeđenje sa pripremljenim proizvodima određenog formata, izgleda, ukusa, finansiranja itd.

Franšiza u hotelijerstvu predstavlja poslovni odnos između franšizanta i franšizera, zapravo ona je specifičan i precizan sporazum između franšize i franšizera, gde davalac franšize – franšizer sastavlja, odnosno diktira uslove, a kupac franšize (franšizant) prihvata ili odbija date uslove. To su tzv. Ugovori o pristupu u kojima nije dozvoljeno pregovaranje oko uslova franšiziranja.

Franšizant se obavezuje da prodaje određeni artikal i posluje po propisanim uslovima na određenoj teritoriji, kao i da plaća određeni iznos za korišćenje imena i znaka franšiza. Franšizer se obavezuje da ustupi svoj znak, ime i sopstveni imidž i marku franšize i da mu pruži pomoć u organizovanju na postavljenim i standardizovanim osnovama. Ulaskom preduzetnika u franšizu poboljšava se njegov ugled i povećava moć, odnosno dobija relativnu sigurnost u uspeh.

Koristi koje ima davalac franšiza (franšizer) od davanja svog imena i imidža su (Čačić, 1995):

- širenje svoje kompanije i veći stepen propagande, uključujući natpise na stubovima pored puta, na priboru za jelo, šoljicama za kafu, torbama i ostalim artiklima i priboru sa kojim gost dolazi u kontakt,

- davalac franšize uspostavlja kontrolu kvaliteta u nabavci i poslovanju, a može obezbediti i odgovarajuću finansijsku pomoć,

- franšizeri uglavnom obezbeđuju obuku za svoje franšizante. Najveći hotelski lanci kao što su Holiday Inn, Hamburger Universitet i drugi, imaju stalno obučavanje i edukaciju iz raznih oblasti hotelsko-restoranskog poslovanja, ali i knjigovodstva, finansija, menadžmenta itd.,

Za franšizera u suštini osnovni problem je održavanja kvaliteta i standarda proizvoda i usluga.

Posebne koristi od pripadnosti jednom poznatom i razgranatom lancu ili sistemu franšize nalaze se u sistemu korišćenja preporuka u sistemu rezervacija članova franšizing organizacije.

Franšiza kao sporazum između franšizanta i franšizera ima i svojih nepovoljnosti kako za onoga koji prodaje, tako i za onoga koji kupuje franšizu. Sa stanovišta onog koji prodaje franšizera najveći je problem kontrola proizvoda i standarda usluga u svakoj jedinici. Sa stanovišta kupca franšize problemi se ogledaju u njegovoj ograničenosti u stilu rada, kvalitetu i asortimanu usluge, inovacijama prema dekoru, jelovniku, nameštaju ili opremi i sl.

Najveći hotelski lanci i danas najviše koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama.

Tabela 28. Franšizni hoteli u 10 najvećih hotelskih kompanija u 2007. godini

	Kompanija	Broj hotela u franšizi	Ukupni broj hotela
1.	Wyndham Hotel Group	6554	6544
2.	Choice Hotels International	5570	5570
3.	InterContinental Hotels Group	3392	3949
4.	Hilton Hotels Corporation	2463	3000
5.	Marriot International	1922	2999
6.	Accor	1089	3871
7.	Carlson Hospitality Worldwide	929	969
8.	Americas Best Value Inn	798	798
9.	Hayatt Hotels & Resorts	417	721
10.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	408	897

Izvor: HOTELS Glants Survey, July 2008

Podaci iz tabele 28. ilustruju broj objekata u sistemu franšizinga, odnosno ubedljiv su argument njegovih prednosti i popularnosti kao metoda rasta. Uslovi koje hotelski lanci – davaoci propisuju budućim korisnicima franšize „upakovani” su uglavnom u standardni format. Ugovor o franšizingu najčešće ima iste elemente: članarinu, roiality (nadoknada, tj. taksa na



ostvareni promet), rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje tj. propagandu. Mogu se pojaviti još neki elementi, npr. posebna taksa (nadoknada) za marketing, zavisno od toga šta nudi konkretni franžizer. Na primer, niz tržišnih pogodnosti koriste se dobrim delom zahvaljujući zaštitnom znaku (imenu) tj. marki velikog hotelskog operatora – franžizera, iznajmljivanje (li-zing) tog znaka kod nekih lanaca plaća se kroz posebnu nadoknadu.

**Ugovor o menadžmentu.** U efikasnom poslovanju ugovor o menadžmentu je fleksibilan metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (know-how) na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu naknadu (Šoki and Pirs, 1985). Time su određeni okviri ovog oblika rasta i razvoja turističkih (hotelskih) preduzeća. Ugovor je u osnovi savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu, vezanu praktično za celokupno njeno poslovanje. Kompanija operator (agent) plaća u ime vlasnika sve troškove (i vlasništva i poslovanja) i to iz novčanog toka (cash flow-a) koji generira kroz rad, tj. kroz poslovne operacije, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (management fee). Sva ostvarena novčana sredstva preko toga vraća vlasniku (Olsen, and other, 1991). Ugovor o menadžmentu je popularan način rasta i ekspanzije hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju, uključujući i one velike lance (Marriott, Forte Plc.) koji ga koriste u razvoju usluga ishrane. Stoga ga primenjuju ne samo kompanije za menadžment, već i najpoznatiji korporativni hotelski lanci, respektujući njegove osnovne prednosti: brza ekspanzija i relativno lako penetracija na inostrana tržišta, nema ulaganja kapitala ili su ona minimalna (izuzetak su zajednička ulaganja sa domaćim partnerima), rizik je mali, a kontrola poslovanja prihvatljiva, prihodi su obezbeđeni u startu itd.

Ugovor o menadžmentu je često u kombinaciji sa drugim ugovorima, odnosno kombinuju se oblici privredne saradnje u razvoju međunarodnog poslovanja. To dolazi do izražaja kod formiranja preduzeća sa domicilnim partnerima i odgovarajućih ulaganja. Na primer, davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo. To je čest slučaj upravo kod međunarodnih hotelskih lanaca, kako kod kompanija za menadžment, tako i kod korporativnih lanaca. Takođe, ugovor o upravljanju može biti deo šireg, složenijeg projekta u slučaju zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima<sup>12</sup>. Sve moguće kombinacije (npr. sa franšizingom ili projektnim upravljanjem) zasnovane su na striktnom sprovođenju postavljenih standarda za odgovarajuće hotelske marke. Time se obezbeđuje kvalitet usluga, a to znači i adekvatne politike cena i drugih ključnih elemenata tekuće i razvojne poslovne politike.

---

<sup>12</sup> Karakterističan je primer hotela „Hayatt Regency” u Beogradu: ugovor o menadžmentu, po kome će firma „Hayatt International Corporation” voditi ovaj objekat, uz odgovarajuće nadoknade koje su njen prihod (3% od prihoda hotela i podsticajna nadoknada u prvih pet godina u visini od 11% bruto operativnog profita, a potom 15% tog profita) jedan je od bitnih delova ukupnog projekta upravljanja tim hotelom (uz ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju i ugovor o izgradnji, odnosno izvođenju radova). Vreme primene ugovora o menadžmentu u utvrđeno je na 20 godina, s pravom Hayatt-a da ga produži u 3 sukcesivna perioda od po deset godina.

Kompanije za menadžment predstavljaju visokostručne kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovim delovima, često datim u franšizu), zatim svojim markama, kao i nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku (tabela 29).

Tabela 29. Kompanije koje upravljaju najvećim brojem hotela u 2007. godini

	Kompanija	Broj hotela kojima se upravlja	Uk. hoteli
1.	Marriot International	962	2999
2.	Extended Stay Hotels	686	686
3.	InterContinental Hotels Group	539	3949
4.	Accor	535	3871
5.	Starwood Hotels & Resorts	489	897
6.	Tharaldson Lodging Cos.	372	372
7.	Hilton Hotels Corporation	346	3000
8.	Interstate Hotels & Resorts	191	191
9.	The Residor Hotel Group	176	329
10.	Hyatt Hotels & Resorts	172	721

Izvor: HOTELS Glants Survey, july 2008.

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

**Strategijske alijanse** (savezi) kao oblik rasta i razvoja hotelskih preduzeća, odnosi se na zajedničke aktivnosti manjih nezavisnih hotela, čije usluge nisu standardizovane. Hoteli stupaju u saveze, udruženja ili konzorcijume radi zajedničkih marketinških aktivnosti, radi smanjivanja troškova, veće racionalnosti u zapošljavanju pre svega rukovodećeg osoblja i sl. Stvaranjem ovih saveza olakšava se izlazak i osvajanje novih tržišta.

Takođe u praksi se često stvaraju i savezi operativnih jedinica preduzeća sa različitim proizvodnim programima radi smanjivanja troškova, veće racionalnosti i sl.

**Akvizicije** kao oblik rasta i razvoja preduzeća podrazumevaju sve oblike povezivanja i preuzimanja preduzeća. Zapravo to je oblik direktnog ulaganja koji je zasnovan na vlasničkoj osnovi, te su zato direktne finansijske transakcije koje iz toga proizilaze, bitni generatori ukupnih zbivanja u međunarodnom poslovanju.

Po osnovu ovog vida poslovnog povezivanja uspostavljaju se odnosi u poslovanju sa avio-kompanijama, preduzećima iz drugih oblasti i međusobno sa međunarodnim hotelskim lancima.

Bez obzira koji od navedenih načina rasta i razvoja ili njihovu kombinaciju primenjuju (franšizing, ugovor o menadžmentu, formiranje strategijskih alijansi, akvizicije i zajednička ulaganja), svi veliki i poznati hotelski lanci koriste i odgovarajuću globalnu organizaciju u svom poslovanju. Ona podrazumeva osnivanje posebnih regionalnih punktova za pojedina šira područja – na primer za Evropu ili njene uže regije, za Jugoistočnu Aziju, Centralnu Ameriku itd. Iz tih punktova koordiniraju se aktivnosti na određenom području, pri čemu se ide na razdvajanje poslovnih operacija (npr. poslova rezervacija ili finansijskih tokova) što multiplikuje broj punktova i omogućuje njihovo prisustvo u većem broju regija (Barjaktarović, 2007).

### *3.2.1. Interni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća*

Rast preduzeća uopšte, a samim tim i hotelskog preduzeća, može se ostvariti kroz internu i eksternu formu, odnosno kako se u teoriji odomaćio termin interni i eksterni metod rasta.

Interni metod rasta, u kome preduzeće zadržava svoj poslovni identitet i samostalnost, ostvaruje se putem proširivanja njegovog asortimana, uključujući i uvođenje novih proizvoda ili usluga, kao i putem povećanja prodaje.

Za razliku od eksternog metoda rasta koji se realizuje kupovinom, integracijom ili na neki drugi način pripajanja ili spajanja dva ili više preduzeća, interni metod rasta pretpostavlja da se u razvoju i rastu preduzeća pođe od početne faze izgradnje preduzeća, tj. od samog procesa izgradnje, formiranja kapaciteta i obezbeđenja izvora finansiranja neophodnih za tu izgradnju i sl.

Interni metod rasta preduzeća podrazumeva duži vremenski period za sazrevanje i ostvarivanje željenih rezultata, odnosno za ostvarivanje optimalne rentabilnosti. Tu je najpre put osvajanja tržišta koji nije niti lak niti kratak. Prema nekim procenama neophodan period za uspostavljanje normalnog funkcionisanja preduzeća koja u svom razvoju koriste ovaj metod rasta i realizovanja utvrđenih ciljeva preduzeća iznosi između 6 i 8 godina, za razliku od onih preduzeća koja koriste eksterni metod rasta.

Modeli internog metoda rasta često se prepliću sa modelima eksternog metoda rasta posebno u segmentu zajedničkih ulaganja koja predstavljaju oblik direktnog investiranja i koja se veoma često koriste u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca, pre svega na nova i perspektivna područja, sa osnovnim ciljem da se poveća učešće na globalnom tržištu i steknu konkurentske prednosti u tim relacijama. Preplitanje ova dva metoda rasta zavisi od vrste, oblika i pozicije na kojoj se partneri nalaze.

Naime sklapanje ugovora o zajedničkom ulaganju između određenog hotelskog preduzeća koje kao ulog stranom partneru ustupa postojeće kapacitete ili zemljište i partnera koji obezbeđuje, odnosno ulaže finansijska sredstva bilo za dogradnju, proširenje kapaciteta ili iz-

gradnju novih je za to preduzeće eksterni metod rasta, a za onog partnera koji ulaže sredstva interni metod rasta.

### *3.2.2. Eksterni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća*

Eksterni metod rasta je metod pripajanja ili spajanja preduzeća koji se ostvaruje kupovinom ili integracijom.

Pod spajanjem dva ili više preduzeća podrazumeva se razmena akcija pri čemu opstaje jedno preduzeće.

Pod pripajanjem podrazumeva se kupovina jednog od strane drugog preduzeća.

Teorija i praksa poznaju četiri pristupa, odnosno opcije sprovođenja strategije pripajanja i spajanja:

1) horizontalno spajanje i pripajanje (integracija) primenjuju se kod preduzeća koja su direktni konkurenti,

2) koncentrična opcija podrazumeva kombinovanje dva ili više preduzeća koja imaju slične proizvode u tehnološkom ili proizvodnom smislu ili slične kanale distribucije,

3) vertikalna opcija podrazumeva dva ili više ka centru i unazad,

4) konglomeratska opcija podrazumeva kombinovanje dva ili više preduzeća koja imaju različite proizvode ili usluge.

Ova strategija često je korišćena u praksi, posebno kod hotelskih lanaca i aviokompanija (Pan Am TWA, Allegis SAS i Inter-Continental i Hilton) i kod međunarodnih hotelskih lanaca (Čerović, 2003).

U odabiru mogućih strategija rasta i razvoja koje poznaje teorija i praksa, a u cilju prilagođavanja savremenim tržišnim tendencijama i zahtevima turista kao potrošača, odnosno korisnika usluga, kao i internacionalizaciji i globalizaciji poslovanja hotelsko-turistička preduzeća koristila su različite strategije i metode rasta i razvoja. Zajednički imenitelj svih promena bio je prerastanje preduzeća od domaćeg ka globalnom.

Na tom putu hotelska preduzeća prolazili su različite faze i koristila različite modele, od osvajanja domaćeg tržišta, preko različitih modela diversifikacije proizvoda, otvaranja filijala najpre u regionu zatim na daljim destinacijama do osvajanja, odnosno poslovanja na globalnom svetskom tržištu kao jedinstvenom turističkom tržištu.

Poslovno ponašanje preduzeća, od domaćeg prema globalnom tržištu, manifestuje se kroz četiri orijentacije i to (Čerović, 2003):

1) Etnocentrično (odnosi se na domaće tržište);

2) Policentrično (diversifikuje svoje proizvodne aktivnosti, osniva filijale u inostranstvu ali radi i na domaćem tržištu);

3) Regiocentrično (usmerava poslovanje prema potrošačima i resursima regiona, kultura, rad, regionalna) i

4) Geocentrično ( posmatra ceo svet kao potencijalno i jedno tržište).

Da bi hotelsko preduzeće došlo i opstalo na međunarodnom turističkom tržištu neophodno je primenom modela odgovarajućih strategija rasta stvoriti uslove za prilagođavanje u pogledu asortimana i kvaliteta usluge, uvođenja savremene tehnologije poslovanja, stvaranja savremene organizacije rada i poboljšanja u domenu prodaje. To je i osnovni zadatak i težnja savremenog menadžmenta, čija uspešnost u poslovanju zavisi od opstanka tog preduzeća na globalnom - međunarodnom turističkom tržištu.

#### **4. Poslovanje hotelskih preduzeća Vojvodine na međunarodnom turističkom tržištu**

U savremenim uslovima poslovanja i težnje za rastom i razvojem hotelska preduzeća Vojvodine su sve više zainteresovana za međunarodnu poslovnu aktivnost. Dolazi do povećanja uloge međunarodno orijentisanih hotelskih preduzeća u svetskoj privredi, što pozitivno utiče da sve veći broj hotela prihvata međunarodnu orijentaciju – uključuje se u međunarodno poslovanje. Procesi integrisanja svetske privrede su uočljivi: uklanjaju se brojne političke barijere, a smanjuju se ekonomske i administrativne. Svako ozbiljnije angažovanje hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju potencira potrebu da se razmišlja o formulisanju ciljeva koji se takvom aktivnošću žele ostvariti i strategija pomoću kojih je moguće te ciljeve ostvariti. Zbog toga preduzeće mora da se opredeli za strategijske pravce svoga razvoja koji se teško mogu realizovati samo na domaćem tržištu ma kako ono bilo značajno ne samo za rast i razvoj već i opstanak hotelskih preduzeća. Situacija na međunarodnom tržištu pokazuje da ne postoji jedinstven pristup konkurenciji ili jedan tip strategije koji vodi poslovnom uspehu. Karakter konkurencije se menja i preduzeće se ne može u dužem periodu osloniti na istu strategiju.

Informacije o poslovnim aktivnostima koje se obavljaju na međunarodnom tržištu treba da ukažu na mogućnosti i ograničenja sa kojima će se preduzeće suočiti na određenim tržišnim segmentima. Informacije su potrebne da se proceni veličina tržišta, stopa rasta tržišta, troškovi poslovanja na tržištu, stanje konkurencije i stepen rizika nastupa na tržištu. Opšta procena određenog segmenta međunarodnog tržišta se može izvršiti kabinetskim istraživanjem u zemlji. Ulaženje u dubinu pretpostavlja najčešće potrebu da se obave određena terenska istraživanja. Izvori informacija za opštu procenu određenog segmenta međunarodnog tržišta su privredna komora, ministarstva, agencije organizacije ujedinjenih nacija i regionalne ekonomske organizacije. Opšte tržišne informacije odnose se na poslovne i finansijske uslove na određenom tržištu. Specifične tržišne informacije odnose se na buduću tražnju za određ-

nim proizvodima i uslugama od posebnog kupca, kao i svim specifičnim pitanjima o tržišnim transakcijama. Termin „fizička distanca” označava razlike koje postoje između ekonomske, kulturne, pravne i političke sredine i hotelskog preduzeća na stranom tržištu. Što je „fizička distanca” veća, veći je rizik nastupa za preduzeće na tom segmentu međunarodnog tržišta. Informacije treba da se stvore scenariji budućnosti koji će poslužiti kao osnova za stvaranje nastupa na međunarodnom tržištu. Potrebno je imati stvoren scenario ne samo za situaciju ako se uspe, već i ako se ne uspe u nastupu na određenom segmentu međunarodnog tržišta. U stratejskom planiranju međunarodne poslovne aktivnosti potrebno je sagledati međunarodnu poslovnu sredinu (mogućnosti i opasnosti) i interni potencijal preduzeća (snage i slabosti), što je u prethodnom delu analizirano. Na osnovu toga moguće je formulisati ciljeve koji namjeravaju da se ostvare. Obično se počinje sa procenom makro ekonomske sredine i tom prilikom se zapostavljaju neka zatvorena tržišta i neka manje značajna tržišta. Zatim se ide na detaljnu analizu onih tržišta za koje je hotelsko preduzeće zainteresovano s obzirom na mogućnosti i potencijal sa kojima preduzeće raspolaže. Kada je izbor već sužen potrebna je detaljnija analiza konkurencije. Ključno pitanje je da li hotelsko preduzeće svojom ponudom može da konkuriše na tim tržištima. Ukoliko je odgovor na postavljeno pitanje pozitivan ide se na detaljnu analizu izbora načina ulaska na ta tržišta i traži se način ili bolja kombinacija načina koja nudi efikasan ulazak i pozicioniranje na tržištu. Kao osnovna razlika između domaće i međunarodne sredine smatra se da je veći stepen rizika prisutan u međunarodnoj poslovnoj aktivnosti. U fokusu analize su obično politički, ekonomski i finansijski rizici. Kada se sagledavaju rizici, potrebno je ustanoviti kako sposobnost, tako i spremnost hotelskog preduzeća da ih snosi. Najčešće je visina rizika u korelaciji sa atraktivnošću pojedinih zemalja-što je tržište atraktivnije, ekonomski i finansijski rizici su viši i obratno. Hotelska preduzeća svoju internacionalizaciju i globalizaciju poslovanja ostvaruju kroz različite ugovorne aranžmane i direktna investiranja sa domaćim i inostranim partnerima o čemu je već bilo reči. S druge strane može se reći da razvojem interneta praktično ceo svet je postao potencijalno tržište, tako da je svaki hotelski proizvod koji ima internet prezentaciju na ovaj način je dostupan globalnoj turističkoj tražnji, naravno uz minimalne troškove. **U Vojvodini jedino menadžment hotela „Vila breg” razmišlja da proširi svoje poslovanje uključivanjem u neki hotelski lanac. Ako se osvrnemo na jedan od osnovnih ciljeva turističke politike svake zemlje, a to je što veće učešće inostranih turista u ukupnom prometu, zaključak koji je evidentan, je to da se vojvodanski hoteli sve više okreću međunarodnom tržištu, što pokazuje sve veći devizni priliv od turizma, težeći za što većom konkurentnošću u pogledu kvaliteta i raznovrsnosti usluga, međutim još uvek u nedovoljnoj meri. Na osnovu urađenih intervjua i sopstvenih opažanja veoma mali broj hotela (oko 10%) se bavi u dovoljnoj meri i na pravi način istraživanjem međunarodnog tržišta i najefikasnijim načinom ulaska na ista. Hoteli u Vojvodini koji su predmet istraživanja su uglavnom nezavisni hoteli koji svoj izla-**

**zak na međunarodno tržište ostvaruju na sledeći način: putem sajмова, internet prezentacija, rezervacionih sistema i preko domaćih firmi koje posluju sa inostranstvom i turističkih agencija isključivo iz zemalja u okruženju. Pojedini hoteli „Lupus” i „Krivaja” inostrane goste „dovode” preko lovačkih udruženja, agencija koje se bave organizacijom lovnog turizma i sl.**

# ZNAČAJ ORGANIZACIONE STRUKTURE I ULOGA MENADŽERA U SAVREMENOM POSLOVANJU

## 1. Organizaciona struktura hotelskih preduzeća

### 1.1. Pojmovno određenje organizacione strukture

Organizaciona struktura je sistem odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, to je najvažniji deo svake organizacije i svakog preduzeća. Svaka organizacija, pa tako i preduzeće, ima svoju strukturu, tj. neki svoj sistem unutrašnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam pa je se često naziva anatomijom organizacije, odnosno anatomijom preduzeća.

P. Drucker, tvorac modernog menadžmenta (sistemski pristup) ističe važnost organizacionu strukture preduzeća i upoređuje je s anatomijom ljudskog ili nekog drugog živog bića ili sistem: „dobra organizaciona struktura nije nikakav univerzalni lek, napokon, ni anatomija nije sve u biologiji. Ali prava organizaciona struktura predstavlja neophodan temelj. Bez nje će i najbolji učinak u svim drugim područjima rukovođenja ostati neefikasan i jalov...” Tako P. Drucker definišući organizacionu strukturu navodi važnost usklađivanja svih organizacionih delova preduzeća kako bi homogeno delovali, da bi se postigla homogenost svi delovi preduzeća moraju biti međusobno povezani i integrisani, a jedinstveni sistem (sistemski pristup menadžmentu) svih organizacionih delova preduzeća naziva se organizaciona struktura preduzeća (Drucker, 1991).

Organizaciona struktura hotelskog preduzeća često se podrazumeva osnovnim alatom menadžmenta koji modeliranjem, projektovanjem organizacione strukture (organizovanjem) stvara osnov za sprovođenje ciljeva hotelskog preduzeća koji proizilaze iz strategije razvoja hotelskog preduzeća. Oblikovanje organizacione strukture stalan je menadžerski posao, tj. proces usklađivanja između formalne i neformalne organizacije, koji neki autori nazivaju i organizovanje, što označava jednu od kapitalnih menadžerskih funkcija.

Organizaciona struktura preduzeća je građa, sastav, struktura preduzeća kao i sastav delova koji čine to preduzeće. Ona je dinamičan element organizacije preduzeća, jedinstven je sistem svih organizacionih delova preduzeća, sredstvo za integralnu upotrebu svih postojećih resursa u organizaciji. Oblikovanje organizacije preduzeća, odnosno izbor odgovarajuće vrste organizacione strukture preduzeća jedna je od najvažnijih odluka u preduzeću. Stalni proces promena i uticaja iz okruženja koje može biti unutrašnje i spoljašnje utiče na promene organizacione strukture, te menadžer mora sprovesti stalno usklađivanje organizacione strukture,



kako bi postigao maksimalan učinak, uz što manju upotrebu resursa, a u toj aktivnosti glavni „alat” mu je usklađena organizaciona struktura.

## 1.2. Oblikovanje organizacione strukture

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije turističkog i hotelskog preduzeća, odnosno izbor organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u preduzeću (u protivnom struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi na tržištu, može usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema). Međutim, treba imati u vidu da brojna istraživanja upućuju na zaključak da nema samo jednog načina, kao najboljeg načina struktuiranja organizacije (Meson and other, 1985).

Na oblikovanje organizacione strukture hotelskog preduzeća, koje se još naziva modeliranje organizacione strukture hotelskog preduzeća, utiče čitav niz faktora, a njihov uticaj nije isti, tj. menadžer mora razlikovati sve faktore koji utiču na formiranje organizacione strukture kako bi mogao oceniti njihov intenzitet (snagu uticaja) koja se isto menja i tako mogao predvideti uticaj svih faktora koji će imati dominantan uticaj na formiranje organizacione strukture u nekom budućem vremenu.

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

Najvažniji unutrašnji faktori su: ciljevi i strategije, veličine, organizacije, odnosno preduzeća, tip tehnologije koju preduzeće koristi, zadaci preduzeća, struktura zaposlenih. Spoljni faktori su: društveno-kulturni, politički i pravni, komitenti i konkurencija. Međutim, treba imati u vidu da uticaj pojedinih faktora nije isti za sva preduzeća, tako da od tog uticaja zavisi i dizajniranje organizacione strukture svakog konkretnog hotelskog preduzeća.

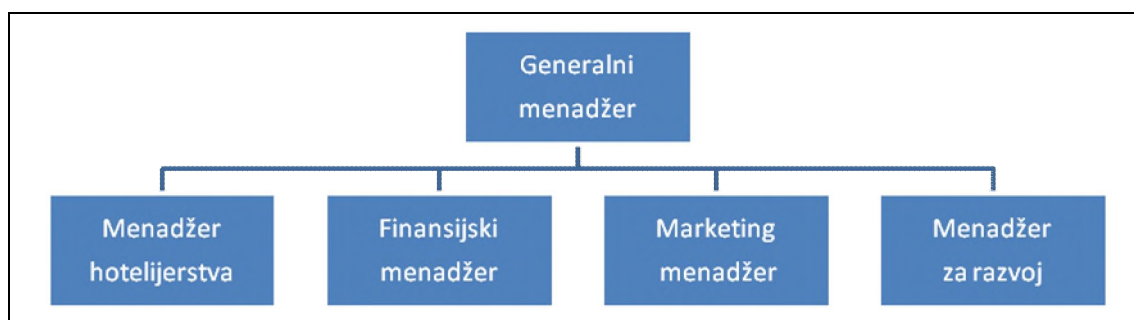
Modeli organizacija preduzeća sa aspekta tržišne usmerenosti i naše analize, a na osnovu stavova većeg broja autora mogu biti (Čerović, 2009):

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

**Funkcionalna organizacija** predstavlja vid osnivanja sektora u kome su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti, kao što su marketing ili finansije, ili su grupisani u jedinicu. Dakle, ova vrsta organizacije u jednom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti, a što se naziva delatnost. Obično je koriste mala turistička preduzeća koje nude ograničeni broj turističkih proizvoda, pošto se ovakvom organizacijom efikasno koriste specijalizovani resursi. Još jedna velika prednost

strukture prema funkciji jeste da olakšava posao nadgledanja, pošto je svaki menadžer stručan za mali raspon kvalifikacija. Osim toga, struktura prema funkciji omogućuje da se lakše mobilizuju ljudi s uskim kvalifikacijama i upute tamo gde su u datom trenutku najpotrebniji.

Osnovni nedostatak ove vrste organizacije je što je veoma otežano brzo donošenje menadžerskih odluka. Zatim, ova struktura često ne dozvoljava utvrđivanje odgovornosti i jednostavno donošenje suda o ostvarenom učinku. Konačno, koordinacija delatnosti članova cele organizacije može da predstavlja veliki problem za glavni menadžment. Članovi svakog sektora mogu da se osećaju izolovanim (ili superiornim) u odnosu na druge sektore i mogu da se javljaju problemi kod saradnje između sektora prilikom realizacije ciljeva organizacije. **Što se tiče voždanskih hotela, rezultati istraživanja su pokazala da većina hotelskih preduzeća imaju funkcionalnu organizacionu strukturu, gde broj sektora zavisi od tipa, veličine i namene objekta. Ovakva organizacija posla doprinosi što efikasnijem obavljanju radnih zadataka, koji se uspešno mogu obaviti dobrom koordinacijom i saradnjom između sektora.**



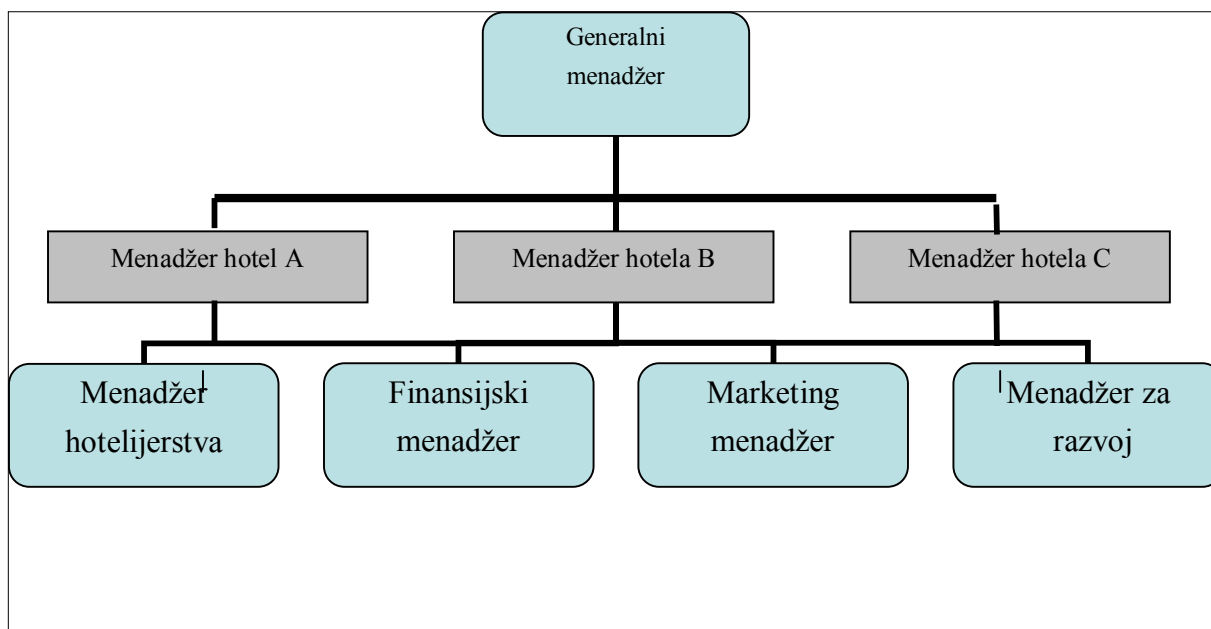
Slika 9. Funkcionalna struktura

**Organizacija prema proizvodu/tržištu (divizionna i multidivizionna)** predstavlja organizaciju kompanije u divizije<sup>13</sup>, koja spaja sve one koji rade na određenoj vrsti proizvoda, odnosno koji rade na određenom tipu tržišta. Kada izdvojenost na sektore kompanije postane i suviše složena da bi se obavljala koordinacija strukture po funkciji, glavni menadžment stvara delimično autonomne divizije, koje liče na zasebna preduzeća.

Rukovodilac divizije prvenstveno se usredsređuje na rad svoje divizije, odgovoran je za profit ili gubitak, a čak može da se upusti u konkurenciju s drugim jedinicama unutar firme. **Određeni vid divizione organizacione strukture imaju 2 preduzeća u Vojvodini HTUP „Park” i HTUP „Palić” koji u svom sastavu imaju nekoliko hotelskih objekata u Novom Sadu, Subotici i Paliću. Ova preduzeća su privatizacijom tj. kupovinom koja je**

<sup>13</sup> Divizija: veliki sektori organizacije koji liče na malo preduzeće; mogu da se bavi izradom i prodajom specifičnih proizvoda ili da pružaju usluge na određenom tržištu.

obavljena praktično u sastav svojih preduzeća uvrstila (pripojila) nekoliko hotelskih objekata koji su poslovali u sastavu nekih drugih preduzeća ili kao samostalno preduzeće. Na ovaj način formirane su divizije koje samostalno pružaju usluge na tržištu, ali i sami stvaraju svoju tržišnu poziciju.



Slika 10. Divizionna organizacija

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

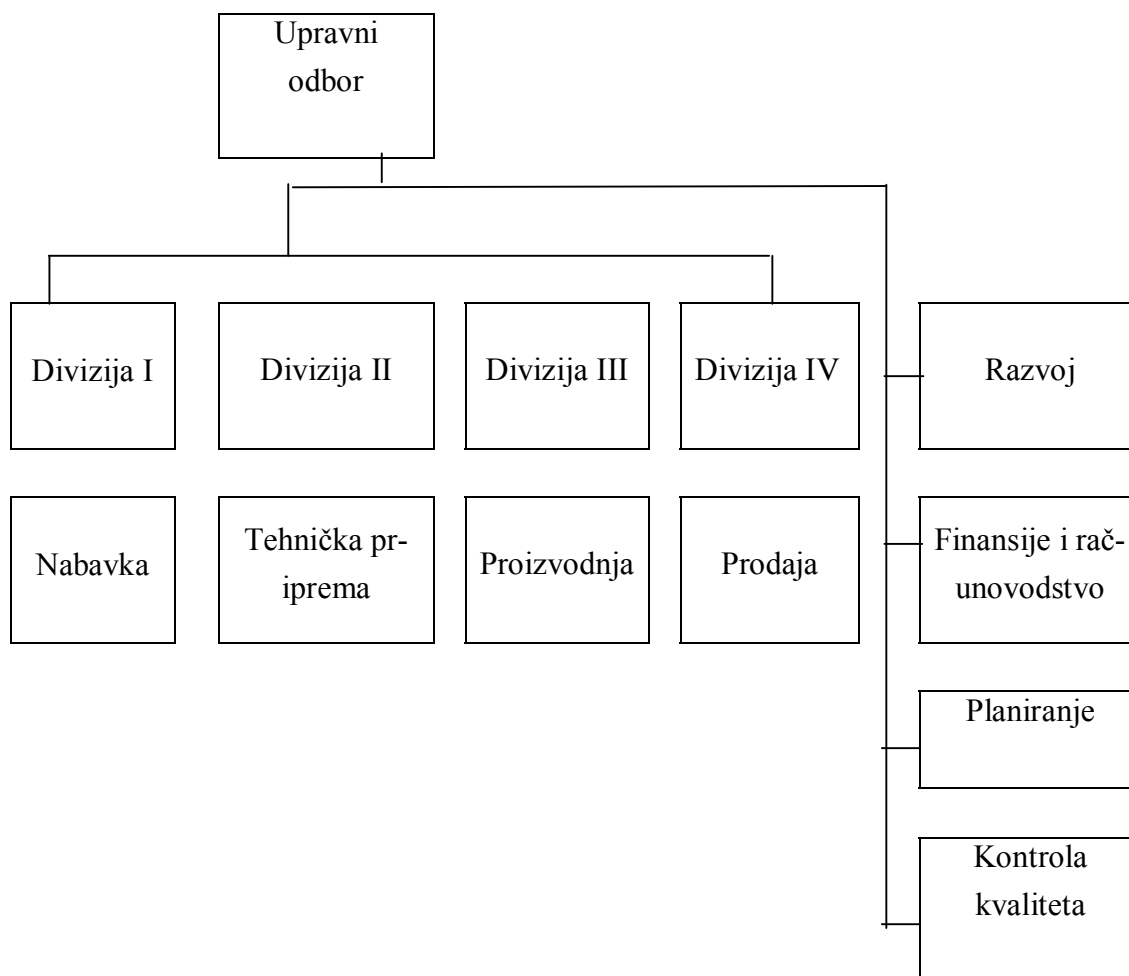
Ona se ponekad naziva i „sistem višestruke komande” i predstavlja hibrid kojim se kombinuju povoljnosti oba tipa, a pri tome se izbegavaju njihovi nedostaci. Matrična struktura je uvek kompleksna, ona služi da se povežu stručnjaci različitih specijalnosti i kvalifikacija, potrebni za rešavanje nekog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

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

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

U *formalnoj organizacionoj strukturi* koriste se organizacioni dijagrami da bi se videlo ko je zadužen za koje poslove. Međutim, međuljudski odnosi u praksi, koji nisu pokriveni organizacionim dijagramima, čine *neformalnu organizacionu strukturu*.

Dakle, neformalna organizaciona struktura predstavlja odnose u organizaciji koji nisu pokriveni nikakvim dokumentom i koji nisu zvanično priznati, ali koji izranjaju iz ličnih ili grupnih potreba radnika.



Slika 11. Hibridna organizaciona struktura

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

Tokom godina, menadžeri su u pokušaju da strukturu podese strategiji, jedino uspeli - da izgrade sve veće i veće strukture „diskutabilne trajnosti” za svoje organizacije. Ove strukture su pratile strategije, čiji je cilj bio da povećaju obim kompanija, kako bi dominirale tržištem.

U savremenim turističkim uslovima, veliki broj menadžera eksperimentiše organizacionim strategijama koje se u velikoj meri razlikuju od svih prethodnih.

Novi pristup organizacionoj strategiji može se sagledati u vidu tri inspirativna tipa organizacije (Čerović,2009):

(1) *obavezna dezorganizacija*

- mnogo manje pažnje posvećuje se organizacionim strukturama, a mnogo više radu na otklanjanju problema u saradnji sa ljudima, od kojih svaki svojim posebnim talentima doprinosi realizaciji zadataka (koji mogu da budu i iz drugih organizacija);

(2) *virtuelna korporacija*

- predstavlja privremenu mrežu nezavisnih kompanija povezanih informativnom tehnologijom, da bi delile znanje, troškove i pristup pojedinačnim tržištima svake od njih. Ona nema ni direkciju, ni organizacioni dijagram, niti hijerarhiju i vertikalnu integraciju.

(3) *razbijena organizacija (tzv.inteligentno razbijanje)*

- usluge i tehnologije pružanja usluga stvorile su raznovrsne mogućnosti za nove organizacione forme upravljanja znanjem, koje počivaju na konceptu razbijenosti (npr. izmeštanje proizvodnje);

- traže se i sklapaju ugovori sa: razvijenim partnerima, masovnim proizvođačima partnerima u razvoju.

Smatra se da će se i u budućnost nove organizacione forme se kretati u smeru upravljanja znanjem koje počiva na konceptu razbijenosti.

Na kraju, može se zaključiti da je cilj menadžmenta u hotelijerstvu optimalnom organizacijom postići maksimalan učinak, uz minimalnu potrošnju resursa, a do optimalne organizacije menadžmenta može doći jedino uvažavanjem i pravilnim kombinovanjem svih faktora organizacijske strukture.

## **2. Prilagođavanje organizacione strukture hotelskih preduzeća promenama na turističkom tržištu**

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

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

Složenost organizacione strukture, dezintegracija celine i delova, razuđenost funkcija i način organizovanja preduzeća negativno utiče i na sadržaj rukovođenja, na nedopustivo slabo korišćenje proizvoda informacionog sistema (bez obzira čak i da li je on podržan najmodern-

ijom računarskom tehnologijom). Na nivou preduzeća, uglavnom je razdvojen informacioni sistem od sistema informisanja.

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

Koncept organizacionog prilagođavanja obuhvata uravnoteženje potreba preduzeća za stabilnošću i promenom. Možemo posmatrati nekoliko aspekata prilagođavanja organizacione strukture (Petrović, 1995):

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

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

Uglavnom ponašanje preduzeća podrazumeva balansiranje ekstrovertnog i introvertnog pristupa u zasnivanju svoje koncepcije poslovanja. Međutim, rast je osnovni smisao postojanja efikasne organizacione strukture, pa i samog preduzeća.

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

**Prisutne tendencije u veličini, organizacionoj strukturi i globalizaciji tržišta zahtevaju širok prostorni i dug vremenski horizont u profilisanju rasta i razvoja hotelskih preduzeća Vojvodine. Zato ova preduzeća treba da planski obavljaju usaglašavanje strukture delatnosti, organizacione strukture i sistema veza s okruženjem.**

Organizaciona struktura preduzeća je dinamična kategorija i predstavlja trajno otvoreno pitanje, poslovnih sistema koji pretenduju na razvoj i progres, a to znači da je

strukturiranje preduzeća stalna, a ne kampanjska aktivnost<sup>14</sup>. Preduzeće projektuje svoju organizacionu strukturu za potrebe ostvarivanja definisanih ciljeva. To znači da struktura preduzeća treba da bude u funkciji njegove poslovne i razvojne strategije, odnosno struktura - prati strategiju. Da bi se ostvario sklad strukture i strategije, treba ostvariti komplementarni odnos između faktora koji određuju strategiju, tj. uslova koji određuju mogućnosti njenog ostvarenja u kojoj će se ciljevi realizovati.

Racionalna organizacija iziskuje podjelu rada među podsistemima (specijalizaciji) i obezbeđuje koordinaciju njihove poslovne aktivnosti.

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

Dakle, organizaciona struktura predstavlja komponentu funkcionalnih sposobnosti i sposobnosti opšteg upravljanja i kao takva, utiče na efikasnost i efektivnost preduzeća (Ansoff, 1984). Na pravce strukturnih promena utiče i finansijska struktura preduzeća, a pri tome su bitne četiri oblasti u njenoj strukturi:

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

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

### **3. Uloga menadžera lidera u hotelskim preduzećima**

Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti, a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju preduzeća.

Težište je na aktivnostima preko kojih lideri ostvaruju uticaj, odnosno na odgovorima šta lideri rade, a potom na tome, kako ostvaruju uticaj na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu liderstva. Osobine i ponašanje lidera su pretpostavke za njegov razvoj (Milisavljević, 1999).

---

<sup>14</sup> Prema savremenoj teoriji i praksi organizacije, struktura preduzeća je zavisna promenljiva koja je u stalnom prerastanju iz jednog stanja u drugo, tj. iz procesa u formu i iz forme u proces, odnosno, strukturiranje preduzeća odvija se kao proces organizovanja i reorganizovanja.

Liderstvo je kompleksno područje menadžmenta, čija je pojava označila svojevrsnu inovaciju i novo razdoblje u menadžmentu. Inženjerski jezik (koji je dominirao u teoriji i menadžerskoj praksi) ustupio je mesto jeziku politike. Sa liderstvom su povezani svi savremeni koncepti na kojima se zasniva efektivno upravljanje preduzećem, kao što su: moć, uticaj, kultura, grupni procesi i timska organizacija.

Menadžer je stručna osoba čiji zadatak proizilazi iz procesa menadžmenta, tj. izvodi procese planiranja-donošenje odluka, organizuje rad i poslovanje, angažuje i vodi ljude, kontroliše ljudske, finansijske, fizičke i informacijske resurse kako bi se izvršio zadatak zbog kojeg je postao menadžer. Menadžer se može definisati kao stručna osoba, koja ostvaruje svoje zadatke, radeći uz pomoć stručnih ljudi, prvenstveno onih koji su mu podređeni, znači obeležje menadžera je izvršenje zadataka uz pomoć drugih ljudi, a ne da on sam izvršava sve zadatke, a u cilju porasta ukupne efikasnosti i efektivnosti, vodeći istovremeno računa o društvenoj i ličnoj odgovornosti u sistemu etičkih normi. Menadžeri u preduzeću su ti koji određuju koja će se pravila primenjivati na zaposlene, koristeći svoju moć i autoritet koji im zahvaljujući formacijskom položaju pripadaju.

Obrađujući problematiku moći i autoriteta menadžera S. Čerović ukazuje na sledeće:

„Jedna od ključnih odluka za organizaciju, odnosno preduzeće jeste način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve instance organizacione strukture” (Čerović, 2003).

Jasno je da glavni menadžeri ne mogu da obave sve što je potrebno da se realizuje strateški plan organizacije. To je razlog zašto moraju da odluče koliki će autoritet delegirati (podeliti moć sa drugima) menadžerima na nižim nivoima.

**U praksi analiziranih hotela u Vojvodini postoji različit stepen delegiranja autoriteta na niže nivoe. Uobičajena je pojava da je organizacija posla po sektorima rada, u skladu sa utvrđenim pravilima, u nadležnosti menadžera nižih nivoa. Predlaganje - stimulacija za postignute rezultate je takođe u najvećem broju slučajeva na nižim nivoima.**

Dakle, moć je sposobnost da se utiče na druge ljude, tj. sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinca ili grupa, a poseduju je menadžeri jer odlučujuće utiču na odnose u organizaciji, odnosno preduzeću.

Moć menadžera proističe iz njegovog formacijskog položaja u preduzeću i daje im mogućnost (Barjaktarović, 2007):

- da vrše nagrađivanje, odnosno da imaju **moć nagrađivanja** (novcem, privilegijama, mogućnošću napredovanja u službi i sl.),
- da kažnjavaju, odnosno da imaju **moć sankcionisanja – kažnjavanja** (novčana, nedavanje privilegija, nagrada i sl.),
- da imaju **stručnu moć** (kvalifikacione, specijalističke i druge sposobnosti),
- da imaju **legitimnu moć** (formalna i pravna ovlašćenja postojanja autoriteta), i



– da imaju *referentnu moć* ( oponašanje radnika po uzoru na svog šefa). To je moć koja se stiče obrazovanjem i inteligencijom.

Ravnotežno ponašanje menadžera u korišćenju pojedinih vidova moći zadatak je i svakodnevna njihova obaveza, jer sinhronizacija u ponašanju daje rezultate.

Menadžeri koji imaju veći stepen samokontrole i ponašaju se zrelo u primeni moći imaju veću efikasnost i bolje rezultate i obrnuto oni menadžeri koji imaju manji stepen samokontrole imaju slabiju efikasnost, a samim tim i rezultate. Moć treba shvatati kao sredstvo za obavljanje posla.

Autoritet kao vid moći obično se vezuje za strukturu i hijerarhijsku lestvicu na kojoj se određeni menadžer nalazi. Počiva na legitimnom uticaju koji menadžer ima u preduzeću.

Uobičajena je praksa da menadžeri autoritet dela na *komandni autoritet*, (menadžeri odgovorni za realizaciju ciljeva preduzeća). *Savetodavni autoritet* (autoritet koji imaju određene grupe ili pojedinci koje komandnim menadžerima pružaju određene savete ili usluge) i *autoritet po funkciji* ((autoritet koji imaju članovi određenih specijalizovanih odeljenja koji vrše kontrolu drugih odeljenja istih ili sličnih specijalnosti).

Radi efikasnijeg i bržeg realizovanja utvrđenih ciljeva preduzeća neophodno je u određenim slučajevima i fazama upravljanja autoritet preneti na niže strukture menadžera i zaposlenih.

Prenošenje autoriteta (delegiranje) je posebno bitno u hotelijerstvu, obzirom na njegove specifičnosti i nemogućnosti menadžera da sam obavi ili nadzire sve poslove koji se u hotelu obavljaju (široka lepeza proizvoda i usluga koji sačinjavaju hotelski proizvod).

Prenošenje autoriteta kako na niže nivoe menadžera, tako i na zaposlene, podrazumeva uzajamno poverenje, stalnu komunikaciju i punu slobodu onih koji su zaduženi za pojedine vrste poslova.

Prenošenjem autoriteta na jednoj strani menadžeru ostaje više prostora i vremena za sagledavanje i preduzimanje drugih aktivnosti, a zaposlenima mogućnost uticanja na donošenje odluka.

Uspešno upravljanje preduzećem, posebno hotelskim zahteva od generalnog menadžera brojne kvalitete, među kojima su tri dominantna, a to su da mora biti **strateg**, **vizionar** a zatim i **lider** menadžer.

Može se reći da postoji velika međuzavisnost između liderstvo i moći, jer korišćenje moći predstavlja jak motiv da se postane lider. Moć koristi lideru za uticaj na druge u preduzeću (način na koji se vrši uticaj pokazuje da liderima stoje na raspolaganju brojni izvori moći, od moći pozicije, do lične moći). Uopšteno, menadžerima se sugeriše da, umesto autoriteta, carizmu grade na referentnim osobinama, samouverenim i ubedljivim nastupima (harizma je neophodan elemenat transformacionog liderstva, ali sama nije dovoljna da dovede

do transformacionog procesa). Zato lider – menadžer mora da 1. koordinira, 2. komunicira, 3. informiše i 4. alocira.

Umesto inferiornih, za uspeh transformacionog poduhvata, potrebni su superiorni sledbenici koji prihvataju obaveze i odgovornost i sami žele da postanu lideri. Transformacioni lideri putem opunomoćivanja zaposlenih, razvijaju liderstvo kroz celu organizaciju.

Uloga menadžera lidera je u tome, da uz pomoć liderstva zadovolje interese principala u efikasnom i efektivnom upravljanju preduzećem. Liderstvo je potrebno svakom preduzeću, a naročito onim koja su zapala u velike teškoće (naročito velikim i zrelim), jer bez liderstva nema uspešne transformacije preduzeća turističke privrede.

Džordž Homans „Ponašanje lidera” definiše 11 osobina za lider-menadžera:

1. održava svoju poziciju,
2. živi sa normama grupe
3. lider vodi,
4. ne izdaje direktive koje se neće sprovesti,
5. održava poziciju svojih sledbenika,
6. ne takmiči se sa sledbenicima,
7. nikad ne kudi i ne hvali pred zaposlenima
8. sagledava celinu strategije,
9. stvara uslove za samodisciplinu,
10. mora sebe dobro da poznaje,
11. mora da bude dobro informisan

Svakako da ponašanje lidera zavisi od niza komponenata i treba da je fleksibilno i adaptabilno. Međutim i okolina u znatnoj meri povratno utiče na njegovo prilagođavanje. **Na osnovu sprovedenih istraživanja može se zaključiti da je veoma mali broj menadžera odlikuje ovim osobinama. Često su bez jasno formirane strategije i vizije poslovanja svog preduzeća. Samo pojedini od njih kao što su to menadžeri hotela „Aleksandar” u Novom Sadu „Vile Breg” u Vršcu „Krivaje” u Krivaji, „Lupusa” u Kanjiži, hotela „Park” na Paliću, „Vojvodine” u Zrenjaninu su na pravom mestu u pravo vreme, te svoje sposobnosti koriste na pravi način i ispoljavaju svoje kreativne sposobnosti u cilju stvaranja što konkurentnijeg proizvoda na tržištu, naravno u skladu sa mogućnostima.**

# POSLOVNE OPERACIJE U HOTELSKOM PREDUZEĆU

## 1. Izbor vrste hotelskog objekta

Hotelsko preduzeće koje svoje poslovanje usmerava ka zadovoljenju potreba potrošača, vodi računa o izboru vrste, kategorije, lokacije svojih objekata, bez obzira da li su oni novi (u izgradnji) ili postojeći (kupljeni, pripojeni integracijom ili npr. uzeti u franšizu). Aktivnosti u ovoj fazi bitno utiču na one koje slede kasnije i često su presudne za poslovne rezultate konkretnog objekta u dužem vremenskom periodu njegovog rada. Zbog potrebe da se „uhodaju” radne operacije i zaposleni i stekne određeni imidž na tržištu, kod potpuno novih objekata i ne očekuju se profitabilni rezultati u prvim godinama njihovog funkcionisanja. U turističkim razvijenim zemljama postoje razrađeni oblici i državne pomoći u tom periodu rada novih objekata i to kroz oslobađanja od poreza, carinske olakšice za uvezenu robu (reprodukcioni materijal) i druge. Veoma često se dešava da objekat u kasnijim fazama ne posluje rentabilno u pojedinim poslovnim godinama ili sezonama, a to se prevashodno dešava zbog turbulentnosti tržišta, odnosno njegovih kolebanja.

Osnovna pretpostavka da preduzeće donese adekvatne odluke o vrsti i kategoriji, kao i lokaciji objekata je predhodno istraživanje tržišta i da se na toj osnovi definišu strategijski ciljevi koji realno mogu da se ostvare. Prvi rezultati istraživanja treba da ukažu na ukupni tržišni potencijal konkretnog objekta, tj postoji li zainteresovanost potrošača za ovakvim proizvodima, potom proceniti tržište dobavljača, da li bi taj objekat u datim kao i procenjenim uslovima konkurencije, mogao da ostvaruje rentabilnost na duži rok. Takođe, elementarna pretpostavka je da se utvrdi kome, odnosno kojim tržišnim segmentima je objekat prevashodno namenjen, koje su to grupe potrošača koji bi ovde mogli da zadovolje svoje potrebe. Ako se na bazi pouzdane procene tržišnog potencijala precizno utvrdi namena objekta, tj. preciziraju ciljni segmenti koji prvenstveno treba da ga koriste, onda se time stvaraju okviri u kojima treba odrediti vrstu i kategoriju objekta. Pod vrstom se podrazumeva da li je npr. objekat klasičan hotel, sa ili bez depadansa, da li je apartmanskog ili kombinovanog tipa, da li se radi o objektu koji pruža garni (noćenje sa doručkom) ili pansionske ili polupansionske usluge i sl., zavisno od primenjenog kriterijuma i odgovarajuće podele.

Pri odlučivanju o vrsti i kategoriji objekta pored navedenih elemenata preduzeće treba da uvažava i druge relevantne faktore, kao što su veličina i lokacija objekta, stalnost poslovanja (sezonsko ili celogodišnje), tržišnu poziciju ostalih (sopstvenih i konkurentskih) objekata itd. Između vrste i kategorije objekata s jedne i njihove veličine i lokacije s druge st-

rane, postoji značajna međuzavisnost koja se neposredno i bitno odražava na poslovne rezultate i ekonomsku dobit.

Može se reći da nema univerzalnih rešenja u kombinovanju posmatranih elemenata. Svako preduzeće uvek traži sopstveno optimalno rešenje, uvažavajući konkretne uslove i svoja i tuđa iskustva.

Ne postoji jedinstvena podela hotelskih objekata prema njihovim vrstama. Podele koje postoje zasnovane su prema određenim kriterijumima i to (Čačić, 1994):

- fizičke karakteristike objekta;
- tržišna namena;
- vrsta usluga i načina na koji se one pružaju;
- vreme poslovanja.

### **Fizičke karakteristike objekta**

U ovoj grupi je jedan od često korišćenih kriterijuma je veličina objekta. Iako se na osnovu njega svi hoteli veoma jednostavno dele na male, srednje i velike, ipak se radi o značajnom pokazatelju za koji su kao što je navedeno, vezani brojni drugi elementi poslovanja konkretnih objekata. Pri određivanju vrsta hotelskih objekata po njihovoj veličini postoji širok dijapazon u kome mogu da se vrše odgovarajuće analize i grupisanja.

Građevinske tj. konstrukcione karakteristike takođe služe za razvrstavanja hotelskih objekata. Tako Davidson razlikuje objekte građene sa namerom da budu hoteli od onih koji su građeni sa drugim namerama i koji tek posle ozbiljnijeg preuređivanja mogu da se uvedu na turističko tržište. Ova podela ima uporište i u praksi; to su najčešće srednjovekovne građevine, te kulturno-istorijski spomenici pa možemo i kod nas navesti nekoliko primera: Petrovaradinska tvrđava, dvorac Dunderskih u Bečeju, kaštel u Ečkoj.

Postoje i druge podele hotelskih objekata prema njihovim građevinskim karakteristikama. Prema tipu gradnje objekti se razlikuju po:

- horizontali (tzv. niska gradnja, rasuta na širem prostoru);
- vertikalni (gradnja u visinu, najčešće diktirana nedostatkom prostora);
- posebni (uklapanje objekta u datu konfiguraciju terena u cilju njegovog maksimalnog iskorišćavanja, uključujući i atraktivnost)

U praksi je dobro poznata i podela hotelskih objekata na one koji čine jednu građevinsku celinu (bez obzira da li se radi o horizontalnom, vertikalnom ili posebnom tipu gradnje) i na one koji su sastavljeni iz više objekata kao kompaktne celine (tada je po pravilu, jedan objekat glavni i u njemu su recepcija, restoran i drugi sadržaji, a ostali objekti su apartmanskog, paviljonskog, bungalovskog, ili nekog drugog tipa, samo sa uslugom smeštaja, čime se povećava prihvatni kapacitet glavnog objekta. Konačno, hoteli ne moraju biti smeštani u

zgradama kao građevinskim objektima-oni mogu da se nađu i na prevoznim sredstvima i u kombinaciji sa specifičnim saobraćajnim punktovima.

Starost objekta je jedna od fizičkih karakteristika koja se često koristi u odgovarajućim analizama, pri čemu se vrše konkretna grupisanja hotela po godinama njihove izgradnje. To je istovremeno i zanačajna odlika pojedinih faza u životnom ciklusu konkretnog objekta i njegovih usluga (proizvoda) sa bitnim uticajem na ukupan kvalitet tih usluga, što znači da se i ova fizička karakteristika neposredno odražava na ukupan kvalitet usluga konkretnog hotelskog objekta.

Tabela 30. Broj hotela u Vojvodini prema periodu izgradnje

Hoteli	Period izgradnje (				
	Pre II.sv.rata	do 1960.g	1960.g-1980.g	1980.g-2000.g	Posle 2000.g
I kategorije	1	-	1	-	1
II kategorije	2	-	-	1	4
III kategorije	5	2	6	5	2
IV kategorije	3	-	8	3	7
V kategorije	1	-	1	2	1
<b>Ukupno</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>15</b>

Izvor: Urađeno od strane autora

Ako pogledamo prikazane podatke u tabeli 30. može se zaključiti da je najveći broj hotela u Vojvodini izgrađen u periodu od 1960 do 1980. godine, za vreme bivše Jugoslavije. To su uglavnom klasični gradski hoteli, kojih u Vojvodini ima najviše. S druge strane, posle 2000. godine broj hotela u Vojvodini iz godine u godinu raste i za sedam godina, izgrađeno je nešto manji broj hotela u odnosu na ranije vremenske intervale u trajanju od 20. godina. S obzirom na dosadašnji trend, očekuje se da će do 2020. godine broj novo izgrađenih hotela biti značajno uvećan. Važno je napomenuti i to da su hoteli izgrađeni 70-tih i 80-tih godina prošlog veka, bili u društvenom vlasništvu, što se sada menja i u narednom periodu se očekuju značajne investicije u restauraciju i renoviranje tih hotela, čime bi se dobilo na kvalitetu.

### **Tržišna namena objekta**

Prema ovom kriterijumu postoji više podela hotelskih objekata. Zavisno od svrhe za koju služe, sve te podele u osnovi imaju dva pristupa (Čačić, 1994):

- analitički, u kome se najčešće polazi od turističkog smeštaja i u tim okvirima se posmatraju određene vrste i kategorije hotela;
- poslovni, u kome se polazi od praktičnih podela hotelskih objekata za razne potrebe preduzeća, a pre svega u cilju prilagođavanja njegove ponude zahtevima ciljnih tržišnih segmenata.

U analitičkom pristupu polazi se od podele ukupnog turističkog smeštaja na **komercijalni i nekomercijalni**. Kriterijum za ovu podelu ukupnog smeštaja je da li odgovarajući objekti posluju sa ciljem ostvarivanja profita na tržištu ili sa neprofitnim ciljem (ali uz mogućnost naplate usluga kako bi se pokrili troškovi). Hoteli, moteli ili slični objekti su „udarni” deo komercijalnog sektora, posebno značajni za izlazak na međunarodno turističko tržište. Profitni cilj, a zatim i prevashodna orijentacija na međunarodno tržište su neosporne podloge poslovanja svakog hotela. Što se tiče nekomercijalnih objekata za smeštaj tu spadaju različita odmarališta pojedinih preduzeća, potom objekti raznih udruženja, lovačkih, planinarskih omladinskih i sl. Svi oni svojim zaposlenima, odnosno članovima omogućavaju boravak na određenim destinacijama po veoma povoljnim cenama, manjim od onih tržišnih. **Svi hotelski objekti u Vojvodini posluju komercijalno, odnosno profitno su orjentisani. Da je hotelijerstvo u Vojvodini prevashodno orjentisano na međunarodno tržište pokazuju i već navedene strukturne promene.**

U literaturi i u praksi se često koristi podela turističkih smeštajnih kapaciteta na osnovne i na komplementarne (dopunske). Kriterijum za ovu podelu je tržišni-osnovni kapaciteti su ti koji u nekoj turističkoj destinaciji čine bazu njenog nastupa na tržištu. Hoteli i njima slični objekti su nosioci tog nastupa, ali uobičajeno je da se oni dalje razvrstavaju po kategorijama, najčešće na bazi odgovarajućih zvaničnih propisa o kategorizaciji.

Poslovni pristup je znatno pragmatičniji – u njemu se po pravilu polazi od tržišnih (ciljnih) segmenata kojima je objekat namenjen. U okviru ovog pristupa hotele prema K. Čačiću možemo podeliti na:

- *tranzitne*, sa vremenski najčešće ograničenom uslugom (kraći odmor ili boravak) i sa kombinacijama u kojima se gostu pružaju ili sve usluge ili samo neke od njih (odmor, tj smeštaj);
- *resort (odmarališne)* koji mogu da imaju celogodišnje ili sezonsko poslovanje ili da budu specijalizovani za pružanje usluga onim segmentima koji imaju neka posebna interesovanja (npr kure za mršavljenje ili gojenje, sportski kampovi i centri itd).
- *konvencionalne*, namenjene održavanju raznih skupova;
- *konferencijske*, takođe namenjene održavanju različitih skupova, konferencija, seminara i sl.
- *motele, i tzv. motor hotele* (namenjene motorizovanim turistima, po pravilu veći od motela)
- *svratišta* tj male hotele koji nude kućni (domaći odmor) u gostoljubivoj atmosferi, sa sobama opremljenim u lokalnom stilu, pri čemu svaka soba nemora da ima kupatilo i telefon;
- *rezidencijalne*, odnosno objekte namenjenje za duži boravak, nastale pretvaranjem stambenih jedinica nekadašnjih rezidenata (stanovnika) u smeštajne jedinice hotel-

skog tipa i sa odgovarajućim uslugama. Najčešće se nalaze u velikim gradovima (Čačić, 1994).

Detaljnu tipizaciju hotela sa stanovišta lokacije, motiva posete, kategorije potrošača, načina uređenja i opreme i načina poslovanja izvršila je i prof. dr. Ljiljana Kosar. Prema ovom autoru pored gore navedenih tipova hotela izdvajaju se (Kosar, 2008):

- *obalni hotel*, objekat stacionarnog tipa lociran u priobalnom pojasu mora, jezera ili reke sa sezonskim karakterom poslovanja;
- *planinski hotel*, objekat stacionarnog tipa, lociran u planinskom turističkom mestu, na nadmorskim visinama iznad 1000 m, velike spratnosti;
- *banjski hotel*, stacionarni tip objekta lociran u banjskom turističkom mestu prevashodno sa lečilišno-rehabilitacionim motivima posete;
- *gradski hoteli*, prolazni tip objekta lociran u gradu;
- *hotelski klubovi*, specifične naseobine, tzv. sela za odmor, gde se uz ugostiteljske usluge nude sportsko-rekreativni sadržaji i to pod posebno povoljnim okolnostima za članove kluba, kako bi se obezbedila stalnost klijentele;
- *poslovni* (”biznis”) hoteli, najčešća varijanta gradskog tipa hotela sa specijalizacijom ponude u vidu dodatne opreme soba prema zahtevima poslovnih ljudi;
- *kazino hoteli*, tip hotelskog objekta čija je prevashodna namena obezbeđenje odgovarajućih prostorija i opreme za realizaciju igara na sreću;
- *sport hotel*, namenjen određenim kategorijama korisnika, prevashodno sportskim ekipama, ali i amaterima okrenutim ka sportu i rekreaciji, raspolaže sa sportskim terenima i ostalim sadržajima namenjenim ovoj grupi korisnika.
- *wellness hoteli*, specijalizovan tip hotela namenjen onim kategorijama korisnika koji zagovaraju zdrav način života;
- *porodični hoteli*, namenjen porodicama, sa specijalnom ponudom za decu, dopunskom opremom u sobama, posebni sadržaji i normativi obroka namenjenim porodicama;
- *aparthoteli*, hotelski objekat u kome se jedinice za smeštaj ne sastoje od klasičnih soba, već iz apartmana;
- *butik hoteli*, mali hotelski objekat sa originalnim unutrašnjim uređenjem dizajnom u skladu sa svetskim trendovima i personalizovanoj usluzi nezavisnog vlasništva;
- *HIP hoteli*, predstavljaju specifičan tip hotela koji sintetizuje osnovne odlike butik i dizajn hotela;
- *tematski hoteli*, hotelski objekti vezani za određenu turističku atrakciju na osnovu čega se vrši izgradnja hotela, opremanje, uređenje i sl;

- *destinacijski hoteli*, tip hotelskog objekta koji predstavlja dovoljan motiv za dolazak u određeno mesto, nudi specifična arhitektonska rešenja, karakteristične gradnje, uređenja enterijera i eksterijera;
- *neobični hoteli*, neobični u pogledu lokacije, arhitektonskih rešenja, materijala gradnje, adaptacije, organizacije, opremanja, površine prostora, asortimana i načina pružanja usluga (hoteli muzeji i galerije, hoteli na prevoznim sredstvima, oaze u pustinji, zamkovi i tvrđave, svetionici, zatvori, podvodni, podzemni i dr).

Tipizacija i specijalizacija hotelskih objekata je takođe jedan od segmenata prilagođavanja savremenim trendovima na turističkom tržištu. Možda i najznačajniji segment. Egzistencija više različitih tipova hotela inicira stepen razvijenosti hotelijerstva na nekom prostoru. **Prema istraživanju koje smo sprovedi, na osnovu procene menadžmenta i sopstvene procene na teritoriji Vojvodine posluje 32 gradska hotelska objekata, 7 poslovnih, 3 banjaska, 11 odmarališnih (resort) hotelskih objekata. 3 objekta možemo svrstati u tip neobičnih hotela jer su smešteni u dvorcima, odnosno kaštelima i na tvrđavi. Razvrstavanje hotela prema tipu ukazuje da u Vojvodini ne postoji široka lepeza različitih tipova hotela. Ono što nedostaje su svakako butik hoteli, wellnes hoteli kao i sport hoteli.** Proces internog diferenciranja hotelijerske ponude unutar postojećih tipova objekata sa ciljem usklađivanja za zahtevima konkretnih tržišnih segmenata označava se kao specijalizacija. Proces specijalizacije se odvija kao rezultat fokusiranosti na usko izidiferencirane tržišne segmente, odnosno ciljne grupe (Kosar, 2007). **Realno, na osnovu analiza postojećih sadržaja i mogućnosti većina postojećih hotela svoje prilagođavanje u ovom smislu vrše jedino obogaćivanjem sadržaja i kreiranjem specijalnih programa(selektivno) dok specijalizacije u pravom smislu te reči nema. Izuzetak predstavljaju garni hoteli koji su uglavnom specijalizovani za poslovne turiste bez tendencija za obogaćivanjem ponude.** U dizajniranju specijalizovanih paketa usluga namenjenih konkretnim, temeljno istraženim kategorijama korisnika prednjače međunarodni hotelski lanci. Strateški menadžment međunarodnih hotelskih lanaca specijalizaciju svoje ponude ostvaruje kroz kontinuirani proces internog brendiranja (Oden,1997).

### **Vrsta i način pružanja usluga**

Prema ovom kriterijumu, hoteli se dele na garne (“krevet sa doručkom”) i klasične hotele, najčešće pansionskog tipa, tj. sa kompletnom dnevnom ishranom. Međutim razvoj turizma i prilagođavanje proizvoda u fizičkom i tržišnom smislu veoma heterogenoj tražnji i brojnim segmentima, znatno su proširili dijapazon osnovih usluga, pa prema tome stvorili osnovu za dalju podelu i razvrstavanja hotelskih objekata u ovom pogledu.



Tako se, naručito na turističkim destinacijama, sreću brojni hotelski objekti, različitog tipa gradnje koji, izlazeći u susret tražnji i njenim zahtevima za slobodnim i neometanim provođenjem vremena u toku dana, nude samo uslugu smeštaja. Organizacija i način ishrane su prepušteni gostima. Veliki broj hotela pruža i usluge tzv. dnevnog odmora – kratkog boravka u sobi, najčešće do 4 sata u toku dana. U većini hotelskih objekata u turističkim destinacijama danas su klasične pansionerske usluge svedene na polupansionerske (smeštaj, doručak i jedan od dva glavna obroka, uglavnom večera) što je takođe odraz prilagođavanja zahtevima tražnje i rasporedu njenih dnevnih aktivnosti. Takođe, moguće su razne kombinacije osnovnih usluga: garni hotel, po pravilu lociran u gradu i prvenstveno namenjen poslovnoj klijenteli, pruža usluge i drugim segmentima i omogućuje mogućnost ishrane svima koji borave u tom objektu, a klasičan hotel neće odbiti goste koji traže samo smeštaj ukoliko imaju raspoložive kapacitete. Ovome se prilagođavaju i sadržaji objekta, cene i ostali ključni elementi koji obezbeđuju mogućnost odstupanja od standardnih usluga u hotelu.

Pod načinom na koji se usluge pružaju misli se na podelu koja se često sreće u literaturi i po kojoj se razlikuju servisirane i neservisirane vrste smeštaja. Servisirani smeštaj odnosi se na one objekte preduzeća (pre svih hotelske) u kojima je osoblje stalno fizički prisutno da bi pružilo određenu vrstu usluge-smeštaja, ishrane, pića i dr. Usluge su uvek dostupne i to je uključeno u njihovu cenu i onda kada ih gosti ne koriste. Neservisirani smeštaj obuhvata one objekte u kojima nema lične usluge, a smeštaj je obezbeđen u nameštenim prostorijama koje se iznajmljuju gostima npr. apartmani, vile, privatne kuće, kamping-karavani i sl. Iako usluge ishrane mogu da budu dostupne gostima, one su na komercijalnoj osnovi odvojene i ne uključuju se u cenu smeštaja. **Što se tiče vrste i načina pružanja usluga u vojvodanskim hotelima, 80% istih pruža pansionerske i polupansionerske usluge u zavisnosti od želje gosta, dok 20% (10 hotela) su garni hoteli koji nemaju restorane, ali rade catering po potrebi. Na turističkom tržištu Vojvodine evidentno je povećanje broja hotela koji spadaju u grupu garni, obično su manjeg kapaciteta do 40 ležajeva, locirani u gradovima na atraktivnim lokacijama, često u sklopu objekta višestruke namene. Izuzetak su garni hoteli u banji Kanjiži. Ovaj vid diferenciranja ukazuje da u hotelijerstvu Vojvodine postoji trend da se vrsta i način pružanja usluga prilagodi zahtevima tražnje u smislu slobode izbora načina i mesta ishrane gosta.**

### **Vreme poslovanja objekta**

Dobro je poznata podela hotelskih i svih drugih smeštajnih objekata na one koji posluju tokom cele godine i na one sa sezonskim poslovanjem. Ovo je pre svega bitan orijentir za nove objekte – opredeljenje za hotele jedne ili druge vrste u startu stvara različite pristupe izgradnji, opremanju, organizaciji rada, tržišnim segmentima, i svim oblicima tržišnog nastupa. Sezona ima izuzetan uticaj i na tekuće poslovne rezultate, pa zato i uspešnost rada objekata

jedne ili druge vrste može značajno da odstupa i donese različit prinos na uloženi kapital ili različit operativni profit.

Sezonski objekti koji se pre svega sreću u tipičnim turističkim mestima, imaju više prednosti u odnosu na one koji rade cele godine (Čačić, 1994):

- kraće vreme rada sa povećanim intenzitetom u vreme kada postoji dovoljna ili maksimalna tražnja;
- znatno manje „praznih hodova” i neiskorišćenih kapaciteta;
- niže ukupne troškove, a više prosečne cene.

S druge strane sezonski objekti suočavaju se sa problemima vezanim za zaposleno osoblje i održavanje kvaliteta usluga (obezbeđenja sezonskih radnika odgovarajućih kvalifikacija i njihova motivisanost i „vezanost” za interese preduzeća i sl), zatim pribavljanje posebnih obrtnih sredstava za pripremu i početak rada u sezoni i uopšte za sve finansijske opracije u znatno kraćem vremenskom intervalu nego kod objekata sa celogodišnjim poslovanjem i drugim.

Celogodišnje poslovanje povećava ne samo vreme rada objekta već i probleme sa kojima preduzeće mora da računa kada se opredeljuje za broj i vrstu hotela u ovom pogledu. Kod objekata koji u tipičnim turističkim destinacijama rade tokom cele godine, takođe se ispoljavaju svi pomenuti uticaji sezone. Uz njih idu i uticaji vansezona koja donosi značajne probleme u međuodnosu troškovi – cena – prihod. Često se dešava da takvi objekti iako adekvatno opremljeni i organizovani u vansezoni zatvaraju svoja vrata na određeno vreme, što se koristi za odmor radnika, manja renoviranja i sl. To pokazuje da je zatvaranje objekata tada ekonomski opravdano. Izuzetak su hoteli u velikim gradovima, u kojima nema izrazitih sezonskih kolebanja tražnje i gde je turistički promet znatno ravnomernije raspoređen po mesecima. **Vojvođanski hoteli posluju tokom cele godine, mada se kod pojedinih značajno oseti uticaj sezone u vidu pada turističkog prometa od 30%-40%. To su hoteli u banji Kanjiži, hotel „Norcev” na Fruškoj gori, hotel „Biser”, „Krivaja”, Leopold I i hoteli na Paliću. Oscilacije turističkog prometa najizraženije su u zimskim i letnjim mesecima. Ovaj problem pojedini vojvođanski hoteli (uglavnom na Paliću i u Kanjiži) pokušavaju da reše različitim specijalnim ponudama odnosno programima po specijalnim (povoljnijim cenama) u ovim periodima. Tako na primer hotel „Prezident” na Paliću nudi specijalne programe tokom zime „Klizanje i sankanje na severu Bačke”, „Zima na Paliću”. „Vikend za zaljubljene” specijalni proizvod za poslovne ljude „All in one” i sl. Hoteli u Kanjiži nude special relax vikend za dve osobe i dr. Na ovaj način hotelski menadžment vrši diferencijaciju proizvoda i pokušava da usmeri turističku tražnju ka novim proizvodima, u cilju osvarivanja veće popunjenosti kapaciteta i rentabilnog poslovanja.**

## 2. Izbor lokacije objekta

### 2.1. Faktori za izbor lokacije hotelskih objekata

Lokacija objekta ima izuzetan značaj u celokupnom poslovanju svakog preduzeća. Značaj lokacije turističkih objekata dodatno povećavaju neka od obeležja koja turističko tržište čine tržištem posebne vrste (*sui generis*). Tako, na primer, za hotelske i druge smeštajne objekte posebno je značajno da su oni ne samo fizički, već i produkciono i uopšte, tržišno vezani za određeni prostor i da čine jedan deo njegove ponude koji čeka tražnju.

Lokacija hotelskih, ostalih smeštajnih i restoranskih objekata je pod jakim uticajem faktora koji su najvećim delom vezani za osobenosti turističkog tržišta. Ti faktori su među sobom usko povezani, uključujući i njihovu povezanost sa makro i mikro aspekta i imaju dugotrajn uticaj na poslovne rezultate preduzeća kojima pripadaju konkretni objekti. Vodeći računa o tome da su troškovi izgradnje i funkcionisanja objekta korektor svake njihove kombinacije, među brojnim ekonomskim faktorima koji utiču na izbor lokacije hotelskih, ostalih smeštajnih i restoranskih objekata, posebno treba izdvojiti sledeće (Čačić, 1994):

- razvijenost tržišta i udaljenost potrošača;
- ciljne grupe (segmente) potrošača i njihove preferencije;
- blizinu konkurencije;
- vrstu, kategoriju i veličinu objekta;
- razvijenost i blizinu tržišta dobavljača;
- razvijenost i blizinu tržišta radne snage;
- atraktivnost, pristupačnost i uređenost prostora;
- razvijenost ukupnih turističkih sadržaja određene destinacije;
- ciljeve rasta i razvoja preduzeća kome pripada konkretan objekat.

Neki od ovih faktora su važniji za izbor lokacije hotelskih, drugi za izbor lokacije restoranskih objekata. Uz njih postoje i drugi faktori koji ovde nisu navedeni – u svakom slučaju, preduzeće koje locira sopstvene objekte uvek rangira relevantne faktore i pri tom koristi egzaktne ili iskustveni metod ili njihovu kombinaciju.

1. **Razvijenost tržišta i udaljenost potrošača** odnosi se na položaj objekta prema glavnim tokovima tražnje – na primer, prema usmerenosti domaće i inostrane klijentele ka primorskim ili planinskim turističkim centrima, velikim gradovima, ekološki očuvanim i zaštićenim prostorima ili kulturno-istorijskoj baštini. Lociranost hotela na nekom od područja koje se nalazi na takvim glavnim pravcima usmeravanja tražnje i koje je stoga dovoljno razvijeno, afirmisano i perspektivno, bitno se razlikuje od situacije u kojoj se hotel gradi na prostoru koji se tek formira u turističkom smislu i sa ambicijama ili da se uključi u postojeće tokove

tražnje ili da bude okosnica razvoja nekog novog toka, koji će obezbediti dovoljan broj posetilaca i postizanje zadovoljavajućih ekonomskih rezultata u dužem vremenskom periodu.

Ovaj faktor je najčešće samo korektivni, tj. dopunski u odnosu na ostale koje preduzeće prvenstveno uvažava u izboru lokacije svojih objekata. Ali, u pojedinim slučajevima on (transfer) može da ima znatno veći uticaj na realizaciju celokupnog putovanja i na prihvatanje gostiju u smeštajnim objektima.

**2. Ciljne grupe (segmenti) potrošača i njihove preferencije** bitno utiču na lokaciju objekata i njegove ostale odlike. Na bazi prethodne analize tržišta, preduzeće prvo određuje ciljne grupe sa kojima računa za objekat koji podiže i rangira ih u skladu sa svojim strategijskim opredeljenjima i poslovnom orijentacijom. Rang lista segmenata je ključna podloga za izbor lokacije, sadržaja, kategorije i drugih bitnih elemenata konkretnog objekta. Preferencije npr. hotelskih gostiju pre svega su određene osnovnim ciljem (razlogom) putovanja i stoga lokacija objekta mora da ih uvažava, kako bi on ostvario svoju funkciju u prihvatanju željenih ciljnih segmenata.

**3. Blizina konkurencije** je faktor izbora lokacije koji je najčešće usko povezan sa razvijenošću tržišta. Politika međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca u tom pogledu je najbolji primer kako se ovaj faktor koristi na razvijenom, a kako na manje razvijenim, pogotovo novim i perspektivnim tržištima. Najveći hotelski i restoranski lanci primenjuju strategiju praćenja konkurenata.

Kada ulaze na nova tržišta – zemlje ili regije – najveća hotelska i restoranska preduzeća uvek nastoje da za svoje nove, a dobrim delom i franšizirane objekte, obezbede najkvalitetniju lokaciju i da time postignu maksimalne startne prednosti u odnosu na eventualne konkurente koji mogu kasnije da se pojave na tom tržištu.

**4. Vrsta, kategorija i veličina objekta**, s jedne, i lokacija, s druge strane, međusobno su uslovljene i imaju značajan sinergijski efekat u poslovanju hotelskih, restoranskih i drugih preduzeća u turizmu. Njihov uticaj na poslovne rezultate potenciran je i osnovnim odlikama turističkog tržišta, ali i svojevrsnim delovanjem ovih elemenata na pripremu i održavanje uslužnog programa preduzeća. Lokacija utiče na vrstu, kategoriju i veličinu objekta, a s druge strane, ovi elementi moraju se uzeti u obzir pri izboru mesta na kojem će taj objekat biti smešten. Stoga je npr. realno da se u nekom malom primorskom ili planinskom, tipično turističkom mestu, udaljenom od većih saobraćajnica i centara, neće podizati mega hoteli luksuzne kategorije ili slični objekti. Opravdano je očekivati da se u takvim mestima lociraju raznovrsni objekti – hotelskog, apartmanskog, bungalovskog i sličnog tipa – prvenstveno srednjih i nižih kategorija i sa sadržajima namenjenim pre svega sportsko-rekreativnim aktivnostima, zabavi i razonodi putem animacije i drugim. Razumljivo, mikro lokacija u takvim mestima mora da uvaži već pomenute preferencije potrošača prema položaju objekata u odnosu na plažu, skijalište i ostale bitne punktove.

Dok se vrsta i kategorija objekta pre svega vezuju za ciljne segmente i njihove preferencije, a zatim i za ostale faktore lokacije, veličina objekta u ovom kontekstu ima jednu posebnu dimenziju. Naime, ovde nije reč samo o veličini izraženoj kapacitetom (za smeštaj i ishranu) kao ekonomskom kategorijom, već i o ukupnoj fizičkoj veličini, tj. površini koju zahvata objekat u prateći objekti kao što su parkirališta, sportsko-rekreativni tereni i drugi. Raspoloživost i konfiguracija zemljišta na nekoj lokaciji su značajni za dimenzioniranje osnovnog i pratećih objekata, a istovremeno i za tip njihove izgradnje – horizontalni, vertikalni ili posebni.

**5. Razvijenost i blizina tržišta dobavljača** je izuzetno značajan faktor lokacije svakog hotelskog i drugog smeštajnog, restoranskog i uopšte, turističkog objekta. On direktno utiče na nabavku kao poslovnu funkciju preduzeća kome taj objekat pripada i odražava se u značajnoj meri na troškove njegovog poslovanja. Lokacija sa ovog aspekta uslovljava politiku zaliha preduzeća i organizaciju i funkcionisanje celokupnog snabdevanja njegovih objekata proizvodima i uslugama potrebnim za održavanje uslužnog programa. Stoga je kvalitet kao najvažnija odlika uslužnog programa preduzeća, koja mu obezbeđuje znatno efikasnije tržišno poslovanje i poziciju, neposredno uslovljen ovim faktorom u izboru lokacije objekata.

Razvijenost i blizina tržišta dobavljača odražava se i na makro i na mikro aspekt lokacije i to uvek u kombinaciji sa ostalim faktorima koji utiču na izbor mesta na kojem će se objekat nalaziti (izgradnja) ili se već nalazi (franšiza i sl.).

**6. Razvijenost i blizina tržišta radne snage** kao faktor lokacije određuju najvažniji elemenat uslužnog programa hotelskog, restoranskog i svakog drugog preduzeća u turizmu. Izrazita interperonalnost hotelskih, restoranskih i, uopšte, turističkih usluga, potencira značaj poslovnih operacija koje obavlja svaki pojedinac u izvršnom i rukovodećem delu kolektiva. U velikom broju tih operacija naglašeni su tzv. neopipljivi elementi hotelskog i restoranskog proizvoda (usluge), bazirani na uspostavljanju svojevrstnih odnosa između gostiju i zaposlenog osoblja. Stoga je mogućnost da se oformi odgovarajuća struktura i postigne željena homogenost kolektiva, presudna za ukupan kvalitet uslužnog programa hotelskih, restoranskih i ostalih preduzeća u turizmu.

U načelu, hoteli i restorani locirani u velikim gradovima lakše obezbeđuju potrebnu radnu snagu i to iz sledećih razloga: takve destinacije imaju razvijeno ugostiteljsko i ukupno turističko poslovanje, što privlači stručne radnike i rukovodeće kadrove i omogućava njihovu fluktuaciju; u velikim gradovima često se nalaze odgovarajući obrazovni centri, tj. škole i fakulteti koji usmeravaju kadrove ka oblasti ugostiteljstva i turizma.

Međutim, kod objekata koji se razmeštaju u malim mestima, a pogotovo na lokalitetima sa neizgrađenim ili nedovoljno razvijenim urbanim elementima, preduzeće se suočava sa daleko ozbiljnijim problemima vezanim za obezbeđenje potrebnih radnika. Najčešće su takvi objekti sa sezonskim karakterom poslovanja, što je dodatno opterećenje zbog potrebe da se

obezbledi odgovarajuća, sezonska radna snaga. Oslanjanje na lokalno stanovništvo podrazumeva dalje probleme u vezi sa njihovom obukom za rad u objektu, školovanjem i sl. Ovakvi i drugi problemi postepeno se otklanjaju celokupnim razvojem datog turističkog mesta ili lokaliteta, ali brzina njihovog otklanjanja nije velika i oni su dugo prisutni u poslovanju preduzeća.

**7. Atraktivnost, pristupačnost i uređenost prostora** po pravilu su početni i nezaobilazni faktori u izboru lokacije: prirodne i druge atraktivnosti konkretnih destinacija su preduslov da se na njima uopšte i pojave hotelski, drugi smeštajni i restoranski objekti, a pristupačnost i uređenost su često presudni u izboru lokacije sa tržišnog (pristupačnost u odnosu na tražnju, dobavljače itd.) i troškovnog aspekta (potrebna ulaganja u zemljište za gradnju objekta i njegovu saobraćajnu pristupačnost i povezanost). Na onim lokalitetima i prostorima koji ne poseduju dovoljnu atraktivnost, niti su pristupačni i već uređeni u prihvatljivoj meri, turistički razvoj često se obezbeđuje kroz ciljeve i podsticaje ekonomske politike konkretne države, odnosno društva.<sup>15</sup>

**Pristupačnost** je faktor lokacije koji u velikoj meri omogućava da se iskažu i iskoriste izvorna i izvedena komponenta destinacije. Ona obuhvata komunikativne faktore, odnosno saobraćajne potencijale i njihovu sadašnju i perspektivnu iskorišćenost (izraz pristupačnost inače se koristi za označavanje i drugih karakteristika date destinacije kao što su npr. pristupačne cene i uopšte, uslovi boravka u njoj). Kod ovog faktora lokacije takođe su izražena oba osnovna aspekta:

- makro aspekt podrazumeva pristupačnost objekta u odnosu na tokove tražnje, odnosno njegovu destinacijsku poziciju prema glavnim saobraćajnicama, kao i izgrađenost (razvijenost) tih saobraćajnica koja omogućava više ili manje efikasne komunikacije sa potrošačima i obezbeđenje osnovnog prevoza i transfera do objekta. razume se da isto važi i za povezivanje sa dobavljačima, tj. za mogućnosti stalnog i potpunog snabdevanja objekta i uspešnog organizovanja funkcije nabavke;

- mikro aspekt pristupačnosti pri određivanju lokacije uključuje isto tako važne činioce, a pre svega položaj objekta u odnosu na glavne atraktivne faktore destinacije (plaže, terene za skijanje, termomineralne izvore i kupališta i sl. ili trgovački i poslovni centar grada, najvažnije kulturno-istorijske spomenike itd.)

**Uređenost** prostora obuhvata postojanje prostornih i generalnih i detaljnih urbanističkih planova, izgrađenost komunalne infrastrukture, kao i sve normativne uslove kojima se određuju odnosi i razvoj na datoj teritoriji. Svako preduzeće koje na njoj locira svoj objekat ne

---

<sup>15</sup> Italija, Španija i druge turistički poznate zemlje primenjuju zoniranje, odnosno razvrstavanje ukupne teritorije na određeni broj zona koje su među sobom rangirane prema stepenu atraktivnosti, uređenosti i uopšte, ukupnih turističkih potencijala i njihove postojeće ili perspektivne iskorišćenosti. Zavisno od ciljeva turističkog i ukupnog društveno-ekonomskog razvoja, država u značajnoj meri i selektivno podstiče razvoj pojedinih zona (detaljnije videti: Unković S., *Ekonomika turizma, op. cit.*)

može da zaobiđe ove zahteve i uslove, jer se oni direktno odražavaju na njegove investicione i druge troškove, a preko njih se utvrđuju i ostale obaveze kojih preduzeće mora da se pridržava pri gradnji i u funkcionisanju objekta. Prostornim i generalnim i detaljnim urbanističkim planovima utvrđuje se prvi, **prostorni tok** u planiranju i organizovanju svih aktivnosti na određenoj teritoriji i lokacijama koje ona obuhvata. Drugi, **tržišni**, odnosno **tok marketinga**, obuhvata odgovarajuće programe kroz koje će se vršiti tržišna valorizacija turističkih resursa i pogodnosti kojima ta teritorija raspolaže.

**8. Razvijenost ukupnih turističkih sadržaja određene destinacije** takođe može u značajnoj meri da utiče na izbor lokacije, pre svega sa makro, a zatim i sa mikro aspekta. Ovaj faktor ima sledeće najvažnije uticaje na hotelska, druga preduzeća sa smeštajnim, kao i sa restoranskim objektima:

- on je uvek u kombinaciji sa ostalim faktorima lokacije, naročito sa razvijenošću tržišta, ciljnim segmentima, blizinom konkurencije i drugim i teško ga je izolovati i ocenjivati van tih kombinacija. Tako se, na primer, bitno razlikuje pozicija preduzeća koje ulazi na razvijenu i tržišno afirmisanu destinaciju sa svim izgrađenim i potrebnim sadržajima, od onog koje nastoji da svojim prisustvom i aktivnostima pozicionira neko područje na tržištu i lokacijom svojih objekata tek stvara konture buduće razvijenosti te destinacije (karakterističan primer u ovom pogledu je svojevremeno opredeljenje i angažovanje Genex-a u razvoju Kopaonika kao turističke destinacije).

**9. Ciljevi rasta i razvoja preduzeća kome pripada konkretan objekat** su faktor lokacije koji konačno određuje meru uvažavanja svih pomenutih ili nekih drugih faktora i njihovih kombinacija. To i proizilazi iz prethodne analize i važi i za sve one faktore koji ovde nisu navedeni, a takođe mogu da utiču na izbor lokacije objekata konkretnog preduzeća. Ciljevi rasta i razvoja preduzeća imaju takvu, svodnu ulogu pre svega zato što su zasnovani na prethodnim istraživanjima i odgovarajućim projekcijama i što se njima obuhvataju planirani troškovi i izgradnje ili korišćenja, tj. ukupnog funkcionisanja konkretnog objekta, za koje je već rečeno da su korektor svake kombinacije ekonomskih faktora u izboru njegove lokacije.

Tim ciljevima prilagođava se i organizaciona struktura preduzeća i njegova poslovna orijentacija. Izborom lokacije svojih objekata preduzeće u velikoj meri određuje sopstveno strategijsko ponašanje i dostizanje odgovarajućih ciljeva kao što su uvođenje novih tehnologija (npr. u procese usluživanja i plasmana), povećanje učešća na tržištu (globalno ili na pojedinim segmentima) i drugi. O ciljevima rasta i razvoja hotelskih preduzeća Vojvodine biće više reči u III delu.

Iz navedenih razloga, svako preduzeće sa smeštajnim i restoranskim objektima izuzetno je usmereno ka tome da postigne optimum u izboru njihove lokacije, koji će obezbediti ostvarenje dugoročnih ciljeva i strategijskih opredeljenja. Usmerenost turističke tražnje u Vojvodini je prema velikim gradovima, gde je i lociran najveći broj objekata (95%).

**Ciljne grupe i njihove preferencije poslednjih godina imaju veliki uticaj na pojavu novih hotelskih objekata, na izuzetno atraktivnim lokacijama, uglavnom u centru gradova ili na frekventnim i lako dostupnim mestima u gradu. To ukazuje da potrebe poslovnih turista u najvećoj meri usmeravaju poslovne aktivnosti u vojvođanskom hotelijerstvu. Tzv. odmorišni hoteli, „Biser“, „Krivaja“, „Turist“, „Jadran“ i hoteli na Paliću, banji Kanjiži su locirani na izuzetno atraktivnim, pristupačnim područjima mada nedovoljno valorizovanim i uređenim za turiste, isključićemo ovde hotele na Paliću.**

### **3. Formiranje i funkcionisanje radnog kolektiva**

#### **3.1. Faktori formiranja i funkcionisanja radnog kolektiva hotelskih preduzeća**

Formiranje radnog kolektiva nije jednokratni posao, već kontinuelan proces, pa stoga izbor zaposlenih ne treba vezivati samo za nove objekte (ili delove preduzeća i samih preduzeća), nego i za postojeće, u kojima se kroz odgovarajuće izmene personala stalno teži iznalaženju tog optimuma. Česte fluktuacije zaposlenih u hotelijerstvu i restoraterstvu, izazvane delovanjem brojnih faktora kao što su uslovi rada, nagrađivanje, psihofizičke predispozicije pojedinca da obavlja izrazito interpersonalne radne operacije i drugi, takođe čine izbor zaposlenih trajnim i izuzetno značajnim područjem poslovnih aktivnosti i odlučivanja u preduzeću.

U tom pogledu isti uticaj imaju i druge karakteristike rada u ugostiteljstvu, a posebno to (Čačić, 1994):

- što se najveći broj usluga pruža u neposrednom kontaktu sa potrošačima;
- što su relativno skromne mogućnosti da se ljudski rad u procesu usluživanja supstituiše tehničkim sredstvima (mašinama, aparatima);
- što je, uz pomenute fluktuacije zaposlenih, neophodno da se obezbedi i održi stalno visok nivo profesionalnog i kvalitetnog obavljanja uslužnih operacija;
- što je isto tako neophodno tehnološki, organizaciono i tržišno prilagođavanje uslužnog programa preduzeća dinamičnim i raznovrsnim promenama u zahtevima njegovih gostiju, tj. potrošača.

U određivanju obima i strukture zaposlenih, preduzeće je često limitirano i raznim propisima iz oblasti radnog zakonodavstva, zatim sindikalnim sporazumima i dogovorima i drugim.

Hotelska, a to važi i za restoranska preduzeća, se bitno razlikuju u broju zaposlenih, što je direktna posledica veličine kapaciteta i kapitala kojim raspolažu. Veliki broj tzv. familijarnih (porodičnih) preduzeća, od kojih mnoga imaju samo jedan objekat i nekoliko zaposlenih, formira i održava obim i strukturu svog personala u sasvim posebnim uslovima. Takva preduzeća, koja u mnogim zemljama čine osnovu ukupne smeštajne i restoranske ponude, ne



sreću se sa onim problemima koje u ovom pogledu imaju srednja i naročito, velika preduzeća, a jedan broj tih problema ispoljava se u modificiranim oblicima (npr. obezbeđenje efikasnog menadžmenta i organizacije rada). U srednjim i velikim, posebno međunarodno orijentisanim hotelskim, restoranskim i drugim preduzećima koja se sa svojim objektima pojavljuju u ovoj oblasti uticaj posmatranih faktora ispoljava se na sasvim drugačiji način nego u malim, familijarnim firmama. Kako osnovne razlike potiču iz veličine kapitala i odgovarajućih oblika vlasništva, u ove dve grupe preduzeća isti faktori koji utiču na izbor zaposlenih, nemaju i iste efekte i uticaje na poslovnu politiku. Iako se u savremenim procesima poslovnog povezivanja male firme takođe okupljaju oko zajedničkih programa nastupa na tržištu, ipak se kod njih i pored istih tehnoloških i tržišnih osnova, pojavljuje značajna razlika u rešavanju posmatranih (kadrovskih) problema u odnosu na srednja i velika preduzeća.

Tabela 31. Broj zaposlenih prema kategoriji hotela u Vojvodini 2007. godine

Kategorija hotela	Broj objekata	Broj ležaja	Broj zaposlenih po kategoriji objekta	Broj zaposlenih/broj objekata	Broj ležaja/broj zaposlenih
I kategorija	3	598	339	113	1,76
II kategorija	7	510	193	25,6	2,64
III kategorija	20	2019	1309	65,4	1,54
IV kategorija	21	1552	1001	47,6	1,55
V kategorija	5	460	172	34,4	2,61
<b>Ukupno</b>	<b>56</b>	<b>5139</b>	<b>3014</b>	<b>53,8</b>	<b>1,70</b>

Izvor: Sopstvena istraživanja i sopstveni proračuni

Na osnovu podataka iz tabele 31. dolazi se do zaključka da u najrepresentativnijim vojvođanskim hotelima se u proseku angažuje i najveći broj zaposlenih. Prosečan broj zaposlenih u hotelima svih kategorija u Pokrajini iznosi 53,8 zaposlenih po objektu. U hotelima II kategorije 25,6 zaposlenih po objektu, III kategorije 65,4, IV kategorije 47,6 i V kategorije 34,4 zaposlena po jednom objektu. Iz ovog odnosa prosečnog broja zaposlenih i broja objekata proizilazi da viša kategorija shodno složenijoj organizaciono-kadrovskoj strukturi podrazumeva i veći obim zaposlenih. I u vojvođanskim hotelima obim zaposlenosti uslovljen je njihovim kapacitetom. Prosečno za celu Pokrajinu to iznosi 1,70 zaposlenih po ležaju. Najviše zaposlenih u odnosu na broj ležaja ima u hotelima II kategorije (2,64) iz čega proizilazi da hoteli viših kategorija imaju i veći broj zaposlenih po 1 ležaju zbog viših standarda kvaliteta i raznovrsnijih usluga.

Postoji još jedno područje značajnih razlika u ispoljavanju uticaja istih faktora na formiranje i funkcionisanje radnih kolektiva, pre svega, srednjih i velikih hotelskih i ostalih preduzeća sa smeštajnim, kao i sa restoranskim objektima. Reč je o tome da li se radi o izboru zaposlenih za novi objekat, pa prema tome i deo preduzeća (ili čak za potpuno novo preduzeće) ili o dogradnji, poboljšavanju i prilagođavanju postojećeg sastava kolektiva tehnološkim, trži-

šnim i drugim promenama i njima iniciranim potrebama preduzeća. Pozicija preduzeća je različita u ova dva slučaja i pored toga što se u njima ispoljava uticaj najvećeg broja istih faktora.

Na primer, situacija u kojoj se formira kolektiv za novi hotel može da izgleda povoljnija od one u kojoj se već uhodani i uigrani kolektiv delimično proširuje ili menja neke od ključnih članova i time remeti ritam i kvalitet radnih operacija, međusobne odnose zaposlenih i druge uslove. Međutim, treba imati u vidu da je za potpuno uhodavanje osoblja i dovođenje svih operacija usluživanja na potreban nivo u novom objektu, neophodan duži period vremena. U međunarodnoj praksi je opšte prihvaćen stav da je to period od najmanje tri godine. Te prve tri godine su bitne za potpuno „spajanje” personala i objekta (pravilno i ekonomično, tj. efikasno korišćenje opreme postiže se tek posle određenog vremena i sticanja iskustva), za međusobno efektno komuniciranje personala u obavljanju radnih operacija (dok se npr. ne obezbedi brzo, nečujno i neupadljivo kretanje zaposlenih po objektu, diskretno, a efikasno izdavanje i prenošenje radnih naloga i to kako onda kada su gosti u neposrednoj blizini, tako i u onim delovima objekta u koje gosti po pravilu ne zalaze) i za predusretljivost i nenametljivost u ophođenju ne samo sa gostima, već i sa svim drugim posetiocima objekta (npr. poslovnim partnerima). U tim, početnim godinama rada novog objekta, posebno su značajni obuka i trening osoblja, kao elementi tzv. permanentnog obrazovanja zaposlenih u funkciji postizanja željenog kvaliteta usluživanja. Atmosfera boravka i rada u novom objektu se stvara postepeno, a to je inače bitan element ukupnog imidža koji novi hotel treba da stekne među klijentima i konkurentima na tržištu, ali i među zaposlenima koji praktično kreiraju i održavaju taj imidž.

Uvažavajući navedene razlike, neophodno je da se analiziraju najvažnije grupe faktora koje hotelsko ili restoransko preduzeće mora da uzima u obzir u stalnom procesu optimizacije svog kolektiva. Pokušaj njihovog grupisanja koji nosi najmanji rizik da će neki od bitnih faktora biti ispušten iz analize, vodi ka podeli na (Čačić, 1994):

- tehnološko-tehničke i
- tržišne i organizacione faktore

**Tehnološko-tehnički faktori.** Ova grupa obuhvata pre svega faktore formiranja i funkcionisanja radnog kolektiva koji proizilaze iz tehnoloških karakteristika rada u hotelijerstvu i restoraterstvu, a zatim i one koji su uslovljeni nekim tehničkim elementima kao što su, na primer, kapacitet objekta, tehnička podela poslova i radnih operacija prema stepenu kvalifikovanosti (kvalifikaciona struktura) zaposlenih i drugi.

1. Tehnološka osnova hotelskog, kao i restoranskog poslovanja, stvara širok prostor za uključivanje zaposlenih sa **raznorodnim (heterogenim) zanimanjima**. Pored osnovnih ugostiteljsko-turističkih zanimanja, hotelskom ili restoranskom preduzeću su neophodni kadrovi i drugih usmerenja u okviru ekonomske struke, zatim iz pravne i tehničke struke (takođe raznih usmerenja u okviru tih profila), a zavisno od njegove veličine i poslovne razvijenosti i orijentacije, postoje i potrebe i mogućnosti angažovanja kadrova i iz brojnih drugih struka (npr. me-

dicinske, filološke, zatim iz oblasti fizičke kulture itd.). Mera u kojoj će razna zanimanja biti zastupljena u konkretnom preduzeću je početni, ali tokom vremena varirajući faktor u formiranju radnog kolektiva. Drugi, isto tako promenljiv i dugotrajni faktor je dovođenje u sklad radnih operacija svih zaposlenih sa različitim zanimanjima i određivanje što je moguće preciznijeg doprinosa svakog pojedinca osnovnom cilju – postizanju željenog kvaliteta usluga.

2. **Kvalifikaciona struktura zaposlenih** je takođe polazni i bitan faktor u formiranju i funkcionisanju radnog kolektiva. Tehnologija rada i u ovom slučaju diktira neke karakteristične odnose. U srednjim i naročito, velikim hotelskim preduzećima, a slično je i u restoranskim, postoji širok raspon u kvalifikovanosti, tj. u stepenu školske spreme, stručnog obrazovanja i umešnosti (veštine) u radu. Tako shvaćena kvalifikovanost je uslov da u hotelskom i svakom drugom ugostiteljskom preduzeću bude sprovedena **tehnička podela rada**, odnosno izvršavanje pojedinačnih radnih operacija od strane svakog zaposlenog. Kvalifikacionu strukturu zaposlenih smo analizirali u prethodnom delu.

Činjenica da se u strukturi zaposlenih nalaze radnici koji nemaju nikakvih kvalifikacija i oni sa najvišim obrazovanjem (uključujući i doktorat nauka), ne čini hotelska preduzeća različitim u odnosu na brojna druga iz ostalih privrednih delatnosti. Međutim, za hotelska i sva ostala ugostiteljska preduzeća karakterističan je odnos između najnižih i najviših stepena školske spreme i stručnog obrazovanja, tj. njihove zastupljenosti u radnim kolektivima.

3. Navedeni odnosi u kvalifikacionoj strukturi zaposlenih po osnovu školske spreme i stručnog obrazovanja, u velikoj meri uslovljavaju još jednu strukturu radnog kolektiva hotelskog ili restoranskog preduzeća – onu prema **vrstama poslova** kojima se bave pojedine grupe zaposlenih. Reč je o učešću **rukovodećeg, uslužnog, proizvodnog, tehničkog i administrativnog** osoblja u ukupnom broju zaposlenih u preduzeću. Ova struktura ne mora da se poklapa sa kvalifikacionom. To potvrđuje i praksa jednog broja naših preduzeća, u kojima se npr. na nekim rukovodećim mestima ne nalaze uvek zaposleni sa odgovarajućim (najvišim) kvalifikacijama, tj. školskim ili stručnim obrazovanjem koje takvi poslovi zahtevaju, nego radnici sa nižim stepenima kvalifikovanosti i to najčešće iz proizvodnog ili uslužnog osoblja. **Na osnovu sopstvenog iskustva u nekim hotelskim objektima koji su predmet ovog istraživanja kao što su hotel „Lupus”, „Krivaja”, „Sajam” i dr, potvrđuje se prethodna konstatacija da na određenim rukovodećim mestima se ne nalaze osobe sa najvišim školskim obrazovanjem, međutim oni svoj posao obavljaju na najbolji mogući način, tako da se taj „nedostatak” ne primećuje.**

Školsko i stručno obrazovanje jeste osnovni preduslov, ali, zbog delovanja brojnih faktora, ne i potpuni garant da će svaki pojedinac optimalno obaviti svoje poslove i radne operacije u preduzeću. Ako postoje uslovi da se ispolje individualni kvaliteti, ostvari visok stepen integrisanosti svih pojedinaca u kolektiv, odnosno adekvatna podela poslova i radnih operacija i efikasno rukovođenje, pravilno procenjen i vrednovan doprinos pojedinca u obavljanju

radnih zadataka preduzeća i druge motivacione osnove, onda su stvorene pretpostavke da se minimiziraju odstupanja između dve posmatrane strukture, a time i izvori mogućih nesporazuma, sukoba, nezadovoljstva i drugih dezintegrišućih elemenata u radnom kolektivu.

4. Još jedan faktor tehničke prirode direktno uslovljava strukturu zaposlenih prema vrstama poslova, odnosno zastupljenosti uslužnog (recepioneri, konobari, sobarice), proizvodnog (kuvari, barmeni i ostali radnici u pripremi i proizvodnji hrane i pića), tehničkog (održavanje i snabdevanje objekata) i rukovodećeg i administrativnog osoblja na nivou preduzeća, objekata, radnih jedinica i timova. On stoga određuje i kvalifikacionu i ukupnu organizacionu strukturu preduzeća. Reč je o **kapacitetima** odgovarajuće vrste i kategorije objekata kojima preduzeće raspolaže. Zavisno od namene objekta, njegova vrsta i kategorija se inače javljaju na strani tržišnih faktora, ali se u sprezi sa kapacitetom njihov uticaj ispoljava i u grupu tehničko-tehnoloških faktora.

5. **Nivo tehničko-tehnološke opremljenosti i tehnološke forme usluživanja** takođe utiču na sastav kolektiva i njegovo funkcionisanje, kojim se obezbeđuje kvalitet usluga za goste hotela, drugih osnovnih smeštajnih objekata i restorana. Opremljenost objekta savremenim tehničko-tehnološkim elementima direktno utiče na produktivnost i ukupnu efikasnost rada, ali i na broj izvršilaca za pojedine radne operacije i na njihovu kvalifikacionu i druge strukture. Iako su hotelijerstvo i ostale uslužne grane i delatnosti još uvek radno intenzivne, tehnologija supstituiše radnu snagu u mnogim aktivnostima, a tehnološke promene imaju značajnu ulogu u strukturnim promenama ovih delatnosti i grana.

U hotelskim objektima je danas izuzetno značajna primena kompjutera i vrhunske elektronike u obavljanju brojnih radnih operacija. Magnetna kartica koja zamenjuje ključeve od soba i omogućava gostu plaćanje računa u restoranima hotela (preko odgovarajućih elektronskih kasa) i objektima van njega, zatim elektronske i kompjuterske registar kase koje praktično pokrivaju celokupno ugostiteljsko poslovanje hotela (restorani, kuhinje, skladišta), senzori i fotoćelije (na vratima, liftovima, u sanitarnim prostorijama, sobama), mikrotalasne pećnice, telekomunikacioni uređaji itd. – sva ta savremena oprema već ima široku primenu u mnogim hotelima. Među savremenim tehnološkim formama usluživanja treba npr. izdvojiti one koje se zasnivaju na principu samoposluživanja u hotelskim i drugim restoranima. Takozvani švedski sto, bife integral i sl. su oblici kojim gostu obezbeđuje širi i kvalitetniji asortiman ishrane i prepušta ne samo potpuno slobodan izbor toplih i hladnih jela, napitaka i ostalih elemenata obroka, već i jedan broj operacija (donošenje hrane za prethodno postavljen sto ili uz samostalno uzimanje i pribora za jelo).

**Ono što je evidentno na području Vojvodine je da većina privatnih hotela, odnosno, onih koji su od samog nastanka u privatnom vlasništvu i izgrađeni počev od 2000. godine u određenoj meri prati savremene tehničko-tehnološke trendove, pogotovu hoteli visokih kategorija (I i II). Hoteli koji su bili u društvenom vlasništvu, ovaj tehničko-teh-**

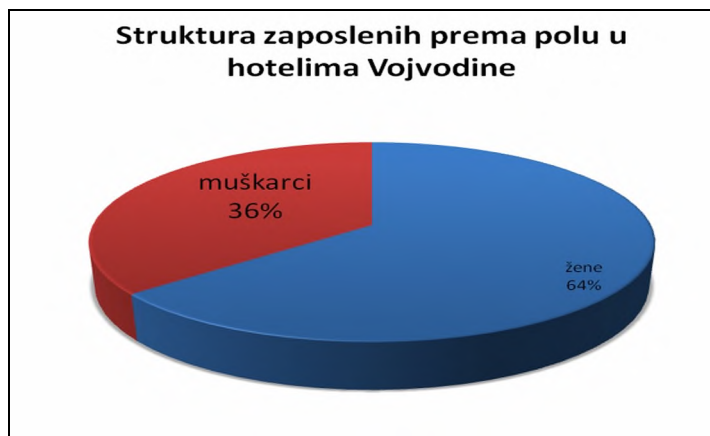
**nološki napredak „doživće” tek u narednom periodu kroz investiciona ulaganja novih vlasnika.**

6. Heterogenost zanimanja i kvalifikaciona struktura zasnovane na tehnologiji pružanja hotelskih i restoranskih usluga, zahtevaju da se u preduzeću primenjuje tzv. **timski rad**. Da bi se takav rad uspešno sproveo i da bi sve radne operacije bile u funkciji osnovnog cilja – postizanja potrebnog kvaliteta usluga – neophodni su obuka i trening osoblja, efikasan menadžment, tj. planiranje, organizovanje i kontrola, zatim dovoljni motivacioni elementi i druge osnove.

7. Tehnologija i vrste radnih operacija stvaraju širok prostor da se u hotelijerstvu i restoraterstvu, kao i u celom tercijarnom sektoru, zaposli značajan broj žena, odnosno da **struktura zaposlenih po polu** ima karakterističan izgled u ovim granama i ukupnoj ugostiteljskoj delatnosti. S obzirom na uticaj koji ima na kontinuitet i kvalitet u obavljanju radnih operacija, ovo je značajna struktura za hotelska i druga preduzeća sa smeštajnim i restoranskim objektima. Češći i duži, a opravdani izostanci iz zdravstvenih i porodičnih razloga (trudnička i porodijska bolovanja, bolesti dece, prevencija, lečenje i rehabilitacija zbog raznih profesionalnih oboljenja izazvanih prvenstveno uslovima rada itd.), kao i drugi faktori vezani za angažovanje žena u obavljanju radnih operacija, takođe su značajni elementi koje preduzeće mora da uzima u obzir u procesu optimizacije svog kolektiva. **Bez obzira na to, istraživanja su pokazala da u Vojvodanskim hotelima dominira ženska radna snaga. Ukupan broj zaposlenih u istraživanim hotelima je 1413. Od tog broja žene učestvuju sa oko 64% (903 zaposlene žene), dok zaposlenih muškaraca ima 36% ili 510. Ono što je takođe evidentno je sve veće angažovanje žena na menadžerskim funkcijama. Gotovo u svakom hotelu u Vojvodini može se naći minimalno jedna žena na nekoj menadžerskoj funkciji bilo kao generalni menadžer ili menadžer nekog od sektora. U ukupnoj menadžerskoj strukturi na istraživanim hotelima broj žena je 48 i to najčešće na funkcijama šefa sektora smeštaja, šefa recepcije, marketing menadžera, menadžera finansija i generalnog menadžera. To iznosi nešto manje od 40 % od broja zaposlenih u upravljačkoj strukturi.**

8. Proces usluživanja u hotelijerstvu i restoraterstvu karakterističan je i po **uslovima rada**, koji u velikoj meri utiču na formiranje i naročito, na funkcionisanje radnog kolektiva. Ovi uslovi obuhvataju rad u smenama, uključujući i noćni rad, rad preko vikenda i praznikom, produženi rad u sezoni, zatim rad u objektivno otežanim okolnostima pri izvršavanju pojedinih operacija (npr. rad u kuhinji tokom leta) ili uz izražene fiziološke napore (npr. dugo stajanje i hodanje)

**Tržišni i organizacioni faktori.** Ova grupa takođe obuhvata više faktora. Neki od njih su već naznačeni u analizi tehničko-tehnoških faktora, sa kojima su u sprezi i zajedničkom delovanju na personalni sastav i njegov obim.



Grafikon 3. Struktura zaposlenih prema polu u hotelima Vojvodine

1. **Poslovno ponašanje hotelskog ili restoranskog preduzeća** i sa tim vezama njegova **organizaciona struktura**, su bitan faktor koji određuje sastav i funkcionisanje radnog kolektiva. Orijehtacija na međunarodno poslovanje vodi ka pretvaranju preduzeća od etnocentričnog ka geocentričnom (globalnom) u ranije analiziranom smislu i uz navedene pretpostavke da u inostranstvu ima organizacione delove (poslovne jedinice) i odgovarajuće poslovne aktivnosti.

Usled navedenih problema u postizanju dovoljno čvrste i istovremeno dovoljno fleksibilne organizacione strukture koja može da obezbedi efikasno funkcionisanje ukupnog radnog kolektiva, međunarodno orijentisana hotelska i restoranska preduzeća posebno nastoje da razviju osećaj pripadnosti firmi kod svakog zaposlenog, ma gde se nalazila poslovna jedinica u kojoj radi i ma kakav bila njena kultura i ostali bitni uslovi rada. Te aktivnosti preduzeća su ekonomsko-psihološke prirode, a koriste se razni mehanizmi i instrumenti koji će dovoljno motivisati svakog zaposlenog i stvoriti mu što snažniji osećaj da pripada velikom, uglednom i dobro organizovanom preduzeću.

2. Proizilazi da su **tržišni rast i razvoj** hotelskog preduzeća u velikoj meri povezani sa prethodnim faktorom, tj. njegovim poslovnim ponašanjem i organizacionom strukturom. Rast kroz odgovarajuće forme direktnog investiranja ili ugovornog aranžmana uvek otvara prethodna pitanja vezana za funkcionisanje radnog kolektiva u više ili manje decentralizovanoj organizacionoj strukturi, tačnije za upravljanje i koheziju decentralizovanih, prostorno veoma udaljenih i ekonomski veoma različitih delova preduzeća i njihovih okruženja.

3. **Sezona** i njeni uticaji su sledeći značajan tržišni faktor za sastav i funkcionisanje radnog kolektiva hotelskog preduzeća. Razume se da je taj faktor posebno izražen kod preduzeća čije je poslovanje prvenstveno vezano za turističke lokalitete i odgovarajuće segmente potrošača, a da se u znatno manjoj meri pojavljuje kod onih hotelskih firmi koje su orijentisane na poslovna putovanja i sve objekte imaju npr. u velikim gradovima.

Takozvana putna letnja ili zimska sezona traje dva do tri meseca, a u tom periodu danas se u svim izrazitim turističkim destinacijama sa sezonskim obeležjima uspostavlja čitav kompleks odnosa između tražnje i ponude. Jedan od bitnih elemenata tih odnosa je sezonsko zapošljavanje. Ono prati znatno uvećan obim radnih operacija u tim kratkim vremenskim intervalima i otvara osetljiva pitanja u vezi sa angažovanjem dodatnih radnika. Ključno pitanje svodi se na uštede po osnovu privremenog (sezonskog) zapošljavanja neophodnog dodatnog osoblja u odnosu na kvalitet radnih operacija koje to osoblje treba da obavi. Jer, sezonski radnici u preduzeću imaju dosta izmenjenu poziciju u odnosu na stalni personal, a naročito u identifikovanu sopstvenog rada sa naporima preduzeća da obezbedi željeni kvalitet, imidž, konkurentnost i profit. Njihova motivacija nema onu širinu koja se, po pravilu, sreće kod stalnog dela kolektiva. Odnosi sa stalno zaposlenima su komplikovaniji, često se javlja osećaj nesigurnosti i nedovoljne zainteresovanosti za željeni kvalitet u radu, nerazumevanje i nedovoljne mogućnosti sagledavanja osnovnih namera i politike preduzeća prema potrošačima i na tržištu uopšte.

S druge strane, preduzeće mora da računa sa svim ovim problemima i da pripremi podlogu za njihovo minimiziranje.

Za hotelsko, kao i restoransko preduzeće je značajno odražavanje potrebnog ritma operacija tokom cele godine ili duže sezone, zavisno od toga da li su njegovi objekti sa celogodišnjim ili sezonskim poslovanjem ili ih ima kombinovane. Kumuliranje usluga u punoj sezoni, zatim njihov manji obim u tzv. predsezoni i podsezoni, kao i osetan pad u vansezoni, utiču na značajna kolebanja broja zaposlenih i uopšte, prosečno funkcionisanje radnog kolektiva u toku godine.

4. **Namena objekta** kao tržišni faktor direktno je vezana za segmente potrošača, tj. korisnike hotelskog, apartmanskog, bungalovskog ili nekog drugog smeštaja ili restoranskih usluga. Znači da namena objekta isto tako direktno uslovljava njegovu vrstu, a zatim i kategoriju, veličinu, vreme poslovanja i druge odlike. Konačno, namena objekta određuje i njegovu makro i mikro lokaciju – u suprotnom, tj. ukoliko namena i lokacija nisu usklađene, stvara se predispozicija da objekat ne može da postigne očekivani tržišni uspeh i stalna su nastojanja preduzeća da pojedinim instrumentima poslovne politike kompenzira takav nedostatak. **Od ukupnog broja hotelskih objekta u Vojvodini oko 30 % su namenjeni isključivo poslovnim ljudima, dok ostalih 70% ima širok segment potrošača (poslovni ljudi, porodični ljudi, sportisti, mladi i dr).Ovaj procenat ukazuje na to da većina hotela Vojvodine nema diferenciranje hotelskog proizvoda, nego je jedna ista vrsta ponude svima na raspolaganju, pa koliko se uspeju zadovoljiti potrebe različitih segmenata.**

5. Iz analize svih prethodno navedenih tržišnih i organizacionih faktora, jasno proizilazi da je **odnos prema potrošačima (gostima)** inkorporiran u njih i da može i treba posebno da se izdvoji, s obzirom da neposredno i odlučujuće utiče na postizanje kvaliteta kao bazičnog

cilja u formiranju i funkcionisanju radnog kolektiva. Međutim, taj kvalitativni aspekt može povratno da utiče i na broj zaposlenih i to u dva različita pravca kod kojih nije isključeno međusobno dopunjavanje:

- **prvom**, koji može da vodi ka smanjenju personala onda kada se postigne dovoljna kohezija i potpuna orijentacija ka potrebama potrošača. Jer, to podstiče odgovarajuće ponašanje i povećanje produktivnosti rada svakog pojedinca i eliminiše sve koji ispoljavaju suprotno ponašanje;

- **drugom**, u kome kolektiv u potpunosti orijentisan ka potrošačima na taj način stiče značajnu reputaciju među njima, povećava promet na toj osnovi i stvara podlogu za budući rast i razvoj preduzeća kroz uključivanje i novih objekata (izgradnja, ugovorni aranžmani) i novih radnika, odnosno kroz povećanje obima zaposlenih (Čačić, 1994).

## 4. Uvođenje sistema totalnog kvaliteta u hotelska preduzeća

### 4.1. Definisane i značaj kvaliteta turističkih usluga

Među brojnim definicijama, a koja odražava kvalitet u turizmu može se izdvojiti sledeća: *Kvalitet je nivo zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima* (Holjevac, 2002).

Imajući u vidu turistički biznis jedna široka definicija kvaliteta može biti data kako sledi: *„Kvalitet turističkih usluga čine njihova svojstva koja obezbeđuju zadovoljstvo potrošača. Turistička usluga je spoj tzv. opipljivih i neopipljivih elemenata sa velikom primesom interpersonalnosti (odnos zaposlenih sa gostima i međusobno). Odnosno, na tehnološku, organizacionu, ekonomsku i druge, nadovezuje se i psihološka komponenta usluge. Stoga su standardi radnih operacija i postizanje motivisanosti zaposlenih u preduzećima i organizacijama osnova obezbeđenja odgovarajućeg kvaliteta usluga, uz njegovo istovremeno usklađivanje u okvirima pojedinih delatnosti u turizmu i unutar ukupne ponude konkretnih turističkih destinacija”* (Ekonomski rečnik, 2001).

Evropska organizacija za kvalitet EOQC daje sledeću definiciju kvaliteta: *„Kvalitet je stepen do koga proizvod zadovoljava potrebe korisnika-potrošača”*. Radi se o zoni prihvatljivosti sa stanovišta zadovoljavanja potreba korisnika. Kao možda najkompletniju definiciju možemo navesti: *„Kvalitet je tržišna kategorija koja obuhvata sveukupnost nastanka i realizacije materijalnih proizvoda i usluga, na nivou do kojeg njihova svojstva obezbeđuju usaglašenost sa zahtevima tražnje.”* (Kosar, Rašeta, 2005). Prema standardima ISO 8402 iz 1986. godine, kvalitet se definiše kao skup svih svojstava proizvoda koja se odnose na njihovu mogućnost da zadovolje utvrđene ili izražene potrebe. Ova definicija je dopunjena 1994. godine, tako da kvalitet predstavlja skup karakteristika koje entitet posjeduje da bi zadovoljio sve posta-



vljene zahteve, očekivane želje i sklonosti kupca. Nova definicija kvaliteta data je u standardu ISO 9000 iz 2000. godine i glasi: „kvalitet je nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve”.

Kvalitet se može grupisati u pet osnovnih grupa :

1. **Fokus na apsolutni pojam kvaliteta** – Apsolutni kvalitet („*trascendent*”) Kod ovog pristupa polazi se od opšteg poimanja kvaliteta nekog proizvoda ili usluge u poređenju sa kvalitetom proizvoda ili usluga konkurencije. Tako npr. iz ugla potrošača / turista kvalitet se može definisati kao: „Hotel A je bolji nego hotel B”.
2. **Pojam kvaliteta orijentisan na proizvod** („*product – based*“). Kod ovog pristupa, posmatra se „gotova”, ukupna usluga. Pri tome, na značaju dobijaju: a) obim pružanja usluge (širina usluge) i b) nivo pružanja pojedinačnih elemenata usluge. Kada je u pitanju obim pružanja usluge može se, npr. tvrditi da hotel sa jednom zvezdicom nudi manji obim usluga od hotela sa 5 zvezdica.
3. **Pojam kvaliteta orijentisan na kupca, odnosno potrošača** („*user – based*“). Kvalitet se poistovećuje sa percepcijom kvaliteta i najviše se ocenjuje ona usluga koja zadovoljava individualne potrebe potrošača
4. **Pojam kvaliteta orijentisan na proizvodnju** („*manufacturing – based*”) Akcenat je na proces pružanja usluga u skladu sa zahtevima preduzeća, a u daleko manjoj meri na tome kako uslugu percipiraju potrošači.
5. **Pojam kvaliteta orijentisan na vrednost** („*value – based*”) Kroz ovaj pristup ističe se odnos između cena i isporuke usluga (Garvin, 1984).

Razvoj turizma i povećanje konkurencije na turističkom tržištu usloveli su turističkim preduzećima sve veću potrebu da posebnu pažnju posvete menadžmentu u turističkim uslugama i ti rezultati mogu se najkraće sublimirati u sledećem (Kotler and other, 1996):

- *Povećanje konkurentnosti*: politika cena,
- *Povećanje racionalnosti poslovanja*: povećani troškovi poslovanja primoravaju da se u delatnosti turizma poslovne operacije i zadaci obrađuju racionalno i sve više mašinski.
- *Povećanje obima*: na turističkom tržištu dešavaju se, između ostalog, i promene koje se odnose na smanjenje kupovne moći individualnih potrošača i smanjenja obima poslovanja i rentabilnosti
- *Nova veličina preduzeća*: odnosi se na povećanje veličine preduzeća i teškoća da se u većem preduzeću zadrži fokus na kvalitet i kontrolu kvaliteta;
- *Pad atraktivnosti*: u okviru brzog turističkog razvoja dolazi do zapostavljanja mnogih estetskih vrednosti, bilo da se radi o prirodnim bilo o kulturnim vrednostima.
- *Umanjena gostoljubivost*: primetno je da se u mnogim turističkim destinacijama smanjuje prijateljski odnos i ljubaznost domicilnog stanovništva prema turistima.

- *Izmenjene potrebe turista*: svakodnevno življenje povezano je sa pojavama kao što su: stres, otuđenje, bolesti blagostanja, ekološki problemi i sl, što povećava zahteve i težnje za mirnim, lepim i prijatnim osećanjima što se omogućava kroz putovanja.

Kao najvažniji razlozi za primenu koncepta kvaliteta u turizmu navode se sledeći (Kotler and other, 1996):

- *Zadržavanje potrošača*
- *Izbegavanje cenovne konkurencije*
- *Zadržavanje zaposlenog osoblja*

#### 4.2. Tehničke i funkcionalne dimenzije kvaliteta turističkih usluga

Kvalitet usluga od strane potrošača bazira se na njihovoj percepciji: tehničkih elemenata ponude, procesa kroz koje se isporuka isporučuje i kvaliteta okruženja u kome se usluga isporučuje, odnosno na percepciji kvaliteta rezultata, kvaliteta interakcija i kvaliteta okruženja.

Potrošači mogu procenjivati kvalitet usluga u hotelijerstvu kroz tri elementa (Reuland and other, 1985) :

1. Materijalizovan proizvod (npr. hranu i piće);
2. Ponašanje i stavove zaposlenih koji su odgovorni za usluživanje gostiju, serviranje jela i pića, recepcionere, odnosno svih koji dolaze u direktan kontakt sa potrošačima i
3. Okruženje u kome se usluga pruža (u smislu izgleda samog objekta, položaja, enterijera i eksterijera, nameštaj, osvetljenje u restoranu i sl.)

Prema tome, treba praviti razliku između **tehničkog** i **funkcionalnog** kvaliteta.

**Tehnički kvalitet**, kao rezultat proizvodnje usluga, odnosi se na to šta potrošač dobija nakon završetka usluge (sobu u hotelu, jelo u restoranu, kola u rent-a-car preduzeću i sl.), odnosno na osnovnu korist koju potrošač dobija od usluge i koja je značajna pri ocenjivanju kvaliteta usluge.

**Funkcionalni kvalitet** u hotelskom poslovanju se može odnositi na to da li npr. hotel ima room servis, a funkcionalna na to kako se usluga room servisa pruža (u potpunosti, brzo, sporo, ljubazno, diskretno ili sl.).

Imajući u vidu konstatacije koje se odnose na moguće razgraničavanje ukupnog kvaliteta na njegovu Tech i Touch dimenziju, a imajući pre svega u vidu kako potrošači percipiraju ukupni kvalitet, moguće je prethodno sažeti na način kako je to prikazano u tabeli 32.

Tabela 32. Dimenzije kvaliteta usluga hotela

Dimenzije kvaliteta Elementi kvaliteta	Tech dimenzija	Touch dimenzija
Kvalitet potencijala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• broj zaposlenih</li> <li>• arhitektonsko rešenje hotela</li> <li>• tehnička oprema (npr. klima uređaji)</li> <li>• Mediji za komunikaciju (npr. telefon, faks)</li> <li>• kategorija objekta</li> <li>• pristupačnost (saobraćajna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izgled i ličnost zaposlenih</li> </ul>
Kvalitet procesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• broj zaposlenih</li> <li>• ponuda soba</li> <li>• konferencijske sale</li> <li>• prostor za sport i zabavu</li> <li>• ukupne usluge</li> <li>• ponuda restorana</li> <li>• položaj soba</li> <li>• opremljenost soba</li> <li>• kvalitet ležaja</li> <li>• Čistoća</li> <li>• tehničko stanje (TV-a, klima uređaja i sl.)</li> <li>• natpisi i oznake unutar hotela</li> <li>• prihvatanje kreditnih kartica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosfera u hotelu</li> <li>• atmosfera u sobi (kombinacija boja, miris i dr.)</li> <li>• Urednost, uslužna orijentacija, spremnost da se pomogne i ljubaznost</li> <li>• Radna atmosfera među zaposlenima</li> </ul>
Kvalitet rezultata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odjavljivanje (check-out)</li> <li>• prevoz do železničke stanice, aerodroma i sl.</li> <li>• uknjiženje itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zadovoljstvo gostiju (usaglašenost eksternih poruka sa stvarnom isporukom, odnos cena/kvalitet)</li> <li>• reakcija preduzeća na reklamacije</li> <li>• komuniciranje nakon isporučene usluge</li> </ul>

Izvor: Dreyer A., Dehner C., Kundenzufriedenheit im Tourismus, Entstehung, Messing und Sicherung mit beispilen aus der Hotelbranche, Lehr und Handbücher zum Tourismus, Verker und Freizeit, Oldenbourg, 2003,

### 4.3. Sadržaj koncepta TQM (Total Quality Management)

Koncept upravljanja totalnim kvalitetom (Total Quality Management – TQM) je *sveobuhvatan i višedimenzionalni koncept kojim se upravlja kvalitetom i naglašava uloga i značaj dimenzija kvaliteta, vremena, troškova i posebno ljudskog faktora koji ima ključnu ulogu u procesu unapređenja kvaliteta usluga (Miller, 2000)* ,tj. *holistički, organizacioni pristup kojim se sistematski nastoji da se uveća satisfakcija potrošača, a kroz fokusiranje na kontinuirano unapređenje, a bez izlaganja neprihvatljivom rastu troškova (Perović, 2006)*. Ovim pristupom se naglašava potreba ne samo održavanja dostignutog nivoa kvaliteta, već i njegovog da-

ljev unapređivanja tj. usavršavanja, kao i potreba stalnog praćenja i proveravanja i reakcija pri određenim odstupanjima.

TQM je pristup unapređenju konkurentnosti, efektivnosti i fleksibilnosti cele organizacije (Oakland and other, 1996). Fokus je na potrošače i totalna uključenost.

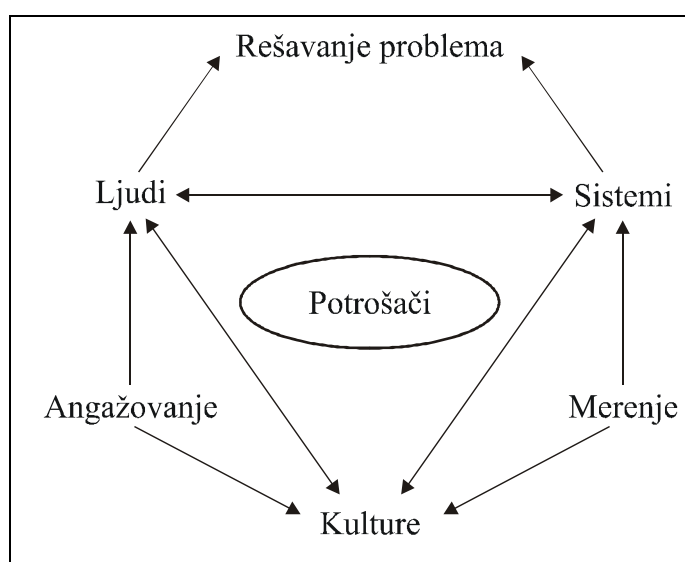
*Fokus na potrošače:* Izlazi se u susret njihovim zahtevima u smislu zadržavanja starih ili pridobijanja novih potrošača.

*Totalna uključenost:* To znači da se kvalitet posmatra kao totalan u smislu da pokriva: svaki proces, svako radno mesto i svaku osobu u organizaciji.

Sve su razvijene zemlje sveta, dugotrajno razvijale kvalitet svojih proizvoda i usluga, a najviše se ističu SAD i Japan. Na temeljima američkih teorija menadžmenta, nakon Drugog svetskog rata, Japanci su razvili svoje strategije upravljanja kvalitetom, te uneli svoje specifičnosti (Teorija Z od W. Ouchi-a). Mnogi od fundamentalnih principa TQM dolaze iz japanske kulture: poverenja, dugoročne obaveze, kolaboracija, takmičenje, reciprocitet, suptilnost i disciplina inkrementalnog i kontinuiranog unapređenja. Nasuprot Amerikancima, koji su se orijentisali na kvantitet i prihvatljiv nivo kvaliteta (AQL – Acceptable Quality Levels), Japanci su se orijentisali na unapređenje rada. Nakon niza godina razvijanja TQM, tek je 80-tih godina TQM doživeo svoju kulminaciju i bio rasprostranjen u preduzećima širom sveta.

Preduzeća koja prihvate TQM, ne samo da rade drukčije, već se i ljudi u preduzeću drukčije osećaju i razmišljaju. Promena kulture, koju prati implementacija TQM, stvara veće učešće zaposlenih u preduzeću pri svim fazama rada u preduzeću, dolazi do većeg stepena saradnje i bolje radne etike, što sve dovodi do većih učinaka i uspešnijeg preduzeća.

Ključni elementi TQM se dijagramom mogu prikazati kao na slici 12.



Slika 12. Ključne komponente TQM

(Izvor: Borden N. (1985): *The Concept of the Marketing mix*, u : Enis, B., Cox, K., ed., *Marketing Classics*, Allyn and Bacon, Inc., Boston.)

Tri uporišta TQM se odnose na: *ljude, sisteme i kulturu*. *Ljudi*, tj. zaposleni su odgovorni za sposobnost pokretanja promena u sistemima, a to bi trebalo da bude podržano odgovarajućom kulturom organizacije. Zalaganje top menadžmenta je od presudne važnosti za uspešnu implementaciju TQM jer to zahteva obimnu promenu organizacione kulture. Pri tome u fokusu treba da budu sledeće menadžerske akcije (Johnston and Chvala, 1996):

1. Prihvatanje unapređenja kvaliteta kao sistema,
2. Definisanje unapređenja kvaliteta kao sistema tako da ga i drugi u organizaciji prihvate,
3. Analiziranje ponašanja ostalih zaposlenih,
4. Saradnja sa subordinatorima u unapređenju sistema,
5. Merenje kvaliteta sistema,
6. Razvijanje unapređenja u kvalitetu sistema,
7. Merenje porasta kvaliteta i vezanost oduševljenja potrošača i unapređenja kvaliteta,
8. Preduzimanje koraka na održavanju porasta kvaliteta,
9. Težnja da se unapređenja repliciraju i u drugim područjima sistema,
10. Upoznavanje drugih sa naučenim lekcijama.,

#### 4.3.1. Sadržaj TQM u hotelskim i turističkim uslugama

Da bi hotelsko preduzeće uspešno sprovodilo sistem TQM, svoje aktivnosti moraju bazirati na sledećim načelima (Cerović, 2003) :

1. kvalitet vođen prema gostu,
2. podrška top menadžmenta,
3. kontinuirano unapređivanje,
4. puna participacija,
5. skraćanje vremenskog ciklusa,
6. prevencija, a ne detekcija,
7. dugoročni pogled,
8. management by fact,
9. razvoj partnerstva,
10. javna odgovornost.

1. *Kvalitet vođen prema gostu*. Svaka TQM strategija, mora se oblikovati tako, da može utvrditi želje gosta, mogućnost preduzeća da ih ispuni, te šta preduzeće mora učiniti, da bi postiglo veće rezultate, čime bi anticipiralo očekivanja kupca. Kvalitet je rezultat tržišne nužnosti, a proces stvaranja kvaliteta je dugotrajan i stalan. TQM sistem je potpuno orijentisan na tržište i vođen kupcem (Customer – driven).

2. *Podrška top managementa.* Da bi TQM bio uspešan, mora postojati potpuna podrška od strane vrhovnog menadžera, koji moraju znati tehnike i alate TQM, kako bi razumeli funkcionisanje procesa TQM, te kako bi ideje TQM mogli koristiti u svom poslu. Viši nivoi menadžmenta moraju stalno podsticati zaposlene na aktivno uključivanje u implementaciju TQM.

3. *Kontinuirano unapređivanje.* Samo stalno i postupno unapređenje ima najveću verovatnost za uspeh. Kontinuirano unapređivanje je proces rasta kvaliteta dobara i usluga, kroz porast dobiti, praćen povremenim inovacijama.

4. *Puna participacija.* TQM zavisi od saradnje i doprinosa zaposlenih, a kvalitet preduzeća održava se efektivnim nagrađivanjem zaposlenih.

5. *Skraćivanje vremenskog ciklusa.* Za unapređenje kvaliteta poslovanja nužno je skraćivati vremenski ciklus proizvodnje, jer se kraćim vremenskim ciklusom postiže veća produktivnost i porast proizvodnosti. Jedan od pristupa je eliminisati zadatke i aktivnosti, koje ne stvaraju dodatnu vrednost (non-value-added tasks and activities), što mnoga preduzeća postižu stvaranjem partnerstva s isporučiocem.

6. *Prevenција, a ne detekcija.* Usmerenje je na određivanje načina prevencije grešaka ili problema, a ne njihova identifikacija i korekcija nakon što su već nastali. Filozofija TQM se zato i ne temelji na ostvarivanju prihvatljive visine grešaka, već na konceptu 0 (nula) grešaka, jer menadžeri moraju otkrivati korenje potencijalnih grešaka, kako bi se onemogućila njihova pojava.

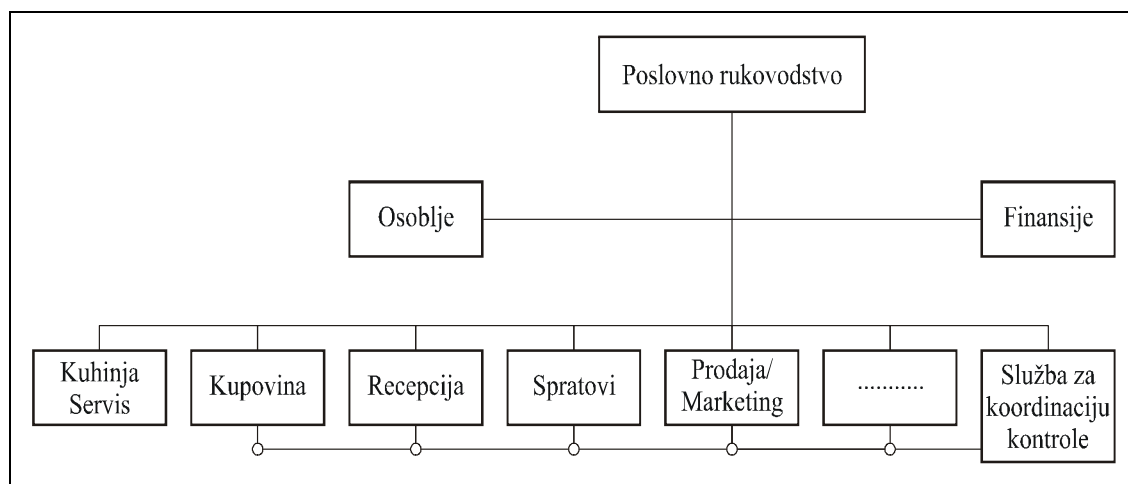
7. *Dugoročni pogled.* Potrebna je jasna dugoročna strategija razvoja preduzeća, koja je celokupna usmerena na zadovoljavanje želja kupaca.

8. *Management by fact.* Svi naponi u TQM moraju se argumentovati činjenicama, pa je nužno prikupljati, analizirati i komparirati podatke. Potrebno je dizajnirati sistem poslovne inteligencije (business intelligence system), koji se definiše kao planirana, kontinuirana i rutinska transformacija podataka u informacije, informacija u intelligence, intelligence-a u znanje te znanja u odluke. Svi se ovi podaci, informacije, intelligence i znanja koriste za istraživački rad, strateško pozicioniranje i predusretanje konkurencije, a s ciljem da se pomogne menadžmentu u identifikaciji vizije i strateškom vođenju preduzeća.

9. *Razvoj partnerstva.* Preduzeće mora biti otvoreno prema svojoj okolini: kupcima, dobavljačima i drugima kako bi unapređivalo svoj položaj. To vodi njihovom povezivanju u ostvarivanju poslovnih poduhvata, što će rezultirati tzv. virtualnom organizacijom.

10. *Javna odgovornost.* TQM preduzeća prihvataju odgovornost za sigurnost, prodaju proizvoda bez grešaka, proizvodnju koja ne zagađuje i drugo, te prihvataju obavezu ostvarivanja novih radnih mesta, stalno poboljšanje kvaliteta svojih proizvoda i usluga, uvođenja novih tehnologija, zaštitu ljudske okoline itd.

Menadžment kvaliteta u turističkom preduzeću ni u kom slučaju ne bi smeo da se koncentriše samo na jednom mestu, već mora biti organizovan u obliku mreže koja može biti jednostavnija ili složenija. Jedna, krajnje jednostavna mreža kvaliteta predstavljena je na slici 12.



Slika 13. Područja upravljanja kvalitetom u hotelskom preduzeću

(Izvor: Müller H. (2000): *Qualitätsorientiertes Tourismus-Management*, Verlag Paul Haupt, Bern.)

Hoteli se smatraju glavnim nosiocem turističke ponude turističke destinacije, a kvalitet sastavni deo istih. Poznato je da se rangiranje kvaliteta hotela obavlja pomoću kategorizacije (najčešće u 5 grupa) od jedne zvezdice (najniže kategorije) do 5 zvezdica (najviše kategorije). Prema prof.dr.sc. Ivanki Avelini Holjevac kao kriterijum za dobijanje prosečne ocene kvaliteta hotelskih usluga uzima se broj hotela i kategorija hotela.

Tabela 33. Prosečna ocena kvaliteta vojvođanskih hotela u 2007. godini

Broj hotela	Kategorije	Ukupno
5	1 zvezdica	5
21	2 zvezdice	42
20	3 zvezdice	60
7	4 zvezdice	28
3	5 zvezdica	15
<b>Ukupno: 56</b>		<b>150</b>

$$150: 56=2,68$$

Izvor: Urađeno prema metodologiji datoj u knjizi Holjevac-Avelini, I. (2002): „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.

Na temelju izvršenih istraživanja u tabeli 33 daje se primer benchmark prosečne ocene kvaliteta svih kategorisanih hotela u konkurentnim destinacijama Novi Sad i Osijek.

Tabela 34. Benchmark prosečne ocene kvaliteta svih kategorisanih hotela na destinacijama Novi Sad i Osijek

Novi Sad	Osijek
2 hotela x 5 zvezdica=10	0 hotela x 5 zvezdica=0
1 hotel x 4 zvezdice=4	3 hotela x 4 zvezdice=12
5 hotela x 3 zvezdice=15	4 hotela x 3 zvezdice=12
4 hotela x 2 zvezdice=8	1 hotel x 2 zvezdice=2
2 hotela x 1 zvezdica=2	0 hotela x 1 zvezdica=0
13 Ukupno 39	8 ukupno 26
<b>Prosečna ocena:3</b>	<b>Prosečna ocena:3,25</b>

Iz navedenog primera proizlazi da je prosečna ocena kvaliteta za sve vojvodanske kategorisane hotele je 2,68 što je za današnje potrebe savremenog i sve zahtevnijeg gosta, relativno nisko. Na primeru Novog Sada vidimo da je prosečna ocena kvaliteta veća u odnosu na ukupan prosek Vojvodini, što je rezultat ulaganja u restrukturiranje i repozicioniranje postojećih objekata ali je nešto niža od kvaliteta hotelskih usluga u Osijeku. Dakle benchmarkingom kvaliteta hotelskih usluga utvrđeno je da bi se zbog bržeg poboljšanja konkurentskih sposobnosti i zbog prilagođavanja tržišnim potrebama savremenog turista trebalo što pre pristupiti unapređenju kvaliteta hotelske ponude. Podizanjem kvaliteta hotelske ponude ubrzava se i podizanje kvaliteta same turističke destinacije.

#### 4.3.2. Osnovni principi savremenog sistema menadžment kvaliteta

Savremeni marketinški koncept prodaje podrazumeva razvoj proizvoda i usluga prema zahtevima, željama, potrebama i očekivanjima korisnika. Koncept menadžmenta kvaliteta postao je, danas, jedan od ključnih faktora uspeha na tržištu. Otuda menadžment preduzeća ima isključivu odgovornost za kvalitet proizvoda, odnosno usluge, uključujući i stalnu obavezu unapređenja tog proizvoda ili usluge.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)<sup>16</sup> je utvrdila standard (ISO 9000:2000) u kome je data terminologija za sisteme menadžment kvaliteta. Standardizacijom termina i korišćenjem u praksi, izbegavaju se nesporazumi u komunikaciji, kako unutar preduzeća, tako i između preduzeća.

Kada je u pitanju standardizacija u hotelijerstvu, mora se konstatovati činjenica da je to veoma težak zadatak i da je Međunarodna organizacija za standardizaciju do sada imala samo jedan standard koji definiše tehnologiju u hotelijerstvu. Nedostatak granskih standarda, među-

<sup>16</sup> ISO - International Organization for Standardization, [www.iso.org](http://www.iso.org)



tim, nije prepreka za hotelska preduzeća da standardizuju svoje procese, i to na sledeća način<sup>17</sup>:

- a) internom standardizacijom;
- b) prihvatanjem međunarodnih standarda sistema menadžmenta;
- c) kombinovanjem interne standardizacije i međunarodnih standarda sistema menadžmenta.

Sledeći bitan standard kvaliteta, koji je izuzetno važan i za kvalitet hotelskog proizvoda je *HACCP sistem*, koji je usvojen od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju i koji će biti zakonska obaveza za sve proizvodne i uslužne organizacije, a samim tim i za hotelijerstvo.

Kulinarska tehnologija u svetu poslednjih godina se promenila, ne samo u savremenoj tehničkoj opremi, nego i u rasporedu radnih i pomoćnih odeljenja te u racionalizaciji rada personala. Na to su uticali uslovi koje zahteva nova tehnološka oprema, a posebno higijensko-tehnički uslovi koje diktiraju HACCP-i standardi.

HACCP (**Hazard analysis and Critical control point**) obezbeđuje takve standarde čijom primenom se omogućava bezbednost potrošača, povećanje zadovoljstva, smanjenje troškova, zaštita reputacije proizvođača/isporučioaca (hotel, restoran, avio prevoznik itd.) i osiguranje profita.

HACCP kao preventivni sistem principa i metodologije obezbeđuje proizvodnju i promet zdravstveno ispravne hrane, tako da je ona bezbedna od hemijskih, bioloških i fizičkih rizika. Implementacija proizvodnje bezbedne hrane u skladu sa važećim trendovima u svetu, ima za cilj da kvalitet upotrebljenih namirnica i gotove hrane (bezbednost, higijena, produžen rok upotrebe, veći asortiman, savremeno pakovanje itd.), bude ključ koji osigurava načelo razmene vrednosti za novac, zadovoljstvo i potpunu bezbednost potrošača.

Zakonska regulativa u zemljama EU uslovljava preduzećima posedovanje sertifikata u skladu sa standardima<sup>18</sup>.

Proizvođači i distributeri prehrambenih proizvoda i gotove hrane treba da u svojim aktivnostima definišu svaki korak koji je kritičan (CCP) u pogledu bezbednosti hrane i da adekvatnim postupcima identifikuju, sprovode, održavaju i preispituju definisan sistem.

Principi koji se koriste za definisanje HACCP-a:

- Analiza potencijalno neispravnih prehrambenih proizvoda u procesima proizvodnje i distribucije;
- Identifikacija tačaka u kojima se može pojaviti rizik kvarenja hrane;

---

<sup>17</sup>Poznati hotelski lanci su i pre pojave standarda kvaliteta otpočeli sa internom standardizacijom po kojoj su i prepoznatljivi.

<sup>18</sup> Direktiva Saveta 93/43 EEC od 14.juna 1993. godine, o higijeni životnih namirnica (The General Food Hygiene Directive - 93/43 EEC).

- Određivanje koje su od tih tačaka kritične za bezbednost hrane;
- Definisanje i sprovođenje efektivnih mera kontrole i nadzora u tim kritičnim tačkama;
- Preispitivanje analize rizika, kritičnih i kontrolnih tačaka, postupaka nadzora, periodično ili pri izmenama poslovnih operacija.

HACCP je primenjiv u svim sistemima koje se bave proizvodnjom i prometom hrane, ambalaže, opreme, uključujući:

- organizacije koje se bave pripremom i distribucijom hrane (ketering hrane),
- hotele i restorane.

Uspostavljanje ovog sistema uslovljava uključenje eksperata, koji su sposobni da identifikuju sve potencijalne opasnosti (biološke, hemijske i fizičke) i definišu kritične kontrolne tačke (CCP) u celokupnom transformacionom procesu.

Strateško opredeljenje da se proces proizvodnje hrane usaglasi sa sistemom HACCP značio bi prelazak na jedan potpuno nov i savremen koncept poslovanja i potpuno zadovoljnog potrošača.

Uvođenjem HACCP sistema poboljšava se pozicioniranost hotelsko-ugostiteljskog objekta, na globalnom tržištu potražnje od strane gostiju, turističkih agencija, tur-operatera. HACCP nesumnjivo obezbeđuje prednost pri izboru hotelsko-ugostiteljskog objekta na određenoj destinaciji.

Za ozbiljno i konkurentno bavljenje turizmom i ugostiteljstvom Srbiji i Vojvodini biće imperativna primena HACCP pravila, jednog od najvažnijih segmenata turističke ponude svake evropske zemlje. **Prema sprovedenim istraživanjima svega 10% ispitivanih hotela ima uveden HACCP sistem, dok svi ostali planiraju da ga uvedu u skladu sa zakonskim obavezama.**

Menadžment kvaliteta bazira se na osam principa koji menadžmentu preduzeća treba da omoguće donošenje pravilnih odluka i efikasnije upravljanje preduzećem. Ti principi su:

1. Orijentacija na korisnike

Organizacija zavisi od svojih korisnika i ona treba da razume sve njihove bitne potrebe sadašnje i buduće, treba da ispuni zahteve korisnika i da nastoji da im pruži čak i više nego što očekuju.

2. Liderstvo

Lider uspostavlja jedinstvo ciljeva u vođenju preduzeća. On treba da stvara i održava takvu klimu u preduzeću koja osoblju omogućava da u potpunosti učestvuje u ostvarivanju ciljeva preduzeća.

3. Uključivanje zaposlenih

Punim uključivanjem zaposlenih omogućava se optimalna iskorišćenost njegove sposobnosti za ostvarivanje dobrobiti preduzeća.

#### 4. Procesni pristup

Željeni rezultat se može efikasnije ostvariti ako se menadžment odgovarajućih aktivnosti i resursa ostvaruje kao proces.

#### 5. Sistemski pristup menadžmentu

Identifikovanje i razumevanje nekog sistema međusobno povezanih procesa i upravljanje tim sistemom doprinose efektivnosti i efikasnosti preduzeća u ostvarivanju njegovih ciljeva.

#### 6. Stalna poboljšanja ukupnih performansi preduzeća treba da predstavljaju njegov permanentni cilj.

Stalna poboljšanja se ne odnose samo na proizvode i usluge, već podrazumevaju i rad sa ljudima.

#### 7. Odlučivanje na osnovu činjenica

Efektivne odluke zasnivaju se na analizi podataka i informacija.

#### 8. Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima

Preduzeća i njihovi isporučioци su nezavisni, pa uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju vrednost.

Kako će menadžment hotelskog preduzeća ove principe pretočiti u mere i aktivnosti, zavisi od njegove sposobnosti da rešava probleme koristeći sinergetski efekat timskog rada.

Organizacija menadžmenta kvaliteta u hotelu zasniva se na podeli i sistematizaciji procesa i radnih operacija, službi, sektora i odeljenja. Odgovornosti i ovlašćenja se konkretizuju u definisanju svakog posla, odnosno utvrđivanja delokruga za svako radno mesto ponaosob. Tip, kapacitet i kategorija hotela su faktori od bitnog uticaja na organizaciono-kadrovski model poslovanja, a samim tim i na organizaciju sistema menadžmenta kvaliteta. Poslovanje hotela se bazira na propisima o minimalnim uslovima za bavljenje ugostiteljskom delatnošću, klasifikaciji i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, pa je time i uslovljena njegova organizaciona struktura. Sistem menadžment kvaliteta se bazira na standardima iz serije ISO 9000, što znači da uvođenje sistema menadžment kvaliteta u hotelu zahteva usaglašavanje i sinhronizovanu primenu ovih propisa i standarda. Korak dalje je uvođenje sopstvenih (internih) standarda poslovanja koji predstavljaju originalnu kombinaciju propisa iz oblasti iz ugostiteljstva i ISO standarda. To je karakteristično za multinacionalne hotelske korporacije-međunarodne lance hotela koji su stekli globalni tržišni imidž. Prostorna ekspanzija međunarodnih hotelskih lanaca omogućava globalnu primenu njihovih internih standarda, čime se doprinosi opštem poboljšanju kvaliteta usluga u hotelijerstvu.

## 5. Motivisanost za rad i stimulacije zaposlenih

Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca. Sastoji se iz faktora koji izazivaju, kanališu in podržavaju ljudsko ponašanje u određenom, željenom pravcu. Menadžeri i istraživači menadžmenta dugo su verovali da se organizacioni ciljevi ne mogu ostvariti ukoliko ne postoji privrženost članova organizacije. U savremenim uslovima poslovanja motivacija predstavlja veliki izazov za menadžere.

Motivisanje je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi, a na osnovu saznanja o tome „šta izaziva određeno ljudsko ponašanje“. Motivacija i motivisanje predstavljaju različite oblike ponašanja ljudi između dve krajnosti: refleksne radnje i stečenih navika.

Osnovne pretpostavke u ulozi motivacije i motivisanja u upravljanju zasnivaju se na nekoliko ključnih premisa (Čačić, 1994):

1. Opšte privaćeno pravilo je da je motivacija dobra stvar.
2. Motivacija je samo jedan od niza faktora koji utiču na ponašanje pojedinaca (važni su sposobnost, sredstva i radni uslovi).
3. Menadžeri veruju da motivacije ima manje nego što je dovoljno i da je povremeno treba obnoviti.
4. Motivacija je sredstvo kojim menadžeri mogu da urede odnose u organizaciji.

U savremenim uslovima smatra se da su svi menadžeri angažovani u preduzeću odgovorni za motivaciju zaposlenih. S druge strane, ako su radnici (bar donekle) na svim nivoima organizacije uključeni u proces odlučivanja i planiranja, kod njih se javlja osećaj vlasništva. Kada radnici ostvare svoje ciljeve, dobijaju priznanje i znaju da je njihov doprinos veliki.

Može se reći da motivisanost zaposlenih predstavlja složen psihološko-ekonomski faktor, pa preduzeće preduzima razne aktivnosti da bi postiglo željene efekte u ovom pogledu. Postoje četiri područja takvih aktivnosti i to (Čačić, 1994):

- postupak oko prijema i uključivanja članova u kolektiv;
- stvatanje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje;
- izgradnja sladnih međuljudskih odnosa i
- neposredno nagrađivanje za rad i ostale stimulacije zaposlenih.

**Postupak oko prijema** radnika je često presudan psihološki faktor, sa velikim uticajem na kasniji rad i ponašanje pojedinca u kolektivu i u odnosu na ciljeve preduzeća. Taj postupak je bitan i za preduzeće i predstavlja testiranje zaposlenih koje u dobroj meri predodređuje njihovo kasnije napredovanje u poslovnoj i organizacionoj strukturi. Zato sva dobro organizovana i vođena preduzeća ovom domenu poklanjaju odgovarajuću pažnju, a neposredne aktivnosti vezuju za obuku i probni rad, početno (pripravničko) upoznavanje sa preduzećem i njegovom poslovnom filozofijom, stvaranje osećaja pripadnosti firmi kao snažnoj i uspešnoj

organizaciji. (bez obzira na njenu veličinu) i dr. **Pojedini hoteli kao što je npr. „Vila Breg” u Vršcu ima i posebnu službu (Human resources) koja se bavi regrutovanjem, selekcijom, odabirom, obukom kadrova.**

Naša hotelska i restoranska preduzeća imaju probni rad za određene poslove i zadatke koji su značajni za preduzeće i usluge koje ono pruža. Iskustva pokazuju da se u jednom broju slučajeva prijem svodi na ispunjavanje zakonskih i statutarnih obaveza, posle čega se novo-zaposleni radnici direktno uključuju u izvođenje odgovarajućih operacija na svojim radnim mestima. Često izostaje obimnije upoznavanje sa preduzećem, njegovim ciljevima, organizacionom strukturom i funkcionisanjem, a takođe ozbiljnija obuka i ocenjivanje nakon perioda probnog rada ili pripravnčkog staža. Novom članu kolektiva se često prepušta da sam stiče spoznaje o preduzeću i da se dobrim delom samostalno obučava kroz sticanje iskustva o radnom mestu. Stepenn njegovog sopstevnog interesovanja i ličnih sposobnosti je u ovom slučaju presudan za kvalitet kojim će on obavljati konkretne poslove i zadatke. U nekim preduzećima se za određena radna mesta vrši tzv. predhodno proveravanje radnih sposobnosti pre zasnivanja radnog odnosa – ako takva solucija postoji u preduzeću, onda se po pravilu za ta radna mesta ne predviđa probni rad.

**Stvaranje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje zaposlenih** u osnovi teži svako hotelsko preduzeće, uključujući i ona najmanja familijarnog tipa. Jedan od uzroka tome su tehnološke i tržišne promene i tendencije koje uslovljavaju odgovarajuća prilagođavanja preduzeća, pogotovo ako je globalno orjentisano, treći bitan razlog stalnog „nastojanja da se misli unapred”, kada je reč o kadrovima kao ključnom resursu. Obuka je nerazdvojno vezana za usavršavanje i napredovanje zaposlenih. Pravilo je da svako napredovanje pojedinca sa sobom nosi i veću odgovornost bolje nagrađivanje i da ima i druge implikacije na njegovu poziciju u poslovnoj i organizacionoj strukturi preduzeća. Usavršavanje i napredovanje se odnosi i na rukovodeće osoblje. Usavršavanje i nova znanja su posebno potrebni baš za te članove radnog kolektiva. Često su to odlučujući faktori opstanka preduzeća na tržištu.

**Izgradnja skladnih međuljudskih odnosa** je zahtev koji, pored ostalog, proizilazi iz izrazite interpersonalnosti usluga u hotelskom preduzeću. Kvalitetno obavljanje niza radnih operacija u neposrednom prisustvu gostiju, zahteva složen i uigran tim izvršilaca. Isto je i sa poslovima vezanim za dobavljače, turoperatore, putničke agencije i druge partnere, na koje se u značajnoj meri oslanja ukupno poslovanje hotelskih preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu. U tim kontaktima, kao i u međusobnim odnosima članova kolektiva, stvara se veoma osetljiv teren za pojavu mogućih nesporazuma, konfliktnih situacija i neadekvatnog ponašanja zaposlenih. Adekvatno ponašanje prema gostima, ljubaznost i predusretljivost, mogu da se ispolje samo ako je radnik zaista zadovoljan uslovima rada, stepen sopstvenog uklapanja u kolektiv i odnosima sa drugim radnicima. Što je veći broj takvih članova radnog tima, to je realnija pretpostavka da će on funkcionisati na željeni način.

Različita su rešenja (modeli) neposrednog nagrađivanja za izvršeni radi stimulacije zaposlenih. Nadnice, plate, kao i profit, dividende, i drugi oblici zarada treba da direktno proizađu iz postignutih rezultata preduzeća i doprinosa njegovih delova i pojedinaca tim rezultatima. Zarade po osnovu rada i zarade po osnovu kapitala u različitim svojinskim oblicima i njihovim kombinacijama, u krajnjoj istanci određene su istom merom – tržišnim uspehom, odnosno odgovarajućim rezultatima preduzeća. Ti rezultati i motivisanost radnika da ih ostvare su često uzročno-posledično povezani. Značajan uticaj na nivo zarade imaju i činoci van preduzeća; država (sa svojim merama i zakonima ekonomske politike) i radnički sindikati. U trouglu poslodavac (preduzeće ili asocijacija) – država – sindikat često dolazi do ispoljavanja suprotnih interesa, pre svega diktiranih konjunkturu u nacionalnoj ekonomiji, situacijom na tržištu turističkih i ugostiteljskih usluga i drugim faktorima. Pored neposredne zarade koju radnici dobijaju uplatom na svoj tekući račun, nagrađivanje obuhvata i druge elemente i stimulacije koje se razlikuju po preduzećima i zemljama. Npr. U hotelskom lancu Hyatt svi zaposleni imaju pravo na besplatan obrok i to od jela kojima se poslužuju gosti. **Uz plaćeni godišnji odmor, novčane bonuse, mogućnosti korišćenja tzv. slobodnih dana iz ličnih potreba prisutni su i drugi oblici stimulacije u hotelima u Vojvodini. Na primer u hotelu „Park” i „Leopold” I organizuju se atraktivna nagradna (incentive) putovanja za one članove kolektiva koji su konkretnoj poslovnoj godini najviše doprineli rezultatima preduzeća i posebne novčane nagrade i stimulacije za takve članove.** Za preduzeće je bitno da sve stimulacije budu u funkciji kvalitetnog obavljanja radnih operacija. Međutim, činjenica je da je kadar u hotelijerstvu Vojvodine, generalno gledano veoma malo plaćen. Prema sopstvenim saznanjima prosečna plata u hotelijerstvu Vojvodine je ispod republičkog proseka. U pojedinim hotelima ovo važi i za pojedine menadžerske funkcije. Ovakvo stanje ukazuje na to da na tržištu rada ima veliki broj nezaposlenih kadrova iz ove oblasti, više nego što je realno potrebno na ovom nivou privredne razvijenosti odnosno nerazvijenosti ove privredne grane u Pokrajini.

## 5.1. Teorije motivacije

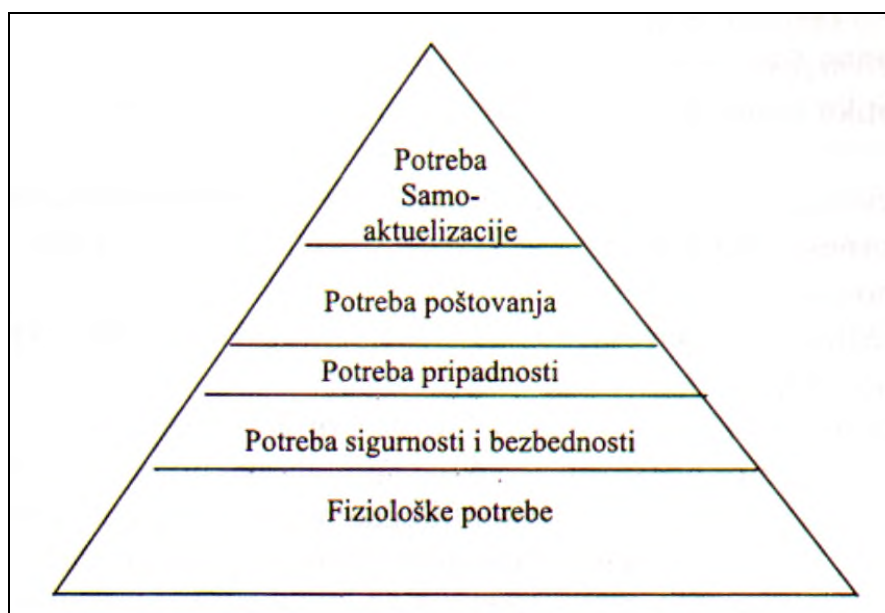
U svim teorijama motivacije pokušava se objasniti šta su to ljudska bića i šta mogu da postanu, tako da svaka teorija motivacije sadrži posebna gledišta o ljudima. Teorije motivacije se bave ljudskim razvojem, što znači da njihov sadržaj omogućava menadžerima i zaposlenima da se uhvate u koštac sa dinamikom organizacionog života.

**Tradicionalni model** se povezuje sa Frederikom Tejlorom i naučnim menadžmentom. Menadžeri utvrđuju najefikasniji način na koji bi trebalo obavljati repetitivne zadatke, a zatim motivišu radnike sistemom novčanih nagrada. Smatralo se da zaposlene motiviše samo novac, uz prihvatanje autoriteta menadžera.

**Model ljudskih odnosa** polazi od toga da društveni kontakti imaju pozitivno dejstvo, dok dosada i ponavljanje mnogih zadataka umanjuju motivaciju. Menadžeri mogu da motivišu zaposlene ako priznaju njihove društvene potrebe i ako podrže njihovo osećanje da su korisni i važni.

**Model ljudskih resursa** zasniva se na dvema različitim grupama pretpostavki o zaposlenima. Smatra se da većina ljudi više voli da dobija uputstva od drugih i da izbegava odgovornost. Mnogi ljudi žele da rade i iz rada izvuku ogromno zadovoljstvo. Po ovoj teoriji, ljudi su sposobni da prihvate, čak i traže odgovornost i koriste imaginaciju, genijalnost i kreativnost u rešavanju organizacionih problema.

**Teorija potreba** je savremena teorija motivacije koja se bavi pitanjem šta bi ljudi trebalo ili moraju da urade da bi ispunili svoje živote, posebno u odnosu na rad. Ova teorija koncentriše se na ono što je ljudima potrebno da bi živeli ispunjenim životima. U praksi teorija potreba, bavi se ulogom rada u procesu zadovoljenja životnih potreba. Menadžeri su više pažnje posvetili hijerarhiji potreba. Kojih su to pet potreba može se videti na Maslow-ovoj hijerarhiji potreba (slika 14).



Slika 14. Hijerarhija potreba

(Izvor: Maslow, A. H. (1970): Motivation and Personality, Haper and Row, New York.)

Prema ovoj teoriji pojedinci su motivisani da zadovolje onu potrebu koja je u datom momentu najjača i najizraženija. Jačina potrebe zavisi od trenutne situacije u kojoj se nalazi pojedinac i njegovog prethodnog iskustva.

**Teorija motivisanja kroz strah** je jedan od najstarijih metoda motivisanja ljudi da rade svoj posao. Ova teorija podrazumeva sistematsku upotrebu prinude, pretnji i kažnjavanja: „Ako ne uradiš svoj posao i ne uradiš ga korektno nećeš dobiti povišicu.” Vратиću te u noćnu

smenu, „Dobićeš otkaz”. Ovaj pristup motivaciji se još uvek koristi iznenađujuće često, ali sa malo uspeha. Menadžeri koji ga koriste smatraju da je to jedini način koji daje rezultate. Oni su tipični autokratski, autoritativni rukovodioci koji sve drže pod apsolutnom kontrolom i svoja uvrenja o ljudima grade na stavu „da treba biti čvrst sa ljudima”. Motivisanje pomoću straha retko rezultira na duge staze. Ljudi koji rade da bi izbegli kaznu, obično postižu osrednje rezultate, a stah u stvari utiče na smanjenje njihovih sposobnosti. U isto vreme izaziva odbojnost, ozlojađenost i želju za obračunom sa menadžerom. Odustajanje od posla, sporost, mala produktivnost su u suštini jedini rezultat do kog sa dolazi primenom ove teorije.

**Motivacija putem „štapa i šargarepe”** je teorija motivacije koja se zasniva na kombinaciji straha i posticaja – nagrada za dobro obavljen posao (šargarepa), kazna u suprotnom (štap). Ovo je još jedan metod koji podrazumeva visok nivo kontrole i zahteva konstantnu primenu. Jednom kada zaposleni dobije određenu stimulaciju (nagradu) ili bude kažnjen, motivacija više ne postoji, što znači da menadžeri moraju osmisliti neki drugi način stimulacije i nagrađivanja ili kazni. Praktično zaposleni nemaju osećaj koji ih motiviše da rade dobro. Istovremeno stiču osećaj da imaju kontinuirano pravo na nagradu (veće plate, privilegije) „da se nagrada podrazumeva” i taj osećaj se ugrađuje u sistem bez daljih motivacionih efekata. U međuvremenu kazne i pretnje proizvode ozlojađenost i otpor.

**Teorija ERG** je teorija motivacije koja kaže da ljudi pokušavaju da zadovolje egzistencijalne potrebe, potrebe pripadnosti i razvoja. U slučaju da napori da se zadovolje potrebe na jednom nivou budu neuspešni, pojedinci će se vratiti na niži nivo. Po ovoj teoriji potrebe su svrstane u tri grupe: egzistencijalne potrebe, potrebe pripadnosti i potrebe razvoja.

**Teorija tri potrebe** je teorija po kojoj se smatra da kod motivisanih ljudi postoji tri osnovna nagona: potreba dokazivanja, potreba moći i potreba druženja ili bliskog odnosa sa drugima. Međutim ovi nagoni nisu kod svih osoba jednako izraženi. Menadžeri stvaranjem određenog ambijenta mogu, donekle da podignu potrebe dokazivanja zaposlenih što im daje izvestan stepen nezavisnosti, više odgovornosti i autonomije.

**Teorija dva faktora** objašnjava da zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom izazivaju dve različite grupe faktora. Negativni faktori koji uzrokuju nezadovoljstvo obuhvataju zaradu, uslove na poslu i politiku kompanije (kao najozbiljniji uzrok neefikasnosti i neefektivnosti). Pozitivni faktori koji uzrokuju zadovoljstvo obuhvataju dokazivanje, priznanje, odgovornost i napredovanje – i svi se vezuju za sadržaj posla i nagrade za učinak na poslu. Treba imati u vidu da svaka teorija potreba ističe važnost zadovoljenja nekih važnih ličnih potreba koje su ljudi stekli tokom vremena. S druge strane, svaka teorija priznaje da postoje značajne razlike među ljudima, kao i razlike koje se protekom vremena javljaju kod iste osobe.

**Teorija pravednosti** takođe predstavlja teoriju motivacije na poslu koja ističe ulogu koju ima verovanje pojedinca u pravednost i korektnost nagrade ili kazne u određivanju njegovog (njenog) trajnog rezultata ili zadovoljstva. Ova teorija se zasniva na pretpostavci da je



ocena pojedinaca o pravičnoj ili poštenoj nagradi važan faktor u motivaciji za rad. Prema ovoj teoriji pojedinci, su motivisani kad iz iskustva znaju da će dobiti nagradu koja je u srazmeri sa uloženim radom i trudom.

**Teorija očekivanja** predstavlja teoriju motivacije po kojoj ljudi biraju model ponašanja od nekoliko alternativnih modela u zavisnosti od toga šta očekuju da dobiju od određenog ponašanja. Prema ovoj teoriji pojedinci su motivisani da shvate da postoji povoljna kombinacija onog što je za njih važno i onog što očekuju kao nagradu za trud i tada se ponašaju na odgovarajući način. Neki izhodi deluju kao unutrašnje nagrade – nagrade koje pojedinac može „direktno da oseti”, npr. osećanje uspeha, pojačano samouvažavanje i zadovoljstvo zbog razvijanja novih veština. Spoljašnje nagrade su stimulacije, pohvale ili unapređenje koje dodeljuje spoljni agent.

Teorija očekivanja ukazuje na to da menadžeri moraju istovremeno da obrate pažnju na izvestan broj faktora u svom sa zaposlenima, a to su:

1. utvrđivanje nagrade (motivaciona snaga) koju cene svi zaposleni;
2. utvrđivanje koji učinak, rezultat žele zaposleni da bi dobili nagradu;
3. učinak mora biti takav da se može ostvariti;
4. uspostavljanje veze između učinka i nagrade;
5. analiza koji faktori mogu da ponište efikasnost nagrade;
6. provera da li je nagrada adekvatna;

**Teorija potkrepljenja** je teorija motivacije koja se zasniva na zakonu efekata – ideji da postoji tendencija da se ponovi ponašanje koje je imalo dobre posledice, odnosno da se ne ponovi ponašanje koje je imalo negativne posledice. Teorija potkrepljenja (kao i teorija očekivanja) jeste način da se motivisanost i ponašanje dovedu u vezu. Promena ponašanja predstavlja primenu teorije potkrepljenja radi promene ljudskog ponašanja. Dakle, menadžer koji želi da promeni ponašanje radnika mora da promeni posledice ponašanja. Na primer, neko ko često kasni na posao mora biti motivisan da dodje na vreme (promena ponašanja) ako ga menadžer pohvali zato što je došao na vreme ili ranije (promena posledice), odnosno ako se njegov dolazak na vreme ne ignoriše.

**Teorija potkrepljivanja i slobodne volje** – ljudi su, mada rade što im se kaže, mnogo produktivniji ako zadrže izvestan stepen kontrole nad situacijom.

**Teorija određivanja ciljeva** je procesna teorija motivacije koja se usredsređuje na proces određivanja ciljeva. Prirodna sklonost ljudi da odrede ciljeve i teže njihovom ostvarenju korisna je samo ako pojedinac istovremeno razume i prihvata određeni cilj. Na taj način teorija određivanja ciljeva, kao i predhodne dve može objasniti ljudsko ponašanje. U slučaju kad su ciljevi utvrđeni i izazovni, funkcionišu mnogo efikasnije kao motivacioni faktor, kako u ponašanju pojedinca tako i u ponašanju grupe. Motivisanost i opredeljenost mnogo su jači ako radnici učestvuju u procesu određivanja cilja (Čerović, 2003).

**U praksi poslovanja vojvodanskih hotela uglavnom primenjuje tradicionalni model motivacije, kao i model „štapa i šargarepe”.**

## 6. Rezultati anketnog istraživanja (gosti)

### 6.1. Analiza dobijenih rezultata

Stavovi i mišljenja gostiju o kvalitetu i karakteristikama hotelskog proizvoda Vojvodine prikazani su u tabelama koje slede. Predstavljen je uzorak od 140 ispitanika u koji su boravili u hotelima Vojvodine, gde su obuhvaćeni hoteli svih kategorija od prve do pete. Ankete su vršene u objektima širom Pokrajine i u najznačajnijim turističkim destinacijama, Novom Sadu, Paliću, banji Kanjiži, hotelima na teritoriji opštine Bačka Topola, kao i Vršcu i Sremskim Karlovcima i Sremskoj Mitrovici. U istraživanje su uključeni domaći i strani turisti.

Tabela 35. Broj ispitanika po hotelima Vojvodine (uzorak)

Hoteli	Broj ispitanika	%
„Sajam” Novi Sad	10	7,1
„Aleksandar” Novi Sad	13	9,3
„Park – Jezero” Palić	6	4,3
„Lupus” Kanjiža	17	12,1
„Vila Breg” Vršac	3	2,1
„Leopold I” Novi Sad	12	8,6
„Krivaja” Krivaja	10	7,1
„Sirmijum” Sr. Mitrovica	6	4,3
„Jadran” Zobnatica	15	10,7
„Biser” Panonija	15	10,7
„Dunav” Sr. Karlovci	26	18,6
„Epicentar” Novi Sad	7	5,0
<b>Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Broj ispitanika u odnosu na kategoriju hotela pokazuje procentualno učešće anketiranih gostiju u odnosu na kategorije hotela gde smo izvršili sistematizaciju i u okviru postojećih pet kategorija i formirali tri grupe (nisku, srednju i visoku) u koje su raspoređeni hoteli prema svom kvalitetu.

Tabela 36. Broj ispitanika u odnosu na kategoriju hotela

Kategorija hotela	Br. ispitanika	%
niska (1 i 2 zvezdice)	48	34,3
srednja (3 zvezdice)	41	29,3
visoka (4 i 5 zvezdica)	51	36,4
<b>Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Polna struktura ispitanika uključuje ispitanike oba pola (muški i ženski), gde je u okviru uzorka veća zastupljenost muškog pola (61,4%). U okviru ove raspodele može se izvesti zaključak da u hotelima Vojvodine više borave muškarci nego žene, što je posledica velikog učešća poslovnih putovanja gde su muškarci češći poslovni putnici nego žene.

Tabela 37. Polna struktura ispitanika

ženski	51	36,4
Ukupno	137	97,9
Nedostaje	3	2,1
<b>Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Starosna struktura ispitanika pokazuje da je najveće učešće turista od 26-45 godina (oko 60%) što znači da ljudi iz ovih starosnih kategorija najviše putuju i odsedaju u našim hotelima, što je svakako rezultat njihove poslovne aktivnosti.

Tabela 38. Starosna struktura ispitanika

Starost	Br. ispitanika	%
od 14 do 25	20	14,3
od 26 do 35	42	30,0
od 36 do 45	41	29,3
od 46 do 55	22	15,7
više od 56	12	8,6
Ukupno	137	97,9
Nedostaje	3	2,1
<b>Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Istraživanja su pokazala da je većina gostiju vojvodanskih hotela visoko obrazovani (više od 60%), što ima uticaj na određen motiv putovanja kao i ostale sadržaje u hotelu.

Tabela 39. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi

Stručna sprema	Broj ispitanika	%
srednja škola	44	31,4
visoka škola	87	62,1
Ukupno	131	93,6
Nedostaje	9	6,4
<b>Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Najveći broj gostiju dolazi iz Srbije što znači da su domaći turisti i dalje najznačajniji konzumenti hotelskog proizvoda Vojvodine. Podaci koje smo predstavili u prethodnom delu pokazuju da se broj stranih turista iz godine u godinu povećava, a dokaz za to je i sve veći devizni priliv. Strani turisti u Vojvodinu najčešće dolaze iz Slovenije, Mađarske, Rumunije, Bugarske, Bosne i Hercegovine i drugih zemalja u okruženju.

Tabela 40. Broj turista prema poreklu

Turisti	Br. ispitanika	%
Domaći turisti	90	64,3
Strani turisti	50	35,7
<b>Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Struktura mesečnih primanja pokazuje da strani turisti koji dolaze u Vojvodinu više zarađuju u odnosu na domaće, (čak 75,6% više od 1000€). Gotovo 90% domaćih turista nema primanja koja prelaze 700€.

Tabela 41. Struktura mesečnih primanja turista prema poreklu (u €)

Turisti	Mesečna primanja				Ukupno
	manje od 500	500 do 700	700 do 1000	više od 1000	
Domaći turisti	37	37	8	1	83
	44,6%	44,6%	9,6%	1,2%	100,0%
Strani turisti	2	1	8	34	45
	4,4%	2,2%	17,8%	75,6%	100,0%
<b>Ukupno</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>16</b>	<b>35</b>	<b>128</b>
	<b>30,5%</b>	<b>29,7%</b>	<b>12,5%</b>	<b>27,3%</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Motivi dolazaka turista u Vojvodinu su različiti. Analiza ankete pokazuje da turisti u Vojvodinu najčešće dolaze iz poslovnih razloga (56,3%). To isključivo važi za strane turiste gde je ovaj motiv posete prisutan sa 71,7%. Na drugom mestu su odmor i rekreacija sa većim učešćem domaćih turista (29,2%).

Tabela 42. Struktura turista prema motivu posete i prema poreklu

Turisti	Motiv posete (grada, mesta, hotela)						Ukupno
	Poslovni	Odmor, rekreacija	Sport	Kulturne manifest.	Lečenje	Obrazov.	
Domaći turisti	43	26	13	4	2	1	89
	48,3%	29,2%	14,6%	4,5%	2,2%	1,1%	100,0%
Strani turisti	33	4	2	6	1	0	46
	71,7%	8,7%	4,3%	13,0%	2,2%	0,0%	100,0%
<b>Ukupno</b>	<b>76</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>135</b>
	<b>56,3%</b>	<b>22,2%</b>	<b>11,1%</b>	<b>7,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>0,7%</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Na osnovu analize ocena u okviru sektora smeštaja, gde je raspon bio od 1 do 5, u odnosu na kategoriju hotela turisti su dali veoma visoke ocene za sve elemente koji su vezani za kadar u hotelu i to onaj deo osoblja koji radi direktno sa gostima. Nabolje su ocenjeni ljubaznost, efikasnost, uslužnost osoblja i sl. Nešto manje su zadovoljni sa komforom i uređenjem soba u hotelima nižih kategorija, znanjem stranih jezika, kao i obaveštenošću i stručnošću recepcijskog osoblja.

Tabela 43. Prosečna ocena sektora smeštaja prema kategoriji hotela

Smeštaj	Kategorija hotela							
	Niska (1 i 2 zvezdice)		Srednja (3 zvezdice)		Visoka (4 i 5 zvezdica)		Ukupno	
	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.
Efikasnost osoblja prilikom prijema	4,54	48	4,59	41	4,90	51	4,69	140
Uslužnost osoblja tokom boravka	4,71	48	4,41	41	4,88	51	4,69	140
Komfor sobe	3,98	48	3,27	41	4,78	51	4,06	140
Čistoća sobe	4,56	48	4,49	41	4,90	51	4,66	140
Efikasnost osoblja	4,54	48	4,49	41	4,84	51	4,64	140
Ljubaznost osoblja	4,67	48	4,56	41	5,00	51	4,76	140
Rad menjačke službe	-	-	-	-	4,40	35	4,40	35
Znanje stranih jezika kod osoblja	3,82	17	-	-	4,42	33	4,25	50

Smeštaj	Kategorija hotela							
	Niska (1 i 2 zvezdice)		Srednja (3 zvezdice)		Visoka (4 i 5 zvezdica)		Ukupno	
	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.
Rad portirске službe i nosača prtljaga	-	-	-	-	4,79	38	4,79	38
Dostupnost i razumljivost informativnih sadržaja i obaveštenja na recepciji	4,06	48	4,00	40	4,62	50	4,25	138
Obaveštenost, stručnost i stav recepcijskog osoblja	3,96	48	4,20	40	4,69	49	4,29	137

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Najslabija tačka u okviru hotelskih preduzeća jesu hotelski sadržaji, gde je ova grupa elemenata dobila i najnižu ocenu. Nešto su bolje ocene kod hotela viših kategorija, međutim generalno gledano ovo je najslabiji element hotelskog proizvoda Vojvodine, što utiče na dužinu boravka turista, veću popunjenost kapaciteta kao i razvijanje tzv. destinacijskog turizma i proizvoda u okviru njih, što se posebno odnosi na proizvod „gradski odmori”.

Tabela 44. Prosečna ocena hotelskih sadržaja prema kategoriji hotela

Sadržaji u hotelu	Kategorija hotela							
	Niska (1 i 2 zvezdice)		Srednja (3 zvezdice)		Visoka (4 i 5 zvezdica)		Ukupno	
	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.
Zabava u hotelu	2,35	46	2,61	41	3,80	44	2,92	131
Ostali sadržaji u hotelu	2,30	46	2,98	41	3,78	46	3,02	133
Ostali sadržaji koje omogućuje hotel	2,15	47	2,93	41	3,87	45	2,97	133

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Još jedna od jakih strana naših hotelskih objekata je njihov restoraterski deo, gde su turisti bez obzira na kategoriju hotela, kao i njihovo poreklo u velikoj meri veoma zadovoljni uslugama koje pruža restoran, preko kvaliteta hrane i pića, osoblja, kao i higijenskih uslova.

Tabela 45. Prosečna ocena usluga restorana prema kategoriji hotela

Restoran	Kategorija hotela							
	Niska (1 i 2 zvezdice)		Srednja (3 zvezdice)		Visoka (4 i 5 zvezdica)		Ukupno	
	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.
Kvalitet hrane i pića	4,46	48	4,54	41	4,68	44	4,56	133
Usluga u restoranu	4,23	48	4,68	41	4,86	42	4,57	131
Efikasnost restoranskog osoblja	4,13	48	4,59	41	4,83	42	4,50	131
Higijena i čistoća u restoranu	4,79	48	4,68	41	4,95	43	4,81	132

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Ocena turista u grupi „Ostalo” gde su ocenjivani lokacija objekta, vrednost koju su turisti dobili s obzirom na novac koji su platili, kao i ukupnu ocenu boravka u hotelu govori nam o tome da relativno visok broj hotela ima veoma dobar mikro položaj, kao i povoljne cene, s obzirom na to da u većini slučajeva kvalitet kompatibilan sa cenom koju su platili i da su u većini slučajeva turisti svesni šta u pogledu kvaliteta nosi koja kategorija. Međutim, ovde se javlja jedan problem koji je vezan za poslovne ljude koji predstavljaju većinsku grupu turista u Vojvodini, gde u većini slučajeva troškove boravka u hotelu snose preduzeća u kojima rade, tako da njihovo vrednovanje cene u odnosu na kvalitet nije predmet njihove dublje analize i komparacije. Kako će ova stavka biti ocenjena zavisi isključivo od lokacije i tehničko- tehnološke opremljenosti objekta. Najveću ukupnu ocenu boravka u hotelu dobili su objekti viših kategorija (I i II).

Tabela 46. Ostalo-prosečna ocena prema kategoriji hotela

Ostalo	Kategorija hotela							
	Niska (1 i 2 zvezdice)		Srednja (3 zvezdice)		Visoka (4 i 5 zvezdica)		Ukupno	
	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.
Lokacija objekta	4,40	48	4,95	41	4,55	51	4,61	140
Vrednovanje kvaliteta usluge u odnosu na cenu	4,27	48	4,20	41	4,67	51	4,39	140
<b>Ukupna ocena boravka u hotelu</b>	<b>4,32</b>	<b>47</b>	<b>4,02</b>	<b>41</b>	<b>4,82</b>	<b>51</b>	<b>4,42</b>	<b>139</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Slično je sa analizom ovih elemenata i kod domaćih i kod stranih turista gde, bez obzira na trenutno stanje hotelijerstva u Vojvodini ukupna ocena domaćih i stranih turista je prilično dobra, na šta je svakako uticao ljudski faktor, koji je svojim stavom, odnosom prema gostu, neke tehničko-tehnološke nedostatke, kao i manjak sadržaja uspeo relativno da nadomesti.

Tabela 47. Ostalo-prosečna ocena prema poreklu turista

Ostalo	Turisti - domaći ili strani					
	Domaći turisti		Strani turisti		Ukupno	
	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.	Pr. ocena	Br. ispit.
Lokacija objekta	4,66	90	4,54	50	4,61	140
Vrednovanje kvaliteta usluge u odnosu na cenu	4,34	90	4,48	50	4,39	140
<b>Ukupna ocena boravka u hotelu</b>	<b>4,36</b>	<b>89</b>	<b>4,52</b>	<b>50</b>	<b>4,42</b>	<b>139</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Tehničko-tehnološka opremljenost je jasno izdiferencirana prema kategoriji objekata gde svaka kategorija podrazumeva određeni nivo opremljenosti u tom smislu. Najčešće nedostaju, internet ili bežični internet, klima uređaji, direktne telefonske linije i dr. U velikom broju hotela nižih, ali i srednjih kategorija prisutna je zastarela oprema, uređaji i sl.

Tabela 48. Ocena tehničko-tehnološke opremljenosti hotela prema kategoriji

Kategorija hotela	Da li je hotel tehničko-tehnološki na savremenom nivou?			Ukupno
	da	delimično	ne	
niska (1 i 2 zvezdice)	1	35	11	47
	2,1%	74,5%	23,4%	100,0%
srednja (3 zvezdice)	19	17	5	41
	46,3%	41,5%	12,2%	100,0%
visoka (4 i 5 zvezdica)	47	4	0	51
	92,2%	7,8%	0,0%	100,0%
<b>Ukupno</b>	<b>67</b>	<b>56</b>	<b>16</b>	<b>139</b>
	<b>48,2%</b>	<b>40,3%</b>	<b>11,5%</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Na pitanje otvorenog tipa: Da li smatrate da se može poboljšati kvalitet usluga i na koji način?, analizom na osnovu identifikacije ključnih reči i njihovog ponavljanja, došli smo do rezultata da poboljšanje kvaliteta je moguće ostvariti u segmentu sadržaja i opremljenosti u



okviru objekta, (bazeni, wellnes, spa, teretana, internet, klima uređaji, nov nameštaj i sl) kao i pravljenje specijalnih programa produženog boravka gde bi se uključile i ostale organizacije koje se bave turizmom u okviru gradova i opština. Ono što je neophodno i na šta upućuje većina turista jesu investiciona ulaganja, renoviranje i rekonstrukcija kao i povezivanje hotela sa ostalim nosiocima turističke ponude na jednoj destinaciji.

Na pitanje: Šta vam najviše prija, a šta najviše smeta, turisti u vojvođanskim hotelima na prvom mestu izdvajaju lokaciju objekta, ljubazno i uslužno osoblje, atmosferu i ambijent hotela, kao i dobru hranu. Ono što im najviše smeta, a to smo već i pomenuli kroz prethodne analize jeste nedostatak sadržaja, zastarela oprema, komfor soba i sl.

Tabela 49. Da li bi ste ponovo posetili ovaj hotel? (ceo uzorak)

	Broj ispitanika	%
da	91	65,0
ne	3	2,1
nisam razišljao o tome – ne znam	44	31,4
Ukupno	138	98,6
Nedostaje	2	1,4
<b>Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Izvor: Podaci dobijeni statističkom obradom anketa gostiju

Bez obzira na evidentirane nedostatke većina turista bi ponovo boravila u određenom hotelu, što govori da generalno gledano gosti imaju pozitivan utisak o našim hotelima. Međutim, već smo pomenuli da se ovde javlja problem objektivne evaluacije doživljenog, viđenog, i naravno onog plaćenog. S druge strane, veliku zaslugu za ovakav stav imaju zaposleni koji neposredno komuniciraju sa gostima i oni su svakako ono najvrednije što vojvođansko hotelijerstvo ima. Problemi sa kojima se u velikom broju slučajeva hotelski menadžment susreće je relativno mala popunjenost kapaciteta, gde i pored ovakvog stava se na ovom planu ništa značajnije ne menja, na šta imaju uticaj privredne okolnosti u našoj zemlji. Dalje privredno napredovanje i saradnja sa stranim partnerima iniciraće dalji rast posete većim gradovima u Pokrajini. Ali ne možemo, a da opet ne ponovimo prethodno da Vojvodini suštinski nedostaje turizam na destinaciji, gde bi ovaj region u pravom smislu doživeo svoj turistički procvat.

### **III DEO**

## **UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆIMA VOJVODINE U SKLADU SA TENDENCIJAMA NA TRŽIŠTU**

# TEORIJSKI PRISTUP UPRAVLJANJU HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

## 1. Pojam, značaj i funkcije menadžmenta

### 1.1. Pojam i značaj menadžmenta

Prema Bibliji kretanje Izraelaca prema obećanoj zemlji bilo je usporeno, jer je bilo spontano i nedovoljno organizovano. Oko 1500 godine pre nove ere Mojsije je rešio problem, tako što je stvorio grupe i imenovao njihove vođe i rukovodioce i na taj način olakšao i ubrzao stizanje u Obećanu zemlju. Mnogi autori koriste ovaj primer kao najraniji pokušaj stvaranja korisnih ideja o upotrebi menadžmenta u praktične svrhe.

Pojam menadžmenta je i lako ali i teško odrediti, imajući u vidu brojnu literaturu ali još više praktična iskustva. Sa teorijsko-istraživačkog aspekta prisutne su brojne definicije upravljanja, čiji pregled ne omogućava jedinstveno i jednostavno određenje samog pojma. Upravljanje etimološki vodi poreklo od latinske reči *manus* – ruka i premda se njegovo značenje vremenom menjalo, upotrebljava se da označi proces rukovođenja, obučavanja i usmeravanja. U dvadesetom veku, sa prodorom zapadnih škola upravljanja, za označavanje pojma upravljanja opšteprihvaćen je engleski termin menadžment (*management*). U zemljama razvijenih tržišnih privreda<sup>19</sup> naročito se ističe značaj i neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa iz domena upravljanja i uloge i značaja koji upravljanje ima u poslovanju preduzeća.

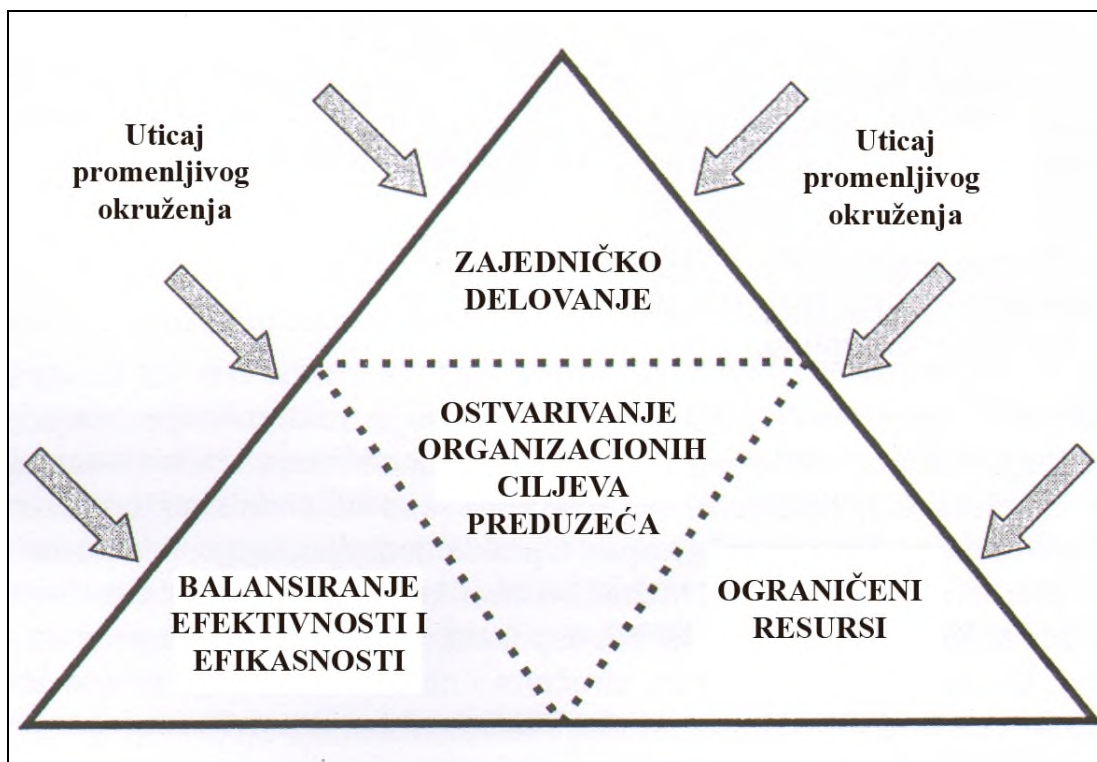
Upravljanje (menadžment) je od različitih autora i praktičara definisano na brojne načine, u zavisnosti od toga koji aspekt problema su želeli da naglase. Uglavnom, sadržina definicije pojma upravljanja (menadžmenta) menjala se sa promenom karaktera okruženja u kome posluju organizacije.

Neki autori pod upravljanjem podrazumevaju umetnost obavljanja poslova pomoću ljudi, naglašavajući društvenu komponentu ukupnog procesa (Stoner and Freeman, 1992). Drugi autori ističu značaj ostvarivanja organizacionih ciljeva (Koontz and O'Donell, 1992) ili kao adekvatan proces determinisanja i vođenja kursa firme ka ciljevima (Ansoff, 1975). Pojam upravljanja definiše se i kao proces kojim se kreiraju, usmeravaju, održavaju i posluju svrsis-

---

<sup>19</sup> U zemljama u tranziciji, kakva je naša, dakle u uslovima diskontinuiteta unet je u širu upotrebu i termin menadžment, kao pogodan način da označi suštinsku promenu u shvatanju upravljanja u tranzicionim uslovima, a njegova upotreba doprinela je reafirmaciji upravljanja, ističući neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa u ovoj oblasti.

hodne organizacije posredstvom koordinisanog, kooperativnog ljudskog napora (McFarland, 1979). Sa aspekta menadžmenta u hotelijersvu definicija koja je dovoljno sveobuhvatna i prilagođena zahtevima savremenog okruženja, pod upravljanjem podrazumeva *proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja* (Kreitner, 1993).



Slika 15. Ključni aspekti menadžment procesa  
(Izvor: R. Kreitner (1989): Management, Houghton Mifflin Company, Boston).

Na osnovu analize slike 14. i gore navedene Kreitnerove definicije može se konstatovati da se upravljanje (*management*) sastoji iz pet ključnih elemenata:

**(1) organizacioni ciljevi**

- željena stanja koja treba ostvariti, ili krajnja, ishodišna tačka svih akcija;
- organizacije kao i pojedinci mnogo su uspješnije ukoliko su njihove aktivnosti vođene i usmeravane ka izazovnim, ali ipak ostvarivim ciljevima;
- organizacioni ciljevi daju svrhu i direktive upravljačkom procesu i istovremeno služe kao etalon za merenje performansi;

**(2) zajedničko delovanje**

- u upravljanju, kao socijalnom procesu, da bi se ostvarili definisani ciljevi, potrebno je postaviti pravog čoveka, na pravo mesto, u pravo vreme, zbog čega u ovom procesu važno mesto imaju aktivnosti regrutovanja, obučavanja, motivisanja i vođenja ljudi;

**(3) balansiranje efektivnosti i efikasnosti**

- efektivnost pokazuje u kojoj meri su ostvareni definisani ciljevi, ali u uslovima limitiranih resursa nije dovoljna za dobro upravljanje;
- dodatni zahtev kojim se uvodi i pojam efikasnosti je ostvariti ciljeve uz minimalnu upotrebu resursa;
- da bi se ostvarila uspešna organizacija menadžeri treba neprestano da balansiraju odnos između efektivnosti i efikasnosti;

**(4) ograničeni resursi**

- posebna pažnja u procesu upravljanja posvećuje se racionalnoj upotrebi oskudnih resursa, a to ukazuje na blisku vezu sa ekonomijom, zbog čega se upravljanje često označava kao „primenjena” ekonomija;

**(5) promenljivo okruženje**

- priroda i granice okruženja neprestano se menjaju, i u tim uslovima, upravljanje ima ulogu da oblikuje adekvatan odgovor na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane promenama u okruženju.

Nezaobilazna je činjenica da je menadžment proces usmeravanja ponašanja drugih ljudi prema rešavanju određenih zadataka, stoga je zadatak menadžmenta da preduzima potrebne akcije, kojima će osigurati i motivisati pojedince, da doprinesu, najviše što mogu ciljevima grupe ljudi, odnosno njihove organizacije. Iznesene konstatacije navode da je menadžment univerzalan proces, koji se odnosi na svaku ljudsku delatnost, a u privrednim delatnostima univerzalnost se ogleda u tome da je menadžment primenjiv u svim granama privrede i u svim preduzećima bez obzira na veličinu, strukturu i nivo, jer njima treba upravljati tj. rukovoditi. Stoga je menadžment ključni faktor organizacijskog uspeha i razvoja svakog privrednog subjekta.

Značaj menadžmenta leži u potrebi obezbeđivanja efikasnosti funkcionisanja preduzeća. Bez menadžmenta došlo bi do rasipanja resursa i energije. Iz godine u godinu raste potreba za menadžmentom, a samim tim izražena je tendencija povećanja broja ljudi uključena u poslove menadžmenta.

Za razumevanje velikog značaja menadžmenta najbolje može poslužiti činjenica da u SAD svake godine propadne oko 100.000 firmi. U Velikoj Britaniji ta cifra je nešto manja, ali ipak velika – oko 30.000. Glavni razlog njihovog neuspeha leži u slabom i neefikasnom menadžmentu.

Uslovi poslovanja na savremenom turističkom tržištu predstavljaju izuzetne izazove za menadžere, a ujedno su doveli do stanja da značaj ove delatnosti nikada nije bio veći. Uspešni menadžeri menjaju svet, utiču na stvaranje novih proizvoda i usluga i pružaju podršku ličnom razvoju ljudi koji za njih rade.

Sušтина menadžmenta u hotelijerstvu su zapravo ljudski odnosi, odnosno efikasno upravljanje procesima i ljudima. Iz tih odnosa proizilazi osnovni značaj menadžmenta jer predstavlja proces svesnog i stalnog usavršavanja, gde nameru ili cilj podrazumevamo kao njen osnovni element.

Osnovni zadatak, čak i potreba, menadžmenta u hotelijerstvu je da planira željenu budućnost hotelskog preduzeća i da taj plan ostvari u što je moguće maksimalnoj meri. Da bi se razne ideje pretočile u akcije menadžeri moraju biti spremni da podrže, podstiču i motivišu radnike koji treba da sprovode zacrtane planove i odluke. Ovaj zadatak menadžera kao lidera u preduzeću, da ljude usredsrede na realizaciju zacrtanih ciljeva preduzeća, predstavlja naj-suptilniji deo veštine upravljanja. Zapravo to podrazumeva neophodnost spajanja motivacionog faktora i timskog rada u prostoru i vremenu. Motivisati one koji sprovode planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem, rukovoditi timovima koji su često heterogeni je ne samo veština nego i umetnost.

Ovo nije ni malo jednostavan zadatak kada je delatnost hotelijerstva kod nas u pitanju ako se ima u vidu da je upravo ovo delatnost koja obiluje sa dosta niskim nivoom stručne radne snage. To su radnici koji manje više pripadaju grupama nižih socijalnih kategorija.

Osnovni zadatak i značaj menadžmenta je upravo u objedinjavanju svih ovih elemenata kako bi se što efikasnije kreirao i sprovodio proces upravljanja u hotelskom preduzeću.

## 1.2. Funkcije menadžmenta

Iz definicije pojma menadžmenta, koja se sagledava iz procesa, proizilazi da složeni sistemi menadžerskih aktivnosti, u tom menadžerskom procesu, mogu se definisati kao funkcije menadžmenta. Menadžment kao skup procesa i aktivnosti shvata se kao odgovornost, delotvornost, kreativnost i organizovanost. Stoga funkcije menadžmenta su (Weihrich i Kontz, 1998):

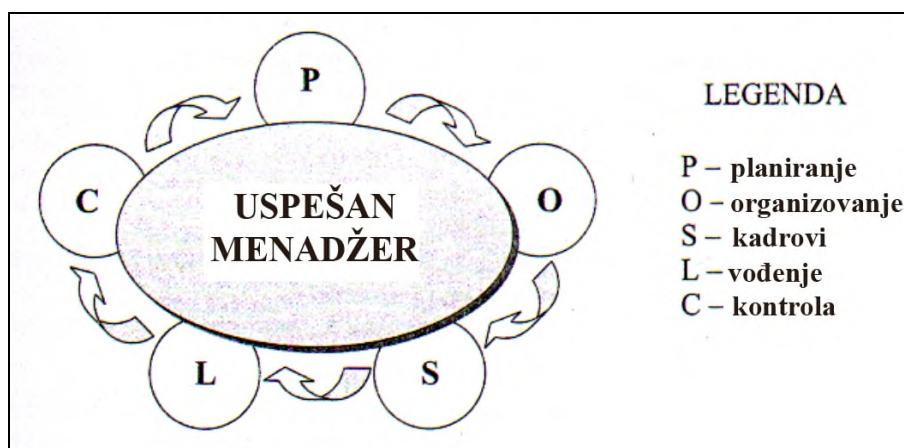
- planiranje;
- organizovanje;
- kadrovi;
- vođenje (liderstvo);
- kontrola.

Menadžment mora da *planira* sve aktivnosti, akcije, odluke, namere i odustajanje od namera. Planiranjem se prekrivaju svi organizacioni delovi preduzeća: proizvodnja, finansije, kadrovski, i opšti poslovi, nabavka, prodaja, inženjering i razvoj, informatika i dr. Postoji mreža planova sa različitim obimom planskih elemenata i značajem za preduzeće. Menadž-

ment ima zadatak da planira ciljeve preduzeća i načine njihovog ostvarivanja, da planira potrebe i razvoj i da planira finansijske sredstva uzimajući u obzir stvarne i potencijalne potrebe.

**Organizovanjem** se uspostavlja red i stvara stanje (organizacije) u kome su indentifikovani i definisani zadaci svakog pojedinca i organizacionog dela. Zapravo, organizovanjem se vrši podela poslova i stvaraju obaveze za njihovo izvršavanje. Organizovanjem se delegiraju poslovi (zadaci) i raspodeljuje odgovornost i autoritet na pojedince i pojedine organizacione pozicije. Osim toga, organizovanjem se grupišu poslovi po njihovoj srodnosti i istovetnosti i povezuju u organizacione jedinice. Na taj način stvara se organizaciona struktura preduzeća.

**Kadrovi** su osnova proizvodnje i poslovanja preduzeća. Potrebe u kadrovima usklađuju se sa obimom i strukturom poslova koje treba obaviti u određenom vremenu. Broj zaposlenih radnika i njihova kvalifikaciona struktura predmet su procesa planiranja kadrova. Proces formiranja kadrovske strukture, obuhvata selekciju (izbor), trening (obuku) i raspoređivanje po radnim mestima, odnosno po organizacionim jedinicama. Proces razvoja kadrovske strukture podrazumeva podizanje stručnog nivoa i sposobnosti pojedinaca da izvršavaju složenije poslove i procese u proizvodnji, istraživanju, marketingu i sl.



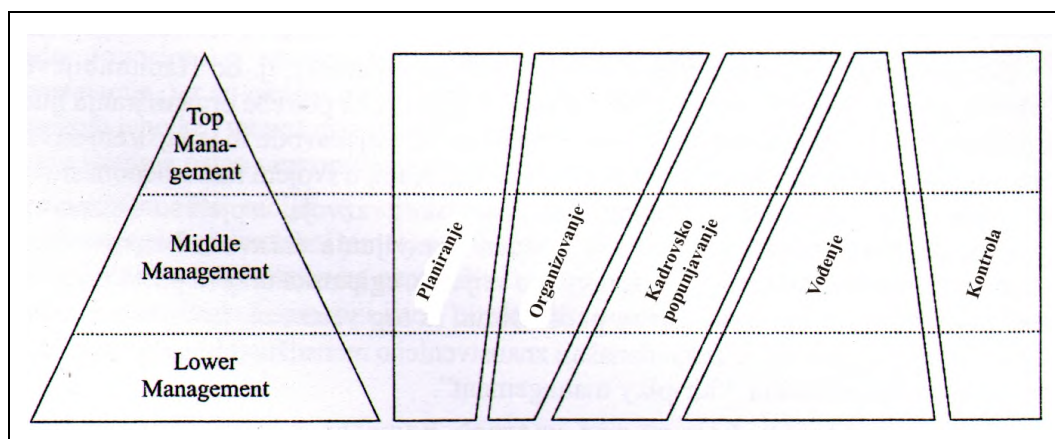
Slika 16. Osnovne funkcije menadžmenta  
(Izvor: M. Buble (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split).

**Vodenje (liderstvo)** je proces inspirisanja drugih da vredno rade na ostvarivanju važnih zadataka. Da bi menadžer bio uspešan lider potrebno je znanje i sposobnost da radi sa različitim aspektima motivacije, komuniciranja, interpersonalnih veza, timskog rada i grupne dinamike. Motivisanjem treba kanalisati radne potencijale zaposlenih prema poslu i ciljevima preduzeća. Uspeh u tom procesu zavisi od sposobnosti menadžera da svakom pojedincu dodeli odgovarajući posao u skladu sa njihovim znanjem, iskustvom i spremnošću da se angažuje. Osim toga uspeh zavisi od visine zarada, mogućnosti napredovanja i prijatnosti na radu. Uspeh u motivisanju uslovljen je spremnošću menadžmenta da komunicira sa pojedincima, da objašnjava potrebe i ciljeve preduzeća, da nepristrasno ocenjuje njihov rad i doprinos, da na-

građuje, pohvaljuje, i unapređuje pojedince kada su to zaslužili, da obezbedi atmosferu za angažovanje i stvaralaštvo, da brine o pojedincu, njegovoj sigurnosti i uslovima života.

**Kontrolom** se utvrđuju rezultati, stepen ostvarenja u odnosu na planirane veličine. Planovi su polazna osnova za sprovođenje procesa kontrole. Oni su jedna vrsta definisanih standarda na osnovu kojih se utvrđuje uspeh u poslovanju preduzeća. U procesu kontrole obavlja se više aktivnosti, a koje se svode na definisanje standarda, praćenje rezultata, upoređivanje sa standardima, korekciju odstupanja i reviziju i prilagođavanje u skladu sa rezultatima i uslovima.

Različiti nivoi menadžmenta u skladu sa prirodom svoje organizacione pozicije, različitu pažnju i vreme posvećuju funkciji planiranja, organizovanja, kadroviranja, vođenja i kontrole.



Slika 17. Udeo vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta  
(Izvor: H. Wehrich. H. Koontz, (1998): McGraw-Hill Book Company, New York).

Top menadžment najveći deo vremena posvećuje problemu planiranja, organizovanja i kontrole. Srednji nivo menadžmenta najviše vremena troši na organizovanje i vođenje, niži nivo menadžmenta (operativni nivo) najviše vremena troši u nepsrednom kontaktu sa radnicima u vođenju i ostvarenju preuzetih zadataka. Zanimljivo je da na kadroviranje svi nivoi troše približno isto vreme, pitanje je samo njihovog nivoa, a ne utrošenog vremena.

## 2. Osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment predstavlja proces rukovođenja koji podrazumeva angažovanost organizacije na izradi strateških planova i njihovoj daljoj primeni.

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Predstavlja, relativno nov koncept, koji se u poslovnoj teoriji i praksi počinje koristiti krajem pedesetih godina prošlog veka. Strategija je reč grčkog porekla (strategos = vojskovođa) i pozajmljena



je iz vojne terminologije („veština generala”), a označava granu ratne vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja. Poslovanje preduzeća odvija se u «ratnoj sredini» u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. „Ratnu sredinu” predstavlja tržište, gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se zadobilo poverenje potrošača, odnosno turista.

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u turističkoj delatnosti u širem smislu. U tom smislu, strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi, te strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost (Milisavljević i Todorović, 1991). Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciji resursa da bi se stvorila i održavala konkurentska prednost preduzeća u sredini.

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća naziva se *formulisanje strategije*, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja *strategijsko planiranje*.

Strategijski menadžment prihvataju i praktikuju turistička preduzeća suočena sa sve više promenljivom, turbulentnom i kompleksnom sredinom. Strategijski menadžment je menadžment promena (Steiner and other, 1986). On obuhvata sistem korporativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama – vođenje, planiranje, kontrolu, i menadžment ljudskih resursa. Sve ovo obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera.

Strategijski menadžment može se definisati kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini (Certo and Preter, 1991); odnosno kao sistematski pristup glavne i povećane odgovornosti generalnog menadžmenta; poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja (Ansoff and Mc Donnell, 1990).

Takođe, strategijski menadžment se može definisati (Todorović i drugi, 2000) „kao proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini.”

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući preduzeću u turističkoj privredi racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kome ono obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Strategijski menadžment uključuje u sebe:

- strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor);

- strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Sasvim je uobičajeno da se proces strategijskog menadžmenta posmatra kao kontinuirani, iterativni proces koji uključuje:

1. analizu sredine,
2. usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
3. formulisanje strategije,
4. implementaciju strategije,
5. strategijsku kontrolu;

U teoriji, ali i u praktičnom poslovanju, egzistira više modela strategijskog menadžmenta u organizaciji. Za preduzeća u turizmu mogu biti interesantni oni modeli koji u sebe uključuju strategijske politike koje pomažu efektivno formulisanje strategije, implementaciju i strategijsku kontrolu. Osim toga za turistička preduzeća su interesantni modeli koji uključuju tri osnovna dela (Jonson and Sholes, 1988): strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju

U svakom slučaju, sve vrste modela obuhvataju sledeće korake, bitne elemente:

- strategijska, situaciona analiza internih i eksternih faktora sredine organizacije;
- (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva;
- strategijski izbor, formulisanje strategije (generisanje, vrednovanje, selekcija);
- implementacija, sprovođenje strategije preduzeća u život;
- strategijska kontrola;

Sve komponente procesa strategijskog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda, tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžerskog tima (top menadžment, upravni odbor i planski štab), odnosno kadrova koji se bave planiranjem u organizaciji.

## 2. 1. Koncepti, metode i tehnike strategijskog upravljanja hotelskim preduzećem

Da bi organizacija, odnosno preduzeće u turizmu, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bilo sposobno da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, to jest da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koriste različite metode, koncepte, „alate” i tehnike. Upravo to doprinosi da, strategijski menadžment predstavlja efi-

kasan upravljački koncept. Teoretičari i praktičari u turističkoj delatnosti, ali i u menadžmentu uopšte, obično navode i koriste:

- Portfolio koncept (menadžment),
- PIMS program,
- SWOT ili TOWS matrica,
- Benchmarking
- Koncept životnog ciklusa organizacije,
- Metod scenarija,
- Cost-benefit analiza,
- Analiza jaza (gepa),
- Kriva iskustva i dr.

**Portfolio menadžment** predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. U tom smislu se i govori o portfolio menadžmentu kao instrumentu strategije (Franz-Friedrich, 1991).

Uglavnom, svi portfolio modeli, odnosno matrice, počivaju na koordinatama koje predstavljaju okruženje i sposobnosti preduzeća. U tom smislu, portfolio pristup može poslužiti kao instrument situacione analize, ali i za utvrđivanje ciljnog poslovnog portfolia, te za izbor strategije za njegovo restrukturiranje.

U savremenim uslovima, kreiranje strategijske pozicije preduzeća nezamislivo je bez upotrebe neke od portfolio matrica. U praksi se najčešće koristi BCG matrica-rast tržišta/tržišno učešće, McKinsey / General Electric matrica, Matrica politike usmeravanja (Shell matrica), Adl matrica<sup>20</sup> („matrica životnog ciklusa”) i dr.

**SWOT analiza**, tačnije njen metodološki okvir, u savremenim uslovima najčešće se upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu<sup>21</sup>. Smisao joj se ogleda u tome što pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne, i snage i slabosti preduzeća (interne faktore), s druge strane. Na osnovu sučeljavanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment organizacije (re)definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine, tako i za njene pojedine organizacione delove, jedinice i područja.

Osnovna ideja SWOT analize je da se njome omogući takvo razvojno ponašanje organizacije koje će obezbeđivati maksimalno korišćenje šansi i snaga organizacije, sa jedne strane, i minimiziranje slabosti i pretnji takvom razvoju, sa druge strane. Primer urađene SWOT analize daćemo u delu „Strategijske alternative hotelskih preduzeća”.

---

<sup>20</sup> Razvila je konsultantska firma Artur D. Little (ili skraćeno ADL).

<sup>21</sup> SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih reči: Strengths (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse) i Threats (pretnje);

**Koncept životnog ciklusa.** Naime, smatra se da se preduzeća, slično kao i živa bića, rađaju, rastu, stare i umiru. Ovaj koncept životnog ciklusa organizacije, koji polazi od analogije životnog ciklusa živih organizama uspešno je testiran i u menadžment praksi (Adižes, 1994).<sup>22</sup> Poznavanje i primena koncepta životnog ciklusa organizacije i predvidivih obrazaca ponašanja, pruža menadžerima mogućnost identifikacije faze i preduzimanje menadžerskih aktivnosti ka održanju organizacije kao večno "mlade", fleksibilne i na osnovu povoljne klime osposobljene za kontinuirani rast i razvoj. **U prethodnom delu analizirali smo fizičke karakteristike hotelskih objekata u Vojvodini što nam može biti dalja smernica, odnosno određenje faze životnog ciklusa proizvoda. S druge strane, ako pogledamo trenutnu tržišnu situaciju i kretanje broja noćenja turista može se konstatovati da se hotelski proizvod Vojvodine nalazi u drugoj fazi životnog ciklusa tj. u fazi rasta, gde se mora raditi na poboljšanju kvaliteta proizvoda, njegovom diferenciranju, inoviranju u vidu proširivanja sadržaja i broja usluga, te proširivati ciljne grupe i kanale prodaje.**

**Benčmarketing** predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja, koja služi unapređenju poslovanja preduzeća<sup>23</sup> i predstavlja nezaobilaznu tehniku u strategijskom upravljanju početkom 21. veka. Benčmarketing je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja, i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja,

Benčmarketing postaje važna tehnika u sticanju konkurentske prednosti i značajan je u svim oblastima menadžmenta, a posebno: u oblasti poslovnog planiranja, zadovoljstva kupaca turističkog proizvoda/usluga, kontinuiranog poboljšanja poslovanja, primene kulture razvoja strategije, filozofije totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM), reinženjeringu poslovnih procesa, učenju u kontinuitetu, itd.

U praksi, benčmarketing postaje komplementaran drugim tehnikama i "alatima" u strategijskom menadžmentu, pre svega TQM-u i reinženjeringu poslovnih procesa.

**Analiza Jaza (GEPA).** Jednu od bitnih tehnika strategijskog upravljanja, za utvrđivanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća, predstavlja koncept analiza jaza (gepa).

U suštini, ova tehnika svodi se na to da se odrede aspiracije za budućnost i sadašnje mogućnosti i u tom kontekstu istraže i kreiraju strategije za popunjavanje jaza.

Primenom ove tehnike za duži period (5-10 godina) projektuju se ciljevi i utvrđuje jaz između tako projektovanih ciljeva i ciljeva koje bi preduzeće verovatno ostvarilo ukoliko se

---

<sup>22</sup> On navodi da se organizacija u svom razvoju može da nađe na sledećim životnim ciklusima: udvaranje, novorođenče, Go-go, adolescencija, top-forma, stabilnost, aristokratija, rana birokratija, smrt;

<sup>23</sup> Osnovu benčmarkinga čini reč benchmark u značenju: standarda za poređenje, repera, tj. referentnih tačaka, oznake visine, znaka za nivelaciju pri merenju zemljišta, i modela. Nastanak ove tehnike obično se vezuje za napore Japanaca u 1950-im godinama da posetama najboljim organizacijama, pretežno u Zapadnoj Evropi i SAD, prikupe znanje i ideje koje su mogli primeniti, modifikovati i unaprediti, kako bi mogli konkurisati na svetskom tržištu.

ne bi preduzimale nikakve menadžerske aktivnosti drugačije u odnosu na dosadašnje ostvarene rezultate.

**Pims program.** U okviru koncepata, metoda i tehnika strategijskog menadžmenta koji se može primeniti u turizmu izdvaja se i PIMS program (Profit Impact of Market Strategy – uticaj tržišnih strategija na profit). U suštini ovaj program predstavlja značajno empirijsko istraživanje u domenu strategijskog planiranja i upravljanja.

**Metod scenarija.** Scenario predstavlja niz scena i opcija koji dovode u međusobni odnos odlučivanje i događaje. U poslovnom planiranju metod scenarija počeo je da se koristi sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, a posebnu primenu našao je u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu<sup>24</sup>. Scenario planiranje pokušava da specifikuje opcije sa dometima mogućih budućih scenarija. Definiše se kao "hipotetičan redosled događaja konstruisan u svrhu stavljanja u fokus pažnje uzročnih posledica i tačke odlučivanja" (Milisavljević, 1995).

**Kriva iskustva.** U brojne metode i tehnike koje se još uvek aktivno koriste u profilisanju strategijskog menadžmenta ubraja se i kriva iskustva<sup>25</sup>. Koriste ga preduzeća, bez obzira na delatnost, u velikom broju zemalja.

**Cost-Benefit analiza.** Bitna metoda i tehnika strategijskog menadžmenta je i analiza troškova i koristi (Cost-Benefit Analysis ili CBA). Međutim, ova analiza nije metod opšteg optimiranja. On omogućava zahvatanje i sagledavanje svih relevantnih troškova i rezultata jednog ili više projekata ili projektnih varijanti i na tim osnovama izbor podobnosti i profitabilnosti sa stanovišta preduzeća ili ekonomije kao celine.

**Tehnike za povećanje kreativnosti.** Sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja obično se odnosi na kreativnost. Primenom nekih od podsvesnih tehnika razvijenih u drugoj polovini prošlog veka može se povećati nivo kreativnosti. Potrebno je da kreativnost kao osobina menadžmenta, bude rasprostranjena na svim nivoima kompanije, a ne da bude kao isključivo "pravo" top menadžmenta (Čerović, 2009).

---

<sup>24</sup> U literaturi iz ove oblasti reč scenario pojavila se krajem šezdesetih godina XX veka u poznatoj knjizi H.Kahuna i A.Winera: „The Year 2000”, gde oni definišu scenario kao hipotetički niz događaja konstruisan da bi se usredsredila pažnja na uzročne procese i tačke odlučivanja.

<sup>25</sup> Koncept krive iskustva (Experience Curve) prvi put je prezentirala poznata konsultantska kuća BCG (Boston Konsalting Group) svojim klijentima 1966. godine.

# UNAPREĐENJE I PRILAGOĐAVANJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENATA TRŽIŠNOG NASTUPA HOTELSKIH PREDUZEĆA VOJVODINE

## 1. Primena marketing koncepcije u poslovanju hotelskih preduzeća

Primena marketinga kao poslovne koncepcije rezultat je određenog stepena razvoja privrede i društva. U toku toga razvoja postojale su različite poslovne orijentacije koje se mogu podeliti na sledeće faze (Kotler and other, 1996):

- a) proizvodna orijentacija;
- b) prodajna orijentacija;
- c) marketing orijentacija i
- d) orijentacija ka društvenom marketingu.

Prve dve faze su bile više usmerene ka rešavanju problema samih proizvođača – povećanju obima proizvodnje i prodaji postojećih proizvoda. Stvaranjem odgovarajućih proizvodnih potencijala, problem proizvodnje i prodaje stvorenih proizvoda dobija drugorazredni značaj, dok u prvi plan istupaju potrebe postojećih i potencijalnih kupaca.

Polazna osnova marketinga kao poslovne koncepcije jesu potrebe potrošača, privrede i društva kojima se prilagođava sveukupna aktivnost proizvođača. Osnovna sredstva toga prilagođavanja su instrumenti marketinga, odnosno marketing miksa. Ovim instrumentima, o kojima će kasnije biti detaljnije reči, proizvođač se nastoji prilagoditi unapred odabranom tržišnom segmentu/ciljnom tržištu, pri čemu istraživanje tržišta ima poseban značaj. Takav pristup poslovanju na tržištu trebalo bi da rezultira ostvarenjem odgovarajućeg profita, odnosno dobiti.

Primena tako određene marketing koncepcije izazvala je i izaziva određene negativne reakcije, što je posebno došlo do izražaja kroz aktivnosti pokreta za zaštitu potrošača (konsumerizam) i za zaštitu životne sredine i očuvanje prirodnih resursa (environmentalizam). Postavilo se, prema tome, pitanje usklađenosti između primene marketinga kao poslovne koncepcije i društvene odgovornosti proizvođača. Razrešenje navedenih kontroverzi pronađeno je u proširenju osnovnog elementa definisanja marketing koncepcije i u drugačijem tretiranju vremenske dimenzije. Proširenje osnovnog elementa definisanja marketing koncepcije odnosi se na određenje zadovoljenja potreba potrošača, koje su ne samo direktno u vezi sa određenim proizvodom, već i svih onih potreba koje su na direktan ili indirektan način povezane sa tim proizvodom. Vremenska dimenzija je proširena uzimanjem u obzir zadovoljenja potreba potrošača i ostvarenja odgovarajućeg profita u dugoročnom razdoblju. Iz toga je poizašla i koncepcija društvenog marketinga.

Polazna premisa koncepta društvenog marketinga je u pronalaženju ravnoteže, od strane preduzeća, između zadovoljavanja potreba, želja i zahteva odabranih tržišnih segmenata, ostvarivanja sopstvenih ciljeva i očuvanja i poboljšanja blagostanja potrošača i društva u celini. Time su priznati i važni društveni aspekti i funkcije marketinga. To je posebno značajno, jer je u svakom društvu potrebno rešiti dve osnovne vrste problema, koji su u vezi sa marketingom:

- a) pronaći sredstva efikasne distribucije i alokacije roba u cilju maksimalizacije zadovoljenja potreba, pri čemu je marketing univerzalni proces koji obavlja tu funkciju;
- b) proizvođači i svi privredni subjekti samo su deo ukupnog ekonomskog i društvenog sistema, zbog čega su i odgovorni za njegovo efikasno funkcionisanje.

Bez obzira na razlike koje postoje u osnovnim polazištima, pri definisanju i uključivanju društvenih ciljeva u koncepciju marketinga, uočljivo je značajno pomeranje ka njihovom svrstavanju i u teoretski i u praktični pristup marketingu. Pomeranje u navedenom pravcu bilo bi neophodno iz više razloga (Popesku, 2002):

- a) marketing je uslovljen, kao poslovna koncepcija, velikim brojem činilaca dinamičke prirode, pa je razumljivo da je podložan stalnim promenama i saobražavanju okruženju u kojem deluje;
- b) osnovne pretpostavke koncepcije o suverenitetu potrošača pokazale su se istorijski ograničenim, a suverenitet potrošača je jedna od osnovnih podloga i usmerenosti marketing koncepcije;
- c) tretiranje kategorije potreba u marketingu, s obzirom na njihovo zadovoljavanje samo proizvodima i uslugama, ocenjuje se kao nedovoljno zbog višestranosti i višeslojnosti čoveka kao društvenog bića;
- d) ističu se negativni aspekti korišćenja pojedinih instrumenata marketinga;
- e) odnos privrednih organizacija prema očuvanju životne sredine, koji je proizilazio i iz delovanja klasičnim pristupom marketingu, nije bio odgovarajući.

Teorijska razrada i praktična primena marketing koncepcije u oblasti turizma počela je kasnije u odnosu na druge grane i delatnosti. To zakašnjenje proističe, jednim delom, iz delovanja faktora koji su jedinstveni za sve uslužne delatnosti, dok su neki činoci specifični za oblast turizma.

Primena marketinga u turizmu i hotelijerstvu je rezultat veoma snažnih promena u privredi i društvu, evolucije marketinga u pravcu njegove primene i u uslužnim delatnostima, kao i tendencija na turističkom tržištu i turizmu kao celini.

Osnovni razlozi za prihvatanje marketing koncepcije u turizmu i hotelijerstvu bili bi sledeći:

1. Turizam, posebno međunarodni, karakterisao se izuzetno visokim stopama rasta koje, posmatrano u dužem razdoblju, pokazuju tendenciju smanjenja. To je posebno bilo izraženo u osamdesetim godinama prošlog veka, što je posledica, s jedne strane, relativno visokog nivoa koji je dostigla tražnja na međunarodnom tržištu i, s druge strane, uticaja činilaca koji proističu iz promena u širem ekonomskom i društvenom okruženju.

Neki autori smatraju da usporavanje stope rasta međunarodnog turizma upućuje na zaključak o njegovom ulaženju u fazu zrelosti, koja se karakteriše snažnom konkurencijom i, shodno tome, značajnijom ulogom marketinga. Prema tome, promene u odnosu između tražnje i ponude na turističkom tržištu uslovile su potrebu za napuštanjem prodajne orijentacije nosilaca turističke ponude i za prihvatanjem marketing orijentacije (Popesku, 2002):

2. Turističko tržište je relativno mlado tržište, koje nije još uvek u potpunosti stabilizovano, te, shodno tome, ima dosta prostora za inovativnost na tržištu;

3. Značajan je stepen konkurencije na tržištu, što je posebno važno zbog izražene elastičnosti turističke tražnje;

4. Veliko učešće fiksnih troškova u hotelima na turističkom tržištu ističe u prvi plan pitanje iskorišćenosti kapaciteta;

5. Elastičnost tražnje, neelastičnost ponude i prevashodno uslužni karakter turizma kao delatnosti potenciraju značaj obezbeđenja dugoročne stabilne tražnje;

6. Heterogenost turističke tražnje i uticaj socio-psiholoških faktora na ponašanje potrošača u turizmu.

Osim navedenih činilaca, na prihvatanje marketing koncepcije kod nas snažno su upućivali i sledeći faktori (Unković, 1980):

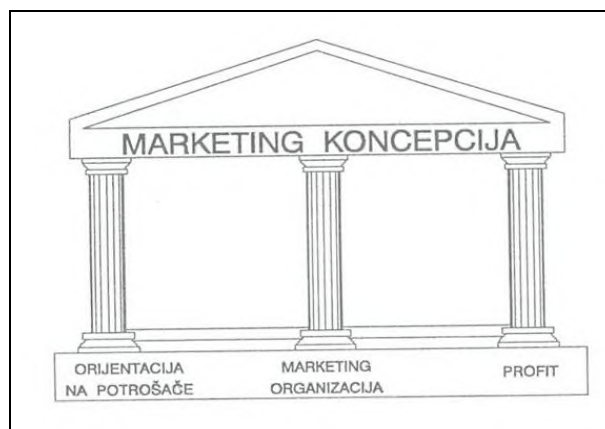
- a) opsežna primena marketing koncepcije od strane turističkih privrednih subjekata, gde spadaju i hoteli i koordinatora razvoja turizma u konkurentskim turističkim zemljama i
- b) efikasno korišćenje marketing koncepcije u planiranju i organizovanju aktivnosti od strane stranih poslovnih partnera naših preduzeća turističke privrede (prevenstveno organizatora putovanja i hotelskih preduzeća)

Marketing koncepcija počiva na tri „stuba” tj. orijentaciji na potrošače, marketing organizaciji i ostvarivanju profita na bazi zadovoljenja potreba i želja potrošača (Mayers, 1886).

Orijentaciju na potrošača slikovito izražavaju sledeći slogani: „istraži šta potrošači žele pre nego što napraviš proizvod” možda ljudi ne žele najbolji proizvod, istraži šta oni žele”. Drugim rečima, u fokusu su potrošači i njihove potrebe, a profit se ostvaruje na bazi zadovoljavanja želja kroz adekvatnu marketing organizaciju, tj sve veću primenu integralnog marketinga (tj. orkestraciju svih aktivnosti i funkcija na podlozi marketinga), kao i promene u filozofiji planiranja i predviđanja od čisto internog na eksterni fokus; sa kratkoročnog na dugoročni fokus, od predviđanja do identifikovanja promena; od fiksne izvesnosti ka uključivanju



neizvesnosti; od čisto statičnog pristupa do uključivanja vrednosnih sudova; od tehničkog do konsultativnog planiranja koje uključuje kulturu i klimu; od strategijskog planiranja do strategijskog upravljanja koje uključuje strategijsko odlučivanje i od reaktivnog ka proaktivnom planiranju (Milisavljević i Todorović, 1991). I u turizmu kao i u drugim delatnostima, međutim postoji razlika između „brige o potrošačima” i modernog pristupa u marketingu koji je zaista okrenut ka potrošačima.



Slika 18. Tri stuba marketing koncepcije

(Izvor: Bakić, O., (2008):Marketing u turizmu, FABUS, Sremska Kamenica)

Dinamičnost marketinga pretpostavlja stalno usklađivanje sa turbulentnim promenama u privredi i društvu. Veliki turistički ponuđači ne samo da odlučuju u turizmu, već i oblikuju mišljenja te, shodno tome, njihova poslovna politika i marketing značajno utiču i na karakteristike razvoja turizma. U tom smislu, posebno treba izdvojiti mišljenje J. Krippendorfa, da pošten i odgovoran marketing treba da bude jedan od osnovnih preduslova za razvoj „čovečnog turizma“ (Krippendorf, 1986). Prema istom autoru, marketing u turizmu u budućnosti mora biti usmeren ka okruženju i društveno odgovoran. Odnosno, samo turistička privreda koja bude ekološki orijentisana može imati pretpostavke za rast u XXI veku. Potreba za novom koncepcijom turizma i turističkom tržištu ogleda se u (Krippendorf, 1987) :

- „novi potrošač/turist” i njegova uloga u procenjivanju vrednosti u odnosu na proizvođača, što će usloviti potrebu za obuhvatnijim razmatranjem potreba potrošača od strane proizvođača i
- novi stavovi i svest lokalnog stanovništva u turističkim regionima i njihov restriktivniji odnos prema turizmu.

Posvećenost preduzeća i drugih nosilaca primeni marketing aktivnosti u turizmu podrazumeva prihvatanje većine ili svih od sledećih pristupa (Lumsdon, 1997):

- jasno definisani pristup postojećim, potencijalnim i dugoročnim tržištima,
- politike i akcije treba da održavaju brigu za potrebe potrošača u odnosu na društvene i environmentalne zahteve,

- primena treba da podrazumeva interni marketing, orijentaciju prema kupcima i uzimanje u obzir svih učesnika, uključujući i lokalno stanovništvo,
- proučavanje tržišnog okruženja koje uključuje kratkoročne i dugoročne scenarije,
- proces marketing planiranja je deo kulture organizacije i uključuje sveobuhvatnu ocenu internih resursa,
- struktura i kultura treba da vode ka dugotrajnoj viziji.

Marketing u turizmu će se i dalje menjati shodno promenama pretpostavki na kojima se zasniva njegova primena. Predstojeće razdoblje će se karakterisati značajnim i turbulentnim promenama, prvenstveno u okruženju, čije su pojavne manifestacije već uočljive. Sposobnost nosilaca marketing aktivnosti da budu usmereni ka ostvarenju dugoročnih ciljeva, uz istovremenu prilagodljivost u okviru rešavanja tekućih zadataka i korišćenju novih šansi, biće od presudnog značaja za ostvarivanje ciljeva marketinga u turizmu.

U tom smislu biće posebno značajno tretiranje, u okviru primene marketinga u turizmu sledećih savremenih tendencija (Horner and Swarbrooke, 1996) :

- rastuće primene filozofije i prakse marketinga u okviru neprofitnih i nevladinih organizacija,
- povezanost marketinga sa kvalitetom i totalnim upravljanjem kvalitetom i
- rastuće interesovanje za etička pitanja i društvenu odgovornost.

Uopšteno, možemo konstatovati da su brojna preduzeća turističke privrede posebno u 80-tim godinama prošlog veka prihvatile marketing koncepciju, a ista konstatacija važi i za veliki broj zemalja i pojedinačnih turističkih područja (turističkih destinacija) u njihovim okvirima. Marketing je postao integrišući faktor svih funkcija preduzeća (istraživanja tržišta, planiranje proizvoda, prodaja, nabavka, finansije, promotivne aktivnosti i sl.) Istovremeno, on je postao i osnova za uspešno razgraničenje i koordiniranje raznih interesa i nadležnosti u razvoju turizma na raznim nivoima, tj. osnova postavljanja i sprovođenja turističke i poslovne politike (Unković, 1998).

U primeni ove koncepcije mogu se javiti i određeni problemi i to iz više razloga ( Horner and Swarbrooke, 1996):

- Ignorisanje karakteristika potrošača uz odsustvo pravih informacija, neprilagođena tehnologija i sl. ;
- Neadekvatna organizaciona struktura i u osnovi loše linije komuniciranja (unutar preduzeća i sa okruženjem);
- Odsustvo dubljih strategijskih promena.

Logično je zaključiti da eliminisanje ovih, najopštije iskazanih, barijera, treba da bude osnova bez koje marketing orijentacija neće imati šansu za uspeh.

Sva hotelska preduzeća Vojvodine zadovoljavaju želje potrošača do određenog nivoa, ali nisu sve kompanije orjentisane na potrošače i ne stavljaju u fokus potrošača u fokus pre razvoja proizvoda, marketing planiranja i realizacije. Ipak, suština marketing koncepcije je dati odgovor na sledeća pitanja: Ko su potrošači? Šta ih karakteriše? Koje su im potrebe? Kako zadovoljiti njihove potrebe? Na neka od ovih pitanja smo dali odgovor u prethodnom delu, dok celokupnu primenu marketing koncepcije, ćemo sagledati kroz primenu instrumenata marketing miksa (*proizvod, cena, promocija i kanali prodaje*) koji su predmet analize koja sledi.

## 2. Marketing MIX hotelskog preduzeća

Pod konceptom marketing miksa podrazumeva se odgovarajuća kombinacija instrumenata koji čine ponudu svakog pa i hotelskog preduzeća koja treba da se bazira na informacijama o potrebama i zahtevima ciljnog tržišta. Koncept marketing miksa danas je široko prihvaćen a njegova četiri osnovna instrumenta su *proizvod, cena, promocija i kanali prodaje* (Milisavljević, 1995).

Dugo vremena je cena smatrana osnovnim instrumentom kojim preduzeće utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Nešto kasnije se tzv. necenovni elementi marketing miksa (proizvod, promocija i kanali distribucije) počinju potencirati kao značajniji od cene.

Necenovni instrumenti su posebno izraženi kod hotelsko – turističke privrede, gde posebno proizvod i njegov kvalitet dolaze u prvi plan. Međutim, uloga menadžmenta hotelskog preduzeća, kao uopšte i ostalih preduzeća, je u iznalaženju optimalne kombinacije ovih instrumenata. Praksa je pokazala da kombinacija instrumenata marketing miksa daje bolje i kvalitetnije rezultate od oslanjanja preduzeća na samo jedan ili dva instrumenta.

Pri kombinaciji instrumenata marketing miksa neophodno je voditi računa o sledećim momentima (Milisavljević, 1995):

- 1) saznanja do kojih se dolazi istraživanjem marketinga važe dotle dok važe društveni i privredni uslovi od kojih su preduzeća u istraživanju polazila...
- 2) nije isključeno da različita rešenja dovode do istog rezultata jer se instrumenti do izvesnog stepena supstituišu...
- 3) treba stalno tražiti povoljnije rešenje i proveravati ono što se smatra optimalnim rešenjem.

## 2. 1. Prilagođavanje proizvoda novim trendovima

Turistički proizvod je veoma dinamičan instrument marketing miksa. U određenim uslovima privređivanja turistički proizvod predstavlja najefikasniji instrument marketing miksa kojim hotelsko – turističko preduzeće ostvaruje svoje ciljeve.

Mogućnost izmena na turističkom proizvodu da bi se zadovoljile potrebe i zahtevi turista su velike. Otuda je neophodno stalno praćenje zahteva savremenih turista i prilagođavanje ponude tim zahtevima.

U prilagođavanju hotelskog preduzeća promenama tražnje, kao i ostalih učesnika u ukupnoj turističkoj ponudi, jedna od najvažnijih aktivnosti jeste prilagođavanje domaćeg proizvoda zahtevima međunarodnog turističkog tržišta. To je, pre svega, oblast stalnog izgrađivanja i unapređenja turističkog proizvoda, izraženo kroz diversifikaciju asortimana, podizanje kvaliteta i nivoa usluge, jer turistički proizvod se u mnogome razlikuje od ostalih proizvoda.

Turistički proizvod nije opipljiv i on se ne može upakovati u paket sa dobrom i lepom ambalažom, mašnom i cvetom. On je specifičan i po obliku i po načinu, i po mestu gde se daje i po vremenu i po obliku i po izgledu. U njega je, pored zadovoljenja egzistencijalnih potreba, upakovana i klima i vreme i objekat i usluga i zabava i rekreacija i ugodnost i uživanje i prestiž i mnogo čega još. Tu je satkano dosta materijalnih i nematerijalnih elemenata koje daju brojne organizacije i institucije i kojima se zadovoljavaju potrebe turista.

Iz tih razloga pripremanje turističkog proizvoda je jedan dugotrajan proces koji ima za cilj dostizanje takvog nivoa kvaliteta koji će maksimalno zadovoljiti sve ove prefinjene zahteve, potrebe i želje savremenih turista.

Turistički proizvod je, kako ga obično privrednici nazivaju, „skup velikog broja bitnih sitnica”. To je jedan kompozicioni proizvod ili smesa raznih elemenata koji u sebi sadrži segmente atraktivnosti, prevoza, smeštaja i okruženja. Turistički proizvod u suštini predstavlja „zbir različitih pogodnosti, dobara, i usluga koji služe zadovoljavanju turističkih potreba kupaca za vreme njegovog putovanja i boravka u odredištima” (Kobašić, Senečić, 1981).

Tako, hotel u definisanju svog proizvoda mora obratiti pažnju na:

- **Dizajn fizičkih karakteristika** kao što su: npr. veličina sobe, veličina restoranskog traktata, izgled recepcije, raspoloživost bazena, lokacija i sl;
- **Koncepcija i stil ponašanja** vezano za sve aktivnosti u hotelu. Imidž se kreira od momenta opremanja hotela, a stvara tokom njegovog poslovanja kroz aktivnosti vezane za način ishrane, točenje pića, kada je reč o tehnologiji procesa, kao i kroz sve instrumente poslovne politike. Posebno se ističe i ponašanje osoblja u komuniciranju sa gostima. Tako na primer u velikim hotelijerskim lancima (tipa Hilton, Sheraton, IHC) poznati su „manuali” ili našim jezikom rečeno razrađene studije organizacije i poslovanja za svaku aktiv-

nost u hotelu. Poznati su primeri „studija pokreta” i u hotelijerstvu i na to da se posebno obraća pažnja jer je to elemenat kvaliteta.

- **Sve ostale elemente** koji će doprineti „očekivanim koristima”, koji se ogledaju u usvojenom sistemu rezervacija, čekiranju, mogućnosti transfera i razgledanja, izgledu zaposlenog osoblja, što sve zajedno daje osnovu za zadovoljstvo.

Zahtevi turista su osnovno polazište prilagođavanja uslužnog programa preduzeća, odnosno proizvoda. Savremeni turistički proizvod ne može biti formiran od elemenata tradicionalne ponude koja se uglavnom sastoji od usluge smeštaja i ishrane i po malo drugih sadržaja, prvenstveno vezanih za hotel. Savremeni turisti su veoma zahtevni. Njihove potrebe ne svode se više samo na boravak u hotelu kao svom drugom domu. Oni žele da zadovolje svoje kulturne, rekreativne, zabavne, avanturističke i druge potrebe. Oni su ujedno zainteresovani i za kupovinu skupocenih roba koje su po pravilu znatno jeftinije od zemlje iz koje dolaze.

Savremeni turisti su sve više orjentisani prema očuvanim – netaknutim prirodnim vrednostima, koje sve više donose određene komparativne prednosti. Međutim, izuzetne prirodne, kulturne, antropogene i druge vrednosti ne mogu nadomestiti sve nedostatke u kvalitetu turističkog proizvoda i usluge.

Savremenim turistima potrebno je ponuditi veliki izbor, obezbediti novu, nekonvencionalnu ponudu, omogućiti intenzivnije doživljaje, širenje saznanja, više zabave, sporta, avanture itd., odnosno njima je potrebno obezbediti takvu ponudu koja će biti maksimalno prilagođena individualnim zahtevima. Zapravo zahtevi savremenih turista sve više su usmereni na tzv. paket turističkih usluga, što vodi stvaranju integralnog turističkog proizvoda.

Čini nam se važno u ovom kontekstu spomenuti važnost povezivanja odluka u vezi sa inoviranjem i unapređenjem kvaliteta sa povećanjem saznanja o onome šta svaki potrošač – turista traži. Kao što smo rekli, budući da je danas trend u individualizaciji ili kastomizaciji; unapređenje kvaliteta to mora i da odrazi i da pri tome, uvažava činjenicu da se kastomizacija postiže putem određenih procedura (Morison, 2002):

- obukom zaposlenih da na poseban način (kao visoko vrednovane individue) tretira svoje potrošače (izgovorom njegovog imena, upoznavanjem sa njegovim preferencijama i interesima i sl);
- stimulisanjem potrošača (na učestalije kupovine);
- dodavanjem vrednosti (posebno u domenu usluga koje čine dodatno zadovoljstvo potrošača);
- fleksibilnijom upotrebom cenovne politike radi dugoročne saradnje sa potrošačima (npr. godišnje ulaznice za muzeje, paketi karata-vaucheri za sve oblike aktivnosti u tematskim parkovima i sl.);
- održavanjem i dopunjavanjem baze podataka o potrošačima (praćenje razvoja potrebe, želja i interesa potrošača):

- direktnom komunikacijom sa potrošačima (e-mail, klubske novine i sl)

Hotelsko preduzeće može paket usluga koji nudi (smeštaj, ishrana, rekreacija, zabava i sl.) na sledeći način da se prilagodi zahtevima savremene tražnje, odnosno segmentima na tržištu a to istovremeno i odgovarajućem obliku prodaje (Barjaktarović, 2007):

-jednostavan paket, tj proizvod sa osnovnim elementima prilagođen širokoj publici. Za njega nije potrebna posebna promocija, jer najveći broj turista sam traži takav proizvod;

-proizvod potpunijeg sadržaja, sa uvažavanjem zahteva određenih segmenata;

-paket sa sadržajem vezanim za odmor, namenjen turistima sa posebnim zahtevima;

-paket sa sadržajem vezanim za kulturu, namenjen turistima sa posebnim zahtevima

-ekskluzivni paket usluga namenjen ekskluzivnim turistima;

-poludnevni izlet za grupe turista koji imaju zahteve za posete određenim atraktivnim lokacijama;

-dnevni izlet sa motivima ciljnim posetama odgovarajućih mesta ili manifestacija (gledanje ptica, jahanje, paraglajding);

-vikend program za poslovne turiste koji su smešteni u gradskim hotelima (splavarenje, krstarenje, manastirske ture i sl.).

-paket za veleprodaju, tj. za turoperatore, koji dalje može da se diferencira prema segmentima itd.

Samo ona hotelska, kao i ostala turistička preduzeća, koja u svojoj ponudi budu nudila ovako heterogene sadržaje mogu računati na uspeh. Opređenje savremenih turista za izbor hotela zavisi od lokacije, kao ključnog faktora, zatim od kvaliteta hotelske usluge i cena, imajući u vidu da troškovi smeštaja imaju veliko učešće u strukturi ukupnih troškova.

Takođe, zadatak preduzeća u turizmu je da se obezbedi veoma široku lepezu sadržaja koja treba da zadovolji veoma probirljive zahteve turista. Dakle, treba obezbediti veoma široku i bogatu ponudu u pravcu stvaranja integralnog proizvoda, odnosno paket-aranžmana, koji je rezultat svih subjekata koji učestvuju u lancu stvaranja turističkog proizvoda.

Ovo podrazumeva veoma sinhronizovanu aktivnost hotelskih preduzeća, agencija, lokalne turističke organizacije i lokalne zajednice.

Posebnu ulogu u prilagođavanju hotelskog proizvoda, odnosno hotelske ponude, savremenim trendovima imaju turističke agencije, koje zajedno sa hotelskim preduzećem kreiraju svoj uslužni program, specijalizujući se tako za pojedine segmente tražnje.

Uloga agencija je posebno bitna kod turista čiji motivi su poslovnog karaktera, koji u razvijenom svetu poprima ozbiljne razmere. Potrebe poslovnih putnika postale su vrlo složene i brojne. Pored kvalitetnog hotelskog smeštaja, poslovni čovek zahteva mnoge druge usluge, kao što su business servise sa savremenim elektronskim uređajima, casino, bazen, saunu, rekreaciju i dr. Činjenice koje idu u prilog ovakvom stavu govore da neke od najpoznatijih turi-

stičkih agencija, kao što su American Expres, Thomas Cook, ostvaruju oko 30% svoje ukupne zarade po osnovu poslovnih putovanja. S druge strane, mnoge evropske putničke agencije u saradnji sa hotelijerima nude programe pod nazivom „jahanje + hotel”, „pecanje + hotel”, „golf + hotel” i sl. To ne treba da čudi jer sport danas sve više predstavlja onaj dominantni faktor koji opredeljuje izbor odmora i konkretne destinacije. Ovakve slične proizvode mogu formirati i naši hoteli kao što je „Jadran” u Zornici (jahanje+hotel, pecanje+hotel), „Krivaja”, u Krivaji (tenis+hotel, fudbal+hotel i dr), hotel „Biser” u Panoniji može formirati sličnu ponudu i dr. **Na osnovu analize sprovedenih istraživanja vojvođanski hoteli svoje prilagođavanje proizvoda zahtevima i potrebama tražnje, te novim trendovima vide u : 55% inoviranjem proizvoda, kroz investicije u dodatne sadržaje, kapacitete i sl. 40 % ulaganjem u ljudske resurse kroz edukaciju kadrova, 5% kroz odnos i tretman gostiju.**



Grafikon 4. Segmenti prilagođavanja hotelskog proizvoda Vojvodine trendovima u turizmu

## 2.2. Cenovno prilagođavanje

Cena kao instrument marketing miksa, koji korišćen samostalno ili u kombinaciji sa ostalim instrumentima, treba da omogući realizovanje ciljeva poslovanja preduzeća. Ovaj instrument je dugo vremena smatran osnovnim instrumentom kojim preduzeće utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Veoma često se cenovna konkurentnost poistovećivala sa konkurentnošću turističke ponude. Nešto kasnije necenovni elementi marketing miksa ( proizvod, promocija i kanali distribucije ) se počinju tretirati kao značajniji instrumenti od cene.

Uloga menadžmenta hotelskog preduzeća, je u iznalaženju optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa. Praksa je pokazala da kombinacija instrumenata marketing miksa daje bolje i kvalitetnije rezultate od oslanjanja preduzeća na samo jedan ili dva instrumenta.

Brojnost elemenata koji čine hotelsko – turistički proizvod, kao i različiti nivoi formiranja cena i njihova vremenska uslovljenost otežavaju uporedivost nivoa cena. Praksa razvijenih turističkih zemalja je da se cene turističkih usluga unapred formiraju u principu za godinu dana, jer su nerazdvojni element turističke ponude. Uobičajeno je da se programi i cene formiraju u drugoj polovini godine za narednu sezonu (katalozi sa programima i cenama pojavljuju se na turističkim berzama i sajmovima Milano, London, Rim, Solun, Moskva, Budimpešta). To nije ni malo lako niti jednostavno s obzirom na inflatorna kretanja, promene valutnim odnosima, nepredvidive ekonomske i vanekonomske okolnosti, kao i veoma oštru konkurenciju na međunarodnom turističkom tržištu. Svako odluci o cenama prethode veoma detaljne analize, kako bi one bile realne, konkurentne i prihvatljive za potrošače – turiste.

Da bi mogla da se vodi adekvatna politika cena neophodno je raspolaganje velikim brojem informacija o delovanju raznovrsnih faktora. Teorijski, broj ovih faktora je neograničen. Ujedno, reč je o faktorima koji su u najvećem broju slučajeva kompleksni i dinamični. Međutim, u faktore koji predstavljaju osnovu za analizu kod svakog preduzeća, pa i hotelskog ubrajaju se : troškovi, tražnja, konkurencija, mere ekonomske politike i sl.

Kompletna usluga u turizmu i hotelijerstvu ima nižu cenu nego prost zbir pojedinih materijalnih i nematerijalnih elemenata koji je čine. S obzirom na visoke fiksne troškove politika diferenciranja cena prema vremenu korišćenja je neminovnost. Cena se kao instrument marketinga u kombinaciji sa promocijom i kanalima prodaje koristi da se vremenski produži period korišćenja hotelsko – turističkih kapaciteta. To je i jedan od ključnih razloga da se cena usluge diferencira na tzv. pansionске i vanpansionске cene. Naime, cene pansionских usluga se određuju blizu troškova poslovanja, dok su cene vanpansionских usluga iznad troškova poslovanja i one su glavni nosilac dobiti u turističkoj delatnosti.

Sa druge strane, na formiranje i visinu cena osnovnih (pansionских) usluga značajnu ulogu imaju međunarodno tržište i međunarodna konkurencija, posebno kod hotela koji su usmereni na poslovanje ka inostranom tržištu.

Za razliku od cena osnovnih usluga, gde dominantnu ulogu imaju međunarodni faktori – međunarodno tržište i međunarodna konkurencija, na visinu cena vanpansionских usluga glavnu ulogu imaju elementi domaćeg tržišta. Najveći deo ovih cena, kao što su cene pića, hrane, razonode, zabave, sporta, izleta, goriva i sl., formiraju se u skladu sa kretanjima na domaćem tržištu. Cene ovih usluga su veoma značajne za konkurentnost ponude iz razloga što veliki broj inostranih turista ne koristi usluge pansiona, već se hrani u restoranima ili u sopstvenoj režiji.

Takođe i cene koje nisu neposredno namenjene turističkoj potrošnji, kao što su cene usluga i proizvoda široke potrošnje (odeća, obuća, nakiti, razna oprema ) formiraju se u skladu sa kretanjima na domaćem tržištu. O ovim cenama inostrani turisti kod opredeljenja za destinaciju itekako vode računa, s obzirom da se tim turistima pruža mogućnost da određene ro-



be mogu nabaviti povoljnije nego u sopstvenoj zemlji i one kao takve predstavljaju bitan element konkurentnosti određene destinacije.

Cene mnogih roba i usluga niže su u Srbiji nego u velikom broju turističkih zemalja i one kao takve mogu da daju pozitivan doprinos konkurentnosti naše turističke ponude.

Postoje velike razlike u formiranju cena između različitih vrsta usluga. Obzirom na specifičnosti pojedinih segmenata razlike u načinu formiranja cena pojavljuju se između restoraterstva i hotelijerstva, zatim su razlike u okviru samoga hotelijerstva obzirom na sezonske uslove i karakter poslovanja pojedinih objekata i sl.

Kada se radi o prilagođavanju cena hotelskih usluga savremenim tendencijama može se govoriti o:

- 1) prilagođavanju cena osnovnih (pansionskih) usluga,
- 2) prilagođavanju cena vanpansionskih usluga,
- 3) prilagođavanju cena paket aranžmana,
- 4) prilagođavanju cena ostalih usluga

Cene ugostiteljskih usluga u oblasti restoraterstva formiraju se u zavisnosti od kretanja cena na domaćem tržištu i mogu se formirati više puta tokom godine.

Hotelska preduzeća u gradskim centrima, čije je korišćenje kapaciteta tokom godine ujednačeno uglavnom formiraju cene nezavisno od sezone. Veći gradski centri gde se održavaju sajamske i druge manifestacije, veliki poslovni skupovi, kongresi i sl. obično pomeraju cene u zavisnosti od skupa do skupa.

Kada je reč o tzv. sezonskom ugostiteljstvu, čije je poslovanje vezano za zimske ili letnje prilike, cene se formiraju zavisno od perioda sezone. Zapravo tu se pojavljuju više cene za vreme glavne turističke sezone i niže cene za vreme tzv. podsezone. Naime cene su u tim destinacijama najviše tokom glavne sezone, upravo kada su hotelsko – ugostiteljski kapaciteti i najpopunjeniji. Sezona u tim destinacijama obično traje između šest i osam meseci. Smanjenjem tražnje dolazi do opadanja i stepena popunjenosti kapaciteta smanjenja cena usluga.

Pored vremena kao kriterijuma za diferencijaciju cena, na to utiču i sledeći faktori (Bakić, 2008):

- 1) Količina usluga
  - diferenciranje cena između grupa i individualaca;
  - diferenciranje cena prema segmentima;
- 2) Geografski faktor
  - diferenciranje cena prema različitoj udaljenosti;
  - nivelacija cena bez obzira na udaljenost;
- 3) Odnos učesnika u prodaji turističkih usluga (kanali distribucije kao kriterijum)
  - diferenciranje cena za direktnu i indirektnu prodaju;
- 4) Uslovi plaćanja

- diferenciranje cena kao rabat i kasa skonto;
  - popusti i kondicije kao modifikovani oblik uslova plaćanja:
- 5) Tržište
- diferenciranje cena za domaće i inostrano tržište;
  - diferenciranje cena prema značaju pojedinih tržišta;
- 6) Proizvod kao kriterijum
- diferenciranje cena prema kategoriji objekta
  - diferenciranje cena s obzirom na kvalitet proizvoda.

Na kraju, može se konstatovati da strateška uloga cena se ogleda u sledećem:

- da reflektuje ciljeve poslovanja (rast profita ili drugi cilj);
- da korespondira sa nameravanim pozicioniranjem i imidžom proizvoda na različitim segmentima;
- da respektuje očekivanja u vezi kvaliteta, statusa i vrednosti proizvoda;
- da reflektuje fazu u životnom ciklusu proizvoda i
- da omogući dugoročnu zaradu i povraćaj investiranog kapitala

Treba imati u vidu da se cene određenih turističkih usluga ne formiraju samo u skladu sa kvalitetom tih usluga u objektu (hotelu), već da veoma često veći uticaj na njihov nivo imaju drugi elementi koji nisu u direktnoj vezi sa pružanjem usluge, kao što su saobraćajni uslovi, kvalitet prirodne sredine, kvalitet i raznovrsnost vanpansionske ponude. Ukoliko je kvalitet ovih elemenata u ponudi veći, to će oni imati veći pozitivan uticaj na nivo cena osnovnih usluga koje se nude u hotelu. Takođe, niži kvalitet ovih elemenata dovodi do obaranja cena osnovnih usluga u hotelu.

Cenovna prilagodljivost hotelsko – turističkih preduzeća može biti značajan pokazatelj hotelsko – turističke ponude, koja zajedno sa ostalim pokazateljima doprinosi povećanju konkurentnosti turističke ponude. **Što se tiče vojvođanskih hotele cene se uglavnom diferenciraju u odnosu na grupe i individualce i vrste i način pružanja usluga. Ono što je takođe prisutno u hotelima viših kategorija jeste postojane tzv. specijalnih cena koje se formiraju u okviru vikend aranžmana za dve osobe. Sve ove aktivnosti su rezultat rada na popunjavanju kapaciteta. Poznato je da su cene element na koji u velikoj meri reaguje turistička tražnja i dolazi do njene elastičnosti. U kriznoj 2009. god ovo je najčešće korišćen instrument poslovne politike sa kojim je hotelski menadžment pokušao „sprečiti” značajnije oscilacije turističke tražnje. Generalno gledano u vojvođanskom hotelijerstvu ne postoji jedinstvena politika formiranja cena. Praktično može se reći da se cene formiraju „proizvoljno”, što zavisi od hotela do hotela, a cilj je obezbediti što veću zaradu. Suština je u tome da u strukturi kategorije potrošača najveći deo zauzimaju poslovni turisti, koji u većini slučajeva ne izdvajaju sredstva iz sopstvenog diskrecionog dohotka pa**

stoga nisu u velikoj meri osetljivi na ovaj instrument. Ono što je kod njih ima najveći uticaj pri izboru objekta je svakako lokacioni faktor, kao i tehničko-tehnološka opremljenost i fleksibilnost u pogledu ishrane. Savremeni trendovi u turizmu diktiraju prilagođavanje hotelskih objekata i u cenovnom smislu, što podrazumeva grupisanje hotelskih objekata na one najjeftinije „badžet”, preko objekata ekonomske, srednje i prve klase. Na ovaj način bi se izdiferencirali objekti sa stanovišta ekonomskog faktora, odnosno od masovnog do ekskluzivnog turizma. Dobar primer cenovnog prilagođavanja je hotelski lanac *Holiday Inn*. Poštujući filozofiju kompanije da dominira tržištem i da ne ulazi u one segmente gde se ne može obezbediti dominacija, ova hotelska kompanija je već od 70-tih počela sa strategijom diferenciranja proizvoda. Zatvoreni su objekti ispod prosečnog poslovanja i kreirani novi lanci jeftinijih hotela (*Hampton Inns*, i *Embassy Suites*). Dalje diferenciranje značilo je razvrstavanje proizvoda na tri kategorije: za luksuzni smeštaj (*Crowne Plaza*), srednjeg kvaliteta (*Holiday Inns*), i umerenog kvaliteta (*Garden Courts*)(Tear and Boer, 1991).

### 2.3. Propagandno – promotivno prilagođavanje novim trendovima

Promocija se može definisati kao proces komuniciranja između preduzeća i kupca proizvoda, odnosno usluge, sa ciljem stvaranja pozitivnog imidža o proizvodima i uslugama koji vode ka njihovom favorizovanju. Promocija, kao instrument marketing miksa je način stalnog komuniciranja sa kupcima. Preduzeće je to najpre radilo samostalno, a kako su zahtevi potrošača bili sve suptilniji i izraženiji neophodno je bilo angažovanje specijalizovanih marketinških agencija i medija masovnog komuniciranja.

Za proces komuniciranja je bitno da se zna ko nešto kaže, šta kaže, preko koga kanala – medija to saopšti, kome to želi da kaže i efekti te poruke. Efikasnost procesa komuniciranja se ogleda u (Milisavljević, 1995):

- 1) promeni ili pojačanju stava (o proizvodima ili uslugama preduzeća) potencijalnih ili postojećih kupaca;
- 2) uticaj na formiranje mišljenja;
- 3) eventualnim promenama kako u mišljenju tako i u ponašanju u procesu kupovine na tržištu.

Svaki proces komuniciranja sastoji se iz tri elementa i to *pošiljalac*, *poruka* i *primalac*.

*Pošiljalac* (preduzeće) mora naći takvu sadržinu poruke i takve medije putem kojih će se ne samo ostvariti kontakt sa primaocem (kupcem) već i izazvati njihovo interesovanje za sadržaj poslate poruke.

*Poruka* treba da je jaka, različita od ostalih i dovoljno interesantna da probudi pažnju i interesovanje potencijalnih kupaca –turista.

*Primaoci* poruke nisu pasivni posmatrači, već veoma fleksibilni i veoma uticajni jedni na druge. Komuniciranje mora biti proces koji je kontinuiran, a ne akt.

Kada je turizam, a samim tim i hotelijerstvo u pitanju, zadatak promotivnih aktivnosti je stvaranje svesti o turističkom proizvodu, njegovo pozicioniranje i stvaranje imidža turističkog proizvoda. Osnovni cilj promocije jeste formiranje određenog nivoa i kvaliteta potražnje za turističkim proizvodom. Ovim aktivnostima turistički proizvod postaje poznat široj javnosti, što utiče na povećanje broja potencijalnih turista.

Turistička teorija i praksa poznaju veći broj oblika promocijne aktivnosti od kojih su najznačajniji: *propaganda, lična prodaja; unapređenje prodaje; publicitet, odnosi sa javnošću, merčedajzing, sponzorstvo i direktan marketing.*

Veoma značajan oblik promocijne aktivnosti je *turistička propaganda*. Zapravo najveći broj teoretičara iz ove oblasti, a to je i praksa potvrdila, smatra da je turistička propaganda ne samo najstariji već i najznačajniji instrument promocije. To je način promocije gde preduzeće, postojećim i potencijalnim kupcima – turistima, putem medija finansira prezentiranje informacija o sebi ili svojim proizvodima ili uslugama.

U zavisnosti od načina plasmana i prijema poruke, hotelsko – turistička preduzeća u propagandi najčešće koriste sledeće grupe sredstava (Bakić, 2008):

1) grafička sredstva, koja su bazirana na primeni grafičke tehnike (štamparske, grafičke ili crtačke – crtež, slika ili kombinacija teksta i slike).

U okviru ove grupe sredstava turističke propaganda kao najznačajnija se pojavljuju u obliku fotografije – razglednice, plakata, prospekta, turističkog vodiča, turističke karte, razne turističke publikacije, kao što su turističke revije, monografije, putopisi, poštanske marke i sl. Ova sredstva se koriste samostalno bez posredovanja štampe i televizije kao i drugih masovnih medija.

2) audio vizuelna (oglasna) sredstva (radio, TV, oglasi, kompakt diskovi, internet): TV reklame, spotove, filmove, internet prezentacije, CD rom. Ova propagandna sredstva koriste usluge raznih vrsta medija za prenošenje propagandne poruke potencijalnim turistima. Ona mogu istovremeno da deluju i kao vizuelno i kao auditivno sredstvo ili kombinovano. Njihova osnovna karakteristika je u tome što se veoma elastično prilagođavaju zahtevima savremenog tržišta. Posebno značajnu ulogu u promotivno – propagandnim aktivnostima u poslednje vreme imaju Internet prezentacije koje postaju nezaobilazni instrument poslovne politike u svim porama privrede, a naročito u hotelskoj industriji.

3) prostorno – plastična sredstva na osnovu kojih se kroz razne predmete izražavaju propagandni efekti ili se pak određeni prostor uređuje u cilju propagandnog delovanja. Ovde se prvenstveno misli na razne suvenire, makete pojedinih turistički atraktivnih objekata i područja, predmeta na bazi folklornih motiva, razni predmeti za svakodnevnu upotrebu itd. Ti predmeti se koriste bilo kroz izlaganja na određenom mestima, gde ih može videti široka pu-

blika (izložbe, sajmovi, uređeni izlozi, poslovni prostori turističkih agencija, recepcija hotela itd.) ili putem prodaje u vidu suvenira, amblema, turističko-propagandnih poklona. Ova grupa sredstava danas ima daleko manji značaj u odnosu na grafička i audio vizuelna.

4) lična sredstva. Ona obuhvataju raznovrsne lične aktivnosti osoblja zaposlenog u propagandno – informativnoj delatnosti koje su sračunate da izazovu što povoljniji utisak na potencijalne turiste. Ovde se ne misli na lični utisak turista koji su prethodno posetili destinaciju ili hotel, već upravo na osoblje koje radi na poslovima propagandno-informativne delatnosti i njihov odnos prema destinaciji izražen kroz održavanje predavanja, prezentacija, pres konferencija, brifinga i sl.

Svaki od ovih sredstava propaganda može se koristiti sam ili u kombinaciji, s tim što je najbitnije utvrditi segment tražnje kojima je upućena poruka, kako bi se odredilo sredstvo promocije, vreme, učestalost poruke, medij i iznos sredstava (budžet).

*Lična prodaja* je oblik promocije aktivnosti kada se između prodavca proizvoda ili usluge i kupca uspostavlja neposredan kontakt. U neposrednom kontaktu sa kupcima prodavci nastoje da ih u konverzaciji ubede u koristi koje bi mogle da imaju od kupovine određenog proizvoda ili usluge preduzeća. Lična prodaja treba da omogući da dođe do konkretnog čina prodaje. Osnovna prednost ovog oblika promocije aktivnosti je što se na licu mesta može sklopiti kupoprodajni ugovor. Osnovni nedostatak ovog oblika aktivnosti su visoki troškovi njegove primene, posebno u savremenim uslovima.

*Unapređenje prodaje* je oblik promocije koji uključuje brojne aktivnosti direktnog stimulisanja prodavca, posrednika i potrošača, prikazivanjem proizvoda i usluga, učešćem na sajmovima, izložbama i drugim manifestacijama. Ovaj oblik promocije u savremenim uslovima poprima karakter neslučenih razmera jer je neophodno steći povoljniju poziciju kod kupca u odnosu na konkurenciju. Otuda se kao strateški potezi uvode razne vrste popusta, poklona, nagradne igre, nagradni bodovi za stalne kupce – goste i sl.

*Publicitet* je oblik promocije aktivnosti koji podrazumeva objavljivanje pozitivnih informacija o preduzeću, njegovom proizvodu ili usluzi u sredstvima informisanja.

U savremenim uslovima vrlo važan segment promocije predstavljaju odnosi sa javnošću (*Public relations*). Sastoje se od komuniciranja prodavca proizvoda ili usluga sa predstavnicima sredstava informisanja, odgovarajućim asocijacijama, uticajnim ličnostima iz sfere interesovanja onog koji želi da plasira informacije o svom proizvodu ili usluzi. Odnosi sa javnošću imaju vrlo bitnu ulogu u formiranju imidža proizvoda, usluge, destinacije, regije ili zemlje u celini. Ovaj oblik promocije veoma je važan i interesantan za hotelska preduzeća, jer česti kontakti hotelijera sa predstavnicima sredstava informisanja pozitivno utiču na promociju i afirmaciju proizvoda, odnosno usluge.

*Merčedajzing* predstavlja prodaju proizvoda koji imaju veze sa turističkim proizvodom (i na makro i na mikro nivou), na primer to može da bude prodaja majica ili druge odeće

koja nosi logo turističke firme ili turističke destinacije. Tu spada i lepeza proizvoda koji se kao suveniri prodaju u samoj turističkoj destinaciji itd.

*Sponzorstvo i direktan marketing*, iako direktno nisu, po definiciji instrumenti promociionog mix-a, vrlo snažno potpomažu prethodno navedene instrumente. Posebno je ovo uočljivo za vreme održavanja sportskih i kulturnih manifestacija kada se konkretni događaj koristi za snažno oglašavanje sopstvenih proizvoda što, samo po sebi diže „rejting” turističkog proizvoda destinacije. Direktni marketing se često koristi kod organizatora putovanja, posebno onih koji su specijalisti na tržištu.

Osnovni cilj svih ovih instrumenata, uključujući i kanale prodaje, je da se kriva tražnje pomeri u korist date turističke zemlje, turističke destinacije ili preduzeća. S toga u promotivnom nastupu uvek je potrebno: a) Identifikovati potencijalne segmente, b) Pažljivo kreirati poruku, c) Izabrati adekvatan medij, d) Ustanoviti vreme, frekvencije i uticaj medija; e) Odrediti budžet, f) Meriti rezultate. Svaki od ovih elemenata je posebno područje za strateške i taktičke odluke (NICEF, 1990).

Svi oblici promocije moraju biti koordinirani kako bi se obezbedila realizacija utvrđenih ciljeva preduzeća jer je uloga promocije, kao instrumenta marketing miksa, uvek polazna osnova kod donošenja odluka strategijskog karaktera.

Za promociju kao značajnu poslovnu aktivnost svaka razvijena turistička zemlja izdvaja značajna sredstva, jer bez ovakvog instrumenta poslovne politike nema ni rezultata.

Shodno tome i hotelska preduzeća sopstvenom poslovnim politikom usmeravaju značajna sredstva za ove namene. Bez ofanzivne promocije nema ni rezultata na turističkom tržištu, posebno međunarodnom. **Hotelska preduzeća Vojvodine koriste odnosno kombinuju elemente promociionog miksa u zavisnosti od svojih finansijskih mogućnosti. Najčešći vid promocije jeste turistička propaganda i ovaj vid promocije koriste sva hotelska preduzeća u Vojvodini. Uglavnom su to grafička sredstva u vidu prospekata, brošura, fascikli itd. Pored grafičkih sredstava Internet zauzima veoma značajno sredstvo promocije hotelskog proizvoda. S obzirom na to da sva hotelska preduzeća u Vojvodini imaju svoju internet prezentaciju, praktično ceo svet je postao potencijalno tržište, odnosno propagandna poruka stiže u sve delove sveta gde postoje PC računari i konekcija na Internet. U okviru svojih promotivnih aktivnosti hoteli u Vojvodini u velikoj meri izrađuju kompakt diskove (CD-rom), sa prezentacijom hotela i oglašavaju se putem različitih medija. Ovaj vid promovisanja (pogotovu grafička sredstva) ne iziskuje veće troškove za preduzeće pa shodno tome i njegova masovna primena. Oko 40% istraživanih hotela učestvuje na sajamskim manifestacijama (u zemlji i inostranstvu). Uglavnom su to hoteli I i II kategorije kao i pojedini hoteli III kategorije. Da bi unapredili prodaju hotelska preduzeća na Paliću, banji Kanjiži i pojedini hoteli u Novom Sadu daju značajne popuste za boravak vikendom u letnjim i zimskim mesecima.**

## 2.4. Kanali distribucije hotelskog proizvoda

Distribucija kao aktivnost, odnosno kao instrument marketing miksa, obuhvata sve one poslove koji su neophodni da se proizvodi od proizvođača „doture” do potrošača odnosno korisnika proizvoda. Za proizvođača – stvaraoca proizvoda distribucija ima dva elementa: jedno je izbor kanala distribucije (prodaje), a drugo fizička distribucija (marketing logistika).

Kanali distribucije su instrument marketing miksa koje proizvođač koristi kao sredstvo da dođe u kontakt sa kupcem. U savremenim uslovima proizvođač je izgubio direktni i neposredni kontakt sa tržištem a samim tim i sa kupcem. Na osnovu istraživanja tržišta (anticipiranja tražnje) proizvođač organizuje proces proizvodnje i stvara organizovan sistem za prodaju svojih proizvoda i usluga. Kao i ostali instrumenti marketing miksa kanali distribucije treba da doprinesu stabilnom obimu proizvodnje i prodaje i rentabilnom poslovanju.

Pri donošenju odluke o kanalima distribucije uzimaju se u obzir postojeće politike proizvoda, cena i promocije, ali istovremeno svaka odluka o izboru kanala distribucije utiče na kasnije odluke o proizvodu, ceni i promociji. Otuda se odluke o pojedinim instrumentima marketing miksa moraju donositi koordinirano, jer osnovni cilj svih instrumenata marketing miksa je da se kriva tražnje pomeri u korist date turističke zemlje, turističke destinacije ili preduzeća (Čačić, 1995).

Prodaja hotelsko-turističke usluge se vrši znatno ranije pre njihovog pružanja i konzumiranja. Upravo kod paketa usluga kao oblika plasmana hotelsko-turističkog proizvoda prodaja prethodi proizvodnji, odnosno pružanju usluga. Vremenski razmak između prodaje (*ex ante*) i isporuke (*ex post*) proizvoda je različit sa maksimumom od oko godinu dana.

Sa *ex ante* prodajom povezane su i neke druge osobine. Kupac – turista kupuje proizvod koji mu je vrlo često nepoznat i o čijem kvalitetu može da sudi na osnovu promocijnih, posebno propagandnih napora i poruka prodavca. Ovo zahteva prethodno dobru informisanost potencijalnih turista pre donošenja konačne odluke. Stoga je promocija izuzetno važan instrument na savremenom turističkom tržištu.

Potencijalni turista se mora osloniti na informacije iz sledećih razloga:

- putovanje, naročito na udaljene destinacije, skopčano je sa izvesnim finansijskim izdacima. Otuda je poželjan veći broj alternative kako bi izbor bio optimalan, a za svaku alternative i njihovo poređenje neophodne su potpune i precizne informacije;
- po pravilu, sve alternative se nude na pravičan i zanimljiv način tako da obim informacija može biti odlučujući za donošenje konačne odluke o kupovini;
- s obzirom da kupljeni turistički proizvod ne može naknadno da se zameni nekim drugim u slučaju nedostatka (kao što je moguće sa najvećim brojem proizvoda za široku potrošnju), bitno je da informacije u što većoj meri kompenziraju rizik odluke o kupovini. S tim u vezi informacije ne treba da budu samo obimne, već i potpuno istinite (Čačić, 1995).

Specifičnost prodaje turističkog proizvoda leži i u činjenici da turista proizvod, ili najveći deo proizvoda, kupuje u svom mestu boravka, dok manji deo elemenata – sadržaja kupuje u mestima gde koristi proizvod.

*Ex ante* prodaja turističkog proizvoda podrazumeva i plaćanje proizvoda unapred u celini ili delimično u vidu akontacije, što znači da kupac kreditira prodavca. Ovo je slučaj ne samo kod paket aranžmana već i kod individualnih putovanja.

### ***Direktni kanali prodaje***

Pod direktnom prodajom podrazumeva se plasman turističkog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih elemenata bez posrednika. Ovaj oblik prodaje turističkog proizvoda često se koristi u prodaji osnovnih i parcijalnih turističkih usluga – prevoza i smeštaja, kada se one prodaju van paušalnih putovanja.

Direktna prodaja u turizmu i hotelijerstvu vezana je za ciljeve konkretnog preduzeća. Primenjujući ovaj način prodaje preduzeće:

- uspostavlja i održava neposredne kontakte sa korisnicima usluga;
- ostvaruje kontrolu nad plasmanom u situaciji kada posrednici ne pokazuju dovoljno interesovanje za povećanje obima prodaje;
- nastoji da kroz izgradnju i održavanje sopstvene prodajne mreže snizi cene i poveća konkurentnost na tržištu;
- nastoji da se distancira od ostalih preduzeća sa istim ili sličnim programom i kreira sopstveni imidž.

Direktna prodaja, s druge strane, skopčana je sa značajnim troškovima, jer izgradnja sopstvene prodajne mreže zahteva velika ulaganja i finansijska naprezanja. U savremenim uslovima praktično je nemoguće pokriti sva inicijativna tržišta sopstvenom mrežom. Posebno je nemoguće u današnjim uslovima ovaj vid prodaje primenjivati kada je u pitanje masovno tržište. Na ovaj vid prodaje uglavnom se opredeljuju srednja i mala hotelska preduzeća koja su usmerena na posebne segmente tržišta i to ona koja naginju selektivnom ili ekskluzivnom tržištu.

Direktna prodaja hotelskih preduzeća, više je zastupljena pri nastupu na domaćem nego na inostranom tržištu, što je rezultat boljeg poznavanja ukupnih tržišnih uslova, lakšeg dostizanja ciljnih segmenata, povoljnije lokacije u odnosu na potrošače i nižih troškova.

Direktna prodaja obavlja se na prodajnim mestima hotela, turoperatora ili avio kompanija i drugih preduzeća u turizmu. Recepcija, poslovnica, šalteri i slični punktovi su mesta na kojima se u neposrednom kontaktu sa potrošačima vrši plasman parcijalnih elemenata uslužnog programa ovih preduzeća ili njegovog integrisanog oblika – paket aranžmana.

Krajem 80-ih i početkom devedesetih godina prošloga veka, klasičnu tehniku rezervacije i bukiranja hotelskih kapaciteta, zamenjuje **videotekst**. To je elektronski sistem slanja in-



formacija na bazi kablovskog priključka ili telefona, pri čemu se na personalnom računaru ili prilagođenom TV prijemu može izvršiti rezervacija hotela bez napuštanja stana ili kancelarije i dobiti veoma veliki broj informacija o putovanju. Njime je omogućeno i priključivanje na centralnu nacionalnu rezervacionu mrežu u pojedinim zemljama, zatim preko kućnih kompjutera povezanih za CRS avio kompanija i preko javno dostupnih aparata za automatsko izdavanje karata koje su povezane kompjuterski rezervacioni sistem – CRS avio-prevoznika.

Pod posebnim oblicima direktne prodaje može se podvesti i prodaja onih hotela koji su franšizingu, ugovoru o menadžmentu lizingu i sl.

Klasična tehnika distribucije turističkog proizvoda danas je dopunjena, usavršena ili potpuno zamenjena primenom novih tehnika kao što su: globalni distribicioni sistemi (GDS), internet distribicioni sistem (IDS), centralni distribicioni sistem (CDS) i veb rezervacioni sistem (WREWBE). O ovim oblicima distribucije i plasmana turističkog proizvoda biće reči u delu koji se odnosi na savremene oblike plasmana turističkog proizvoda.

Kada je reč o direktnoj prodaji turoperatora, onda se ona opravdava visokim cenama izdržavanja posrednika i plaćanjem provizije za svaku obavljenju prodaju. Različita su iskustva u primeni ovog načina prodaje od strane turoperatora. Neki su uspeali da ostvare dobre rezultate, posebno su to razradili kroz sistem franšizinga i drugih oblika ugovora.

Sva vojvođanska hotelska preduzeća primenjuju direktnu prodaju, ali u različitoj meri. Zavisno od vrste, namene i lokacije objekta učešće direktne prodaje dosta varira i to uz značajnije razlike pri prodaji na domaćem i međunarodnom tržištu, gde se potvrđuje prethodna konstatacija da je i u Vojvodini ovaj vid prodaje najzastupljeniji na domaćem tržištu. Uglavom se ponude šalju preduzećima iz različitih privrednih delatnosti, kao i drugim organizacijama, te im se nude različite mogućnosti za organizovanje seminara, kongresa, team building, pripreme sportista i sl.

**Hotel Vila Breg iz Vršca preko 80% prodaje svojih kapaciteta realizuje na ovaj način.**

### ***Indirektni kanali prodaje***

Pod indirektnom prodajom podrazumava se plasman turističkog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih elemenata uz učešće posrednika.

Funkcije posrednika turoperatora i putničke agencije zasnivaju se na sledećim prednostima indirektno prodaje:

Turisti mogu da biraju i upoređuju različite turističke proizvode u okviru određenog asortimana (putem kataloga, prospekata i sl), mogu kupiti odjednom kompletan turistički proizvod (paket aranžman) i mogu da se opskrbe kompletnim informacijama koje su opredeljujuće za sam čin kupovine turističkog proizvoda.

Hotelijeri, zahvaljujući posrednicima imaju sledeće pogodnosti (Barjaktarević, 2007):

- ne moraju sami da nude svoj proizvod u mestima boravka potencijalnih turista;
- prisutni su na širem turističkom tržištu;
- posrednici su veoma kvalifikovani i specijalizovani sa dobrim poznavanjem situacije u okruženju i kod konkurencije,
- ostvaruju znatne uštedu u sredstvima, što im omogućava niži nivo cena i sl.

Indirektna prodaja je posebno značajna za hotelska preduzeća i za turooperatore, posebno kada se radi o međunarodnom tržištu. Dobrovoljni lanci i stratezijske alijanse su upravo nastali zbog unapređenja prodaje, odnosno sistema rezervacije i promocijnih aktivnosti koje prate prodaju.

Uz klasične posrednike – putničke agencije i turooperatore – u indirektnoj prodaji se pojavljuju i drugi učesnici, kao što su **brokери**, koji uz grosistički nastup, pored avio usluga, učestvuju i u plasmanu hotelskih kapaciteta i drugih usluga. Kao i svi posrednici, brokери kupljene kapacitete dalje prodaju potrošačima ili turooperatorima i putničkim agencijama, a zaradu ostvaruju kroz razliku u ceni.

Uz putničke agencije i turooperatore – specijaliste, u indirektnoj prodaji mogu da se pojave i drugi **specijalisti** (npr. za održavanje kongresa, sajмова i drugih skupova), kao i **turistički biroi** koji u turističkim mestima posreduju u prodaji smeštajnih kapaciteta i **subagenti** koji prodaju programe drugih agencija uz određenu proviziju.

Svi najveći turooperatori, a posebno TUI, isključivo koriste indirektnu prodaju. Ostali deo paket aranžmana distribuiraju preko sopstvene mreže, odnosno direktnom prodajom. **Naša hotelska preduzeća u značajnoj meri koriste i ovaj vid prodaje, naravno preko turističkih agencija u zemlji i inostranstvu. Saradnja se ostvaruje najčešće sa zemljama u susedstvu (Slovenija, Mađarska, Hrvatska, Makedonija, Bugarska i sl.)**

Informaciona tehnologija, oličena u CRS, našla je široko područje primene u indirektnoj prodaji u turizmu, koja je izuzetno pogodna za primenu kompjuterske tehnologije. CRS omogućava da se registruju slobodni kapaciteti u prevozu i smeštaju i o tome potencijalnom turistu daje podatke u najkraćem mogućem roku, neposredno vrši rezervaciju, omogućava informacije o cenama i uslovima putovanja, omogućava izdavanje karata, faktura, vaučera i itinerera itd. Sve ove i mnoge druge informacije koje se odnose računovodstvo, upravljanje i transfer sredstava moguće je dobiti kroz razvijene rezervacione sisteme turooperatora i avio kompanija. Kompjuterizovani sistemi u putničkim agencijama nude sledeće pogodnosti:

- šalterski sistem „veze sa klijentom”, koji omogućava pristup CRS-ima velikih preduzeća, uvid u slobodne kapacitete i mogućnosti rezervacije;
- administrativno – kancelarijski sistem koji omogućava štampanje odgovarajućih dokumenata, kao što su fakture, vaučeri, karte, itinereri i računovodstveni izveštaji za velika preduzeća čiji se CRS koristi;
- sistem za menadžment koji može brzo da pruži sve podatke o poslovanju kompanije.

Centralni rezervacioni sistemi (CRS) avio kompanija, međunarodnih hotelskih lanaca, turoperatora kao i centralne nacionalne rezervacione mreže, omogućavaju brzo i efikasno informisanje, rezervaciju i kupovinu pojedinačnih elemenata putovanja, kao i paket aranžmana. Kvalitetom i tehnološkim karakteristikama, kao i mrežom koja je poprimila globalne razmere (globalni rezervacioni sistemi), prednjače avio kompanije (Barjaktarović, 2007). Koliko hotelska preduzeća u Vojvodini koriste informacionu tehnologiju, pa i u prodaji svojih kapaciteta, biće više reči u narednom delu.

### ***Drugi oblici distribucije uslužnog programa***

Proširivanje obima poslovanja na turističkom tržištu i diferencijacija posrednika – učesnika u plasmanu turističkog proizvoda uticali su na pojavu i drugih specifičnih oblika distribucije. Najčešće turooperatori pronalaze nove oblike prodaje da bi kontrolisali prodajnu mrežu, eliminisali nedovoljno spremne putničke agencije, osvojili nove segmente na tržištu i povećali stepen konkurentnosti u distribuciji. Za uspešno funkcionisanje novih oblika prodaje potrebna su značajna finansijska sredstva, koja turooperatori imaju po osnovu kapitala iz drugih delatnosti sa kojima su inače poslovno povezani.

Među novim oblicima prodaje kao značajniji mogu se navesti sledeći primeri (Čačić, 1995):

-otvaranje šaltera za prodaju turističkog proizvoda u bankama i osiguravajućim kućama;

-angažovanje velikih nemačkih koncerna robnih kuća koji su formirali sopstvene turooperatore, koji su dali dosta povoljne rezultate, što se ne može reći za otvaranje prodajnih mesta u supermarketima, marketima i kioscima;

-uključivanje sindikalnih organizacija u prodaju turističkih aranžmana;

-uključivanje dnevnih listova i izdavačkih kuća koje koriste sistem prodaje „od vrata do vrata”;

-prodaja programa turoperatora putem poštanske korespondencije itd.

Međutim, ovi oblici nisu u značajnijoj meri i pored određenih izuzetaka doveli do promena u sistemu distribucije.

### 2.4.1. Promene u strukturi kanala prodaje

Poslednjih godina dešavaju se značajne promene u strukturi kanala prodaje i to na talasu sve veće potrebe utvrđivanja detaljnog profila segmenata, s jedne strane kao i mogućnosti koju pruža savremena kompjuterska tehnologija sa stanovišta istraživanja skladištenja, pretraživanja baza podataka i informisanja, s druge strane. Takođe, u ovom smislu, značajno je i povećanje pokrivenosti domaćinstava PC -računarima koji omogućavaju direktan kontakt proizvođača i turista, kao i razvoj Interneta, digitalne TV i mobilnih komunikacija.

Na najrazvijenijim emitivnim tržištima (npr. SAD, V. Britanija) postoje razrađene savremene metode disagreriranja i segmentacije tržišta koje na bazi poreskog cenzusa i poštanskog broja razvrstavaju domaćinstva različitim obeležjima (prihod, područje i sl.). Tako npr. u Velikoj Britaniji razvijen je sistem ACORN (A Classification of Residential Neighbourhoods) koji sva domaćinstva razvrstava u 38 različitih grupa sa jasno naznačenim karakteristikama svake grupe (godine starosti, struktura porodice, prihod, sklonost ka putovanju, i sl.) (Middleton, 1988). Prodaja i promocija preko sistema ACORN izuzetno su olakšane jer se »ide« na poznatog potrošača. On se jednostavno izabere iz mape potrošača (čak bukvalno do nivoa imena i prezimena). To jednostavno pruža mogućnost za razvijanje *direktnog plasmana* uz povratnu informaciju (**Direct Response Marketing**), a ne samo direktne prodaje. Praktično i veliki organizatori putovanja, kao i hotelijerska preduzeća, mogu ustanoviti da je probitačna ova strategija nastupa na tržište (bez posrednika). U suštini pravi se kompjuterizovana baza podataka sa čitavim nizom relevantnih informacija o potrošačima. Na tim osnovama se pravi lojalnost potrošača (npr. Marriottov „Honour Guest” Program i sl.) (Middleton, 1988).

Takođe, prisutnost personalnih kompjutera (PC) u sve većem broju domaćinstava, razvoj mreža za prenos podataka kako na emitivnom, tako i na receptivnom tržištu, omogućava potrošaču (turisti) kao i hotelijeru (koji je razvio informacioni i rezervacioni sistem) direktno komuniciranje, tj. rezervaciju i prodaju turističkog proizvoda. Takođe, danas je komuniciranje omogućeno i preko Interneta.

Upotreba tehnologije u hotelskoj industriji enormno je porasla u poslednjoj deceniji prošloga veka i početkom ovog veka. Hotelska preduzeća u svetu ulažu značajna sredstva za novu tehnologiju. Ponuda hardvera i softvera na međunarodnom tržištu se toliko razvija da je već zastarela ona koja je proizvedena samo godinu dana ranije.

Primena savremenih informacionih sistema oličena kroz Internet u hotelsko – turističkoj privredi, sve više je imperativ, kako za istraživanje tržišta sa kojim je veoma usko povezano, tako i za propagandu i kanale prodaje. Internet sve više postaje i glavni kanal prodaje uslužnog turističkog programa. Komunikacija putem njega je brza, masovna i jeftina.

Korisnici turističkih usluga i potencijalni turisti žele direktan kontakt sa pružiocima turističkih usluga i bez učešća posrednika. Na taj način oni su sigurni da dobijaju direktnu, pravu i istinitu informaciju.

Bukiranje i prodaja turističkih usluga po sistemu „on line” uvela je revoluciju na međunarodno turističko tržište.

Klasična tehnika rezervacija i bukiranja putem telefona, faksa, telegrama i sl. danas je dopunjena, usavršena ili potpuno zamenjena primenom novih tehnika.

Postojeći rezervacioni sistemi i kanali prodaje koji se danas koriste u turizmu su (Barjaktarović, 2007):

- *Globalni distribucioni sistemi* (GDS) kroz koje rezervacije vrše avio kompanije i članice konzorcijuma tuoperaora i turističkih agencija,,
- *Internet distribucioni sistemi* (IDS) koji kroz mnogobrojne web sajtove putem e – mail-a vrše direktne rezervacije,
- *Centralni distribucioni sistemi* (CDS) koji upućuje rezervacije svojim članicama, i
- *Veb rezervacioni sistemi* (WREWBE) koji pripadaju turističkoj privredi i pojedinim turističkim organizacijama.

Istraživanja izvršena u Sjedinjenim Američkim Državama ukazuju na interesantne pojave kada je u pitanju plasman proizvoda u turizmu preko ovih sistema:

- bukiranje smeštajnih kapaciteta znatno je lakše nego bukiranje avionskih karata;
- odgovor na upit za tražene smeštajne kapacitete mnogo je brži nego za kupovinu turističkog aranžmana ili avionske karate;
- mogućnost pronalaska jeftinijeg smeštaja češća su od snižavanja cena kod proizvoda turističkih agencija ili avio-prevoza.

Primena internet sistema u plasmanu hotelsko – turističkog proizvoda omogućava kupcu turističkih usluga – proizvoda, garantovane i povoljnije cene, eliminaciju posrednika u odabiru i kupovini usluge – proizvoda, uštede u vremenu i direktno upoznavanje sa hotelom, destinacijom.

**Bukiranje i rezervacija u vojvođanskim hotelima preko rezervacionih sistema i mreža u 2007. godini iznosili su između 3 i 4%. Naravno, ovaj procenat se odnosi samo na one hotele koji su uključeni u rezervacione sisteme i mreže.**

Istovremeno, sve je veća i *individualizacija turističke tražnje*, što je još jedan faktor u promeni strukture kanala distribucije koji upućuje na *Direct Response Marketing* (skrojeno po želji potrošača). Čini se kao da doba bezličnog masovnog uključivanja u turističke tokove doživljava svoju saturaciju. Sigurno, masovna kretanja će i dalje biti karakteristika turizma, pa i u dužem budućem periodu. Ali, ono što se mora uzeti u obzir, kao rastući trend, je *potreba diferenciranog pristupa tražnji, pojedinim segmentima u tim okvirima, pa i pojedinačni tretman svakog od učesnika u turističkim kretanjima*. Individualizacija, tj. kastomizacija počinje da

dominira. Kako se u literaturi navodi: „*masovna kastomizacija*” je derogirala kanale distribucije, a „eComerce,, (elektronska trgovina) postala praktičan medijum i nova mogućnost za dalje unapređivanje marketing odnosa sa potrošačima (Relationship Marketing). U ovom kontekstu elektronska trgovina zamenjuje pojam „uspeh organizacije,, kroz zadovoljstvo potrošača pojmom „zadržavanje potrošača”, a to se postiže putem „ispunjavanja obećanja” (Promise fulfilment) i „dobrim odnosom” (Good Relations) sa potrošačima (Sturdy and other, 2001). Forme preko kojih će se distribuirati različiti sofisticirani paketi (turistički proizvodi za specifične segmente potrošača) biće stvar kreativnosti i dobrih ideja. Jedna od interesantnih ideja je, svakako, i stvaranje svojevrsnog konzorcijuma za prodaju mini-vikend odmora (Short Break Holidays) koju je ustanovilo 13 engleskih gradova (među njima su i najveći gradovi kao npr. Birmingham, Liverpool, Manchester...), a sa ciljem bolje iskorišćenosti smeštajnih i ostalih sadržaja turističke ponude tokom vikenda. Formiran je organizator putovanja (Cities Marketing Group-National Holiday za individualnu klijentelu i Enterprise Travel za organizovane grupe) za plasiranje ovog specifičnog proizvoda (hoteli sa 3 i 4 zvezdice, putovanja vozom, petak, subota i nedelja i to u bilo koje doba godine sem božićnih praznika, popusti za decu ispod 16 godina, rent-a-car usluga i sl.), a korišćeni su i specijalisti (turističke agencije) kao što su Superbreak i Rainbovv (Sturdy and other, 2001).

Na osnovu napred iskazanog može se zaključiti da su najznačajnije promene i prilagođavanje ovog instrumenta marketing miksa usko povezane sa razvojem tehnologije komuniciranja, diferenciranjem proizvoda i segmentacijom tržišta. Naime hotelsko-turistička preduzeća preko sistema kompjuterskih rezervacija i internet promocije faktički imaju kućnu komunikaciju sa potencijalnim turistima. Raznim propagandnim porukama kroz nove kanale prodaje (Internet, filmovi, mobilna telefonija) preduzeća ofanzivnije napadaju ciljnu grupu i obezbeđuju privrženost i lojalnost turista.

# MARKETING INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSVU

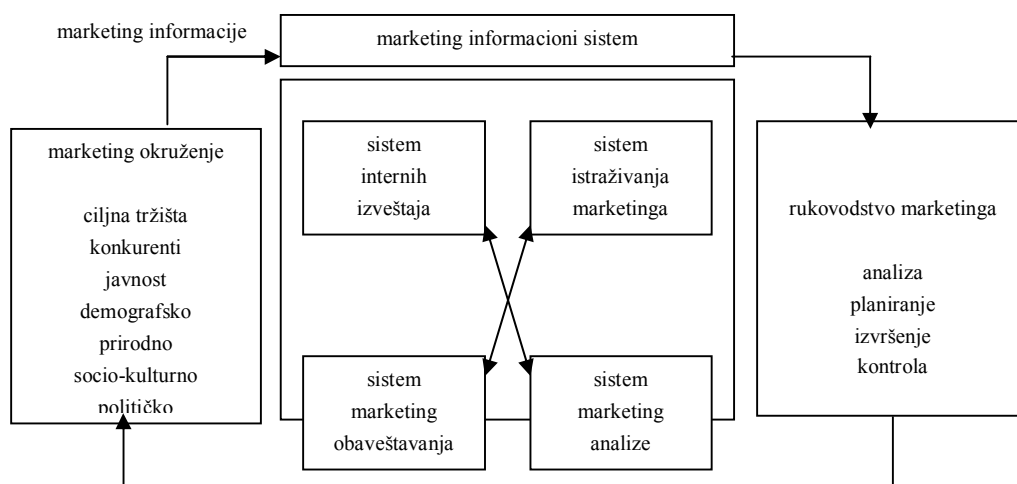
## 1. Neophodnost primene i organizovanja marketing informacionih sistema

### 1.1. Struktura marketing informacionog sistema

Efikasno vođenje marketing aktivnosti u turizmu počiva na vrednosti informacija, koje služe kao osnova za odlučivanje. Vrednost informacija proizilazi iz njihove sistematičnosti, sveobuhvatnosti, kompletnosti, objektivnosti i specifičnosti.

Svrshodno obezbeđivanje informacija, koje su neophodne za marketing odlučivanje, zahteva postojanje odgovarajućeg sistema za kontinuirano prikupljanje, analizu i predstavljanje podataka – informacija. To čini suštinu marketing informacionog sistema, koji se definiše kao kontinuirana i interaktivna struktura ljudi, opreme i postupaka u cilju prikupljanja, klasifikovanja, analize, procene i distribucije adekvatnih, pravovremenih i tačnih informacija za korišćenje donosiocima odluka u marketingu za poboljšanje marketing planiranja, izvršenja i kontrole. (Kotler, 1988).

Prema P. Kotler-u, marketing informacioni sistem (MIS) ispunjava funkciju u okviru svoja četiri podsistema: internih izveštaja, istraživanja marketinga, marketing obaveštavanja i marketing analize (Kotler, 1988).



Slika 19. Struktura marketing informacionog sistema  
(Izvor: Popesku J. (2002): Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd).

Sistem internih izveštaja, odnosno interni računovodstveni sistem, je usmeren ka opskrbljivanju rukovodstva marketing podacima o rezultatima poslovanja (narudžbine, prodaja, plaćanje i dr.). Za razliku od ovog podsistema MIS-a, sistem marketing obaveštavanja treba da pruži rukovodstvu marketinga neophodne svakodnevne informacije o relevantnim promenama u marketing okruženju.

U slučaju kada je za marketing upravljanje i odlučivanje potreban uvid u posebna pitanja, vezana za poslovanje preduzeća, koristi se istraživanje marketinga. Ono prvenstveno služi za smanjivanje rizika u poslovanju, pribavljanjem informacija koje doprinose kvalitetu marketing odluka, kao i za definisanje područja poslovanja u kojima je moguće preuzimanje rizika (Middleton, 1988).

Tabela 50. Osnovne kategorije istraživanja marketinga u turizmu

KATEGORIJA ISTRAŽIVANJA	KORIŠĆENJE ISTRAŽIVANJA	TIPIČNA MARKETING UPOTREBA
1. analiza i predviđanja tržišta	marketing planiranje	merenje i projekcija obima, udela i prihoda na tržištu u odnosu na relevantne kategorije tržišnih segmenata i tipova proizvoda
2. istraživanje potrošača	segmentacija i pozicioniranje	a) kvantitativno merenje profila potrošača, svesnosti, stavova i ponašanja pri kupovini, uključujući ispitivanje potrošača; b) kvalitativna procena potrošačkih potreba, opažanja i aspiracija
3. studije proizvoda i cena	formulisanje i prezentacija proizvoda i određivanje cena	merenje i testiranje potrošača u odnosu na formulisanje novog i proširenog proizvoda i studije osetljivosti na cenu
4. istraživanje promocije i prodaje	efikasnost komuniciranja	merenje reakcije potrošača u odnosu na alternativne koncepte propagande i korišćenje medija; odgovori na različite oblike unapređenja prodaje i efikasnost sila prodaje
5. istraživanje distribucije	efikasnost sistema distribucije	svesnost posrednika o proizvodima, čuvanje i izlaganje brošura i efikasnost merchedajzinga
6. praćenje rezultata	ukupna kontrola marketing rezultata	merenje ukupnog zadovoljstva potrošača, kao i po elementima proizvoda, uključujući merenje pomoću marketing testova i eksperimenta

Izvor: Popesku J. (2002): Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd.

Svi navedeni oblici marketing istraživanja (tabela 50) treba da posluže, u suštini, kao osnova za određivanje posledica pri preduzimanju alternativnih oblika akcija, čemu rukovodstvo marketinga značajno doprinosi svojom kreativnošću i imaginativnošću.



U okviru marketing informacionog sistema mogu se izdvojiti četiri velike grupe poslova:

- a) prikupljanje podataka;
- b) klasifikacija i obrada podataka;
- c) ocena istinitosti i analitičkih vrednosti podataka (reprezentativnost uzoraka, nivo agregacije i dr.);
- d) izrada izveštaja i distribucija informacija korisnicima.

Kreiranje marketing informacionog sistema se mora zasnivati na poslovima izrade izveštaja i distribucije, odnosno prezentiranja informacija korisnicima, tj. donosiocima odluka. To je i razlog da korisnici marketing informacija, odnosno donosioci marketing odluka moraju bitno učestvovati u stvaranju marketing informacionog sistema.

Informacioni sistemi, uključujući i MIS, mogu postojati u više oblika, zavisno od njihovog obuhvata i svrhe. Faze u razvoju informacionih sistema mogu biti podeljene na sledeće (Čerović,2003):

- b) obrada podataka (Data processing) – prikupljanje osnovnih podataka i izrada izveštaja;
- c) upravljački informacioni sistemi (Management Information Systems) – obrada podataka i obezbeđivanje informacija koje pomažu rukovodstvu pri donošenju odluka;
- d) sistemi za donošenje odluka (Decision Support Systems – DSS) – interakcija sa donosiocima odluka u procesu donošenja odluka;
- e) ekspertni sistemi (Expert Systems) – korišćenje znanja eksperata za rešavanje nedovoljno struktuiranih problema na osnovu povezivanja sa bazama podataka;
- f) informacioni sistemi za izražavanje odluka (Executive Information Systems) – povezuju mogućnosti DSS i ekspertnih sistema.

Korišćenje upravljačkih informacionih sistema u turizmu, kako na makro, tako i na mikro nivou, mora biti tako struktuirano da odražava prirodu procesa donošenja odluka. Upravljanje u turizmu zahteva da proces donošenja odluka bude posmatran u odnosu na sledeće njegove dimenzije, koje utiču na karakter informacija (Ritchie, 1980):

- nivo agregiranja na kojem se donose odluke (makro i mikro nivo),
- uključene privredne grane i delatnosti (zbog specifičnosti turizma kao privredne delatnosti),
- faza procesa upravljanja,
- odnos između nivoa upravljanja i donošenja odluke (strategijsko planiranje, upravljačka kontrola i taktičko planiranje, operativno planiranje i kontrola),
- funkcionalna oblast donošenja odluka (uticaj na sadržaj i karakteristike informacija).

Jedna od osnovnih primedaba, koja se upućivala upravljačkim informacionim sistemima, tiče se obilja, odnosno neselektivnosti informacija namenjenih donosiocima odluka. Prevazilaženje navedene nesrazmere između obima informacija i njihove korisnosti za rešavanje konkretnog problema učinjeno je sistemima koji potpomažu donošenje odluka (DSS), kako bi se smanjilo rasipanje napora u fokusiranju i rešavanju problema. U suštini, reč je o interaktivnim sistemima, koji podrazumevaju stalno učešće donosilaca odluka u izboru i kreiranju informacija, odnosno svojom fleksibilnošću omogućavaju donošenje odluka uz niže troškove. Značajan doprinos razvoju ovih sistema dalo je i učešće personalnih računara, što je snizilo troškove sistema i omogućilo njihove direktnije usmerenje ka korisniku. Ekspertni sistemi imaju u fokusu znanje i koriste se prvenstveno za obezbeđenje informacija o složenim problemima. Informacioni sistemi za donošenje odluka predstavljaju spoj ova dva sistema.

Stvaranje marketing informacionog sistema, u cilju sistematske podrške potrebama donosilaca odluka, predstavlja veoma složen i dugotrajan proces. U okviru toga procesa je nemoguće očekivati rezultate u kraćem razdoblju. Kao osnovni pristup može se sugerisati definisanje dugoročnih ciljeva, kao okvir za kreiranje MIS-a, i određivanje pojedinih faza u primeni, u cilju pretvaranja jednostavnih složene, odnosno sofisticovane marketing informacione sisteme.

Marketing informacioni sistemi se mogu razvijati kao „ad hoc” ili kao potpuno integrisani. U prvom slučaju, reč je o razvoju na osnovu iskustva, iz čega proizilaze i osnovne mane ovoga pristupa – brojnost kompromisa kojima podleže. Drugi pristup podrazumeva striktno planirani i integrisani sistem, koji se uključuje u samu organizacionu strukturu preduzeća i u čijem stvaranju učestvuju oni kojima su informacije prvenstveno namenjene – donosiocu odluka. Nesumnjivo je da je drugi pristup teži, ali i svrsishodniji, jer podrazumeva planski pristup i efikasno kreiranje odnosa između sistema i njegovih korisnika.

Posebno važno pitanje, pri kreiranju marketing informacionih sistema u preduzećima turističke privrede, tiče se povezanosti sa MIS na makro nivou. Jedna od osnovnih specifičnosti primene marketinga u turizmu odražava se i na korišćenje informacionih sistema – potreba za usklađivanjem aktivnosti između preduzeća turističke privrede i koordinatora razvoja turizma na raznim nivoima.

U navedenom kontekstu posebno je bitno označiti razloge koji ukazuju na nužnost upravljanja marketinškim informacijama i razvoj marketinških informacionih sistema (Hanić, 2001):

- informaciona eksplozija,
- rastuća kompleksnost poslova i okruženja preduzeća,
- rast preduzeća,
- povećanje brzine donošenja odluka,
- skraćivanje životnog ciklusa proizvoda,

- primena modelskog pristupa u upravljanju marketingom,
- korišćenje prednosti nove informatičke tehnologije,
- povećanje informacija u jedinici vremena,
- ostvarivanje istog nivoa zadovoljenja informatičkih potreba uz manje troškove,
- integrisanje informacija rasutih po organizacionim delovima u smislenu celinu,
- obezbeđivanje osnova za efektivnu primenu marketing koncepcije,
- brže prepoznavanje trendova u marketinškoj okolini,
- povećanje analitičke moći a time i ukupne delotvornosti marketinga,
- omogućavanje donošenja optimalnih odluka,
- bolja kontrola sprovođenja marketinških planova i akcija.

## 1.2. Savremeni informacioni sistemi u hotelijerstvu

Turizam se veoma brzo širi i postaće jedna od najdominantnijih industrija današnjice, a kao rezultat toga zahteva se bolji kvalitet i efikasniji prenos informacija. S druge strane, informaciona tehnologija nudi nove alate i mehanizme za upravljanje informacijama. Globalna koncentracija i horizontalna integracija turističkih organizacija dovele su do razvoja multinacionalnih kompanija koje nude usluge na nekoliko geografskih regiona. Na primer, Bass organizacija radi sa više od 3000 hotela u više od 100 zemalja pod brend nazivima Intercontinental, Holiday Inn i Crown Plaza. Novonastalo poslovno okruženje usled difuzije IT-a neminovno utiče na sistem turizma. Nastaje termin elektronskog turizma (eTurizam) koji digitalizuje sve procese i lance vrednosti u turizmu, hotelijerstvu, putničkim i catering industrijama. Može se slobodno reći da hotelijerstvo kada je reč o međunarodnom turističkom tržištu predstavlja sektor privređivanja koji se nalazi u uzlaznoj fazi primene kompjuterske tehnologije. Poslednjih godina se ova situacija rapidno menja i to paralelno u sledećem smislu (Walker, 2004):

- hotelska industrija (i šire Hospitality Industry) karakteriše sve brže i efikasnije obavljanje operacija. Informatički sistemi omogućavaju da se operacije u hotelima i restoranima mnogo brže odvijaju i sa manje grešaka;
- informacioni sistemi kao kolekcija komponenti koji rade zajedno da proizvedu informacije pomažu menadžmentu organizacije;
- hoteli ove sisteme koriste dominantno za rezervacije, izdavanje računa, povećavaju brzinu kod prijave i odjave gosta, a kod restorana u pitanju je efikasnosti kroz informacioni sistem u naručivanju hrane i usluga, kao i kontrolu inventara;
- razvija se veza delova u preduzeću, ali i veza sa okruženjem;
- informacije se mnogo više dele (information skaring), postaju dostupnije;
- proces pružanja hotelske usluge kao i one u restoranima se značajno poboljšavaju, a potrošači postaju zadovoljniji (i lojalniji) itd.

Područja koja se kompjuterizuju nalaze se u domenu internih, ali i eksternih aktivnosti hotelskih preduzeća (tabela 51).

Tabela 51. Područja primene kompjutera u hotelskom preduzeću

Upravljanje u domenu vlasništva (Property Management)	Upravljanje marketingom	Upravljanje uslugom
Računovodstvo	Ugostiteljski trakt (ishrana)	Poslovno predviđanje
Energija	Sastavljanje meny-a	Pregled radne snage
Hotelska domaćinstva	Prodaja soba	Produktivnost
Rezervacije	Pregled gostiju	Kontrola kvaliteta
Pregled soba	Dnevne informacije (Yield Management)	
Plate		

Izvor: Records and Glennie, Service Management and Quality Assurance, 1991.

Era informacione tehnologije u industriji putovanja počinje 1962., kada American Airlines uvodi SABRE računarski rezervacioni sistem (Central Computer Reservation System – CRS). Od sredine 70-tih godina SABRE postaje nešto više od običnog sistema za upravljanje zalihama, ona generiše planove leta, prati stanje rezervnih delova, raspoređuje posadu i razvija čitav opseg sistema za podršku odlučivanju za menadžment. Sredinom 80-tih CRS se razvija u sadržajan globalni distributivni sistem (Global Distribution System - GDS) koji nudi širok spektar turističkih proizvoda i usluga i obezbeđuje mehanizme za komunikaciju između aviokompanija i turističkih agencija (Buhalis, 2003). CRS sistem kao što je SABRE je razvio sopstvenu bazu podataka koja uključuje planove leta i praćenje resursa drugih aviokompanija.

Razvoj CRS-a u GDS integriše turističke usluge, koristi CRS infrastrukturu i obezbeđuje dodatnu vrednost usluga. GDS klijentima obezbeđuje usluge kako pri odlasku tako i na odgovarajućim destinacijama. Ovaj sistem nudi informacije i rezervacije nad svim turističkim proizvodima kao što su smeštaj, rentiranje kola, raspored vazdušnog saobraćaja itd.

Četiri vodeća GDS-a su: već pomenuti SABRE, Amadeus, Worldspan i Galileo. Postoje i nekoliko manjih ili regionalnih GDS-a kao što su SITA Sahara, Infini (Japan), Axess (Japan), Tapas (Korea), Fantasia (South Pacific), Abacus (Asia/Pacific) i dr., koje služe interesima specifičnih regiona ili zemalja (Zečević, 1995).

Primena savremenih informacionih sistema – oličena najpre, kroz nagli razvoj softverskih rešenja, zatim razvoj Interneta u hotelsko-turističkoj privredi sve više je imperativ, kako za istraživanje tržišta sa kojim je veoma usko povezano, tako i za propagandu i kanale prodaje. Internet je postao i glavni kanal prodaje uslužnog turističkog programa. Komunikacija putem njega je brza, masovna i jeftina.

Tokom poslednjih nekoliko godina, Internet se vrtoglavo razvija i od početnog tekstualnog, sve je više postao multimedijalni medij za prenos informacija. Pored informativnosti

kao značajni element Internet prezentacije sve više se pojavljuju atraktivnost i dizajn u prezentaciji. Internet znatno poboljšava prezentacije hotela i proces rezervacije.

Tabela 52. Načini rezervisanja hotelskih usluga preko Interneta velikih hotelskih lanaca 2007. godine

Rezervisanje preko Interneta	% rezervisanja
Sajtovi hotela <sup>26</sup>	76,0
Prodajni sajtovi <sup>27</sup>	8,7
Trgovački sajtovi <sup>28</sup>	9,7
Nepotpuni sajtovi <sup>29</sup>	5,6
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>

Izvor: [www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm](http://www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm)

Hoteli razvijaju sopstvenu web prezentaciju i saraduju sa distributerima kako bi multimedijalno predstavili informacije o samom hotelu, kapacitetima i uslugama. Obezbeđuju online rezervacije i interakciju sa klijentima i partnerima. Takav način poslovanja potvrđuje i to da se oko 76% rezervacija elektronskim putem obavi preko sajtova hotela kada su u pitanju veliki hotelski lanci (tabela 52). S druge strane gosti hotela očekuju IT uređaje u sobama kao i Internet pristup i druge odgovarajuće portove.

Turizam kao privredna delatnost, kojoj globalizacija, masovnost i otvorenost Interneta daje široke mogućnosti, među prvim se našao u sadržajima Internetovih prezentacija. Bukiranje preko Interneta u stalnom je porastu.

Tabela 53. Načini rezervisanja hotelskih usluga velikih hotelskih lanaca u 2006. i 2007. godini

Hotelsko rezervisanje	2006	2007
Internet	40,4%	45,4%
Turistička agencija kao deo GDS-a	34,0%	32,3%
<b>Ukupno elektronski</b>	<b>74,4%</b>	<b>77,7%</b>
Telefonski	25,6%	22,3%
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Izvor: [www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm](http://www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm)

<sup>26</sup> Sajt na kojem distribuciju obavlja i kontroliše hotel. (na primer: <http://www.marriott.com/>).

<sup>27</sup> Distributer, odnosno treće lice kome hotel navodi potpunu listu usluga po istoj ceni po kojoj se prodaje klijentu, a hotel plaća ugovorenu proviziju distributeru (na primer: HRS, Bookings, Venere u Evropi).

<sup>28</sup> Hotel snabdeva distributera, treće lice, listom usluga sa neto izraženom cenom, a distributer koriguje cene sa liste prema ugovorenom procentu. Klijent plaća bruto cenu posredniku, a posrednik hotelu neto cenu (na primer: Expedia/Hotels.com, Travelocity i Orbitz).

<sup>29</sup> Distributer, treće lice, omogućava klijentu da izabere cenu prevoza i smeštaja, a da pri tom nije upoznat sa brendom dobavljača, sve dok se ne obavi kupovina proizvoda (na primer: Priceline).

U bukiranju smeštajnih kapaciteta velikih hotelskih lanaca internet učestvuje sa oko 45%, dok je elektronski način bukiranja prisutan sa čak 77,7% (tabela 53) i očekuje se da se trend povećanja nastavi.

Pogodnosti koje se pružaju u korišćenju Interneta u hotelsko-turističkoj privredi ogledaju se u :

- povećanju tržišta (ceo svet je tržište)
- snižavanju troškova;
- mogućnosti stalnog komuniciranja sa potencijalnim turistima na čitavoj planeti;
- obežbeđivanju više pravih i potpunih informacija u jedinici vremena;
- omogućavanju donošenja optimalnih odluka; i
- efikasnijoj kontroli u sprovođenju ciljeva i akcija preduzeća.



Slika 20. Bežični check-in sistem u Opryland Texas Resort hotelu koji omogućava posetiocima da budu čekirani pri ulazu u hotel od strane hotelskog osoblja  
(Izvor: Buhalis, D., (2003): eTourism, Prentice Hall/Financial Times, London)

Internet je danas zasigurno najpopularniji i najperspektivniji medij za komunikaciju i prenos informacija. Pored navedenog, primenom Interneta preduzećima je omogućeno i da kreiraju marketing enciklopedije kao skladišta vrednih marketinških informacija i da upravljaju osnovnim marketinškim kampanjama. Internet danas predstavlja veoma važan resurs poslovanja svih, pa preduzeća iz oblasti turizma i hotelijerstva (Barjaktarević, 2007).

U primeni Internet marketing koncepta koristi se nekoliko sredstava ili načina marketinga i to: *direktni marketing*, *indirektni marketing*, *telemarketing* i *sredstva upravljanja kampanjama*.

Pojam *direktni marketing* se u literaturi upotrebljava na različite načine. Najčešće, tim izrazom se označava marketinšku aktivnost kojom se stvaraju i koriste direktni odnosi sa potencijalnim ili postojećim turistima, pri čemu se od njih traži da preduzmu neku značajnu akciju kao što je traženje kataloga, demonstracija proizvoda, obilazak izložbe i slično.

Veliki broj servisa na Internetu omogućuju da poruke veoma brzo stižu sa kraja na kraj sveta. Zahvaljujući tim osobinama Interneta kao medija pružaju se neslućene mogućnosti da atraktivni, a nedovoljno afirmisani turistički prostori postanu ne samo interesantni već i dostupni mnogobrojnim potencijalnim turistima koji žele atrakcije, avanture i nove izazove.

**Istraživanja su pokazala da u 2008. godini 23,5% stanovništva u svetu koristi Internet, u Evropi gotovo 50% stanovništva koristi internet, dok za našu zemlju taj procenat iznosi 22,7% (Stankov, 2009).**

**Kada su Vojvođanski hoteli u pitanju na bazi sopstvenog istraživanja koja su sprovedena početkom 2009. godine, proizilazi da od 28 hotela koliko ih je bilo predmet istraživanja njih 20 ima sajtove preko kojih moguća rezervacija smeštaja. Procenat rezervacije preko sajtova kreće se, oko 3-5%.**

Napredak tehnologije izražen kroz povećanje snage računarske tehnike i brzine prenosa podataka omogućuje postavljanje novih granica u korišćenju Interneta. Korišćenjem još bržih veza i novih algoritama, audio- vizuelni sadržaji preuzeće primat u Internetu.

Turistički marketing, kao veoma dinamična aktivnost i danas zahteva, a posebno u budućnosti zahtevaće, stalno praćenje i prilagođavanje novim trendovima. U budućnosti i zadaci i planovi i problemi koji će se postavljati pred ovom delatnošću, i ne samo pred njom, biće mnogo kompleksniji, ali isto tako i nova tehnologija će zasigurno omogućiti veće mogućnosti i slobodu u kreiranju i predstavljaće pravi izazov hotelsko – turističkog marketinga u globalnom miljeu.

### 1.3. Uključivanje hotelskih preduzeća u rezervacione sisteme poznatih međunarodnih turističkih kompanija

U savremenim uslovima poslovanja, gde je osnovna karakteristika marketing koncepta fleksibilnost, inovativnost i konzistentnost, jedan od osnovnih modaliteta poslovne politike je uključivanje hotelskih preduzeća u savremene rezervacione sisteme velikih stranih kompanija. Razlozi za ovakav pristup su višestruki i brojni, a svakako osnovni je to što je savremeno turističko tržište doživelo višedimenzionalne promene.

Informaciona tehnologija oličena u rezervacionim sistemima našla je široko područje primene u **indirektnoj prodaji** turističkog uslužnog programa. Oblast hotelijerstva i turizma je veoma pogodna za primenu kompjuterske tehnologije. Njoj je potreban sistem koji će regi-

strovati slobodne kapacitete u smeštaju i prevozu i o tome dati podatke u najkraćem roku (Čerović, 2002);

- neposredno obavljati rezervacije i eventualne korekcije;
- davati informacije o cenama i uslovima putovanja;
- brzo izdavati dokumenta, kao što su karte, vaučeri itd.;
- davati sve potrebne informacije iz oblasti računovodstva i upravljanja

Sve ove funkcije su danas, u većoj ili manjoj meri, moguće u raznim agencijski kompjuterizovanim sistemima, koji mogu da rade pojedinačno ili su povezani sa određenim sistemima rezervacija turoperatora i avio – kompanija.

Kompjuterizovani sistem rezervacija avio-kompanija, međunarodnih hotelskih lanaca, turoperatora, kao i centralne nacionalne mreže, omogućavaju brzo i efikasno informisanje, rezervisanje i kupovinu pojedinačnih elemenata putovanja kao paket aranžman. Kvalitetom i tehnološkim karakteristikama, kao i mrežom koja je poprimila globalne razmere, prednjače avio kompanije, dok su turooperatori, a posebno međunarodni hotelski lanci i druga hotelska i agencijska preduzeća još uvek pretežno orjentisana na sopstvene sisteme, sa većom ili manjom prohodnošću prema sistemima velikih avio-kompanija. Međutim pod uticajem kompjuterizacije sve će se više razvijati sistem rezervacija velikih kompanija u oblasti turizma, te je uključivanje naših hotelsko – turističkih preduzeća u te sisteme, sa strategijskog aspekta veoma važno.

Prvi centralizovani kompjuterski rezervacioni sistem u hotelijerstvu je bio HOLIDEX hotela Holiday Inn, koji je 1987. godine obuhvatio sobe u preko 1900 hotela širom sveta, ažurirajući 30 miliona noćenja po sobi, godišnje.

Slični sistemi su bili razvijeni i kod drugih većih lanaca hotela: Ramada (RENOIR), Marriott (Marsha), Crest (Crestar II), Intercontinental (Global II), Hilton (Hilton), Forte (Travelodge) i Sheraton (Reservator IV).

S druge strane, mali i nezavisni hotelijeri uključuju se u sistem UTELL (koji razvija jedna od trenutno najsnažnijih komunikacionih kompanija na području SAD – Mardook-ova korporacija) (Wandell, 1987).

Još donedavno, bukiranje smeštaja vršilo se na dva osnovna načina (Bakić, 2008):

- u velikim hotelskim lancima smeštaj se mogao rezervirati preko takozvanog centralnog rezervacionog procesa (CRP) uz varijantu, ili tačnije subvarijantu, da se rezervacija izvrši preko područnog – odnosno lokalnog rezervacionog sistema. Ista je mogla biti primljena preko telefona, preko CRS avio-kompanije ili čak manje ili više nezavisnog hotela u lancu;
- u malim i nezavisnim hotelskim subjektima kroz „nezavisni upravljački sistem” (Property Management Systems – PMS) koji je u najvećem broju slučajeva nepovezan sa centralnim rezervacionim procesorima (CRP) velikih hotelskih lanaca, često i zbog



nekompatibilne opreme. Potrebno je napomenuti da Sheratonov RESERVATRON IV svojim programom pokušava da premosti ovaj jaz.

Dakle, dve integralne komponente hotelskog rezervacionog sistema su: Central Computer Reservation Systems (CRSs) i Property Management System (PMSs) koji takođe, igraju značajnu ulogu u vođenju menadžmenta prihoda i praćenja istorije gosta.

Hotelijski CRS inkorporira funkciju istorijata gosta (*guest history*) koja čuva podatke o bivšim gostima kao što su na primer brojevi kreditnih kartica, lične podatke, potrebe, omiljena jela i dr. gostiju koji često dolaze, a i onih imućnijih.

PMSs uglavnom pokriva administraciju kao i neke specifične funkcije, kao što su računovodstvo, marketing istraživanje i planiranje, menadžment prihoda, menadžment osoblja, centralizovana kontrola kod lanaca hotela i dr.

Međutim narastanje značaja CRS-a avio kompanija uticao je na pojavu i drugih kanala bukiranja. Tako su se do pojave interneta izdiferencirala četiri kanala za bukiranje smeštajnih kapaciteta:

- direktan buking (bez posrednika);
- bukiranje od strane regionalnog centra;
- preko centralnog rezervacionog sistema (ako se radi o lancu hotela);
- kroz CRS avio-kompanija

Danas kao što smo već istakli sve više na značaju dobija i rezervacija direktno od strane potrošača putem Interneta, tj. preko on-line veze i uz korišćenje servisa www.

Jedna od značajnih kompjuterskih rezervacionih mreža je WorldRes osnovan 1995. godine kako bi obezbedio on-line rezervacije mreže hotela širom sveta.

Danas, WorldRes koristi najnovije tehnologije kako bi obezbedio troškovno-efektivne alternative za usluge rezervisanja, a koji se oslanja na globalni distribicioni sistem (GDS) i druge sisteme. Za hotele, WorldRes nudi efektivan način prodaje svojih usluga putem Interneta. Sistem ima više od 20000 članova i oko 2000 distribucionih partnerskih web sajtova i *call* centara preko kojih se rade rezervacije.

**Sama činjenica da svih 28 hotela koji su predmet istraživanja ima internet prezentaciju za početak je dobra najava da će u vrlo kratkom roku hoteli i dalje nastaviti sa uvođenjem savremenih tehnologija. S druge strane pored malog broja hotela koji su uključeni u rezervacione sisteme (9) ili 32% treba težiti uključivanju i ostalih hotela, pre svega onih sa tri i četiri zvezdice. Na osnovu sopstvene procene, i analize rezervacionih sistema ovaj broj možemo smatrati ukupnim na nivou svih hotela u Vojvodini, što tada iznosi 16%. Hoteli su uglavnom uključeni u rezervacione mreže.**

## 2. Istraživanje turističkog tržišta

Istraživanje svakog, pa i hotelsko-turističkog, tržišta predstavlja „prikupljanje, registrovanje i analiziranje svih problema u vezi sa tržištem (odnosno u vezi sa odnosom između proizvoda – usluga i potrošača tj. kupaca) u cilju određivanja prošlih, postojećih, mogućih i budućih potrošača odnosno kupaca” (Popesku, 2002). Imajući u vidu specifičnost i stalnu fluktuaciju turističke tražnje, kako kratkoročne, tako i dužim vremenskim intervalima, istraživanje turističkog tržišta je potreba ne samo za donošenje bitnih strateških, već i operativnih odluka hotelskog preduzeća.

Najvažnija područja istraživanja turističkog tržišta su (Popesku, 2002):

a) Istraživanje sadašnjih i potencijalnih uslova na turističkom tržištu:

- istraživanje sadašnjih i potencijalnih turističkih potreba na domaćem i inostranom turističkom tržištu (prema njihovim nosiocima, tj. pojedincima, domaćinstvima ili segmentima, kao i prema područjima potreba, u smislu širih regiona, zemalja, užih regiona okviru zemalja, mesta i sl.)
- istraživanje sadašnje i potencijalne tražnje, kao i faktora koji je određuju, posmatrano u odnosu na nosioce i područja tražnje (posebno je značajna analiza elastičnosti tražnje u odnosu na ekonomske faktore),
- utvrđivanje sadašnje i potencijalne turističke potrošnje prema nosiocima i područjima iz kojih dolaze, kao i njena raspodela na pojedine turističke regione ili turistička mesta u okviru konkretne turističke zemlje.

b) Istraživanje adekvatnosti turističke ponude sa stanovišta zahteva tražnje i postojeće potrošnje, kao i turističke privrede koja treba da odgovori zahtevima potencijalne tražnje i potrošnje:

- smeštajnih kapaciteta i objekata za ishranu;
- saobraćajne mreže i strukture saobraćajnog sistema;
- trgovinske mreže;
- organizacionih oblika zabave i razonode turista u turističkim mestima;
- u odnosu na konkurentsku ponudu na tržištu itd.

c) Istraživanje mogućnosti za unapređenje turizma:

- sa stanovišta organizacije, strategije, i efekata propagande u zemlji i inostranstvu;
- sa stanovišta organizacije saradnje sa javnošću u zemlji i inostranstvu;
- sa stanovišta organizacije prodajne službe u zemlji i inostranstvu (preko domaćih ili stranih putničkih agencija, saobraćajnih organizacija, sopstvenih specijalizovanih službi itd.);

- sa stanovišta istraživanja raznih tržišnih mera koje treba preduzimati u cilju unapređenja položaja na tržištu;
- sa stanovišta istraživanja motiva i stavova stranih i domaćih turista itd
  - d) Istraživanje cena turističkih usluga:
- sa stanovišta ekonomskih mogućnosti sadašnjih i potencijalnih turista;
- sa stanovišta konkurentskih odnosa na tržištu;
- sa stanovišta cena reprodukcionog materijala, u cilju sniženja troškova poslovanja i povećanja dobiti preduzeća turističke privrede (Popesku, 2002).

Metode istraživanja turističkog tržišta mogu se podeliti na dve osnovne grupe, u zavisnosti od primene odgovarajućih naučnih disciplina. Prva grupa metoda počiva na matematici i statistici, dok se druga grupa metoda zasniva na primeni psihologije. Na osnovu navedenog kriterijuma metode istraživanja tržišta se dele na kvantitativne i kvalitativne (Unković, 2001). Prva grupa metoda počiva na primarnim i sekundarnim izvorima podataka i obuhvata:

- istorijski metod ili metod direktnih podataka (statistički metodi-srednje vrednosti, indeksi, trend, regresiona i korelaciona analiza, kao i modeli-gravitacionih i tržišnih segmenata);
- metod ispitivanja (sondaže)-temelji se na primeni metoda uzorka;
- eksperimentalni metod-eksperimentalno posmatranje.

Kvalitativne metode obuhvataju istraživanje motiva putovanja i stavova turista (dubinski intervju, tehnika tzv. „treće lice”, tehnika dopunjavanja rečenica, testa asocijacije na date reči i dr.).

Da bi istraživanja tržišta imala svrhu i rezultat, neophodno je obuhvatiti, odnosno sprovesti istraživanja na nivou samog preduzeća (interno istraživanje) i istraživanja okruženja tog preduzeća (eksterno istraživanje).

Istraživanjima na nivou okruženja, tj. eksternim istraživanjima, prikupljaju se bitne informacije o tržišnim tokovima, njihovim predviđanjima i ostvarivanju prethodnih prognoza, a u cilju očuvanja tržišnih tendencija i potrebnog prilagođavanja preduzeća, kao osnovnih nosioca ponude u turizmu. Nosioci takvih istraživanja u turizmu su najčešće nacionalne turističke organizacije, strukovne asocijacije, odgovarajući državni organi kao i specijalizovane agencije ili naučne institucije. Takva istraživanja se finansiraju iz zajedničkih sredstava zainteresovanih preduzeća za ta istraživanja (hotelska, saobraćajna, turoperator) kao i u određenom broju zemalja iz sredstava odgovarajućih državnih organa.

Najveće kompanije u turizmu, posebno veliki poslovni sistemi i najveći hotelski i restoranski lanci i turoperator su jedini u mogućnosti da samostalno vrše takva istraživanja i da podnesu potrebne troškove. Pri tome se takve kompanije oslanjaju na rezultate istraživanja nacionalnih specijalizovanih institucija, kao što su npr. Institut za turizam iz Štamberga u Ne-

mačkoj, Institut EIU (The Economist Intelligence Unit) iz Londona ili Institut *Horvat & Horvat* iz Zagreba.

Veoma značajan doprinos u pogledu istraživanja turističkog tržišta daju i međunarodne organizacije, pre svega Svetska turistička organizacija (*WTO*). Primarni izvori u istraživanjima najvećih kompanija se dobrim delom zasnivaju na informacijama prikupljenim anketnim metodom, prvenstveno u cilju utvrđivanja stepena zadovoljstva njihovih klijenata pruženim uslugama, uočavanja ili otklanjanja što većeg broja elemenata koji ukazuju na slabe strane proizvoda ili nekog drugog instrumenta poslovne politike (Barjakterević, 2007).

Informacije o tržišnim tendencijama i zbivanjima u okruženju su bitna komponenta u postavljanju strategijskih i taktičkih osnova ponašanja. Za agencije su veoma bitne informacije o svemu što se događa u međunarodnom turizmu, trendovima, savremenim tehnologijama, razvoju novih informacionih sistema u cilju strategijskog opredeljenja i njihovog priključivanja tom i takvom tržištu.

Poseban značaj za svako preduzeće u turizmu imaju istraživanja koja i mogu i treba da se vrše u njegovim internim razmerama. Pri tom ni dislociranost poslovnih jedinica i drugih organizacionih delova nije prepreka efikasnom sprovođenju takvog stava. To najbolje potvrđuju istraživanja koja u okviru sopstvenih korporacija sa jedinicama u više zemalja vrše npr. Veliki međunarodni hotelski i restoranski lanci. Njima su stalna istraživanja neophodna zbog uspešnog tržišnog nastupa prema turistima i konkurentima.

Savremeni rezervacioni sistemi i nova kompjuterska tehnologija pružaju izuzetne mogućnosti pribavljanja i obezbeđenja informacija, posebno u pripremnim, proizvodnim i finansijskim operacijama, kao i mogućnost praćenja produktivnosti i efikasnosti rada, kontrole obavljanja operacija i poslovanja.

Manja preduzeća u turizmu u osnovi imaju ili bi trebalo da imaju sopstvenu službu ili agenta, koja vrši odgovarajuća istraživanja u internim razmerama. Tu se pre svega misli na službe, odnosno agente, koje kod manjih hotelsko – turističkih preduzeća imaju dovoljan prostor da neposredno istražuju potrebe i želje turista. To je veoma pogodna šansa za obezbeđenje kvaliteta usluga, adekvatnog odnosa prema gostima, i ispunjavanja njihovih potreba i želja radi opstanka i uspeha na tržištu. Za putničkog agenta je prevashodno bitno istraživanje potreba njihovih klijenata, u pravcu dobijanja informacija kuda putuju, koliko se dugo zadržavaju na putu, kakva je njihova platežna moć, koliko je brojčano stanje grupe, koja sredstva prevoza koriste itd. Potencijalni turisti ne moraju da znaju odgovore na sva pitanja. U tome jeste osnovna uloga agenta da pokuša da otkrije sve prave razloge putovanja i ponudi odgovarajući proizvod. Posebna njegova uloga je da objasni potencijalnim turistima da naprimer jeftino putovanje i ne znači loš kvalitet, ili da će za veću cenu dobiti i veći stepen zadovoljstva kroz putovanje.

Iz ovoga proizilazi da je svakom preduzeću u turizmu, bez obzira na njegovu poslovnu orijentaciju neophodan informacioni sistem da bi uspešno realizovao svoje operacije i namere i postiglo uspeh na turističkom tržištu.

Sa aspekta turista kao konzumenta hotelskog – turističkog proizvoda – usluge istraživanja tržišta potvrđuju da su klasičnim turistima najpotrebnije informacije o hotelu, njegovom položaju, sadržajima i cenama. Kada su u pitanju turisti čiji su motivi boravka poslovnog karaktera, za njih cena je manje značajan element u odnosu na lokaciju hotela.

U adekvatnim istraživanjima tržišta bitno je uvažavati moto savremenog poslovnog čoveka ko ima pravilne i blagovremene informacije ima šansu i da donese pravu i pravilnu odluku. U turizmu to znači odluku o putovanju na određenu destinaciju, u određeni hotel i određenim prevoznim sredstvom.

Za turističku ponudu, a samim tim i hotelsko preduzeće informacija o strukturi platežnoj sposobnosti turističke tražnje znači prilagođavati ponudu tim mogućnostima.

Informacija o zemlji ili destinaciji koja ima sve predispozicije zdrave, čiste, nedirnete – održive prirode, sa uslovima za razvoj savremenih vidova turizma, mora inspirativno delovati na sve odgovorne subjekte u poslovnom sistemu kako bi te prednosti kroz instrumente poslovne politike valorizovali i privukli interesovanje određenih segmenata na strani tražnje.

Tržišno verifikovane turističke informacije deo su poslovne politike svih subjekata u kreiranju i formiranju turističke ponude. Novi kvalitet u savremenim uslovima u tom procesu je povratna sprega između turističke ponude i tražnje.

Istraživanje tržišta veoma usko je povezano sa razvojem informacionih sistema.

Pogodnosti koje pruža savremeni informacioni sistem u hotelsko-turističkom preduzeću ogledaju se u:

- obezbeđivanju više informacija u jedinici vremena;
- omogućavanju da se dobiju potrebne informacije uz niže troškove, što znači da povećava ekonomičnost;
- omogućavanju velikim sistemima da veoma efikasno koriste informacije po manjim organizacionim jedinicama i obrnuto;
- omogućavanju donošenja optimalnih odluka; i
- efikasnijoj kontroli u sprovođenju ciljeva i akcija preduzeća.

Posebno značajnu ulogu u istraživanju turističkog tržišta ima Internet, koji omogućava veoma brzu, masovnu i jeftinu komunikaciju (o čemu je već bilo reči u delu koji se odnosi na primenu savremenih informacionih sistema).

Za preduzeća u hotelijerstvu izuzetno je značajno postojanje celovitog i efikasnog informacionog sistema na nivou turističke destinacije. To podrazumeva neophodnost istraživanja turističkog tržišta izvan samog hotelskog preduzeća, jer se hotelski proizvod ne može

izolovano posmatrati od ostalih elemenata ponude (saobraćaj, komunalna i druga turistička infrastruktura, trgovina, poljoprivreda itd.) u određenom turističkom mestu, odnosno određenoj turističkoj destinaciji. Prohodnost informacija, odnosno otvorenost informacionog sistema u hotelskom preduzeću i onog na nivou destinacije za međusobnu komunikaciju, je bitna pretpostavka ukupnog razvoja turizma na datom području ili zemlji u celini. **Najveći broj Vojvođanskih hotela ipak je prvenstveno usmeren na korišćenje sekundarnih izvora i rezultate internih istraživanja. Njihove finansijske, organizacione a vrlo često i kadrovske mogućnosti ne obezbeđuju dovoljnu podlogu za obimnija istraživanja tržišnih tendencija, angažovanje marketinških agencija i sl. Rezultati istraživanja koja su sprovedena na terenu, pokazuju da vojvođanski hoteli istražuju samo jedan segment turističkog tržišta, tražnju (oko 45%), što nije tako visok procenat i to uglavnom sadašnju, dok se ona potencijalna ne istražuje. Vrlo retko se istražuje konkurencija, cena kao parametar konkurentnosti na tržištu, (oko 10%). Takođe evidentno je i to da više od polovine hotela se uopšte ne bavi istraživanjem tržišta, nijednog njegovog elementa, što se svakako negativno odražava na tržišnu poziciju tih preduzeća i ostvarenje ciljeva poslovanja. Tehnike koje se koriste su uglavnom putem ankete koje gosti popunjavaju i knjige utisaka kao jedan od načina iskazivanja stavova i mišljenja gostiju o samom objektu i usluzi. Istraživanje konkurencije i cena vrše uglavnom hoteli I i II kategorije i to koristeći internet, te tzv. „industrijsku špijunažu“.**

# STRATEGIJSKE ALTERNATIVE HOTELSKIH PREDUZEĆA

## 1. Teorijski pristup strategijskim alternativama hotelskih preduzeća

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

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

- a) sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,
- b) model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.

U svakom slučaju, strategija je odluka kojom se usmerava poslovanje preduzeća, te je od kritične važnosti za preduzeće. Donošenje strategije je planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Zato da bi se došlo do strategijskog plana neophodno je definisati strategijsku misiju, zatim strategijske ciljeve i konačno formulisati strategiju (Čerović, 2009).

Ključna etapa u procesu strategijskog planiranja i odlučivanja je izbor strategijske alternative (opcije) za koju se smatra da je najpovoljnija. U privrednoj praksi postoje dva pristupa proceni i izboru alternativa. Jedno je pristup u kome se alternative ocenjuju kao prihvatljive i neprihvatljive. Odbacivanjem onih koje su neprihvatljive sužava se izbor. Drugi je bodovni pristup pri kome se određuju bodovi za svaku od alternativa koje se ocenjuju i bira se ona koja ima najveći broj bodova. Alternativa je optimalno rešenje ako, pre svega postoji set kriterijuma koji omogućava njihovo relativno objektivno poređenje i ako se određena alternativa preferira po svim kriterijumima u odnosu na sve druge koji se razmatraju. Ključni zadatak u izboru strategije je da odabrana alternativa doprinosi ostvarenju postavljenih ciljeva preduzeća. Ako je cilj da se ne ulazi u konfrontaciju sa konkurencijom na poslovnim područjima gde je preduzeće nedovoljno jako potrebna je jedna vrsta strategije, a ako je cilj da se preotme deo učešća na tržištu od konkurenata druga vrsta strategija. Na izbor strategije deluje veći broj faktora. On je uslovljen, pre svega stavovima vlasnika, menadžera i zaposlenih u preduzeću. Ti takozvani interni stejkholderi bitno utiču na identifikovanje i ocenu alternativa kao i izbor one koja se smatra da najviše odgovara preduzeću u datoj situaciji (Milisavljević, 1996).

## 1.1. Izbor strategijskih alternativa hotelskih preduzeća

U teorijskom pristupu razmatranja strategijskih alternativa preovlađuje stav da se osnovna podela strategija rasta i razvoja preduzeća formuliše na bazi konkurentske pozicije na tržištu. Polazeći od takvog pristupa možemo ustanoviti podelu strategija na one koje imaju ofanzivan i one koje imaju defanzivan karakter. Zapravo podelu strategija rasta možemo razvrstati u dve grupe i to (Čerović, 2009):

### **1) Ofanzivne strategije i**

### **2) Defanzivne strategije.**

1) U kategoriju *ofanzivnih strategija* spadaju;

*Strategija stabilnog rasta*, koju hotelsko preduzeće koristi kada je zadovoljno rezultatima poslovanja.

*Strategija koncentracije na određeni tržišni segment*, kod koje hotelsko preduzeće putem kompetentnosti ostvaruje određene diferentne prednosti.

*Strategija diversifikacije*, koja se primenjuje kod onih turističkih preduzeća koja raspolažu sa više izvora i kompetentnosti.

Strategiju rasta i razvoja hotelskog preduzeća treba posmatrati sa aspekta odnosa proizvod – tržište. Ansoff (1965) je polazeći od ovakvog pristupa definisao četiri strategije rasta, i to:

### **1) penetracija tržišta**

### **2) razvoj tržišta**

### **3) razvoj proizvoda**

### **4) diversifikacija.**

U novije vreme kao posebna strategija sve više je prisutna i preporučuje se i strategija vertikalne integracije.

*Strategija penetracije tržišta*, podrazumeva osvajanje postojećeg tržišta postojećim proizvodima i uslugama. Ona je moguća u situaciji kada je grana u porastu i kada je tražnja značajno povećana.

Povećanje plasmana postojećeg proizvoda i usluga na postojećem tržištu moguće je ostvariti povećanjem stope korišćenja kapaciteta, privlačenjem potrošača konkurencije i osvajanjem novih korisnika proizvoda ili usluge.

*Strategija razvoja tržišta* podrazumeva osvajanje novog tržišta postojećim proizvodima i uslugama. Osvajanje novih tržišta bilo da su ona regionalna, nacionalna ili međunarodna podrazumeva neophodnost izbora novih kanala prodaje, saradnju sa drugim delatnostima, pre svega saobraćajem, kao i neophodna sredstva za promociju i distribuciju proizvoda ili usluge. Ovu strategiju uglavnom primenjuju mala i srednja turistička preduzeća koja ne mogu biti lideri.



*Strategija proizvoda* orjentisana je na promene u postojećem proizvodu i usluzi, kako bi se produžio životni ciklus proizvoda – usluge (penetracija tržišta). Ovu strategiju moguće je primeniti u uslovima kada je proizvod fazi zrelosti, te ga treba unaprediti, kada postoji jaka konkurencija, kada je stopa rasta u grani visoka i kada ste sigurni u procene svog istraživačkog tima. Ovu strategiju uglavnom primenjuju lideri na globalnom tržištu, hotelski lanci, veliki turopertori i putničke agencije.

*Strategija diversifikacije* primenjuje se kada preduzeće ima više izvora sposobnosti i suštine kompetentnosti a nije u mogućnosti da ostvari svoje ciljeve poslovanja na postojećem tržištu. U praksi postoje tri tipa diversifikacije i to:

- 1) horizontalna (isto tržište ista tehnologija),
- 2) koncentrična (povezana tržišta ili tehnologije) i
- 3) konglomeratska (različito tržište različite tehnologije).

*Strategija vertikalne integracije* preporučuje se kada preduzeće želi da ojača svoju konkurentsku poziciju na tržištu baziranu na kompetentnosti. Primenom ove strategije dolazi do snižavanja troškova preduzeća, smanjenja zaliha i vremenske uštede zbog nepostojanja pregovora. Takođe, kod ove strategije postoji bolja tehnološka i marketinška informisanost, veća mogućnost kreativnog diferenciranja, efikasnije kontrole, sinergija i poverenje.

Međutim, postoje i određene negativne strane koje se mogu pojaviti kod primene ove strategije. To se reflektuje kroz povećanje troškova, pojeve viška kapaciteta, umnožavanje zastarelih procesa, stvaranje barijera mobilnosti, povezivanje preduzeća sa slabim dodatnim poslovima, gubljenje pristupa informacijama dobavljača i distributera, često neosmišljenu integraciju i sl. Strategija vertikalne integracije je jedna od najprimenjivijih strategija kod hotelsko-turističkih preduzeća. Veoma su u praksi prisutni primeri integrisanja hotelskih i saobraćajnih preduzeća (American Airlines je osnivač značajnog broja hotela u Americi, Aviokompanija Pan Am sa Inter-Continentalom, JAT – sa hotelom Slavija, Železnica sa značajnim brojem hotela u Srbiji i dr.) Takođe postoji značajan broj integracija na liniji hotelskih preduzeća sa turopertorima, agencijama i preduzećima iz drugih delatnosti (Club Mediterranee, TUI – najveći njemački turopertater je i najveći hotelijer, Intasun, Cosmos, itd.).

2) U kategoriju *defanzivnih strategija* spadaju:

- a) *Strategija sužavanja,*
- b) *Strategija dezinvestiranja,*
- c) *Strategija likvidacije, i*
- d) *Strategija žetve*

*Strategija sužavanja* primenjuje se kada se preduzeće suočava sa problemima recesije u neposrednom okruženju a imalo je brz rast i značajna ulaganja. Ona se, kako je uobičajeno u praksi, može ostvariti snižavanjem svih troškova ( interna ekonomija), ili izdvajanjem – otuđenjem dela preduzeća, odnosno poslovne jedinice.

*Strategija dezinvestiranja* koristi se kada se nije uspelo sa primenom strategije sužavanja, odnosno kada odgovarajuće jedinice i dalje posluju sa gubitkom i predstavljaju teret preduzeću. Ona se ostvaruje tako što se prodaje deo kapaciteta, odnosno onih delova – jedinica koji posluju sa gubitkom, ili se deo osamostaljuje sa mogućnošću opstanka u vlasništvu matičnog preduzeća ili dolazi do razdvajanja vlasništva. znači napuštanje poslovnih aktivnosti, i

*Strategija likvidacije* sprovodi se kada ne postoje šanse za oporavak preduzeća, odnosno kada mu preta bankrotstvo. Ona zapravo podrazumeva prestanak poslovne aktivnosti bilo prodajom bilo njegovim zatvaranjem, radi prikupljanja sredstava i traženja nove šanse.

*Strategija „žetve”* primenjuje se kada preduzeće svesno ide na smanjivanje tržišta zbog prikupljanja gotovine radi novih ili ulaganja u nove kapacitete. Strategija „žetve” se sprovodi kada je preduzeće u fazi pune zrelosti sa proizvodom dobrog – izuzetnog kvaliteta i čiji proizvod ima prosečnu – natprosečnu cenu (Čerović, 2003).

***Korporativne strategije***, čine osnovu smernica za budućnost preduzeća. U njima je, prema Todosijeviću sadržana „*svrha i smisao postojanja ambicija firme, njeni resursi i interaktivna veza sa okruženjem u kome funkcioniše* „ (Todosijević, Lazović, 2004).

Ovom strategijom vrši se identifikacija svrhe i smisla postojanja firme kao i kreiranje planova i aktivnosti da se svrha i smisao ostvare. Ona definiše, u kojoj sferi poslovanja se firma nalazi ili treba da se nalazi, koje su smernice firme, kakav je stav prema šansama i kakva firma treba da bude.

Strategija, kao misaoni proces, mora se, prema Todosijeviću, bazirati na sledećim elementima:

- a) Dugoročnu održivost odluka;
- b) Setove aktivnosti kroz procese kreiranja i stvaranja;
- c) Konkurentsku prednost;
- d) Iskorišćenje veza između firme i okruženja;
- e) Viziju

Proces sprovođenja strategije traje, košta i podrazumeva sledeće poteze:

- strategijsku analiza – okruženje, resursi, vizija misija ciljevi,
- razvoj strategije – strateške opcije, selekcija, identifikacija strateških puteva unapred, uticaj strateške strukture i stila, i implementacija strategije.

U praksi su se izdiferencirala dva pristupa u strategijskom procesu posmatranja, identifikovanja i kvantifikovanja resursa određenog turističkog mesta – destinacije kao osnovne pretpostavke potencijalnih resursa preduzeća i to:

- preskriptivni, i
- savremeni pristup.

Za hotelijerstvo, prioritetni zahtev je analiza resursa (ljudski potencijal, finansijski i materijalni), pre svega sa aspekta obezbeđivanja profita i zadovoljavanja potreba turista.

Odgovor na ova dva ključna elementa daju osnovu za definisanje strategije (Todosijević, Lazović, 2004).

### ***Generičke strategije***

Preduzeća na tržištu ostvaruju konkurentsku prednost troškovima i diferenciranjem. Zavisno od veličine i širine područja na kome preduzeće deluje i ove dve konkurentске prednosti može se govoriti o tri generičke strategije (Milisavljević, 1995):

- 1) Strategija vođstva u troškovima
- 2) Strategija diferenciranja
- 3) Strategija usredsređenosti – fokusiranja (bilo diferenciranjem bilo vođstvom u troškovima).

*Strategija vođstva u troškovima* je dobra alternativa kada je: 1) tražnja elastična, 2) svi proizvode relativno homogene proizvode, 3) nema više načina da se ostvari diferencijacija proizvoda, 4) proizvod se uglavnom koristi na isti način i 5) kupci su zainteresovani za najjeftiniju kupovinu.

*Strategija diferenciranja* usmerena je na ostvarivanje konkurentске prednosti na osnovu jedinstvenosti u zadovoljavanju turista i na bazi toga stvaranja natprosečnog profita. Dobre strane ove strategije su: 1) štiti od konkurenata, 2) stvara uslove za povećanje dobiti, 3) daje prednost jačim dobavljačima, 4) stvaraju se barijere za ulazak konkurencije zbog lojalnosti i 6) stvaranje prepreka za supstituciju.

Da bi se ostvarila prednost putem ove strategije, prema Porteru, neophodno je proći kroz sledeće etape (Porter, 1985):

- 1) ko su stvarni kupci,
- 2) lanac vrednosti potrošača,
- 3) kako kupci rangiraju svoje vrednosti,
- 4) postojeći i potencijalni izvori jedinstvenosti,
- 5) troškovi postojećih i potencijalnih izvora,
- 6) konfiguracija aktivnosti vrednosti diferenciranja,
- 7) testiranje izabrane strategije, i
- 8) snižavanje troškova tamo gde je nediferencirano.

U praksi turističkih preduzeća teško se mogu naći primeri primene samo strategije vođstva u troškovima ili samo strategije diferenciranja. U praksi je najčešći slučaj njihova kombinacija.

*Strategija usredsređenosti* pretpostavlja da je preduzeće usmereno na ostvarivanje prednosti na relativno suženom tržištu, bilo diferenciranjem bilo vođstvom u troškovima ili

njihovom kombinacijom. Osnovno polazište ove strategije je brza i efikasna prilagodljivost poslovanja na uže tržište.

U fokusu interesovanja ove strategije su atraktivnosti pojedinih tržišnih segmenata. Obzirom na širinu tržišta, prednost ove strategije je u nižim troškovima.

Ova strategija u osnovi koristi suštinu kompetentnosti i u turističkoj poslovnoj praksi veoma je rasprostranjena.

Sposobnost strategijskog razmišljanja od strane menadžmenta je bazična pretpostavka za racionalno formulisanje i efikasno sprovođenje strategije. Strategijski misle oni menadžeri koji znaju kako će preduzeće izgledati u budućnosti i onda traže najbolje strategije da preduzeće dođe u tu poziciju u sredini. Kvalitet izabrane opcije oslikava sposobnost menadžera i menadžmenta da strategijski razmišljaju i odlučuju.

## 1.2. Analitički okvir za izbor strategijske alternative

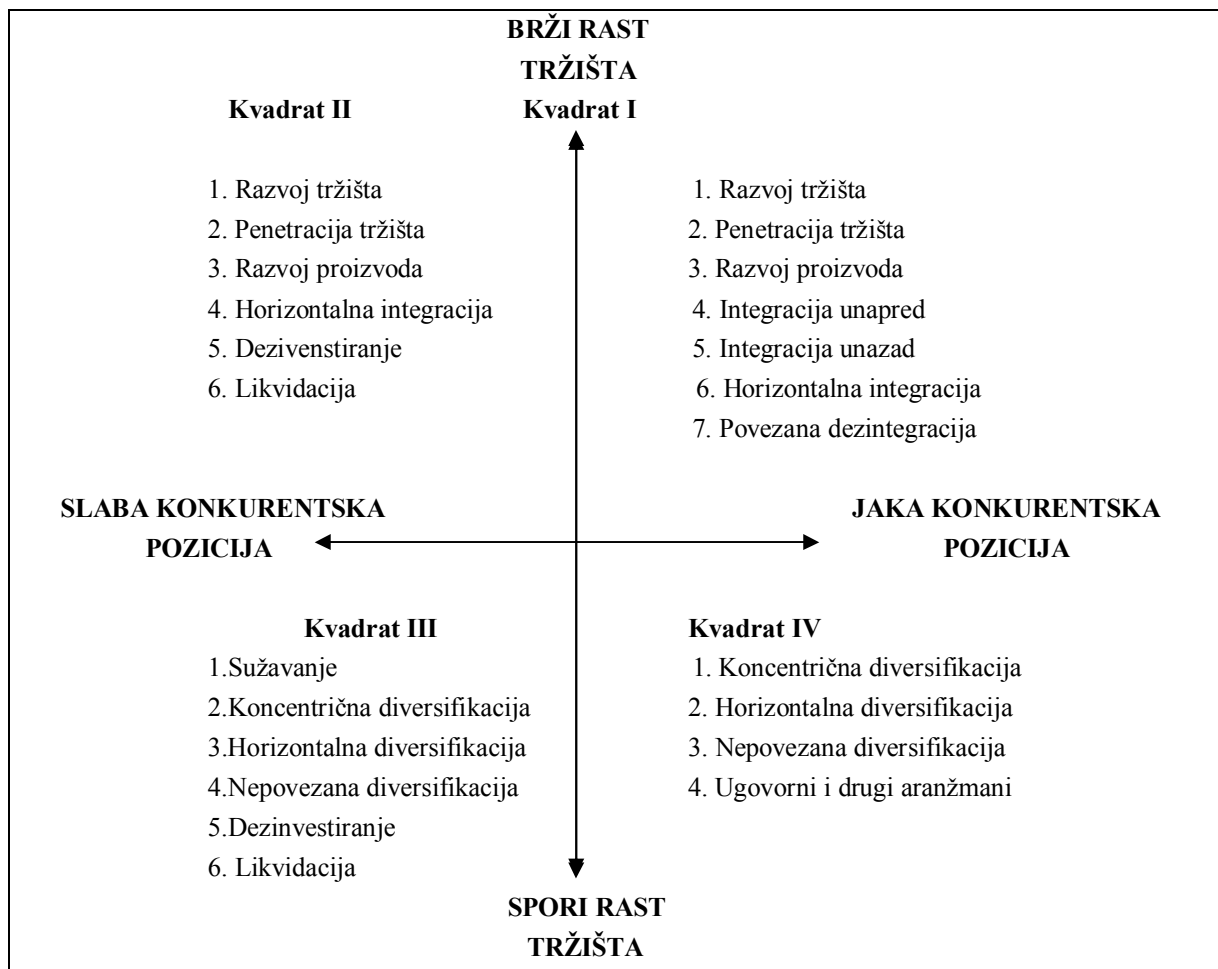
Svako turističko preduzeće razmatra svoju situaciju i konkurentsku poziciju i zavisno od planiranja događaja u budućnosti formuliše strategiju. Osnovni problem koji se javlja kako izabrati odgovarajuću strategijsku alternativu, odnosno koje su to relevantne informacije i predviđanja na osnovu kojih će se izvršiti izbor strategije. Za to mogu poslužiti pesimistički i optimistički scenario, SWOT analiza kao rezultat interne i eksterne analize, razmatranje interne ili eksterne orijentacije na rast u nastojanju da se minimiziraju slabosti i maksimiraju snage. Takođe, jedan od načina da se bolje sagledaju strategijske alternative sa stanovišta njihove primerenosti strategijskoj poziciji preduzeća je model klastera strategija. Radi se o nešto modifikovanoj matrici Bostonske konsultantske grupe koja je posmatrala rast tržišta i tržišno učešće.

Na slici 17. se posmatraju poslovne situacije u smislu stope rasta tržišta i konkurentne pozicije na tržištu.

Iz navedene slike jasno se uočava da preduzeće ima veoma jaku konkurentsku poziciju u kvadratu **I** i da su mu na raspolaganju strategije koje potenciraju njegov dalji razvoj, kao i kada raspolaže sa slobodnim finansijskim sredstvima može ići i na horizontalnu i na vertikalnu integraciju (unazad i unapred).

Preduzeće u kvadratu **II** ima slabu poziciju na rapidno rastućem tržištu i mora da poboljša konkurentsku poziciju. U tom cilju, koristiće ofanzivne strategije i horizontalnu strategiju, a ako to ne pomogne mora ići na dezinvestiranje i likvidaciju.

Kada se preduzeće nalazi u kvadratu **III** ima slabu konkurentsku poziciju na sporo rastućem tržištu. Ide se na brze promene, smanjuje se aktiva i vrši se diversifikacija, a ako to ne pomogne ide se na defanzivne strategije-dezinvestiranje i likvidaciju.



Slika 21. Model klastera strategije

(Izvor: PORTER, M.(1987): The Stage of Strategic Thinking, The Economist, 23. 3, i prilagođeno od strane autora).

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu **IV** ima jaku poziciju na sporo rastućem tržištu, što znači da je pogodna alternativa diversifikacija ili sklapanje ugovora i drugi aranžmani (zajednička ulaganja, franšizing, ugovor o menadžmentu, strategijske alijanse), koje se inače često koriste u turističkoj privredi: Hotelski lanci „Holiday Inn”s, „Ramada”, restoranska preduzeća, „Mc Donald” s”, „Pizza Hatt” itd. ). Dobra analitička osnova za izbor strategija za turistička i hotelska preduzeća može biti i SWOT analiza (slika 21).

Na osnovu analize dakle može se zaključiti da hotelska preduzeća Vojvodine i njihov menadžment nemaju jasnu sliku i viziju kojim „putem” treba njihovo preduzeće da ide, često su bez strateškog opredeljenja i većina njih pokušava da „preživi” u uslovima trenutnih turbulentnih promena, bez preduzimanja bilo kakvih važnijih akcija da se te promene ublaže. Može se konstatovati da se uglavnom hoteli visoke kategorije ( I i II) i pojedini iz III kategorije ozbiljnije bave hotelijerstvom i unapređenjem dosadašnjeg poslovanja tj. imaju jasnije izražene ciljeve poslovanja koje žele da ostvare u narednom periodu i na koji način da ih ostvare. Ovi objekti primenju strategije rasta i razvoja i to uglavnom, strategiju penetracije tržišta, razvoja proizvoda i razvoja tržišta. Problemi sa kojima se trenutno suočavaju jeste dra-

stičan pad prometa za oko 40%-50% nastalim pod uticajem svetske krize. Ono što se trenutno nameće kao pitanje jeste kako ublažiti posledice novonastale situacije i koliko je to u moći menadžmenta bez obzira na njihove sposobnosti. U skladu sa tim neophodna je primena strategije sužavanja, tj minimalizacija troškova na svim nivoima u cilju ublažavanja posledica pada privredne proizvodnje u zemlji.

<b>Potencijalne unutrašnje snage (strenghts)</b>	<b>Potencijalne unutrašnje slabosti (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobre proizvodne sposobnosti</li> <li>- podizanje kvaliteta usluga na viši nivo</li> <li>- dobre konkurentske sposobnosti</li> <li>- zadovoljenje potreba različitih ciljnih segmenata</li> <li>- prednost u ceni</li> <li>- niski troškovi radne snage</li> <li>- sposobnost za inoviranje proizvoda (usluga)</li> <li>-efikasnost osoblja</li> <li>- ljubaznost osoblja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejasani strateški pravci</li> <li>-nepostojanje vizije</li> <li>- zastarela oprema</li> <li>- nedostatak menadžerske osposobljenosti</li> <li>-nedostatak stručnih kadrova</li> <li>- nedostatak ključnih veština, sposobnosti i discipline</li> <li>- slabost pri sprovođenju strategije</li> <li>- nedovoljna fleksibilnost turističke ponude</li> <li>-nedostatak parkinga u većini hotela u centru grada</li> <li>-oskudna / stara infrastruktura, sobe i ostali sadržaji</li> <li>- loše marketinške sposobnosti</li> <li>- nemogućnost finansiranja potrebnih promena u strategiji</li> <li>- značajna poreska opterećenja</li> <li>- nedovoljna koordinisanost preduzeća sa ostalim nosiocima turističke ponude</li> </ul>
<b>Potencijalne spoljne šanse(Opportunities)</b>	<b>Potencijalne spoljne pretnje (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- promena motiva za putovanje</li> <li>- unošenje novih tržišta ili segmenata</li> <li>- otvaranje novih vazdušnih koridora</li> <li>- diversifikacija proizvodnje proizvoda tj. usluga</li> <li>-stabilizacija i regulacija političkih i pravnih pitanja Srbiji</li> <li>-uvođenje međunarodnih hotelskih standarda u renoviranje ili izgradnju kao i u menadžment i poslovanje</li> <li>-podsticaji domaćim preduzimačima i stranim investitorima</li> <li>-uklanjanje administrativnim zabranama / prepreke za investiranje (npr. posedovanje nekretnina, razvojni procesi itd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nerazvijena infrastruktura</li> <li>- svetska ekonomska kriza</li> <li>-porez na promet od 20% koji se plaća i na prosečnu cenu soba i troškove prometa</li> <li>- precenjena vrednost domaće valute</li> <li>- mere turističke politike u zemlji (ukidanje olakšica)</li> <li>- relativno loš imidž u Evropi i Svetu</li> <li>- promena potreba i ukusa potrošača (selektivna tražnja)</li> <li>-povećana konkurencija među gradovima jugoistočne Evrope u razvoju turizma i ekonomije (npr. Bukurešt, Budimpešta, Sofija i Zagreb</li> </ul>

Slika 22. SWOT analiza hotelskih preduzeća Vojvodine

Veoma selektivno se primenjuje strategija usredsređenosti na određeni ciljni segment i strategija diferenciranja proizvoda koje predstavljaju dve ključne strategije u rastu i razvoju hotelskih preduzeća. O ove dve strategije biće više reči u narednom delu.

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM

## 1. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom i proizvodom

Turističko tržište podložno je konstantim promenama. Misli se na promene u zahtevima brojnih potrošača na turističkom tržištu. Prilagođavanje kapaciteta preduzeća i njihove strukture tim promenama neće biti adekvatno ukoliko se precizno ne definišu odlike potencijalnih kupaca, a pre svega ciljnih segmenata. Znači da svaka promena kapaciteta hotelskog preduzeća mora biti bazirana na dugoročnim trendovima tražnje, kao i poznavanju njenih oscilacija u kraćim (sezona) ili vrlo kratkim vremenskim intervalima (vikend). U uslovima nemogućnosti stvaranja zaliha, teško je uskladiti ponudu i tražnju. Stoga preduzeće u kratkom roku nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima, a na duži rok svoje mogućnosti tražnji. To stvara svojevrstu obavezu u pogledu korišćenja pojedinih instrumenata poslovne politike i donošenja odgovarajućih strategijskih i taktičkih odluka. Ponuda turističkih usluga, odnosno proizvod zahteva strategijsku odluku koja se donosi unapred, u procesu planiranja aktivnosti preduzeća i pre nego što dođe do isporuke usluga. U toj fazi moguće je precizirati stepen slobode onih koji vrše neposredno uslugu i dozvoliti im da na licu mesta donose određene taktičke odluke, kako bi se usluga prilagodila zahtevima kupaca (Čaćić, 1995).

### 1.1. Strategija segmentacije tražnje

Tržišni segment u strategiji menadžmenta predstavlja ciljnu tržišnu grupu kupaca (korisnika usluga) koja je maksimalno homogena po određenim marketing kriterijumima, te u svom izvornom marketing tumačenju, tržišna segmentacija upravo predstavlja proces podele tržišta na izdvojene, zaokružene segmente, tako da se maksimizira homogenost tražnje unutar, a heterogenost između pojedinih segmenata.

Segmentiranje tržišta je pokušaj da se izbegne konkurencija prilagođavanjem hotelskog proizvoda preduzeća određenom segmentu tržišta. Krajnost takvog pristupa je prilagođavanje svakog proizvoda pojedinom kupcu.

U strategijski model selekcije inostranih tržišta uključuje se koncept segmentacije u njenom izvornom značenju, tj. segmentacija koja je u skladu sa zahtevima tzv. usmerenog marketinga. U tom konceptu, krajnji cilj segmentacije nije identifikovanje globalnih tržišta i tržišnih prostora, već identifikacija najinteresantnijih delova tržišta, odnosno ciljnih tržišnih grupa kupaca (korisnika, potrošača).

Da bi ova strategija bila sprovodljiva, treba imati u vidu sledeća pravila:



- (1) dimenzije definisanja segmenta,
- (2) postupak segmentacije,
- (3) pretpostavke koncepta treba locirati i posmatrati u konkretnoj situaciji.

Neophodno je ukazati i na tri osnovne dimenzije potpunog definisanja i određivanja tržišnog segmenta (Čerović, 2009):

- (1) Ko čini segment ili identifikovanje ciljne grupe kupaca, (demografski ili geografski kriterijum),
- (2) Šta su osnovne potrebe (zahtevi) segmenta (sociološko-ekonomski i delom psihološki kriterijumi),
- (3) Kako zadovoljiti potrebe identifikovanog segmenta (faktori odlučivanja i način ponašanja pri kupovini proizvoda/usluge) (Čerović, 2009).

Kada se radi o segmentiranju tržišta<sup>30</sup> zadatak istraživanja sastoji se u identifikovanju grupe potrošača (turista), koji će imati slične reakcije u odnosu na reakcije hotelskog preduzeća u području marketinga. Turističko preduzeće nastoji da pronađe grupe koje će se slično ponašati u kupovini i potrošnji hotelskog proizvoda (te grupe se nazivaju tržišnim segmentima). Idealna je situacija kada su u pitanju segmenti čiji su članovi međusobno vrlo slični, a segment se, u celini, bitno razlikuje od drugog segmenta, čiji su članovi unutra svog segmenta opet, međusobno gotovo jednaki.

U određivanju i merenju tržišnih segmenata postoje dva osnovna pristupa.

**Prvi pristup** polazi od grupe potrošača koja se razlikuje po nekim poznatim karakteristikama. Nastoji se sagledati: da li postojeće razlike imaju za rezultat različito ponašanje pri odlučivanju za kupovinu i korišćenje određenog turističkog proizvoda. To znači, da li turisti različito reaguju na stimulanse koji im se upućuju u tržišnom poslovanju (posebno uz pomoć promocije). Ovaj pristup poznat je pod nazivom „*pristup pomoću karakteristika potrošača*”. *Pristup koji polazi od osobina potrošača* primenjuje se u praksi duže vreme i poznatiji je. On polazi od osobina potrošača (turista), kao šta su: geografske, socio-ekonomske i ponekad socio-psihološke osobine. Osnovno nastojanje je usmereno ka tome da se ponašanje, u odnosu na potrošnju određenog hotelskog proizvoda, pokuša povezati sa segmentom definisanim uz pomoć navedenih osobina.

**Drugi pristup** ili način segmentacije sastoji se u određivanju potrošača i nepotrošača nekog hotelskog proizvoda, a zatim u određivanju zajedničkih osobina potrošača i nepotrošača. To je „*pristup pomoću turističkih proizvoda*”.

---

<sup>30</sup> Segmentacija tržišta predstavlja stari „rebus” marketinga koji nije jednostavno rešiti. Kada bi se imao tačno definisan segment potrošača turističkih proizvoda i bile poznate njegove karakteristike, put prema efikasnom tržišnom poslovanju bio bi znatno olakšan. Čitav proces marketinga je mnogo jednostavniji (od definisanja proizvoda i njegove cene do prodaje i promocije) kada se utvrde segment i njegova veličina

Pristup koji polazi od hotelskog proizvoda nastoji da utvrdi u čemu su potrošači (turi-  
sti) proizvoda A različiti od potrošača proizvoda B, odnosno u čemu se potrošači razlikuju od  
nepotrošača. Segmentacija turističkog tržišta koja polazi od proizvoda je noviji pristup i zah-  
teva visoku razvijenost prikupljanja podataka, kao i tehnike merenja kojima će se utvrditi ka-  
rakteristike segmenata u odnosu na proizvod.

Analizom klasifikacija u literaturi i konkretnih primera segmentacije turističkog tržišta  
može se zaključiti da su najčešće korišćeni kriterijumi – osnove segmentacije (Čerović, 2009):

1. cilj putovanja (odmor, poslovni i dr.);
2. način putovanja (individualni ili grupni);
3. destinacija (stacionarni ili tranzitni putnici);
4. geografska područja (lokalna, regionalna i nacionalna);
5. starost;
6. pol;
7. društveno-ekonomski položaj;
8. životni ciklus porodica;
9. veličina porodice;
10. način transporta;
11. bračno stanje;
12. prihod;
13. zanimanje;
14. životni stil;
15. tražene koristi;
16. uticaj medija

## 1.2. Strategija diferenciranja hotelskog proizvoda

Osnovni cilj primene strategije diferenciranja proizvoda odnosi se na postizanje kon-  
kurentne prednosti naglaskom na razlikovanje sopstvenog proizvoda/usluge u odnosu na  
konkurente, tako da razlikovanje ne može biti lako dostignuto ili parirano. U tom smislu veo-  
ma je indikativno mišljenje da uspeh na tržištu može biti postignut diferenciranjem proizvoda  
u bilo kojoj delatnosti. Pri tome, diferenciranje proizvoda nije ograničeno na one karakteristi-  
ke proizvoda koje su najbitnije za potrošače. Ova tvrdnja o neograničenosti osnova za defini-  
sanje proizvoda počiva, pre svega, na razlikovanju između tzv. osnovnog (core) i uvećanog  
(augmented) proizvoda (Levitt, 1980).

Diferenciranje proizvoda može počivati, s jedne strane, na stvarnim fizičkim razlika-  
ma u odnosu na druge proizvode, ili, s druge strane, na psihološkim razlikama u odnosu na

marku proizvoda, pri čemu je posebno važna uloga promocije. Uz promociju, kao instrument marketing miksa, cena je značajan sastavni deo korišćenja strategije diferenciranja proizvoda. Visina cene, pri korišćenju ove strategije, uobičajeno je iznad nivoa koji bi postojao u uslovi- ma potpune konkurencije.

Postizanje konkurentske prednosti korišćenjem strategije diferenciranja proizvoda mo- že biti ostvareno primenom sledećih kriterijuma:

- kvaliteta proizvoda;
- pouzdanosti proizvoda;
- inovacije proizvoda povezane sa zaštitom patenata;
- inovacije proizvoda i liderstva u tehnološkim inovacijama;
- dodatnih usluga;
- karakteristika proizvoda (uvećani proizvod);
- usluge-servisa;
- imena firme-proizvoda.

Osnovni oblici postizanja konkurentske prednosti diferenciranjem proizvoda mogu se označiti kao: a) nuđenje novog proizvoda novom tržišnom segmentu; b) razlikovanje načina upotrebe i primene proizvoda od dosadašnjeg proizvoda i c) različitost proizvodnog procesa i opreme u odnosu na dosadašnji proizvod (Todorović, 1975).

Od navedenih kriterijuma za diferenciranje proizvoda sa stanovišta značaja na tržištu usluga i, naročito, na turističkom tržištu posebno se mogu izdvojiti:

- pouzdanost proizvoda - važnost ovoga kriterijuma, kao kritičnog faktora uspeha, posebno je izražena u radno intenzivnim delatnostima, kao što je turizam. To se može postići standardizacijom usluga, čime se utiče i na ukupno sniženje troškova (hotelski lanci i lanci brze prehrane)
- dodatne – „periferne” usluge – dok osnovna usluga uključuje samo nužne attribute (npr. standardna hotelska soba), dodatne usluge unapređuju ukupni kvalitet usluga i pomažu diferenciranju proizvoda (hotelska bašta, bazen i dr.).

Strategiju diferenciranja proizvoda moguće je primeniti svih elemenata turističkog proizvoda. Diferenciranje je moguće, znači, kako kod fizičkih karakteristika, tako i kod onih koje su u domenu dodatnog zadovoljstva turista (psihološko diferenciranje). I jedno i drugo područje pruža mogućnost za značajne kreativnosti sa stanovišta primene mogućih strategija diferenciranja. Tako, npr. ako je reč o hotelskom proizvodu, onda se već kod odluke kako da se poboljša komfor sobe, restorana, kako da se opremi sala za konferencije i sl., nailazi na područje diferenciranja proizvoda. Sigurno da ovde značajnu ulogu igra i kategorizacija hotel- skog objekta kojom je već unapred određen komfor i tehnička opremljenost hotela. Ali, to ni-

kako ne znači da nije potrebno održavati i poboljšavati osobine proizvoda u ovom domenu. Naprotiv, i ovde je moguća određena kreativnost. Ne čini nam se banalnim da se pažnja mora posvetiti i pitanjima kao što su: kako je lociran sto u restoranu vis-a-vis ulaza, da li je svetlo postavljeno u hotelskoj sobi dovoljno za čitanje i sl. Nema sumnje da se strategija neće iscrpljivati ovakvim pitanjima, to će biti prepušteno taktičkim odlukama, ali da strategija mora da uključi sve aspekte primene dizajna (od arhitektonskog izgleda objekta pa od ovih „sitnih“ detalja) u to ne treba sumnjati (Bakić, 2008).

Posebno je značajno područje psihološkog diferenciranja hotelskog proizvoda upravo zbog njegove neopipljivosti. Istakli smo da se dodatno zadovoljstvo turista postiže kroz adekvatnu ponudu elemenata kao što ; su uslovi za zabavu, sport, ljubaznost osoblja, kvalitet usluge i sl. Irelevantno je da li će se adekvatnost proizvoda postići modifikacijom ; proizvoda, psihološkim modifikacijama ili pravljenjem sasvim novog proizvoda, pri čemu taj proizvod može biti potpuno nov sa stanovišta asortimana koji se do tada nudio na tržištu, ili je on nov samo za pojedine segmente na tržištu. Bitna je distinktivnost proizvoda toga hotelijera od proizvoda konkurenta. Kako to kaže D. Coffman „proizvod mora biti dizajniran (ili preinačen) tako da se uklopi u svoja tržišta”. Isto tako, strategijom diferenciranja može se kreirati novo tržište ili osigurati dominacija.

Dobar primer uspešne primene strategije segmentacije tržišta i diferenciranja hotelskog proizvoda imaju međunarodni hotelski lanci. Na primer, vodeći svetski hotelski lanac danas posluje pod imenom „InterContinental Hotels Group”. Njegov kapacitet je, prema podacima za 2007. godinu (Hotels Magazine, 2008) iznosio je 585094 sobe, odnosno 3949 objekata. Nosioci lanca su dva globalna brenda – „Inter-Continental Hotels & Resorts” i „Holiday Inn Hotels & Resorts”. Globalno epoznatljiva hotelska marka „Holiday Inn“ poznata je po procesu internog brendiranja: „Holiday Inn Select“ su objekti specijalizovani za poslovne ljude; „Holiday Inn SunSpree Resorts” su objekti namenjeni relaksaciji cele porodice, pre svega locirani na turističkim destinacijama toplih tropskih mora; „Holiday Inn Garden Court” su tzv. butik hoteli sa karakterističnim, jedinstvenim stilom gradnje i uređenja, u skladu sa lokacijom, na prostorima Evrope i Južne Amerike; „Nickelodeon Family Suites by Holiday Inn” je specijalizovani hotelski brend namenjen deci, koji gradi poslovnu filozofiju suštinskog razumevanja dece i uvažavanja njihovih potreba; „Holiday Inn Express” je brend srednje klase fokusiran prevashodno na smeštaj, ograničene ili izostavljene usluge u sektoru hrane i pića ([www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com)).

**Strategija diferenciranja proizvoda i strategija segmentacije tržišta se u poslovanju hotelskih preduzeća u Vojvodini koriste istovremeno ili posebno, u zavisnosti od konkretnih uslova na tržištu. Osnovne karakteristike turističke tražnje (heterogenost i elastičnost) usmeravaju hotelska preduzeća prema primeni strategije segmentacije tržišta**

šta, dok neke od psiholoških karakteristika turističke tražnje ističu u prvi plan značaj korišćenja strategije diferenciranja proizvoda. Konkretn izbor odgovarajuće strategije zavisiće, naravno, od delovanja internih i eksternih faktora preduzeća. Tipizacija hotelskih preduzeća Vojvodine jasno upućuje da je su se pojedina hotelska preduzeća Vojvodine usmerila prema određenim tržišnim segmentima, (poslovni hoteli), dok gradski hoteli imaju značajno proširen tržišni segment bez određene specijalizacije u vidu sadržaja, opreme i programa za određene ciljne segmente. Diferenciranje hotelskog proizvoda Vojvodine treba da ide u pravcu unapređenja kvaliteta proizvoda, kroz inovacije, dodatne usluge (sadržaje), i odnosa prema gostu. Na osnovu istraživanja i razgovora sa menadžerima, kao i neke prethodne analize ukazuju na to da strategiju diferenciranja proizvoda i segmentacije tržišta menadžment hotelskih preduzeća je tek počeo da primenjuje poslednjih nekoliko godina. Diferenciranje je izvršeno u segmentu kvaliteta gde je hotelski proizvod Vojvodine dostigao nivo najvećeg kvaliteta (3 objekta I kategorije), kao i povećanje broja hotela II kategorije. S druge strane, kao što smo konstatovali nekoliko objekata je jasno opredelilo svoju strategiju u smeru zadovoljena poslovnih ljudi (garni hoteli gradovima, kao i nekoliko „klasičnih” hotela u Subotici, Novom Sadu, Zrenjaninu). Ovo predstavlja ohrabrenje za dalju primenu ovih strategija i generalno strategijskim načinom razmišljanja menadžmenta hotelskih preduzeća u Vojvodini. Pogotovo se to odnosi na klasične gradske hotele koji su završili proces privatizacije. Nadamo se da će ovo u budućnosti postati praksa kod većine upravljačkih struktura u hotelskim preduzećima, jer su ovakvi primeri su za sada samo pojedinačni.

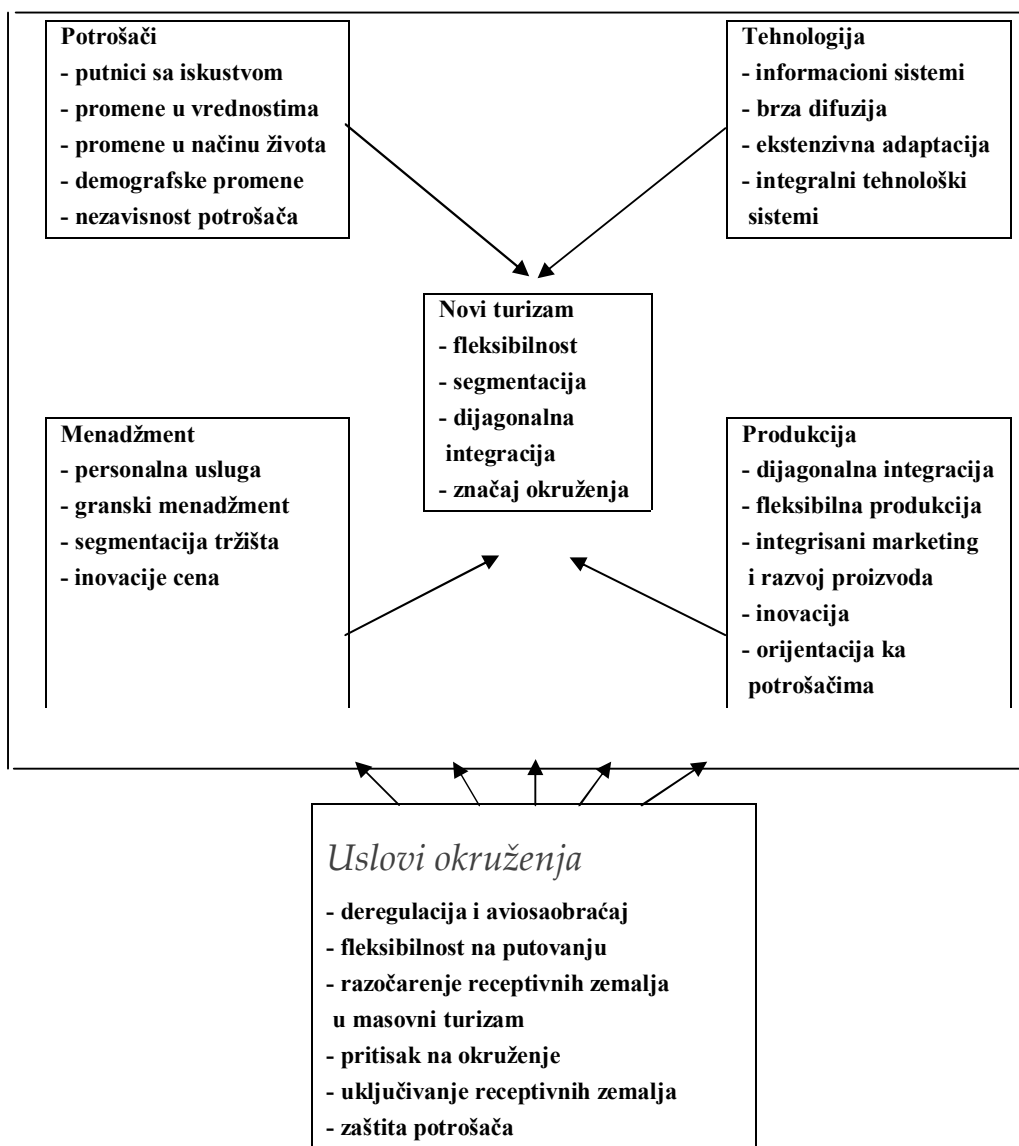
## **2. Strategijsko prilagođavanje hotelskih preduzeća Vojvodine u funkciji ostvarenja ciljeva razvoja**

Rast i razvoj preduzeća u turizmu dugi niz godina prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne strane i tehnološki razvoj, s druge strane. Dakle, pored stalno prisutnih tendencija kvantitativnog uvećanja turističkog tržišta, značajno je ukazati i na kvalitativne promene, kako u domenu tražnje, tako i u oblasti ukupne turističke privrede. Međutim, pre nego što nastavimo sa daljim obrazlaganjem, želimo da istaknemo, na osnovu sopstvenih istraživanja, da se strategijsko prilagođavanje može izdiferencirati na:

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

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

va potrošača i to po cenama koje su konkurentne u odnosu na cene masovne produkcije turističkih usluga.



Slika 23. Karakteristike nove ere turizma

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

Konkurentnost preduzeća, prvenstveno će zavisiti od njegove sposobnosti da obezbedi tehnološku prednost kroz unapređenje:

- informacionih sistema, koji će uz intenziviranje procesa istraživanja i kvalitetnijeg predviđanja budućih kretanja turističke tražnje i strategije konkurencije, doprineti boljoj tržišnoj poziciji sopstvenih turističkih proizvoda, i

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

Pored toga, bitnu karakteristiku predstavlja i brz razvoj novih tehnoloških rešenja i njihova primena u poslovanju preduzeća u turizmu.

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

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

Veliki broj teoretičara, koji se bavi analizom poslovanja preduzeća ukazuju da će tehnološka superiornost biti u osnovi podizanja konkurentnosti na svetskom turističkom tržištu. Osnovne karakteristike nove turističke ere mogu se sagledati na sledećoj slici.

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

Ako prihvatimo Chandler-ovu definiciju strategije kao „ostvarivanje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanje pravaca akcije i alociranje izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi” onda je strategija preduzeća turističke privrede potrebna da bi preduzeće racionalno reagovalo na promene u tržišnom okruženju. Dakle, sposobnost i brzina prilagođavanja su kritične veličine neophodne za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. Pri tome, treba imati u vidu da strategija nije samo ono što se radi, nego i kako je urađeno.

Pogrešno je nastojanje da se u kratkom vremenskom intervalu velikim investicionim ulaganjem može da stigne talas promena, u turističkoj privredi, na koji se nije blagovremeno reagovalo. Blagovremeno strategijski usmerene i skromne investicije mogu, ne samo da očuvaju, već i poboljšaju strategijsku poziciju preduzeća (Petrović, 1989).

Predvideti promene u tržišnom okruženju i njihov uticaj na strategijsku poziciju preduzeća nije ni malo jednostavno i lako. Različiti elementi i faktori okruženja utiču i na različite strategije i različito vreme i sa različitim intenzitetom. Spoljni uticaji su neizvesni sve do konačnog sprovođenja strategije, odnosno do ostvarenja cilja. To je bitan razlog da veliki broj preduzeća izbegava strategije za čije sprovođenje treba više godina (Milisavljić, 1996). Jedan od osnovnih elemenata strategije razvoja i nastupa turističkog preduzeća, na tržištu razvijenih zemalja, je dobar izbor tržišnog segmenta. Koncentracija na određeni tržišni segment,

predstavlja strategiju, koja uspešno specijalizovanom turističkom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti.

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

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

U svakom slučaju stav prema riziku utiče na izbor strategije. To može da varira od lakog prihvatanja do izbegavanja rizika. Kada se favorizuje prihvatanje rizika, broj strategijskih opcija se povećava i obrnuto. U granama, kao što je turizam, preduzeće teško može da izbegne rizik (Pearce and Robinson, 1988).

Odluke o organizacionoj strukturi moraju se donositi u okvirima strategijske pozicije preduzeća. Efikasna primena strategije neće biti uspešna ukoliko organizaciona struktura nije takva da odgovara strategijskim potrebama i ograničenjima.

Iznalaženje efikasne i prave sprege između strategije i strukture, osnovni je problem strategijskog upravljanja, kao savremenog koncepta upravljanja preduzećem.

Razvoj strukture koji prevazilazi zahteve trenutne strategije znači da organizacioni sistem želi da obezbedi rezervni potencijal za poslovanje u uslovima brzih i iznenadnih promena u okruženju.

Međutim, ovo može da dovede do dvostruke neravnoteže između strukture i strategije i između strukture i ostalih kapaciteta organizacije.

Smatramo da strategijsko prilagođavanje (upravljanje) preduzeća turističke privrede Vojvodine obuhvata<sup>31</sup>:

- (1) Neophodnost istraživanja tržišta i formiranja informacionog sistema u preduzeću;
- (2) Sistem strategijskog upravljanja uslugama preduzeća u turizmu
  - elementi (pansionska ili neka druga),
  - nivo (kvalitet usluge),
  - forma (oblik), razvoj novog proizvoda (posmatranje tržišta, generisanje ideje sužavanja, preliminarna procena, razvoj prototipa, testiranje tržišta, lansiranje);

---

<sup>31</sup> Korišćena su iskustva brojnih domaćih autora kao što su Milisavljević, Čačić, Zečević, Bakić te stranih Powers, Middleton, Hughes, Slattery, Sill i Crawford-Welch



- (3) Strategija razvoja preduzeća na turističkom tržištu
  - a) penetracija (sa postojećim portfoliom ostvaruje se rast segmenta),
  - b) razvoj proizvoda (na osnovu dodatka postojećem portfoliju),
  - c) Razvoj tržišta
  - d) diversifikacija (kupovanje putem akvizicije – nova mreža strategijskih jedinica),
  - e) strategija marke;
- (4) Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom
  - a) Segmentacija tražnje, pet modela
    - opisni (sa geografskim, socio-ekonomskim i demografskim varijablama),
    - psihološki (uključuje pokazatelje ličnosti potrošača: interesovanje, ponašanje i sklonosti,
    - psihografski (životni stil i varijable kvaliteta života)
    - bihejviorističke (vernost potrošača nekoj marki),
    - tzv. hibridni (kombinacija prethodnih);
- (5) Diferenciranje uslužnog programa (opredeljuje način prodaje)
  - ekskluzivni (najviši kvalitet – određenim segmentima),
  - semiekskluzivni (selektivni),
  - komercijalni (intenzivna prodaja),
  - pozicioniranje uslužnog programa;
- (6) Diferenciranje cena
  - prema segmentima potrošača,
  - prema vremenu (sezona ili izvan, radni dani, vikend, itd.),
  - vrsti usluge (pansion, polupansion, paket aranžman itd.),
  - način prodaje (kolektivno, grupno, direktno, indirektno);
- (7) Strategijsko planiranje razvoja (putem taktičkih odluka i akcija)
  - interakcija sa kupcima proizvoda/usluga,
  - iskorišćenost kapaciteta;
- (8) Utvrđivanje ciljeva i priprema strategijskog razvoja uslužnog programa
  - a) identifikovati ciljne tržišne segmente,
  - b) identifikovanje profila potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmentima,
  - c) identifikovati ključne faktore koji utiču na donošenje odluke ciljnog segmenta da kupi turistički proizvod (cena, imidž proizvoda, dostupnost, način prodaje),
  - d) utvrditi politiku cena,
  - e) vezati instrumente poslovne politike za faktore koji najviše utiču na donošenje odluka potrošača o kupovini (ispitivanje uslužnog programa, prodaje i promocije),
  - f) identifikovati osnovne nivoe na kojima se pojavljuje tražnja (putničke agencije i turoperatori)

Uopšteno, prvi korak u pripremanju strategijskog planiranja razvoja je da se odrede osnovni ciljevi preduzeća. **Na osnovu sopstvenih istraživanja vojvodanska hotelska preduzeća su usmerena ka ostvarenju nekoliko prioriternih ciljeva koji će im omogućiti dalji rast i razvoj na turističkom tržištu. To je kombinacija sledećih ciljeva:**

- povećanje učešća na tržištu i povećanje iskorišćenosti kapaciteta,
- povećanje profita na bazi porasta turističke potrošnje,
- razvoj novih turističkih tržišta,
- oživljavanje opadajućeg turističkog proizvoda kroz inovaciju i investicije,
- proširenje postojećih kapaciteta kroz investicije,
- proširenje ciljnog segmenta,
- ulazak u neki hotelski lanac.

# STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE HOTELSKOG PROIZVODA I HOTELSKOG PREDUZEĆA

## 1. Pristup i faze strategijskom planiranju

Preduzeće usvaja i sprovodi određenu poslovnu politiku, s ciljem da uz postizanje odgovarajućeg tržišnog učešća ostvari određene finansijske rezultate poslovanja i da svoj razvoj usmeri u željenom pravcu. Zato određeno preduzeće, u turizmu preduzima konkretne radnje, postupke, mere i akcije kojima je zadatak da obezbede razvoj u skladu sa tendencijama u okruženju<sup>32</sup>.

Strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Međutim, strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka, jer se odluke mogu praviti samo u sadašnjosti. Ovaj proces posmatra se i opisuje sa različitih aspekata (Steiner, 1979). Strategijsko planiranje možemo definisati kao logičan, analitičan proces za izbor buduće pozicije preduzeća (Ansoff and Mc Donnell, 1990), ili analitičko razmišljanje i priprema izvora za alokaciju (Drucker, 1997). Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistemskoj identifikaciji šansi i pretnji koji leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije, predstavljaju osnovu za donošenje boljih odluka za iskorišćavanje šansi i izbegavanje pretnji.

Strategijsko planiranje je proces koji počinje utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju, kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Strategijsko planiranje predstavlja i način života, jer posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje u organizaciji, moraju verovati i želeći to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnog programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. Zato se ono i definiše kao sistematski i više ili manje formalizovan napor kompanije na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije kompanije, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe kompanije.

---

<sup>32</sup> Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća nazvan je formulisanje strategije, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja strategijsko planiranje.

Struktura i proces strateškog planiranja orijentisani su na:

- preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju;
- definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

Strateško planiranje potcrtava izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na njeno okruženje.

U kreiranju strateškog planiranja koriste se različite tehnike: portfolio matrice, scenario metod, analiza gepa itd., ali se ne može svesti samo na primenu odgovarajućih tehnika.

Može se zaključiti, da je strateško planiranje usmereno na donošenje odluka strateškog karaktera vezanih za odnos organizacije i njenog okruženja (pre svega tehno-ekonomsko-informativnih promenljivih u okruženju).

Savremeni pristupi u upravljanju preduzećem usmereni su na ostvarivanja dugoročnog uspeha preduzeća u njegovom složenom i promenljivom okruženju.

Preduzeće kao deo šireg okruženja, mora se adaptirati promenama u okruženju da bi opstalo, raslo i razvijalo se.

Pri tome je najvažnije razumevanje da je promena stalna, a sasvim je sigurno da je naj-složenije formulisati odgovarajuće planske odluke u uslovima stalnih promena faktora okruženja.

	<b>I Faza</b>	<b>II Faza</b>	<b>III Faza</b>	<b>IV Faza</b>
	Osnovno finansijsko planiranje	Planiranje zasnovano na predviđanju	Eksterno orijentisano planiranje	Strateško upravljanje
				Orkestracija svih resursa za stvaranje konkurentne prednosti
Efikasnost formalnog poslovnog planiranja			Povećanje konkurentskog odgovora	
		Efektivnije finansiranje za rast		
	Operativna kontrola			

### **Sistem vrednosti**

Slika 24. Četiri faze u razvoju formalnog strateškog planiranja  
(Izvor: Gluck, F., Kaufman, S., Wadleck, S., Strategic Management for Competitive Advantage, Harvard Business R.)

Utvrđivanje odgovora preduzeća (formulisanje planskih odluka) na sve strategijske promene zahteva strategijski pristup, odnosno preduzeće mora da izgradi takve norme i vrednosti koje određuju njegovu težnju za određenom vrstom strateškog ponašanja (Ansoff, 1981).

Jedan od najpopularnijih i najčešće primenjivanih pristupa strategijskog planiranja, u turističkim preduzećima razvijenih zemalja, je portfolio pristup. U praksi brojnih diversifikovanih preduzeća razvijenih zemalja, primenjuju se različiti modeli portfolija turističkih proizvoda, širi se primena postojećih modela, a nastaju modifikovani i sasvim novi.

Portfolio koncept počiva na stavu da je dugoročna rentabilnost preduzeća obezbeđena optimalnom kombinacijom portfolija turističkih proizvoda, s različitim stopama rasta tržišta i različitim učešćem na tržištu. Pri tome je neophodno da unutrašnja struktura portfolija proizvoda ili poslova bude funkcija ravnoteže novčanih tokova različitih proizvoda (rasta tržišta i učešća na tržištu). Shodno tome, planira se strategijska pozicija i strategijski nastup na tržištu.

Planiranje predstavlja posebnu vrstu donošenja odluka i odnosi se na konkretna htenja menadžera za budućnost organizacije, odnosno preduzeća. Planiranje je i prva faza menadžerskog procesa (ostale su organizacija, liderstvo i kontrola), pa predstavlja i inicijalni impuls u menadžmentu.

Međutim, treba imati u vidu da planiranje nije zaokružena aktivnost sa početkom i krajem, nego je proces koji neprekidno traje i koji odražava promene okruženja i prilagođava im se, i u kome deluju i druge organizacije. Sa pojavom novih tehnologija i sve jačom konkurencijom, planiranje mora da se prilagođava u kontinuitetu. U tom smislu, odluka o merama koje će preduzeti i reakcija na mere koje su drugi preduzeli, jeste večiti izazov za menadžere zadužene za planiranje. Uspešan odgovor na te izazove iz okruženja predstavlja njihov zadatak.

Proces planiranja započinje određivanjem preciznih, merljivih ciljeva koje treba dosegnuti u realnom roku.

U organizacijama i preduzećima koja ne žele da budu prepuštena stihijskom načinu odlučivanja, gotovo svakodnevno ističe se važnost planova. To je stoga što planiranje za organizaciju predstavlja proces utvrđivanja ciljeva i iznalaženja načina da se oni ostvare. Bez plana menadžeri ne mogu efikasno organizovati ljude i resurse (može se desiti da nemaju ni jasnu predstavu šta je to što bi trebalo da organizuju).

Menadžeri bez plana ne mogu pouzdano rukovoditi, niti očekivati da će ih drugi pratiti. Isto tako, bez plana menadžeri i njihovi sledbenici imaju male šanse da ostvare ciljeve, ili da shvate gde i kada su skrenuli sa zacrtanog puta (pod ovakvim okolnostima ni kontrola ne može biti od koristi).

U praksi, neadekvatni planovi negativno vrlo često deluju na budućnost celokupne organizacije, odnosno preduzeća. U tom kontekstu je planiranje, kao deo sveukupnog menadžerskog procesa, od presudnog značaja.

Ukupno rukovođenje organizacijom postiže se primenom dve vrste planova.

**Strateški planovi** su tvorevine glavnog menadžmenta i definišu opšte ciljeve organizacije.

**Operativni planovi** sadrže podatke kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan (detalji za realizaciju i implementaciju).

Obe ove vrste planova razmatraju osnovne odnose u okviru kojih se ciljevi organizacije ostvaruju. Prethodi im izjava o misiji: opšti organizacioni cilj zasnovan je na premisama planiranja, i on je svrha postojanja organizacije.

Strateški planovi primenjuju se na odnose između ljudi u organizaciji i ljudi koji rade u drugim organizacijama, dok se operativni planovi odnose se na ljude unutar jedne organizacije.

Strateški i operativni planovi proističu i sprovode se prema određenoj hijerarhiji (kako je ilustrovano u narednom grafikonu). Na samom vrhu je izjava o misiji. To je široko postavljen cilj koji odražava mišljenje menadžera o svrsi i kompetentnosti kompanije po kojoj se ona prepoznaje. Izjava o cilju može da solidariše i motiviše članove organizacije.



Slika 25. Hijerarhija planova

(Izvor: Stoner, R. Friman, E. I Gilbert, D. (2000): Menadžment Želind, Beograd).

Ovo je idealan scenario, jer odgovornost za planiranje u praksi ima bezbroj varijanti. Veće organizacije uglavnom imaju centralizovan ili decentralizovan profesionalni kadar za izradu planova, dok će u manjim organizacijama komisija rukovodilaca ili čak menadžera, uz pomoć određenog broja glavnih radnika planove izrađivati nabacivanjem ideja. Upravni odbor često aktivno učestvuje u postavljanju strateških ciljeva u planiranju.

Strateški i operativni planovi razlikuju se po osnovu tri bitna kriterijuma (Hayes, 1984):

- (1) Vremenski rokovi
  - Strateški planovi uvek su okrenuti ka budućnosti (od nekoliko godina do nekoliko dekada);

- Operativni planovi donose se uglavnom na godinu dana,  
(2) Obim
- Strateški planovi obuhvataju širok raspon aktivnosti organizacije;
- Operativni planovi koncentrisani su na pojedinu delatnost organizacije;
- Postoji razlika između strateških ciljeva i operativnih aktivnosti;  
(3) Obim obuhvaćenih detalja
- Strateški ciljevi najčešće se iskazuju opštim i krajnje jednostavnim terminima (što ih čini razumljivim za sve ljude u organizaciji);
- Operativni planovi su derivati strateških planova i u njima se navode detaljni podaci

U svakom slučaju, strategija je opšti program koji definiše i pomoću koga se realizuju ciljevi organizacije, odnosno, to je način na koji organizacija reaguje na okruženje tokom vremena i predstavlja vrhovni plan svake organizacije.

U ukupnom procesu upravljanja savremeno poslovanje obeleženo je intenzivnim razvojem planiranja. Težište je, pri tome, na strategijskom planiranju, bez koga se ne mogu uspešno ostvariti i ostale faze upravljanja preduzeća u dužem vremenskom periodu.

Međutim, u turizmu se poklanjalo manje pažnje planiranju uopšte i strategijskom planiranju za razliku od ostalih privrednih delatnosti.

Uglavnom izdvaja se šest faza strategijskog planiranja (Čerović, 2009):

#### 1. *Utvrdjivanje misije preduzeća;*

- proces planiranja počinje identifikacijom korporativne misije, šta firma planira da ostvari na turističkim tržištima, i opisom strategijskih puteva, koji će uslediti u predvidivoj budućnosti (svrha misije je da se firma diferencira od ostalih na tržištu);
- misija obuhvata osnovni sadržaj „paketa ponude”- turiste i tržišta, i u suštini identifikuje prirodu poslovnog interesovanja korporacije;
- prirodni karakter misije treba da unificira ukupnu aktivnost menadžmenta, jer se njom fokusiraju ciljevi i strategije turističkog preduzeća;
- sagledavanjem „misije” i preciznim definisanjem ciljeva poslovanja obezbeđuje se **osnovna pokretačka snaga za rast i razvoj** turističkog preduzeća, a na osnovu toga moguće je izvršiti generalnu selekciju osnovnih kategorija turističkih proizvoda i usluga (pre svega, radi se o kadrovskoj bazi njenoj strukturi i usmerenosti, ali i o raspoloživom kapitalu);

#### 2. *Istraživanje okruženja i sopstvenih potencijala preduzeća*

- utvrđivanje pozicije preduzeća u odnosu na okruženje i sopstvene potencijale (ocena realne pozicije preduzeća na tržištu i u odnosu na njegove konkurente).

#### 3. *Identifikovanje mogućih strategijskih alternativa;*

- a) Strategija turistički proizvod-tržište (potrebe i zahtevi turista čine osnovu za definisanje turističkog preduzeća);

Problem selekcija tržišta i planiranje proizvoda zahteva odgovor na brojna pitanja, od kojih se izdvajaju četiri, koja se odnose na kombinaciju proizvoda i tržišta:

- Koja tržišta treba da budu uslužena?
- Koji oblici turističkog proizvoda treba da se obezbede?
- Šta proizvod treba da bude za korisnika?
- Za koga je proizvod najznačajniji?

b) bliži uvid u korporativne strategije rasta turističkog preduzeća (svoju strategiju rasta često realizuje putem korišćenja prostorne dimenzije svoje ponude);

- portfolio diversifikacije novih tržišnih područja;
- identifikacija vrednosne platforme preduzeća, konkurenata i tržišnih ciljeva;
- odabir strategije rasta (stari i novi turistički objekti);
- korišćenje ekonomije obima i ekonomije ponavljanja;
- kreiranje sopstvenog portfolia turističkog poslovanja;

c) sadržaj svake pojedinačne strategije (osnov za strategijsko planiranje),

- serija utvrđenih finansijskih i nefinansijskih ciljeva za svako područje poslovanja;
- specifične mere u realizaciji ciljeva (sredstva, umešnost, ekspertize, iskustva),
- konkurentne sposobnosti (proširene i razvijene prema konkurentima),
- sinergijski efekti (kombinacija specifičnih mera i konkurentskih prednosti preduzeća),

#### **4. Ocena strategijskih alternativa (procena realnih mogućnosti preduzeća);**

#### **5. Utvrđivanje ciljeva (tržišni, finansijski, socijalni i personalni) i alokacija resursa;**

#### **6. Razvoj i kontrola izvršavanja strategijskih ciljeva i njihovo podešavanje;**

Nivo nemira (turbulencije) u okruženju organizacije je veliki i značajan, ali se istraživačkim aktivnostima menadžera u turizmu mogu predvideti šanse i pretnje za dalji razvoj turističkog preduzeća u celini.

**Kada su hotelska preduzeća Vojvodine u pitanju, može se reći da je kod jednog dela preduzeća koja su privatizovana ovo period iščekivanja, da li će novi vlasnici ispoštovati sve elemente kupoprodajnog ugovora, odnosno ključno pitanje je da li će ponovo hotelijerska delatnost oživeti u ovim objektima, što će svakako pokazati vreme koje dolazi. Pojedina preduzeća imaju svoju jasno izraženu misiju, viziju i ciljeve. To su pre svega hoteli „Park” u Novom Sadu, „Vila Breg” u Vršcu, Hotel „Vojvodina” u Zrenjaninu, Hotel „Aleksandar” u Novom Sadu, hotel „Prezident”, na Paliću, hotel „Lupus” u Kanjiži i dr. Ono što karakteriše misiju ovih preduzeća je svakako razvoj kvaliteta usluga, kao, što se može reći da je i delimično ostvareno kod većine ovih hotela koje karakteriše visoka popunjenost kapaciteta u poslednjem periodu. Ono što svako preduzeće pojedinačno mora da uradi jeste svakako analiza sopstvenih mogućnosti, sposobnosti i po-**



tencijala, kao i analizu okruženja u kojem posluje. To je osnovni preduslov za formulisane strategije i načina kako ostvariti svoju misiju i ciljeve. Dakle, osnovno polazište jeste utvrđivanje vizije i misije preduzeća gde se dobar deo upravljačkih struktura u postojećim hotelima mora odlučiti da li se želi baviti hotelijerstvom ili ne. To je ključno pitanje u hotelijerskoj privredi Vojvodine, a vreme koje je pred nama daće jasniji odgovor. Prema istraživanjima sprovedenim na terenu hotelska preduzeća u Vojvodini izrađuju uglavnom samo operativne planove i to kvartalno, dva puta godišnje i na godišnjem nivou u okviru pojedinih sektora i funkcija preduzeća. Generalni strateški plan ne postoji kod većine preduzeća. Izuzećemo tu već gore pomenute hotele.

## 2. Konkurentnost i pozicioniranje u hotelijerstvu

### 2.1. Konkurentnost hotelskih preduzeća

Sa razvojem turizma i njegove strukture, turistička, pa i hotelska preduzeća su sve više potencirala strategiju diferenciranja „paketa ponude” prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih turističkih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja velikih multi-proizvodnih turističkih i hotelskih preduzeća u domaćem i međunarodnom turizmu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija veličine i ekonomija obima u turističkoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

Tržišna pozicija hotelskog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih „paketa-ponude” na tržištu. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja.

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako hotelsko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata hotelskog preduzeća. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog hotelskog preduzeća, otvaraju prostor za formulisane nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Ključ efektivnog pozicioniranja hotelskog preduzeća je u selekciji tržišnih segmenata čije specifične potrebe nisu najpotpunije zadovoljene. Na tom osnovu dizajnira se poseban „paket ponude” hotelskog preduzeća. Međutim, za sprovođenje efektivnih strategija diferenciranja u turizmu neophodno je postojanje pet uslova (Čerović, 2009):

- (1) samo za **nedominantna** hotelska preduzeća na tržištu (u sprovođenju atraktivnih strategija pozicioniranja, ona mogu mnogo da dobiju, a malo da izgube);
  - suština je da se iznađu slabe strane lidera i da se od njega preuzimaju određeni turisti, jer lideri nemaju potrebu za pozicioniranjem u odnosu na slabije rivale zbog toga što, objektivno, ne mogu bitnije da poprave poziciju ugledajući se na slabije od sebe;
- (2) sagledavanje **povoljnih prilika** koje postoje na tržištu u sprovođenju strategije pozicioniranja;
  - mora postojati realna mogućnost za realizaciju efektivnije pozicije u budućnosti i u tom cilju potrebno je projektovati trendove turističke potrošnje i tokove u domenu konkurencije;
- (3) precizno sagledavanje **relativne pozicije** u odnosu na konkurente;
  - primarno utvrđivanje kako turisti posmatraju turističke i hotelske proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju (šta turisti preferiraju kod konkurenata, a šta ocenjuju kao njihovu veliku slabost);
- (4) postojanje adekvatnih **strukturnih elemenata** poslovanja hotelskog preduzeća;
  - odgovarajući personal, lokacija hotelskih objekata, asortiman i njegovom kvalitetu, kao i odgovarajući obrtni kapital;
- (5) **efektivno komuniciranje** sa tržištem, kao neophodan uslov sprovođenja strategije pozicioniranja;
  - neophodnost preduzimanja promocijskih kampanja usmerenih prema željenoj tržišnoj poziciji, pri čemu se naglasak stavlja na prikazivanje turistima onih komponenti koje se efektivno diferenciraju od konkurencije (Čerović, 2009).

Konkurentnost se zasniva na povoljnoj situaciji u pogledu nekih makroekonomskih faktora, među kojima su: troškovi, plate, kamatne stope i devizni kursevi, i/ili druge komparativne prednosti, znatan potencijal prirodnih resursa za privlačenje turista. Komparativne prednosti turističke destinacije predstavljaju važan, ali ne i dovoljan uslov njihove međunarodne konkurentnosti. Destinacije moraju da stvore i održavaju konkurentne prednosti.

Konkurentnost je sposobnost da se tržištu ponudi visoko percipirana vrednost, neutralizujući na taj način stalne negativne pritiske pet sila konkurencije:

- pretnje konkurenata;
- pretnje supstituta;
- pregovaračku snagu kupaca;
- pregovaračku snagu dobavljača;
- rivalitet između konkurenata.

Kako bi se neutralizovale ove sile, odnosno izgradile konkurentne prednosti, potrebno je da turističke destinacije razvijaju aktivnosti koje su bolje od konkurentskih, a naročito je potrebno da razvijaju aktivnosti koje se razlikuju u odnosu na konkurente. Drugim rečima, da

bi uspešno konkurisala turistička destinacija mora da ponudi tržištu veću vrednost od svojih rivala, za iste napore koje ulažu turisti, ili istu vrednost uz manji uloženi napor.

U savremenim konceptima upravljanja hotelskim preduzećima posebno se ističe strategija pozicioniranja. Razvoj strategije pozicioniranja odvija se kroz više međuzavisnih faza.

U praksi je uobičajeno sledećih šest faza (Nickels, 1978):

- (1) utvrđivanje potreba i želja odabranih tržišnih segmenata;
- (2) analiziranje beneficija koje nudi preduzeće u odnosu na konkurente koji su prisutni na istim tržišnim segmentima;
- (3) utvrđivanje koje su beneficije najznačajnije a koje su najmanje značajne za dati tržišni segment;
- (4) istraživanje beneficija koje se nude od konkurenata i kako tržišni segment reaguje na njihov uкупnu ponudu;
- (5) prilagođavanje „paketa ponude” na način da se što više iskoriste beneficije koje su poželjne za dati tržišni segment;
- (6) promovisanje „paketa ponude” hotelskog preduzeća kako bi se kreirao imidž i razumevanje u odnosu na odabrane tržišne segmente

U odnosu na klasični pristup strategijskog pozicioniranja (težište na hotele, restorane i ostale turističke objekte i tzv. imidž turističkih objekata), postoje očigledne prednosti savremenog pristupa pozicioniranju hotelskih preduzeća (pozicioniranje celog preduzeća u ukupnoj turističkoj infrastrukturi), pri definisanju njegove efikasne poslovne strategije.

Prednosti se ogledaju u sledećem (Čerović, 2009):

- olakšavanje celovite ocene područja i okvira aktivnosti hotelskog preduzeća;
- utvrđivanje proizvodnih i tržišnih okvira za svaki posao i za svaku poslovnu jedinicu u okviru hotelskog preduzeća;
- omogućavanje tačnog sagledavanja aktivnosti u sklopu turističke strukture, a ne samo na horizontalnom nivou datog hotelskog objekta;
- pomaganje u identifikovanju glavnih strategijskih pravaca;
- trasiranje i integrisanje diversifikovane strategije upravljanja i izvršavanja aktivnosti hotelskog preduzeća.

U savremenoj strategiji pozicioniranja prisutna je celovita poslovna strategija turističkog preduzeća. Ona treba da obezbedi dugoročan pogled turističkog preduzeća na njegovu osnovnu prirodu, misiju i ciljeve. Jedino na taj način moguće stalno uspostavljati vezu sa promenljivim i kompleksnim tržišnim okruženjem. **Prema mišljenju menadžera Vojvodanskih hotela konkurencija u okviru hotelijerske industrije Vojvodine je veoma jaka (65%), dok preostalih 35% ispitanih menadžera smatra ja je delimično jaka. To je pogotovu prisutno u većim gradovima Vojvodine (Novi Sad, Subotica, i dr), i u okviru Palića i Fruške gore. Interesantno je konstatovati da oko 75% ispitanih menadžera hotela sma-**

tra da su konkurentni na tržištu i to uglavnom kroz cene, odnos prema gostu, kvalitetu usluga, uređenju i sl. To oni smatraju svojim prednostima u odnosu na konkurente. Koliko su zaista konkurentni u okviru hotelske privrede pokazuju podaci o tržišnom učešću koje ćemo analizirati u sledećem delu.

## 2.2. Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća

Osnovni problem svakog turističkog i hotelskog preduzeća je u tome da uspešno anticipira strukturne promene u svom tržišnom okruženju. Bez ovih odluka ne može se obaviti blagovremeno strategijsko prilagođavanje. Svaka greška u tom domenu unapred znači gubljenje dugoročne konkurentne pozicije, i na kraju, nestajanje takvog preduzeća sa tržišta. Do sada su se u turizmu razvila dva pristupa u strategijskom pozicioniranju, a time i u definisanju poslovne strategije: **klasični – tradicionalni i savremeni pristup.**

Međutim, u praksi, pravi se razlika i između dva klasična pristupa u strategijskom pozicioniranju i definisanju ukupne strategiji hotelskih preduzeća, i to (Čerović, 2003):

a) pristup sa težištem na osnovne karakteristike hotelskih proizvoda (prvi formalni pristup koji je korišćen u strategijskom upravljanju u turizmu);

- težište se stavlja na pojedina funkcionalna područja (cene, lokaciju, asortiman i usluge) a ne na celovitu strategiju i to je *parcijalni funkcionalni pristup*;

b) pristup sa težištem na tzv. imidžu hotelskog proizvoda;

- rezultat sve složenijih konkurentskih uslova na tržištu ali i potrebe što većeg uvažavanja specifičnih preferencija turista (težište se stavlja na ukupan renome proizvoda);

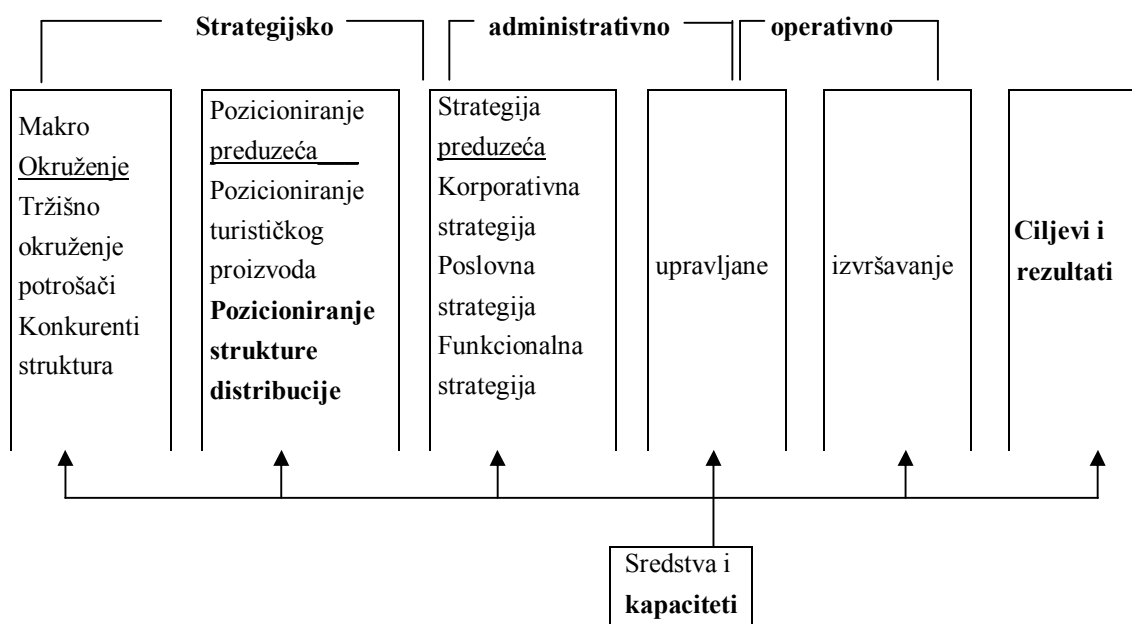
- izostaje celovit imidž u institucionalnom i funkcionalnom pogledu sa nivoa ukupnog paketa ponude (razvija se marketing strategija za pojedinačni proizvod);

Zajednička karakteristika oba pristupa je što težište stavljaju na turistički tj. hotelski proizvod i njegovu poziciju na tržištu. Dakle, ne polazi se od hotelskog preduzeća u celini, nego isključivo i pre svega, sa stanovišta pozicije prodajnog objekta (proizvoda) na tržištu.

Ovakvim pristupom očigledno se dovodi u pitanje misija hotelskog preduzeća u odnosu na njegovo okruženje.

Savremeni pristup zahteva definisanje strategije za celinu hotelskog preduzeća. To znači da se umesto horizontalnog pozicioniranja (vezano za proizvod), prelazi na vertikalno pozicioniranje (odnosi se na hotelsko preduzeće u celini).

Dakle, u savremenom pristupu i dalje se insistira na integralnom pristupu turističkom proizvodu i identitetu tog proizvoda, ali i definisanju celovite poslovne strategije hotelskog preduzeća.



Slika 26. Proces pozicioniranja hotelskih preduzeća u konkretnom tržišnom okruženju  
(Izvor: Čerović, (2009): Strategijski menadžment u turizmu, FTTHM, Beograd).

Koncept pozicioniranja hotelskog proizvoda praktično je zasnovan na celovitom sagledavanju njegove pozicije na tržištu u odnosu na strategiju konkurenata. Vertikalno pozicioniranje objašnjava celovite odnose koje ima turističko preduzeće sa proizvođačima i ostalim posrednicima ali i samim korisnicima hotelskog proizvoda.

Tabela 54. Tržišno učešće objekata za smeštaj u Vojvodini 1999-2007

Vrste objekata za smeštaj	1999		2003		2004		2005		2006		2007	
	ukupno	strani <sup>33</sup>	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani
	%											
Hoteli	85,3	80,0	80,0	85,6	79,7	83,1	77,4	80,5	74,7	78,2	69,7	70,1
Ostali osn. objekti	12,5	20,0	11,1	14,4	11,4	16,9	11,4	18,2	13,8	20,0	19,6	26,0
Kompl. objekti	2,2	0,0	8,9	0,0	8,9	0,0	11,2	1,3	11,5	1,8	10,7	3,9
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: sopstveni proračuni

Pozicioniranje hotelskog proizvoda i pozicioniranje ukupne turističke ponude obezbeđuje integralni pristup definisanju poslovne strategije turističkog i hotelskog preduzeća. Precizno pozicioniranje hotelskog preduzeća i njegovih osnovnih delova omogućava celovito defi-

<sup>33</sup> Učešće stranih turista

nisanje svih segmenata u procesu strategijskog upravljanja. Sa takve platforme moguće je definisati i celovitu strategiju, koja obuhvata **korporativnu strategiju, poslovnu strategiju i funkcionalnu strategiju** (Čerović, 2003).

Ukupan proces pozicioniranja hotelskih preduzeća i definisanja njegove poslovne strategije prikazan je na prethodnoj slici (slika 26).

Realno i praktično kako su hotelska preduzeća Vojvodine pozicionirana na tržištu i koliko su konkurentna u svojoj delatnosti pokazuju podaci o tržišnom učešću (tabele 53 i 54).

Analiza tržišnog učešća poslednjih nekoliko godina pokazuje da su u okviru objekata za smeštaj svih vrsta najveće tržišno učešće odnosno najveći promet ostvaruju hotelska preduzeća i to (70%-85%). Na drugom mestu su svi ostali osnovni objekti (moteli, pansioni, apartmani i dr), dok komplementarni objekti imaju tržišno učešće u rasponu od 2%-11,5%. Naravno ovakav rezultat je za očekivati s obzirom da su hoteli najdominantniji oblik smeštaja u Pokrajini sa 5139 ležaja.

Tabela 55. Tržišno učešće hotelskih objekata Vojvodine 1999-2007

Hoteli	1999		2003		2004		2005		2006		2007	
	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani
%												
I kategorije	-	-	-	-	-	-	4,2	12,9	9,3	24,8	12,0	29,0
II kategorije	6,6	5,6	10,2	8,4	12,1	11,2	13,2	14,5	14,8	18,6	23,4	25,3
III kategorije	88,9	83,3	46,6	66,3	43,9	61,2	43,2	48,4	38,7	36,4	28,7	22,8
IV kategorije	3,2	2,8	18,4	14,7	17,0	16,3	13,9	14,5	11,1	14,7	10,5	13,6
V kategorije	1,4	8,3	4,4	2,1	6,8	3,1	5,3	3,2	5,7	1,6	5,2	3,1
Nekategorisani	0,0	0,0	20,4	8,4	20,3	8,2	20,2	6,5	20,4	3,9	20,3	6,2
<b>Ukupno</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: sopstveni proračuni

Što se tiče hotelskih objekata i njihovog tržišnog učešća podaci pokazuju da u okviru hotela svih kategorija najveće tržišno učešće imaju hoteli III kategorije (28,7%) u 2007. godini. Interesantno je primetiti da 1999. godine dok nisu postojali hoteli I kategorije i manji broj hotela II kategorije učešće ovih hotela na tržištu je bilo čak 88,9%. Međutim povećanjem smeštajnih kapaciteta u Vojvodini, podizanjem usluge na najviši nivo sa tri hotela sa 5 zvezdica taj procenat je značajno smanjen. Poslednjih godina turisti sve više traže hotele visokog kvaliteta i kategorije (I i II), što se pokazalo i u prethodnom delu kroz analizu turističkog prometa. To se posebno odnosi na strance koji ove objekte koriste više od 50%, odnosno njihovo tržišno učešće je 54,3% za 2007. godinu. Dakle, posmatrano hronološki u analiziranom periodu najveće tržišno učešće što se tiče stranih turista bilo je u hotelima III kategorije (88,3%) da bi se to nakon osam godina svelo na 22,8%. To potvrđuje konstataciju da međunarodna tra-

žnja nameće potrebe i zahteve za što kvalitetnijom uslugom zbog čega hotelska privreda Vojvodine svoju razvojnu politiku mora da usmeri u tom pravcu, kao i da svako pojedinačno preduzeće svoju poslovnu strategiju usmeri u pravcu povećanja tržišnog učešća. Domaći turisti poslednjih godina koriste i nekategorisane objekte hotelskog tipa, u određenoj meri (oko 20%) verovatno rukovođeni cenama smeštaja.

## ZAKLJUČAK

Vojvođanska hotelska preduzeća u dovoljnoj meri ne koriste značajne turističke potencijale, kao bitnu konkurentsku prednost, da bi Vojvodina postala značajnija turistička destinacija u ovom delu Evrope. Hotelska preduzeća treba da prepoznaju savremene trendove, predvide njihov razvoj, omoguće raspoloživost svim informacijama, razviju komunikaciju među zainteresovanim subjektima i unaprede sve elemente menadžmenta i marketinga. Napravljen je dobar početak u vidu poboljšanja kvaliteta turističke ponude, međutim treba raditi još puno da bi Vojvodina bila značajnije unapredila turistički promet i turističku potrošnju.

Kvalifikaciona struktura menadžmenta i ostalih zaposlenih ne samo u analiziranim hotelima nego u hotelijerstvu u celini, je veoma nepovoljna. To nameće potrebu edukacije postojećih kadrova i dovođenja mladih, sposobnih i kreativnih kadrova, koji će koristeći svoja znanja i stečena iskustva daleko bolje prepoznati sve konkurentske prednosti Vojvodine i obogatiti sadržaje hotelskog proizvoda. Problem hotelijerstva u Vojvodini je i taj da su hoteli, odnosno hotelski objekti često u sastavu pojedinih preduzeća čija je osnovna delatnost nešto drugo (poljoprivreda, građevina, trgovina i dr), te je hotelijerstvo uglavnom komplementarna delatnost u okviru poslovanja celokupnog preduzeća. S toga mu se ne posvećuje dovoljna pažnja i ne uviđa značaj i potreba za daljim unapređivanjem poslovanja.

Pored unapređenja kvaliteta generalnog menadžmenta, neophodno je izvršiti edukaciju i nižih nivoa menadžmenta - recepcija, marketing, prodaja, finansije, kadrovi i dr. Evidentna je odsutnost tzv. kreativnih menadžera, odnosno onih koji imaju izražene kreativne sposobnosti i koji ih usmeravaju na stvaranje novih ideja, te generisanje tih ideja u inoviranje proizvoda, razvoj tržišta i ostale segmente poslovanja. Praksa menadžmenta naših preduzeća je da stimulišu (motivišu) zaposlene kroz bonuse i slobodne dane, kao i incentive putovanja. Međutim, iz prakse se takođe zaključiti da su stimulacije veoma retke. Popunjenost kapaciteta je izrazito niska. Popunjenost hotelskih kapaciteta u Vojvodini je relativno mala i ona se kreće u rasponu od 31-34% za prethodni period od 10 godina. Ono što je očigledno i pozitivno je to da su hoteli II kategorije gotovo udvostručili svoju popunjenost, a sa druge strane hoteli III kategorije su je dvostruko smanjili, što nam svakako ukazuje na to da se savremene tendencije turističke tražnje kreću se ka što kvalitetnijoj usluzi koja je zasnovana na kategoriji objekta. U cilju veće popunjenosti kapaciteta neophodno je razraditi posebne paket aranžmane, kao na primer, „Vikend u Novom Sadu” po znatno nižim cenama, najpre za domaće, a potom i za inostrane goste.

Veoma mali broj hotela nudi sadržaje gostima izvan objekta, kao i u okviru objekta što predstavlja slabu tačku u pozicioniranju ukupne smeštajne ponude na turističkom tržištu. Ono što većina menadžera smatra za značajno u prilagođavanju hotelskog proizvoda turističkoj tra-



žnji jeste svakako inoviranje postojećeg proizvoda kroz investicije, kao i edukacija i usavršavanje postojećeg kadra, pogotovu menadžerskih struktura, što je već pomenuto.

Izdvajanja za promociju, kao instrumenta marketing miksa, su nedovoljna da bi se ofanzivnije nastupalo na turističko tržište. U narednom periodu, neophodno je u propagandno-promotivnom nastupu isticati elemente konkurentske prednosti naznačene u analizi konkurentske snaga turizma Vojvodine, kao i jakih tačaka u okviru urađene SWOT analize hotela. To se svakako odnosi na atraktivnu i očuvanu prirodnu sredinu, kulturno nasleđe, ljubaznost i gostoprimstvo ljudi i gastronomiju kao glavne konkurentske prednosti. Neke od ovih elemenata su anketirani gosti označili kao vodeće u okviru ocene boravka u vojvođanskim hotelima.

Neophodno je stvoriti uslove za brže uključivanje hotela u savremene rezervacione sisteme (Globalni rezervacioni sistem, Internet distribucioni sistem i sl.). Ohrabruje činjenica da nove tehnologije, izražene kroz Internet, sve više osvajaju i naše hotele. Sama činjenica svi hoteli imaju internet prezentaciju za početak je dobra najava da hoteli počinju sa uvođenjem savremenih tehnologija. S druge strane, pored malog broja hotela koji su uključeni u pojedine rezervacione sisteme (ukupno 9 od broja istraživanih u Vojvodini), treba težiti uključivanju i ostalih hotela, pre svega, onih sa dve, tri i četiri zvezdice u neki od rezervacionih sistema. U daljoj strategiji razvoja hotelskog proizvoda prioritet izgradnje trebaju biti hoteli sa četiri i tri zvezdice, manji hoteli porodičnog tipa, butik hoteli, wellnes, spa i sport hoteli. Pojedinačni primeri ovih hotela javljaju se u Novom Sadu poslednje godine što je samo jedan mali korak u širenju tipske raznovrsnosti hotelske ponude. Stoga, prvenstveni zadatak turističke privrede Srbije i Vojvodine, odnosno Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj u narednom periodu treba da bude prilagođavanje naše ukupne ponude inostranoj tražnji. Ovo upravo podrazumeva stvaranje kvalitetnog integralnog turističkog proizvoda, izgradnju već pomenutih kvalitetnih objekata za smeštaj manjih kapaciteta, planski izgrađenih, namenjenih određenim ciljnim segmentima. S druge strane neophodne su izvesna finansijska ulaganja u već postojeće objekte, pogotovu u one koji su bili predmet privatizacije u cilju povećanja kvaliteta proizvoda.

Logično je iz prethodnih izlaganja zaključiti da će godine koje dolaze još više izoštriti distinkciju između uspešnih i neuspešnih (hotelskih preduzeća kao i turističkih destinacija), pa će izbegavati prva, a težiti drugoj situaciji na svim nivoima razvoja turizma.

***Neuspešni će biti oni koji budu imali sledeće karakteristike:***

- Nefleksibilnost, tj. nemogućnost da se problemi reše na strategijski način,
- Skučeno poznavanje tržišnih trendova,
- Dominantnu okrenutost internim faktorima,
- Predimenzioniranu pažnju na budžet u planiranju,
- Odsustvo primene strategije fokusa,

- Nedefinisane troškove i neuravnotežene usluge,
- Bez prave pozicije na tržištu,
- Kratkoročno upravljanje (nazvano još i »krizno«),
- Kontradiktorne ciljeve,
- Nesposobnost u kreiranju ili proceni promena.

Istovremeno, ***uspešni će biti oni koji se budu trudili da ostvare sledeće karakteristike:***

- Što niže troškove distribucije kroz duboko razumevanje svog posla, njegov razvoj i trendove,
- Koncentraciju na unapred utvrđene grupe potrošača (npr. frequent users) i prodajnih kanala (povezati ih),
- Oportunitetnu upotrebu tehnologije,
- Diferenciranje proizvoda i usluga, (insistirajući na dodatnim vrednostima za potrošače i na snižavanju troškova u odnosu na konkurente), a forme diferenciranja biće različite,
- Totalne usluge za turističko putovanje, program učestalih potrošača, besplatni prevoz i sl.,
- „Ego” proizvodi (zlatne kartice, Orient Express),
- Standardni proizvodi (ture, rent-a-car na raspolaganju i sl.),
- Standardna usluga (manipulacija prtljaga, obroci tokom prevoza, olakšice na terminalima i sl.),
- Razumevanje potrebe fokusa i na potrošače i na konkurente,
- Konzistentno upravljanje na bazi odgovarajućih smernica,
- Kontrolu ostvarivanja aktivnosti,
- Konstantan pregled jakih tačaka u odnosu na konkurentsku poziciju,
- Neprekidno istraživanje na polju proizvod/tržište,
- Fleksibilno organizovanje, vizija i vođenje

Takođe, jedan od osnovnih problema u razvoju turizma Vojvodine ogleda se u nedostatku menadžmenta turističke destinacije. Nedostatak sistema upravljanja i koordinacije aktivnosti doveo je do nedovoljne konkurentnosti turističkog proizvoda Vojvodine. Iz tog razloga neophodno je na nivou Pokrajine uvesti sistem upravljanja razvojem turizma kroz destinacijski menadžment i to tako da se formira telo-menadžment odbor za turizam vojvodine u čiji sastav bi ušli: Predstavnici Vlade Pokrajine, predstavnici turističke organizacije Vojvodine, predstavnici Komore Vojvodine, predstavnici turističke privrede, predstavnici sekretarijata za kulturu, sport, ekologiju, privredu, predstavnici hotelskih preduzeća i turističkih agencija.

## LITERATURA I IZVORI

- Acin-Singulinski, S., (1993): Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina, Beograd.
- Adižes, I., (1994): Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej-Agora, Novi Sad – Beograd.
- Ansoff I., Mc Donnell, (1990): Implantig Strategic Management, se. Ed., Prentice-Hall New York.
- Ansoff I., (1965): Corporate Strategy, Penguin Book, Harmonds Worth, New York
- Ansoff, I., (1975): Corporate Strategy, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Ansoff, I., (1984): Implanting Stratic Management, Prentice Hall, New York
- Ansoff, I., (1981): Strategic Management, The Mac Milan Press Ltd, London.
- Baker, M.J., (1992): Marketing Strategy and Management, MacMillan, London.
- Bakić, O., (1987): Marketing hrane na primeru međunarodnih lanaca restorana brze prehrane (Fast food restaurant), Simpozijum, Marketing hrane u funkciji unapređenja turističke ponude, Sombor.
- Bakić, O. (1988): Incentive putovanja-novi trend na turističkom tržištu, Media Marketing br. 85.
- Bakić, O., (1996): Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, Čigoja štampa, Beograd.
- Bakić, O., (2008): Marketing u turizmu, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica (Novi Sad).
- Bakić, O., Unković, S., (1991): Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Barjaktarović, D., (2007): Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, doktorska disertacija u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Bordas E., (1994): Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Ase-sores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone.
- Borden N., (1985): The Concept of the Marketing mix, u : Enis, B., Cox, K., ed., Marketing Classics, Allyn and Bacon, Inc., Boston.
- Bradić, M., (2008): Klasifikacija i kategorizacija hotelijerske ponude u Srbiji, magistarski rad (u rukopisu) PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad
- Buble , M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split.
- Buhalis, D., (2003): eTourism, Prentice Hall/Financial Times, London.
- Čačić, K., (1994): Poslovanje hotelskih preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Čačić, K., (1995): Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd.

- Cerović (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
- Cultern (1997): *Economics for hospitality management*, Thomson Business Press, London
- Čerović, S., (2003): *Menadžment u turizmu*, Čigoja, Beograd.
- Čerović, S., (2002): *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind, Beograd.
- Čerović, S.,(2009): *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Beograd.
- Čurčić, N., (2000): *Primena marketing koncepta u poslovanju hotela gradskog tipa u Vojvodini*, PMF, Institut za geografiju, Novi Sad.
- Certo, S. C., and Preter, J. P., (1991): *Strategic management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, New York.
- Cooper, C., and other (2002): *Tourism, Principles and Practice*, Longman, London.
- Dreyer A., Dehner C., (2003): *Kundenzufriedenheit im Tourismus, Entstehung, Messung und Sicherung mit beispilen aus der Hotelbranche*, Lehr und Handbücher zum Tourismus, Verker und Freizeit, Oldenbourg.
- Drucker, P., (1991): *Inovacije i preduzetništvo*, prevod, Privredni pregled, Beograd
- Drucker P., (1997): *Management*, Pan Books Ltd., London.
- Ekonomski rečnik, (2001): *Ekonomski fakultet*, Beograd.
- Fayos, E., (1996): *Tourism policy: a midsummer night's dream?* *Tourism management*, N° 6.
- Garvin D.A., (1984): *What Does Product Quality" Really Mean?* *Sloan Management Review*.
- Gluck, F., Kaufman, S., Wadleck, S., *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business R.
- Gnoth G., (1998); *Branding tourism destinations*, Conference report, *Annals of Tourism Research*. 25(3).
- Gogue, J., (1996): *Upravljanje kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd.
- Gold, M. and Campbell, A., (1987): *Strategies and Styles*, Basil Black Well, Oxford.
- Elliott, J., (1997): *Tourism, Politics and Public sector management*, Routledge, London
- Hanić, H., (2001): *Istraživanje marketinga i marketing informacioni sistem*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Hannagan, T.J., (1992): *Marketing for the non-profit sector*, Mac Millan, London.
- Hax, A.C., Majlut, N., (1985): *Strategic Management*, Pergamon Press, Oxford.
- Hayes, R., Wheelwright, S., (1984): *Restoring Our Competitive Edge Through manufacturing*, New York, Wiley.
- Holloway, J. C., (1991): *The Business of tourism*, Pitman Publishing, London.
- Holjevac-Avelini, I., (2002): *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.

- Horner, S., Swarbrooke, J., (1996): Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe, International Thomson Business Press, London.
- Hotels-The interanational Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Industry, A Calmers Publicationg, Illinois, 2008.
- Johnston W.C., Chvala R.J., (1996): Total Quality in Marketing, The St. Lucie Press, Florida.
- Jonson, G., Scholes, K., (1988): Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, New Jersey
- Jović, (1997): Međunarodni marketing – od izvoznog ka globalnom konceptu, Institut ekonomskih nauka, Beograd
- Kobašić, A., Senečić, J.(1981): Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede, Informator, Zagreb.
- Koontz, H. and O' Donnel, C., (1992): Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw/Hill Book Company, New York.
- Kosar, Lj. Rašeta, S. (2005): Izazovi kvaliteta, Viša hotelijerska škola, Beograd
- Kosar, Lj., (2002): Hotelijerstvo, Viša hotelijerska škola, Beograd.
- Kosar, Lj., (2007): Prilagođavanje hotelijerstva savremenim oblicima turizma, Naučno-stručni časopis „Turizam” br. 11, str. 10-13
- Kosar Lj. (2008): Hotelijerstvo II, Viša hotelijerska škola, Beograd
- Kotler P., (2001): Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb.
- Kotler P., Bowen J., Makens J., (1996): Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P., (1980): Principles of Marketing, Plentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P., (1988): Upravljanje marketing 1, Informator, Zagreb.
- Kreitner, R., (1993): Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Krippendorf, J., (1986): Putujuće čovječanstvo-za novo poimanje slobodnog vremena i putovanja, SN „Liber” i zavod za istraživanje turizma, Zagreb.
- Krippendorf, J., (1987): Ecological Approach to Tourism Marketing, Tourism Management, No. 2.
- Laws, E., (1991): Tourism marketing, STenley Thornes (Publishers) LTD, Cheltenham.
- Levitt, T., (1980): Marketing succes through Differentation of Anything, Harvard Business Review
- Lockwood, A., Medlik, S., (2003): Tourism and Hospitality in the 21 st Centry, Elsevier/Buterworth/Heinemann, London.
- Lumsdon, L., (1997): Tourism Marketing, International Thomson Business Press, London.
- Marić, R., (1999): Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Naučno-stručni časopis Turizam br 3., PMF, Departman za geografiju turizam i hotelijersvo, Novi Sad.
- Maslow, A. H., (1970): Motivation and Personality, Haper and Row, New York.

- Marković, S., Mojžeš, O., (1985): Metode i pravci prilagođavanja ponude novom odnosu konstantnih tendencija i transformacijskih procesa u razvoju potrošnje, Savetovanje, Turizam u Jugoslaviji-danas i sutra, Dubrovnik.
- Meson, M., Alber, M., Khedouri, E., (1985): Management, Harper and Row, New York.
- Middleton, V.T.C., (1984): Profitability Through Product Formulation Strategies, World Hospitality Congress II, Boston USA.
- Middleton, V.T.C., (1988): Marketing in Travel and Tourism, Heinemann Profesional Publishing, Londo.
- Milanović, R., (1975): Osnovi Marketinga, Svjetlost, Sarajevo.
- Milisavljačić. M., Todorović, J., (1991): Marketing Strategija, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Milisavljević M., (1997): Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd.
- Milisavljević, M., (1995): Marketing, Savremena administracija, Beograd.
- Milisavljević, M., (1996): Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, časopis, Marketing str. 14.
- Milisavljević, M., (1998): Marketing, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Milisavljević, M., (1999): Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd.
- Mill, R., (1988): The international Business, Prentice Hall Inc, New York.
- Mill, R.S. and Morrison, A.M., (1995): The Tourism System, Prentice-Hall International, Inc, New York.
- Morrison, M., (2002): Hospitality and Travel Marketing, Delmar/Thomson Learning, London
- Müller, H., (2000): Qualitätsorientiertes Tourismus-Management, Verlag Paul Haupt, Bern.
- Myers, J., (1986): Marketing, McGraw inc., New York.
- Nejkov, (1981): Ekonomika i organizacija ugostiteljstva, Savremena administracija, Beograd.
- NICEF, (1990): Program opšte turističke propagande Srbije za period od 1991-1995. i osnovni pravci do 2000. godine.
- Nickels, W., (1978): Marketing Principles, Englewood Cliffs, Prentice-hall, New York
- Oakland J. S., Sohal A.S., (1996): Total Quality Management, text with cases, Pacific Rime-dition, Butherworth-Heineman, Oxford.
- Oden, H. W., (1997): Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship, Quorum Books, Westport, CT.
- Olsen, M., Crawford-Welch, S., Tse. E., (1991): The Global Hospitality Industry of the 1990, Cassel Educational LTD., London.
- Page, S., (2003): Tourism Management, Elsevier/Buterworth/Heinemann, London.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., (1988): Strategic Management, third ed. Irwin Home Word Illinois.

- Perović, J. M. ,(2006): Sistem menadžmenta kvalitetom hotela, Kotor.
- Petrović, P., (1995): Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd.
- Petrović, P., (1989): Strateški marketing preduzeća turističke privrede, Zbornik sa Savetovanja „Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica”, Pula, 25. i 26. april, str. 21.
- Podaci dobijeni od Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj, 2008-2009.
- Podaci dobijeni od Turističke organizacije Vojvodine, 2008.
- Podaci dobijeni od Privredne komore Vojvodine, Odeljenja za turizam i ugostiteljstvo, 2008.
- Podaci dobijeni od Turističke inspekcije Vojvodine, 2008.
- Podaci dobijeni od Sekretarijata za privredu, Izvršno veće Vojvodine, 2008-2009.
- Popesku, J., (2002): Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd.
- Porter M., (1985): Competitive Advantage, The Free Press, New York.
- Porter M., (1990): The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1987): The Stage of Strategic Thinking, The Economist, str. 247, New York.
- Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, 1993.
- Raccords, H., Glennie, M., (1991): Service Management and Quality Assurance, The Corner Quarterly.
- Reuland. R., and other (1985): Research in the field of hospitality, International Journal of Hospitality Management, No. 2.
- Richardson, B., Richardson, R., (1989): Business Planning, An Approach to Strategic Management, Pitman, London.
- Ritchie, J. R. B., (1980): Tourism Management Information Systems- Conceptual and Operational Issues, George Washington University, Washington
- Robins, S., M., Coulter, (2006): Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd.
- Šoki, H., Pirs, L., (1985): Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, Ekonomski anali, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Stankov, U., (2009): Uloga internet u promociji turizma Srbije, magistarski rad (u rukopisu) PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Steiner, G.A., (1979): Strategic Planning What Every Manager Must Know, The Free Press, New York.
- Steiner, G.A., Miner, J.B., Gray, E.R., (1986): Management, Policy and Strategy, Macmillan inc., New York, 1986., str. 18.
- Stoner, J.A. and Freeman, R, E., (1992): Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D.(2000): ,Menadžment, Želind, Beograd.

- Strategija razvoja turizma Srbije, (2006): Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd.
- Statistički godišnjaci Republike Srbije, 2000-2008, Republički zavod za statistiku, Beograd.
- Sturdy and other (2001): Customer Sevice – Emprovmnt and Entrapment, Palgrave, London.
- Tear, R., Bover, A., (1991): Strategic Hospitality Management, CASSEL, London.
- Todorović J., Đuričin D., Janošević S., (2000): Strategijski menadžment(III izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
- Todorović, J., (1975): Konceptije strategije rasta preduzeća, Naučna knjiga, Beograd.
- Todosijević, R., Todosijević – Lazović, S., (2004): Faktori izbora Strategije razvoja za turističku destinaciju, Zbornik radova „Hotelska kuća 2004”, str. 90., HOREs, Beograd.
- Tomić, P., i drugi (2004): Vojvodina-monografija, PMF, Departman za geografiju turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Tomka, D., (2000): Marketing u turizmu, skripta u rukopisu, PMF, Institut za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Unković, S (2001): Ekonomika turizma, dvanaesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd.
- Unković, S., (1998): Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd.
- Unković, S., (1980): Marketing organizatora putovanja, Savremena administracija, Beograd.
- Unković, i drugi (2003): Savremena kretanja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Vračar, D., (1999): Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Vranić, T. (1998): Turistički vodič Vojvodine
- Vukonić, B., (1987): Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb.
- Wahab, S., and other, (1976): Tourism marketing, Tourism International Press, London.
- Walker, J., (2004): Hospitality industry, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Wandell, D., Hotel Tehnology and Reservation Systems in the USA, Travel and Tourism analyst, London.
- Weaver, D., Lawton, L., (2002): Tourism Management, John Wiley and Sons, Australia.
- Weihrich, H., Kontz, H., (1988): Management, McGraw-Hill Book Company, New York.
- World Tourisam Organization (WTO); Tourisam Higlights .2007,2008.
- Zakon o privatizaciji, Sl. glasnik RS br. 38 /01.
- Zečević, B., (1995): Oblici primene informacione tehnologije u turizmu, Plasman i tržište.
- [www.worldtourism.org](http://www.worldtourism.org)
- [www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm](http://www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm)



[www.strglobal.com](http://www.strglobal.com)

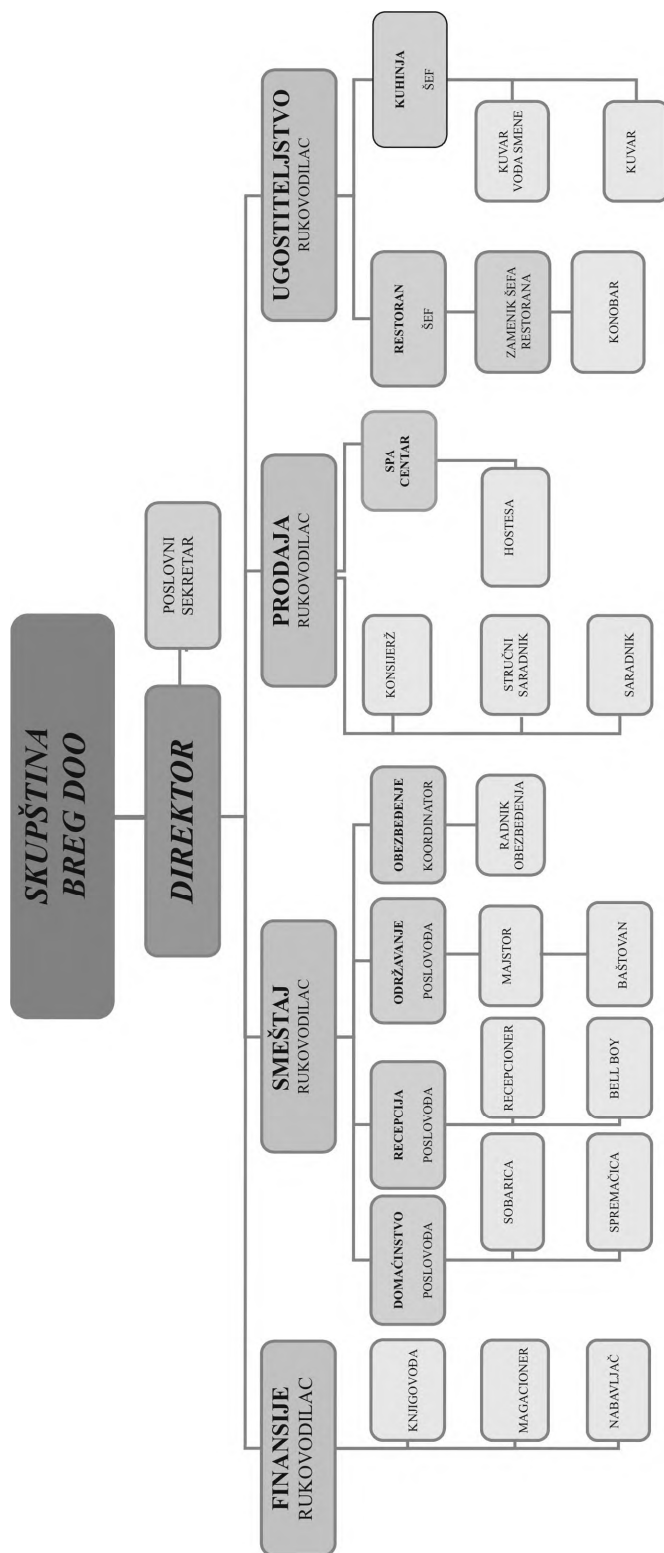
epp.eurostat.ec.europa.eu

[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

www.hotels.mag.com

## **PRILOZI**

**PRILOG 1**



**ORGANIZACIONA STRUKTURA HOTELA „VILLA BREG” U VRŠCU**

**PRILOG 2****OBRAZAC ZA INTERVJUISANJE MENADŽERA**

Obrazac je osmišljen za potrebe izrade doktorske teze pod nazivom „Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu” PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

1. Naziv i kategorija hotela \_\_\_\_\_

2. Adresa hotela (*ulica, tel/faks, e - mail, web sajt*) \_\_\_\_\_

**3. Navedite strukturu menadžmenta:**

Menadžer	Stručna sprema	Stepen stručne spreme
<i>Direktor, rukovodilac, upravnik</i>		
Recepcije		
Restorana		
Kuhinje		
Marketing menadžer		
Finansija		

**4. Kapacitet hotela i stepen popunjenosti kapaciteta:**

broj soba \_\_\_\_\_

ležajeva \_\_\_\_\_

prosečna popunjenost kapaciteta poslednje 3 godine \_\_\_\_\_%

**5. Veličina preduzeća - hotela**

a) veliko,

b) srednje,

c) malo

**6. Vlasnički status preduzeća - hotela:**

a) društveni

b) privatni

c) državni

d) \_\_\_\_\_

**7. Tip hotelskog objekta:**

- a) *gradski*
- b) *tranzitni*
- c) *resort*
- d) *konferencijski*
- e) *butik hotel*
- f) *klub hotel*
- g) \_\_\_\_\_

**8. Period poslovanja objekta**

- a) *celogodišnji*
- b) *sezonski*

**9. Vrsta i način pružanja usluga:**

- a) *garni (noćenje sa doručkom)*
- b) *polupansion*
- c) *pansion*
- d) *dnevni odmor*
- e) \_\_\_\_\_

**10. Kome je hotel namenjen (ciljni segment)?**

- a) *poslovnim ljudima*
- b) *ljudima trećeg doba*
- c) *mladima*
- d) *porodičnim ljudima*
- e) \_\_\_\_\_

**11. Sadržaji koji stoje gostu na raspolaganju u okviru hotela**  
\_\_\_\_\_**12. Sadržaji izvan hotela koji se nude gostu:**

- a) *jednodnevne izlete* \_\_\_\_\_
- b) *vikend izlete* \_\_\_\_\_
- c) *obilazak kulturno-istorijskih spomenika* \_\_\_\_\_
- d) *pešačenje* \_\_\_\_\_
- e) *jahanje konja* \_\_\_\_\_
- f) *krstarenje brodom i dr.* \_\_\_\_\_

**13. Broj zaposlenih prema stepenu školske spreme:**

<b>VSS</b>	<input type="text"/>
<b>VS</b>	<input type="text"/>
<b>SSS</b>	<input type="text"/>
<b>NS</b>	<input type="text"/>
<b>VKV</b>	<input type="text"/>
<b>KV</b>	<input type="text"/>
<b>PKV</b>	<input type="text"/>
<b>NKV</b>	<input type="text"/>
<b>UKUPNO</b>	<input type="text"/>

**14. Broj radnika prema polu:**

muškarci	<input type="text"/>
žene	<input type="text"/>

**15. Da li ste imali značajnijih investicija u prethodnih 5 godina?**

- a) Da \_\_\_\_\_  
Navedite \_\_\_\_\_
- b) Ne \_\_\_\_\_

**16. Koji su Vaši investicioni prioriteti u narednih 5 godina?**

\_\_\_\_\_

**17. Koji su ciljevi rasta i razvoja vašeg preduzeća?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**18. Na koji način i kojim sredstvima pokušavate da ostvarite postavljene ciljeve?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**19. Šta su po vama jake, a šta slabe tačke preduzeća?**

Jake tačke : \_\_\_\_\_

Slabe tačke: \_\_\_\_\_

**20. Da li ste konkurentni na tržištu:**

a) da

Zbog čega? \_\_\_\_\_

b) ne

Zbog čega? \_\_\_\_\_

**21. Ocenite vašu konkurenciju:**

a) jaka

b) delimično jaka

c) slaba

**22. Koje su, po Vašem mišljenju, prednosti Vašeg preduzeća u odnosu na konkurente?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**23. Da li izlazite sa svojim proizvodom na međunarodno tržište?**

Da) Na koji način? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ne) Zbog čega?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**24. Na koji način se preduzeće prilagođava tržišnim promenama i promenama u okruženju nastalim pod uticajem svetske ekonomske krize?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**25. Da li istražujete tržište?**

Da) Na koji način? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ne) Zašto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**26. Na koji način poboljšavate kvalitet proizvoda i njegovo prilagodavanje zahtevima potrošača?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**27. Da li hotel ima uveden HACCP sistem?**

- a) da
- b) ne
- c) planira se da se uvede

**28. Kako vršite diferenciranje cena?**

- a) u odnosu na sezonu i vansezonu
- b) u odnosu na grupe i individualce
- c) u odnosu na vrstu i način pružanja usluga
- d) u odnosu na strane i domaće goste

**29. Koje kanale promocije koristite?**

- a) propaganda
- b) publicitet
- c) odnosi sa javnošću
- d) unapređenje prodaje
- e) ličnu prodaju
- f) merčendajzing

**30. Na koji način distribuirate usluge:**

- a) direktno
- b) preko posrednika



c) GDS-internet

**31. Da li je hotel uključen u neki rezervacioni sistem?**

a) da Koji? \_\_\_\_\_

b) ne

**32. Da li je moguće izvršiti on line rezervaciju smeštaja?**

a) da

b) ne

**33. Na koji način zapošljavate radnike?**

a) preko konkursa

b) preuzimanjem

c) \_\_\_\_\_

**34. Kako motivišete Vaše zaposlene?**

a) kroz bonuse

b) nagradna putovanja

c) slobodne dane

d) \_\_\_\_\_

**35. Da li se u Vašem preduzeću prave strategijski planovi i za koji period?**

a) da period (1, 2, 5, 10 god)

b) ne

**36. Gde vidite Vaše preduzeće za 10 godina?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PRILOG 3****A N K E T A**

Aneka se radi za potrebe izrade doktorske disertacije pod nazivom "Prilagođavanje hotelskog proizvoda savremenim tendencijama u turizmu" PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

**Kvalitet i zadovoljstvo uslugama (proizvodom) u hotelima Vojvodine****I Deo**

Pol: a) muški b) ženski

Starosno doba: a) 14-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) više od 56

Stručna sprema: a) niska b) srednja c) visoka

Zemlja prebivališta \_\_\_\_\_

Kolika su Vaša mesečna primanja: a) manje od 500€ b) 500-700€ c) 700-1000€ d) više od 1000€

Razlog zbog kojeg ste došli u ovaj grad (mesto): a) poslovni b) odmor c) sportski događaji  
d) kulturne manifestacije e) \_\_\_\_\_

**II Deo**

Ocenite sledeće kategorije ocenom na skali 1-5 stavljanjem krstića na polje koje odgovara Vašem mišljenju

**RECEPCIJA**

	1	2	3	4	5
Efikasnost osoblja prilikom prijema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uslužnost osoblja tokom boravka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komfor sobe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistoća sobe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efikasnost osoblja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ljubaznost osoblja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rad menjačke službe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obskrbljenost osoblja znanjem stranih jezika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rad portirske službe i nosača prtljaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost i razumljivost informativnih sadržaja i obaveštenja na recepciji hotela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obaveštenot, stručnost i stav recepcijskog osoblja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zabava u hotelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostali sadržaji u hotelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spoljni sadržaji koje omogućuje hotel (kulturne i sportske manifestacije, izleti i sl)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>RESTORAN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kvalitet hrane i pića	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usluga u restoranu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efikasnost restoranskog osoblja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higijena i čistoća u restoranu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>OSTALO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Lokacija objekta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vrednujte kvalitet usluga u odnosu na cenu koju ste platili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ukupna ocena boravka u hotelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III Deo

Da li je hotel tehničko-tehnološki na savremenom nivou?

a) da

b) delimično Šta nedostaje? \_\_\_\_\_

c) ne Zašto? \_\_\_\_\_

Koji je razlog zašto ste se odlučili na ovaj hotel?

Da li smatrate da je moguće poboljšati kvalitet usluga i na koji način?

U toku boravka u hotelu vam najviše

Prija: \_\_\_\_\_

Smeta: \_\_\_\_\_

Da li biste ponovo boravili u ovom hotelu?

a) da b) ne c) nisam razmišljao/la o tome

**Hvala na saradnji!**

**PRILOG 4****QUESTIONNAIRE**

The questionnaire is conducted solely for the purposes of a doctoral thesis "Adjustment of a Hotel Product to Contemporary Trends in Tourism", Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Novi Sad.

### Quality and satisfaction with services (product) in the hotels in Vojvodina

**Part one**

Gender: a) male b) female

Age: a) 14-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) over 56

Education: a) elementary b) secondary c) junior college d) university degree

Country of residence \_\_\_\_\_

Remuneration (monthly): a) under 500€ b) 500 - 700 € c) 700 -1000€ d) over 1000€

The purpose of your visit: a) business b) holiday c) sports event d) cultural event d) other (please specify) \_\_\_\_\_

**Part two**

Please mark the appropriate fields next to the following categories using the scale 1-5 to express your opinion about the following.

**RECEPTION**

	1	2	3	4	5
Efficiency at the reception upon arrival	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality of reception services during your stay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Room comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cleanliness of the room	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff friendliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exchange office efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotel staff fluency in foreign languages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Door attendants' and porters' efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Availability and comprehensiveness of information and notices at the reception desk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge, professionalism and attitude of the reception staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entertainment at the hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other contents in the hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outer content available through the hotel (cultural and sports events, sight seeing, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESTAURANT**

	1	2	3	4	5
Food and drinks quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service in the restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficiency of restaurant staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overall hygiene and cleanliness in restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OTHER**

	1	2	3	4	5
Hotel location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluate quality of services with regard to the price you have paid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Your general impression of your stay in hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Part three**

Does the hotel meet modern technical and technological standards?

a) Yes

b) Partly What is missing? \_\_\_\_\_

c) No Why? \_\_\_\_\_

Why did you select this hotel?

Do you think that there is a possibility of improving the service and content quality? Please specify

\_\_\_\_\_

During your stay in the hotel you

Enjoyed in: \_\_\_\_\_

Were annoyed with: \_\_\_\_\_

Are you going to come again to this hotel?

a) Yes b) No c) I haven't thought about it

**Thank you for your kind cooperation!**

**PRILOG 5****HOTELSKI OBJEKTI U AP VOJVODINI (2007. GODINE)****1. kategorija – 5 zvezdica**

red. broj	grad (mesto)	naziv objekta	br. ležaja
1	Novi Sad	„Park”	450
2	Novi Sad	„Leopold I”	52
3	Vršac	„Vila Breg”	96

**2. kategorija – 4 zvezdice**

1	Novi Sad	„Aleksandar”	54
2	Subotica	„Gloria”	37
3	Palić	„Park”	123
4	Palić	dep. „Jezero”	
5	Palić	Garni „Prezident”	104
6	Kanjiža	Garni „Akvapanon”	86
7	Kanjiža	Garni „Lupus”	106

**3. kategorija - 3 zvezdice**

1	Bačka Topola	„Jadran”	46
2	Bačka Topola	dep.„Kaštel”	
3	Bačka Palanka	„Fontana”	59
4	Bečej	„Bela lađa”	60
5	Bečej	„Fantast”	37
6	Bečej	dep. hotela „Fantast”	
7	Vršac	„Srbija”	170
8	Zrenjanin	„Vojvodina”	94
9	Indija	„Grand”	60
10	Iriški venac	„Norcev”	103
11	Kanjiža	„Akvarin”	150
12	Kikinda	„Narvik”	181
13	Krivaja	„Krivaja”	42
14	Novi Sad	„Novi Sad”	180
15	Novi Sad	„Putnik”	150
16	Novi Sad	„Sajam”	142
17	Novi Sad	„Vojvodina”	117
18	Novi Sad	Garni „Zenit”	32
19	Subotica	„Patria”	322
20	Subotica	Garni „PBG”	60

**4. kategorija – 2 zvezdice**

1	Ada	„Park”	40
2	Zrenjanin	„Sibila”	45
3	Palić	Garni „Vila Regina”	15
4	Novi Sad	Garni „Panorama”	24
5	Novi Sad	Garni „Mediterraneo”	29
6	Novi Sad	„Rimski” i dependans	52
7	Novi Sad	„Stari krovovi”	180
8	Titel	„Tisa”	110
9	Panonija	„Biser”	45
10	Pančevo	„Tamiš”	180
11	Ečka	„Kaštel”	35
12	Ruma	„Ruma”	100
13	Beška	„Božić”	56
14	Senta	„Rojal”	110
15	Sombor	„Internacion”	152
16	Sremski Karlovci	„Boem”	20
17	Sremski Karlovci	„Dunav”	150
18	Srem. Mitrovica	„Sirmium”	95
19	Srem. Mitrovica	„Srem”	32
20	Subotica	Garni „Evropa 2	23
21	Bačka Topola	„Panonija”	70

**5. kategorija – 1 zvezdica**

1.	Vrbas	„Bačka”	105
2.	Novi Bečej	„Tiski cvet”	60
3.	Novi Sad	„Duga”	150
4.	Novi Sad	„Epicentar”	44
5.	Bela Crkva	„Jezero" bio "Turist”	100

## BIOGRAFIJA



Svetlana Vukosav, rođ. Obradović rođena je u Vinkovcima, u Republici Hrvatskoj 05.07.1977. godine, gde je i živela do svoje 13-te godine. Osnovnu školu završila je u Novom Sadu, kao i srednju ekonomsku, smer-turistički tehničar. Godine 1996. upisuje osnovne studije na Institutu za geografiju, na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu. Diplomirala je 2002. godine sa prosečnom ocenom 8,73. i ocenom diplomskog rada 10. Iste godine upisuje i magistarske studije, odsek za turizam. Prosek ocena na magistarskim studijama joj je 10,00. Magistrirala je 03.03.2006. godine. Autor i koautor je 25 naučnih radova od kojih su 7 prezentirani na inostranim naučnim konferencijama i 3 objavljena u međunarodnim časopisima. Od decembra 2006. godine, zaposlena je kao asistent na Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu. Izvodi vežbe na predmetima: Menadžment u hotelijerstvu, Menadžment u ugostiteljstvu, Menadžment u turizmu i Ekonomika turizma. Udata je i majka jednog deteta.

Novi Sad, aprila 2010.godine

Svetlana Vukosav

---



**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET****KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA  
INFORMACIJA**

REDNI BROJ:

**RBR**

IDENTIFIKACIONI BROJ:

**IBR**

TIP DOKUMENTACIJE:

**TD**

Monografska dokumentacija

TIP ZAPISA:

**TZ**

Tekstualni štampani materijal

VRSTA RADA:

**VR**

Doktorska teza

AUTOR:

**AU**

Svetlana Vukosav

MENTOR / KOMENTOR:

**MN**

dr Saša Kicošev, redovni profesor PMF-a

NASLOV RADA:

**NS**PRILAGOĐAVANJE HOTELSKOG PROIZVODA  
VOJVODINE SAVREMENIM TENDENCIJAMA U  
TURIZMU.

JEZIK PUBLIKACIJE:

**JZ**

Srpski / Latinica

JEZIK IZVODA:

**JI**

Srpski

ZEMLJA PUBLIKOVNJA:

**ZP**

Srbija

UŽE GEOGRAFSKO PODRUČJE:

**UGP**

Vojvodina

GODINA:

**GO**

2010.

IZDAVAČ:

**IZ**

Autorski reprint

MESTO I ADRESA:

**MS**

21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3

FIZIČKI OPIS RADA:

**FO**3 dela/ 20 poglavlja / 291 strana / 149 lit. citata /  
55 tabela / 26 slika /4 grafikona/ 3 karte

## NAUČNA OBLAST:

**NO** Turizam

## NAUČNA DISCIPLINA:

**DI** Hotelijerstvo

## PREDMET ODREDNICA/ KLJUČNE REČI

**PO** Vojvodina, hotelijerstvo, turizam, savremene tendencije, 640.4:65.012.32 (497.113)**UDK:**

## ČUVA SE:

**ČU** U Biblioteci Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad

## VAŽNA NAPOMENA:

**VN** nema

## IZVOD:

**IZ**

Vojvođanska hotelska preduzeća u dovoljnoj meri ne koriste značajne turističke potencijale, kao bitnu konkurentsku prednost, da bi Vojvodina postala značajnija turistička destinacija u ovom delu Evrope. Hotelska preduzeća treba da prepoznaju savremene trendove, predvide njihov razvoj, omoguće raspoloživost svim informacijama, razviju komunikaciju među zainteresovanim subjektima i unaprede sve elemente menadžmenta i marketinga. Napravljen je dobar početak u vidu poboljšanja kvaliteta turističke ponude, međutim treba raditi još puno da bi Vojvodina bila značajnija turistička destinacija.

Kvalifikaciona struktura menadžmenta i ostalih zaposlenih ne samo u analiziranim hotelima nego u hotelijerstvu u celini, je veoma nepovoljna. To nameće potrebu edukacije postojećih kadrova i dovođenja mladih, sposobnih i kreativnih kadrova, koji će koristeći svoja znanja i stečena iskustva daleko bolje prepoznati sve konkurentске prednosti Vojvodine i obogatiti sadržaje hotelskog proizvoda. Problem hotelijerstva u Vojvodini je i taj da su hoteli, odnosno hotelski objekti često u sastavu pojedinih preduzeća čija je osnovna delatnost nešto drugo (poljoprivreda, građevina, trgovina i dr), te je hotelijerstvo uglavnom komplementarna delatnost u okviru poslovanja celokupnog preduzeća. S toga mu se ne posvećuje dovoljna pažnja i ne uviđa značaj i potreba za daljim unapređivanjem poslovanja.

## DATUM PRIHVATNJA TEME:

**DP** 16.11.2006.

## DATUM ODBRANE:

**DO**ČLANOVI KOMISIJE (NAUČNI  
STEPEN / IME I PREZIME / ZVANJE  
/ FAKULTET):PRESEDNIK: Dr Sava Janićević, vanred. prof.  
PMF, Novi SadČLAN: Dr Slobodan Čerović vanred. prof.  
FHTM, Univezitet Singidunum, Beograd**KO**ČLAN: Dr Saša Kicošev, red. Prof.  
PMF, Novi Sad

**UNIVERSITY OF NOVI SAD  
FACULTY OF NATURAL SCIENCES & MATHEMATICS****KEY WORD DOCUMENTATION**

ACCESSION NUMBER:

**ANO**

IDENTIFICATION NUMBER:

**INO**

DOCUMENT TYPE:

**DT**

Monographic documentation

TYPE OF RECORD:

**TR**

Printed material

CONTECT CODE:

**CC**

Master's degree

AUTHOR:

**AU**

Svetlana Vukosav

MENTHOR / CO-MENTHOR:

**MN**

PhD Saša Kicošev, full professor at the Faculty of Natural Sciences and Mathematics, Novi Sad

TITLE:

**TI**

Adjustment of a Hotel Product to Contemporary Trends in Tourism

LANGUAGE OF TEXT:

**LT**

Serbian / Latin

LANGUAGE OF ABSTRACT:

**LS**

Serbian / English

COUNTRY OF PUBLICATION:

**CP**

Serbia

LOCALITY OF PUBLICATION:

**LP**

Vojvodina

PUBLICATION YEAR:

**PY**

2010.

PUBLISHER:

**PB**

The authors reprint

PUBLICATION PLACE:

**PL**

21000 Novi Sad, Serbia, Trg Dositeja Obradovića 3

PHYSICAL DESCRIPTION:

**PD**

3 parts, 20 chapters , 291 pages , 149 literature notes, 55 tables, 4 charts, 26 pictures and 3 maps

SCIENTIFIC FIELD:

**SF**

Tourism

## SCIENTIFIC DISCIPLINE:

**SD** Hotel industry

## SUBJECT / KEY WORDS:

**SKW** Vojvodina, hotel industry, tourism, contemporary trends**UDC.** 640.4:65.012.32 (497.113)

## HOLDING DATA

**HD** The Library of the Department of Geography, Tourism and  
Hotel Industry in Novi Sad

## NOTE:

**N** none

## ABSTRACT:

**AB**

Vojvodina hotel companies sufficiently not to use exceptional tourist potential, as an important competitive advantage that Vojvodina became a significant tourist destination in this part of Europe. Hotel companies need to recognize the modern trends, predict their development, ensure availability of all information, develop communication among stakeholders and improve all elements of management and marketing. It was a good start in the form of improving the quality of tourism, but should do much to Vojvodina significantly improved its tourist traffic and tourist spending.

Qualification structure of management and other employees not only in the reviewed hotel but the hotel industry as a whole, is very unfavorable. This imposes the need for training of existing staff and bringing in young, skilled and creative staff who will use their knowledge and experience gained far better identify all the competitive advantages of Vojvodina and enrich the contents of the hotel product. The problem in Vojvodina hotel industry is that they are hotels, and hotel facilities are often part of certain companies whose core business is something else (agriculture, construction, trade, etc.), and is mainly hotelijestvo complementary activities in the business of the entire enterprise. Therefore he is not paying enough attention and realizes the importance and need for further improving the business.

## ACCEPTED BY THE SCIENTIFIC

## BOARD ON:

**ASB** 16. 11. 2006.

## DEFENDED ON:

**DE**

THESIS DEFEND BOARD (DEGREE / PRESIDENT: PhD Sava Janičević, associate profesor,  
NAME & SURNAME / TITLE / PMF, Novi Sad  
FACULTY):

**DB**

MEMBER: PhD Slobodan Čerović, associate profesor,  
FHTM, University Singidunum, Belgrade

MEMBER: PhD Saša Kicošev, full profesor,  
PMF, Novi Sad

## SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	1
UVOD .....	2
PREDMET, CILJ, ZADACI I METODE .....	5
<b>SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU .....</b>	<b>7</b>
TENDENCIJE TRAZNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU .....	8
1. Specifičnosti i osobnosti turističkog tržišta.....	8
2. Dimenzije turističkog tržišta .....	12
3. Novi trendovi i tendencije u ispoljavanju turističke tražnje.....	14
4. Turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti savremenim tendencijama i tržišnim promenama .....	18
4.1. Izgrađenost turističke privrede i turističke ponude Vojvodine.....	24
4.2. Svojinska transformacija hotelskih preduzeća Vojvodine .....	32
5. Kategorizacija hotelskih preduzeća .....	35
5.1. Pojam, značaj i kriterijumi kategorizacije ugostiteljskih objekata .....	35
5.2. Obavezni minimalni uslovi za obavljanje ugostiteljske delatnosti .....	40
5.3. Trendovi u hotelskoj klasifikaciji i kategorizaciji .....	41
5.3.1. Uticaj informatičkih tehnologija na klasifikaciju i kategorizaciju .....	42
5.3.2. Uticaj velikih hotelskih lanaca na klasifikaciju i kategorizaciju .....	43
5.3.3. Uticaj velikih turoperatora na klasifikaciju i kategorizaciju .....	44
5.3.4. Uticaj hotelskih vodiča na klasifikaciju i kategorizaciju .....	45
RAZVOJ TURIZMA I PERSPEKTIVE RAZVOJA .....	47
1. Prirodne i društvene karakteristike kao osnova za razvoj turizma u Vojvodini .....	47
2. Uloga turizma u privrednom razvoju.....	49
2.1. Ostvareni rezultati u ukupnom prometu i potrošnji u turizmu .....	52
i hotelijerstvu Vojvodine .....	52
2.2. Turizam u ukupnom privrednom i regionalnom razvoju Vojvodine .....	56
3. Perspektive razvoja turizma .....	59
3.1. Perspektive razvoja turizma u svetu do 2020. godine.....	59
3.2. Perspektive razvoja turizma u Vojvodini .....	67
3.3. Strategijski ciljevi i pravci razvoja turizma u Srbiji i Vojvodini.....	72
4. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom .....	75
4.1. Konkurentnost turističkih destinacija.....	75
4.1.1. Faktori konkurentnosti turističke destinacije .....	77
4.2. Proces pozicioniranja turističkih destinacija .....	86
4.2.1. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom .....	91
<b>DINAMIČNOST PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU .....</b>	<b>94</b>
KARAKTERISTIKE I OBLICI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH PREDUZEĆA.....	95
1. Osnovne odlike hotelijerstva kao privredne delatnosti.....	95
1.1. Hotelijerstvo kao privredna delatnost .....	95
1.2. Specifičnosti hotelijerstva.....	97

2. Integracijski procesi kod hotelskih preduzeća .....	100
3. Hotelska preduzeća u procesu internacionalizacije i globalizacije poslovanja .....	103
3.1. Faktori formiranja međunarodnih hotelskih lanaca .....	105
3.2. Načini rasta i razvoja hotelskih preduzeća .....	108
3.2.1. Interni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća .....	114
3.2.2. Eksterni metod rasta i razvoja hotelskih preduzeća.....	115
4. Poslovanje hotelskih preduzeća Vojvodine na.....	116
međunarodnom turističkom tržištu.....	116
<b>ZNAČAJ ORGANIZACIONE STRUKTURE I ULOGA MENADŽERA U SAVREMENOM POSLOVANJU.....</b>	<b>119</b>
1. Organizaciona struktura hotelskih preduzeća .....	119
1.1. Pojmovno određenje organizacione strukture .....	119
1.2. Oblikovanje organizacione strukture .....	120
2. Prilagođavanje organizacione strukture hotelskih preduzeća .....	124
promenama na turističkom tržištu .....	124
3. Uloga menadžera lidera u hotelskim preduzećima.....	126
<b>POSLOVNE OPERACIJE U HOTELSKOM PREDUZEĆU .....</b>	<b>130</b>
1. Izbor vrste hotelskog objekta .....	130
2. Izbor lokacije objekta .....	138
2.1. Faktori za izbor lokacije hotelskih objekata .....	138
3. Formiranje i funkcionisanje radnog kolektiva .....	143
3.1. Faktori formiranja i funkcionisanja radnog kolektiva hotelskih preduzeća .....	143
4. Uvođenje sistema totalnog kvaliteta u hotelska preduzeća.....	151
4.1. Definisanje i značaj kvaliteta turističkih usluga .....	151
4.2. Tehničke i funkcionalne dimenzije kvaliteta turističkih usluga .....	153
4.3. Sadržaj koncepta TQM (Total Quality Management).....	154
4.3.1. Sadržaj TQM u hotelskim i turističkim uslugama.....	156
4.3.2. Osnovni principi savremenog sistema menadžment kvaliteta .....	159
5. Motivisanost za rad i stimulacije zaposlenih .....	163
5.1. Teorije motivacije .....	165
6. Rezultati anketnog istraživanja (gosti) .....	169
6.1. Analiza dobijenih rezultata .....	169
 <b>UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆIMA VOJVODINE U SKLADU SA TENDENCIJAMA NA TRŽIŠTU.....</b>	 <b>177</b>
 <b>TEORIJSKI PRISTUP UPRAVLJANJU HOTELSKIM PREDUZEĆIMA.....</b>	 <b>178</b>
1. Pojam, značaj i funkcije menadžmenta.....	178
1.1. Pojam i značaj menadžmenta.....	178
1.2. Funkcije menadžmenta.....	181
2. Osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta.....	183
2. 1. Koncepti, metode i tehnike strategijskog .....	185
upravljanja hotelskim preduzećem .....	185
<b>UNAPREĐENJE I PRILAGOĐAVANJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENTATA TRŽIŠNOG NASTUPA HOTELSKIH PREDUZEĆA VOJVODINE.....</b>	<b>189</b>
1. Primena marketing koncepcije u poslovanju hotelskih preduzeća.....	189
2. Marketing MIX hotelskog preduzeća .....	194
2. 1. Prilagođavanje proizvoda novim trendovima.....	195

2.2. Cenovno prilagođavanje .....	198
2.3. Propagandno – promotivno prilagođavanje novim trendovima .....	202
2.4. Kanali distribucije hotelskog proizvoda .....	206
2.4.1. Promene u strukturi kanala prodaje .....	211
MARKETING INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSTVU .....	214
1. Neophodnost primene i organizovanja marketing .....	214
informativnih sistema .....	214
1.1. Struktura marketing informativnog sistema .....	214
1.2. Savremeni informativni sistemi u hotelijerstvu .....	218
1.3. Uključivanje hotelskih preduzeća u rezervacione sisteme poznatih međunarodnih turističkih kompanija .....	222
2. Istraživanje turističkog tržišta .....	225
STRATEGIJSKE ALTERNATIVE HOTELSKIH PREDUZEĆA .....	230
1. Teorijski pristup strategijskim alternativama hotelskih preduzeća .....	230
1.1. Izbor strategijskih alternativa hotelskih preduzeća .....	231
1.2. Analitički okvir za izbor strategijske alternative .....	235
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM .....	239
1. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom i proizvodom .....	239
1.1. Strategija segmentacije tražnje .....	239
1.2. Strategija diferenciranja hotelskog proizvoda .....	241
2. Strategijsko prilagođavanje hotelskih preduzeća Vojvodine u funkciji ostvarenja ciljeva razvoja .....	244
STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE HOTELSKOG PROIZVODA I HOTELSKOG PREDUZEĆA .....	250
1. Pristup i faze strategijskom planiranju .....	250
2. Konkurentnost i pozicioniranje u hotelijerstvu .....	256
2.1. Konkurentnost hotelskih preduzeća .....	256
2.2. Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća .....	259
ZAKLJUČAK .....	263
LITERATURA I IZVORI .....	266
PRILOZI .....	273
BIOGRAFIJA .....	287
KLJUČNA DOKUMENTACIJA .....	288
KEY WORD DOCUMENTATION .....	290