



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



mr Dragan Živković

**STRATEGIJSKI ASPEKT TRŽIŠNOG
POZICIONIRANJA HOTELSKIH
PREDUZEĆA BEOGRADA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2008.

SADRŽAJ

Predgovor	5
Uvod	6
I DEO.....	10
SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU	10
GLAVA 1	11
1. Uloga turizma u privrednom razvoju	11
2. Dimenzije turističkog tržišta.....	14
3. Perspektive razvoja turizma u svetu do 2020 godine	16
4. Specifičnosti turističkog tržišta	27
4.1. Heterogenost turističke tražnje	28
4.2. Heterogenost turističke ponude	33
4.3. Sezonska fluktuacija tražnje	37
4.4. Distribucija turističkih kretanja	39
Glava 2.....	41
OSNOVNE KARAKTERISTIKE TRAZNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU BEOGRADA	41
5. Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude.....	41
5.1. Mobilnost i elastičnost tražnje.....	41
5.1.1. Faktori mobilnosti tražnje.....	41
5.1.2. Vrste elastičnosti tražnje.....	42
6. Ostvareni rezultati u poslovanju turističke privrede Beograda	43
7. Organizacija smeštajne ponude Beograda.....	47
8. Kategorizacija hotelskih preduzeća	50
II DEO	53
DINAMIČNOST PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU	53
Glava 3.....	54
KARAKTERISTIKE I OBLICI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH PREDUZEĆA ...	54
9. Glavni pokretači promena	54
9.1. Ekonomski faktori	56
9.2. Demografski faktori.....	56
9.3. Socio-psihološki faktori.....	57
10. Karakteristike i specifičnosti integracije hotelskih preduzeća	58
10.1. Horizontalno povezivanje	58
10.2. Vertikalno povezivanje	59
10.3. Konglomerati	61
10.4. Vertikalna dezintegracija	62
10.5. Strategijske alijanse	63
11. Internacionalizacija poslovanja hotelskih preduzeća	63
11.1. Osnovni faktori internacionalizacije (globalizacije)poslovanja u hotelijerstvu	63
11.1.1. Uticaj dinamičnosti turističkog tržišta na globalizaciju poslovanja hotelskih preduzeća	63
11.1.2. Dosadašnji oblici rasta i razvoja hotelskih preduzeća	65
11.1.2.1. Franšizing	65
11.1.2.2. Ugovor o menadžmentu.....	73
11.1.2.3. Akvizicije	79

11.1.2.4. Zajednička ulaganja	80
Glava 4.....	82
STRATEGIJSKE ALTERNATIVE HOTELSKIH PREDUZEĆA	82
12. Teorijski pristup strategijskim alternativama hotelskih preduzeća	82
12.1. Analitički pristup problematici izbora strategija	82
12.2. Ofanzivne strategije	84
12.3. Generičke strategije	85
12.4. Defanzivne strategije	86
12.5. Pravovremene i pozicione strategije	87
12.6. Proces strategijskim upravljanjem hotelskih preduzeća	88
Glava 5.....	90
STRATEGIJSKI PRISTUP RAZVOJU TURISTIČKE DESTINACIJE	90
13. Koncept upravljanja turističkom destinacijom	90
13.1. Analiza relevantnih faktora (simulaciona analiza) i određivanje ciljeva razvoja.....	90
13.2. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom	93
13.3. Kordinacija aktivnosti na nivou turističke destinacije.....	94
Glava 6.....	100
ODNOS ORGANIZACIONE STRUKTURE I STRATEGIJE.....	100
14. Prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu.....	100
14.1. Uloga operativnih jedinica.....	102
14.2. Modeli organizacione strukture	103
14.3. Uloga menadžera lidera hotelskog preduzeća	107
14.3.1. Specifičnost menadžera lidera hotelskog preduzeća	107
Glava 7.....	111
POSLOVNE OPERACIJE U HOTELSKOM PREDUZEĆU	111
15. Izbor i vrste hotelskog objekta	111
16. Izbor lokacije objekta	113
17. Formiranje i funkcionisanje radnog kolektiva (poslovnog tima)	116
18. Uvođenje sistema totalnog kvaliteta u hotelska preduzeća	120
19. Motivisanost za rad.....	122
19.1. Standardizacija radnih operacija.....	123
19.2. Razvoj i obuka zaposlenih	124
III DEO	128
STRATEGIJSKO I TAKTIČKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆIMA..	128
Glava 8.....	129
UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENATA TRŽIŠNOG NASTUPA HOTELSKIH PREDUZEĆA BEOGRADA	129
20. Primena koncepcije marketing menadžmenta	129
20.1. Kreiranje hotelskog proizvoda.....	131
20.1.1. Sadržaj i karakteristike hotelskog proizvoda.....	131
20.1.2. Inovacija postojećih i razvoj novih proizvoda.....	133
21. Analiza sezonskog karaktera poslovanja izabranih hotela	135
21.1. Rezultati istraživanja o primeni instrumenata marketing miksa u beogradskim hotelima	136
Pregled 10: SWOT analiza beogradskih hotela.....	138
21.2. Ključni proizvodi destinacije.....	139

21.2.1.	Analiza sezonskog karaktera poslovanja izabranih hotela	143
21.3.	Cena kao faktor konkurentnosti	145
21.4.	Uloga promocije u pozicioniranju hotelskog proizvoda.....	148
21.4.1.1.	Sadržaj promotivnih aktivnosti.....	148
21.4.1.2.	Hotelska propaganda	149
21.4.1.3.	Primena informacione tehnologije.....	151
21.4.1.4.	Finansiranje promotivnih aktivnosti	152
21.4.2.	Organizovanje promotivnih aktivnosti na nivou grada Beograda	153
21.4.3.	Organizacija turističke propagande	156
21.5.	Kanali prodaje hotelskog proizvoda	157
21.5.1.	Direktna i indirektna prodaja.....	158
21.5.2.	Izbori kanala prodaje	160
Glava 9.....		161
MARKETING INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSTVU.....		161
22.	Neophodnost primene i organizovanja marketing informacionih sistema	161
23.	Istraživanje turističkog tržišta.....	162
23.1.	Postupak i metodi istraživanja tržišta	162
23.2.	Analiza tržišta i predviđanje tražnje i ponude	163
23.2.1.	Karakteristike turističke tražnje.....	164
23.2.1.1.	Karakteristike stranih turista.....	168
23.2.1.2.	Karakteristike domaćih turista	169
23.2.2.	Karakteristike bitnih segmenata turističke tražnje	170
Glava 10.....		171
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM		171
24.	Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom hotelskog preduzeća	171
24.1.	Segmentacija tražnje	172
24.2.	Diferenciranje uslužnog programa.....	173
24.3.	Diferenciranje cena hotelskog preduzeća	175
24.4.	Profilisiranje imidža hotelskog preduzeća	175
25.	Utvrdjivanje strategijskih ciljeva razvoja hotelskog preduzeća	176
Glava 11.....		185
26.	Strategijsko pozicioniranje hotelskog preduzeća	185
26.1.	Pristup i faze u strategijskom planiranju.....	185
26.2.	Značaj procesa komunikacije unutar organizacione kulture.....	185
26.2.1.	Razvoj faza strategijskog upravljanja.....	187
26.2.2.	Uloga menadžmenta	188
26.3.	Koncepti, metode i tehnike strategijskog upravljanja hotelskim preduzećem	189
26.3.1.	Koncepti strategijskog menadžmenta.....	189
26.4.	Osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta u hotelijerstvu.....	191
26.5.	Metode i tehnike strategijskog menadžmenta.....	192
26.6.	Odluke o tržišnom pozicioniranju.....	194
26.6.1.	Utvrdjivanje misije hotelskog preduzeća	194
26.6.2.	Istraživanje okruženja i sopstvenih potencijala.....	198
26.7.	Identifikovanje mogućih strategijskih alternativa.....	200
26.8.	Utvrdjivanje ciljeva i kontrola strategijskih ciljeva	204
Z A K L J U Č I C I		206
Prilog br.1		214
Prilog br.2		215
Prilig: br.3.....		216

Prilog br.4	216
LITERATURA.....	224

Predgovor

Osnovni cilj Istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je bio da se sagleda strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja kao kontinualni proces kojim se hotelska preduzeća u turističkoj privredi na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini kao što je Beograd. Sa aspekta savremenog koncepta turističkog poslovanja, analizirao se i nivo turističke destinacije, odnos pripadajućih preduzeća sa ostalim relevantnim učesnicima u turističkoj ponudi Beograda kao turističkog centra.

Glavna namera istraživanja je bila je da se u teorijskom i metodološkom smislu - polazeći od odgovarajućih **osnova u funkcionisanju hotelskih preduzeća - ukaže na neophodnost balansiranog** pristupa hotelskog preduzeća u odnosu na tržišne promene s jedne i na sopstvene mogućnosti i potrebne aktivnosti tog preduzeća s druge strane. Naime, istraživale su se neophodne postavke u hotelskim preduzećima turističke privrede uopšte i, posebno, koje bi u skladu sa njihovim strategijskim namerama i ciljevima trebalo da obezbede uspešan odgovor na dugoročne i složene tržišne promene.

Istraživanja su pokazala da je neophodno izbeći uvažavanje samo tržišta ili samo potencijala preduzeća i obezbediti usklađenost između postizanja konkurentske prednosti na tržištu i internih sposobnosti. Stoga analizirala se primena savremenih koncepata menadžmenta u kojima strategijsko upravljanje pozicijom preduzeća (*strategic posture management*); odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost mogu predvideti. Tržišna pozicija hotelskog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Potrebno je bilo da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih "paketa-ponude" na tržištu koji se posebno dizajnira. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja. U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Time se utvrđuje relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog turističkog preduzeća, otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja. Dakle, ovom radu je nastojano da se dokaže da uspešna politika u hotelijerstvu mora da inicira stalne promene koje predstavljaju strategiju pozicioniranja i repozicioniranja na turističkom tržištu. Osim toga, ukazano je na to da su glavni izazivači koji diktiraju prirodu i sadržaj tog procesa sadržani pre svega u dominirajućoj poziciji veoma elastične, probirljive i sve više sofisticirane tražnje i u izrazitoj neelastičnosti ponude za hotelskim proizvodom. Za ovakav pristup, posebno se zahvaljujem na saradnji prilikom izrade rada Prof. dr Slobodanu Čeroviću. Takođe, zahvalnost dugujem i svim kolegama za podršku i savete tokom istraživanja i obrade rezultata, odnosno same izrade teze.

Uvod

Savremeno turističko tržište izloženo je sve oštrijim uslovima poslovanja te uspešnost poslovanja hotelskih preduzeća, u sve većoj meri, zavisi od izbora optimalne tržišne strategije. Stoga, menadžment u hotelijerstvu predstavlja kritičnu aktivnost sa stanovišta pretpostavki i mogućnosti uspešnog opstanka, rasta i razvoja hotelskog preduzeća. To je kompleksan i sveobuhvatan proces koji nastaje i razvija se u preduzeću, formirajući specifičan i relativno trajan model ponašanja koji razlikuje jedno preduzeće u hotelijerstvu od drugih. Izučavanje i primena menadžmenta u hotelijerstvu, predstavlja vrlo složenu istraživačku oblast u upravljanju, u kojoj se susreću i prepliću različite, ne samo naučne, nego i praktične discipline: ekonomija, statistika, matematika, psihologija, informatika, sociologija i druge, odnosno koja zahteva interdisciplinarni pristup. U ovoj doktorskoj disertaciji, oblast istraživanja i prezentacije ograničava se na osnovne probleme menadžmenta u hotelijerstvu Beograda čije aktivnosti direktno opredeljuju rezultate poslovanja preduzeća. Sa tog aspekta, upravljanje je kritičan proces za hotelsku organizaciju, liderstvo je stožer upravljanja, a donošenje svih vrsta odluka je ključ liderstva. Ako se sa terena praktičnih iskustava pređe na teren teorijskih dostignuća u oblasti menadžmenta u hotelijerstvu uočava se evidentan nesklad. On se ispoljava kao razvoj dva odvojena teorijska koncepta, koji nemaju mnogo dodirnih tačaka. Normativni modeli, definišući racionalne procedure za odlučivanje, postaju visoko sofisticirani, dok deskriptivni modeli, opisujući načine na koje se odluke zaista donose, narušavaju perspektivu izbora kao predvidivog, konsekventnog i racionalnog. Poslednjih godina, narastanjem procesa globalizacije, učinjeni su određeni naporu ka istraživanju mogućnosti pomirenja ovako divergentnih stavova. Osnovni motiv sadržan je u neophodnosti razvijanja konceptualnog okvira koji bi imao i pragmatičnu vrednost. U analizi procesa upravljanja potrebno je koristiti dostignuća i jednog i drugog teorijskog koncepta, da bi se u dužem vremenskom intervalu otvorile perspektive ka formiranju i zaokruživanju jedinstvenog okvira za donošenje odluka u hotelskom preduzeću.

Neosporno, turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije. Turističke potrebe su značajnom delu svetske populacije postale skoro deo egzistencijalnih potreba. Potrebe ljudi razvijenih zemalja, i ne samo njih, sa dosta slobodnog vremena i sa značajnom ekonomskom snagom, sastavni su deo savremenog života i zato im se poklanja višestрана pažnja na integralnom svetskom tržištu.

Krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka dogodile su značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske, sociološke, kulturne i druge transformacije kako u sferi tražnje tako i sferi ponude. Prostorna disperzija turizma je impresivna, kao i makro i mikro ekonomski efekti. Gotovo sve države sveta su obuhvaćene turističkim kretanjima, i kao emitivna i kao receptivna područja. Pri tome se značajno izdvaja turizam velikih gradova ne samo u Evropi nego i u svetu.

Savremeno upravljanje hotelskim preduzećem skoncentrisano je na formulisanje celovitog razvojnog okvira i adekvatne turističke politike, čime se uvažava i postojanje različitih elemenata unutar hotelskog sistema i stvaranja njihovog skladnog odnosa sa konkretnim okruženjem.

Savremenost upravljanja hotelskim preduzeće prevashodno se ogleda na usredsređenost na strategijsko planiranje i finansiranje razvoja hotelskog preduzeće. Ovaj pristup donosi suštinsku promenu u odnosu na raniji period, jer fokus nije na izradi plana već na procesu utemeljenom na uvažavanju nepredvidivosti nastupajućih promena, na spremnom dočekivanju "događaja iz budućnosti", na prilazu upravljanju dinamičnim angažovanjem i na sistematskom anticipiranju turbulentnog okruženja. Adaptibilnost i fleksibilnost hotelskih preduzeća na promene u okruženju postaju osnovne strategijske smernice u tržišnom pozicioniranju.

Kontinuitet i istovremenost procesa rasta turističke tražnje i zahteva za što kvalitetnijim ekološkim prostorom i njegovim rapidnim smanjenjem, zahtevaju uspostavljanje ravnoteže između narastajuće turističke tražnje i zaštite životne sredine. To iziskuje potrebu određivanja jasne granice između zaštite prirodnog bogatstva i potreba razvoja hotelskog preduzeća.

Stoga su, uvodna i zaključna razmatranja doktorske disertacije, obuhvatila tri međusobno povezana dela sa kvantitativnom podlogom zasnovanom na pokazateljima međunarodne i domaće statistike i na rezultatima relevantnih istraživanja. Uvodna razmatranja ukazuju na cilj i sadržaj rada, a zaključna sadržavaju rezime, tj. najvažnije stavove koji proističu iz obavljenih istraživanja i sagledavanja relevantne literature, u radu.

Prvi deo istraživanja nosi naziv " Savremene tendencije na turističkom tržištu" i u njemu se pošlo od dimenzija i strukturnih odlika turističkog tržišta Beograda i Srbije kao i kretanja na međunarodnom turističkom tržištu i značaju razvoja turizma. Turističke usluge danas učestvuju sa 34 % u svetskoj trgovini uslugama, a njihov izvoz čini preko 8 % ukupnog svetskog izvoza roba i usluga. Tome treba dodati i izuzetno značajan obim putovanja i potrošnje koja se ostvaruje u domaćem turizmu. Znači da turizam zauzima značajno mesto u uslužnim delatnostima koje su u privredno najrazvijenijim zemljama sveta i osnovni pokretač i nosioci razvoj a.

Dakle, u tim okvirima se ispoljavaju i strukturne odlike turističkog tržišta. Početni se ogleda u naglašenoj heterogenosti tražnje u pogledu potreba i zahteva organizacije putovanja, raspoloživih sredstava i dr., ali i u heterogenosti turističke privrede i ukupne ponude, tj. u prisustvu brojnih učesnika u pružanju turističkih usluga. To zahteva efikasnu koordinaciju njihovog rada i upućuje ih na odgovarajuće kontakte i saradnju. Ovo tim pre što se tražnja, koja je zajednička za sve pružaoce usluga, koncentriše u vremenu i prostoru i time dodatno nameće potrebu za iznalaženjem adekvatnog tržišnog odgovora hotelske ponude.

Mnogobrojne funkcionalne karakteristike tražnje i ponude su takve da obezbeđuju povoljniju poziciju tražnje. Stoga bi se u prvom delu rada ukazalo i na izazivače mobilnosti i elastičnosti tražnje, odnosno neelastičnosti primarne i sekundarne turističke ponude. Odnosi tražnje i ponude nameću način reagovanja preduzeća i potrebu da se u turističkoj privredi adekvatno sagleda sopstvena tržišna pozicija i mogućnosti njenog poboljšanja.

U drugom delu rada " Dinamičnost promena na turističkom tržištu", prvo su se analizirale dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje kao dominirajućeg tržišnog subjekta. Obuhvaćeni su posebno ekonomski, a zatim i demografski, socio - kulturni, psihografski i drugi faktori koji opredeljuju tražnju u međunarodnom turizmu i u domaćem turizmu. Posebno su se analizirale krupne promene u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća. Naglasak je na:

- ❖ internacionalizaciji i globalizaciji poslovanja hotelskih preduzeća,
- ❖ fazama prerastanja od domaćeg ka globalnom tržištu,
- ❖ osnovnim područjima promena u poslovnoj orijentaciji,
- ❖ faktorima formiranja međunarodnih hotelskih lanaca,
- ❖ ciljevima i prednostima u poslovanju hotelskih lanaca,
- ❖ izboru pojedinih načina rasta i razvoja,
- ❖ promenama u upravljanju hotelskim preduzećima,
- ❖ metodima izboru optimalnih strategija,
- ❖ primeni marketing strategije,
- ❖ kao i osnovnim elementim istrživanja tržišta.

Posebno bi se naglašava:

- aspekt diferenciranja proizvoda,
- segmentacije tržišta,
- profilisanje imidža,
- kanali prodaje,
- promocija i propaganda i
- politika cena u hotelskim preduzećima.

Stoga se u istraživanjima pošlo od teorijskog pristupa u formulisanju strategijskog upravljanja hotelskim preduzećima, a zatim je ukazano na tehnološko i tržišno pozicioniranje i ostalih instrumenata marketinga u hotelskim preduzećima.

Treći deo rada ima naziv "Strategijsko i taktičko upravljanje hotelskim preduzećima". U njemu se polazi od strategijskih osnova u razvoju hotela, što znači da su se prvo analizirali raspoloživi potencijali i efekti dosadašnjeg razvoja, a zatim i ciljevi i pravci strategijskog razvoja hotela i njihovog pozicioniranja . Ponovni izlazak na međunarodno turističko tržište, uz pretpostavku ispunjenja potrebnih uslova koji za sada ne postoje, zahtevaće selektivan pristup u utvrđivanju ciljnih segmenata i ciljnih tržišta i odgovarajuće oblike razvoja hotela. Strategija transformacije hotelskih preduzeća je posebno neophodna u cilju njegovog strategijskog pozicioniranja i prilagođavanja tržišnim promenama. Svojska transformacija, kao i tržišna, i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi s' jedne strane su odraz potrebnih tranzicionih promena, a s' druge strane predstavljaju važan domen ukupnog strategijskog prilagođavanja i efikasnijeg upravljanja u turističkoj privredi Srbije. Zato je dalji nastavak transformacije hotela, kako po pitanju vlasništva , tako i po pitanju organizacione strukture jedan od najvažnijih zahteva koji se postavljaju pred hotelskim preduzećima Srbije.

Problematici analitičkog pristupa pri izboru adekvatnih strategija pristupilo se sa teorijskog polazišta uz kritičku analizu postojeće prakse u hotelskim preduzećima Beograda. Posebno je ukazano na neophodnost primene

defanzivnih strategija u početnoj fazi, a onda je ukazano na primenu odgovarajućih strategija rasta i razvoja.

Međutim, na dugi rok neophodno je i značajno poboljšanje ukupne organizovanosti hotela njegovog funkcionisanja. To podrazumeva promene u organizovanosti nastupa na tržištu, pre svega kroz primenu koncepcije marketinga u poslovnoj i hotelskoj politici. U tom kontekstu je i značajnije njegovo uključivanje u međunarodno poslovanje na bazi odgovarajućih aranžmana i kroz adekvatne oblike poslovne saradnje sa stranim partnerima. Kreiranje novog i unapređivanje postojećeg proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa hotelskih preduzeća je svakako jedno od najvažnijih područja njegovog budućeg strategijskog upravljanja. Za beogradske hotele od posebnog značaja je formiranje takvog asortimana i kvaliteta koji bi obezbedio dugoročno prilagođavanje tržišnim zahtevima i promenama. Ono mora biti praćeno strategijskim unapređivanjem prodajno - promotivnih aktivnosti, zasnovanim na istraživanju tržišta, zatim na razvoju rezervacionih i informacionih sistema, kao i na uspešnijem pozicioniranju hotela koje će doprineti poboljšanju prodajno - promotivnih aktivnosti i njihove konkurentnosti na turističkom tržištu. Nesporo je i da postizanje odgovarajućeg odnosa cena i kvaliteta usluga zasnovanih na standardima, takođe predstavlja bitan domen unapređivanja ukupnog tržišnog nastupa hotelskih preduzeća Beograda.

I DEO
SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM
TRŽIŠTU

GLAVA 1

1. Uloga turizma u privrednom razvoju

Savremeni turizam predstavlja svojevrsan civilizacijski fenomen, a njegov značaj se može sagledati tek kad se imaju u vidu mnogi njegovi društveni i ekonomski aspekti, odnosno njegov povratni uticaj na društveni i privredni život kako na nivou jedne zemlje, tako, možda još više, na globalnom, svetskom nivou.

Domaći i inostrani turisti, između ostalog, predstavljaju potrošače turističkih usluga, te se oni javljaju kao osnovni nosioci tražnje turističkih usluga, te time predstavljaju i osnovu razvoja turizma kao privredne delatnosti mnogih zemalja i turističkih područja, a time i značajan faktor privrednog rasta i razvoja. "Ekonomski elemenat je zajednički imenitelj psihološkog, sociološkog, geografskog i tehničkog aspekta turizma"¹. Dakle, o turizmu se, već od šezdesetih godina prošlog veka govori kao isključivoj privrednoj delatnosti².

Zbog složenosti turizma kao vrlo dinamične, turbulentne, privredne grane i aktivnosti, sa aspekta uloge turizma u privrednom razvoju, obavezno se sagledavaju i prateći društveni uticaji kao i, povratno, uticaj turističkih aktivnosti na okolinu (životnu sredinu), odnosno privredno okruženje³. Stoga je neophodno poći od toga da se turizam posmatra sa dva ključna aspekta.

Makroekonomski aspekt, znači da turizam može vrlo značajno uticati na društveno-ekonomske odnose, te stoga, zahteva sistemska rešenja u okviru nacionalnih privreda, odgovarajuće ekonomske politike zemlje i velikog dela međunarodne zajednice.

Mikroekonomski aspekt, podrazumeva efikasno i efektivno funkcionisanje privrednih subjekata, preduzeća koja posluju na direktan i indirektan način u turističkoj delatnosti. Sa ekonomskog poimanja turista i turizma neophodno je imati u vidu da je turista, upravo sa aspekta ekonomske analize, potrošač.

Dakle, turizam je potrošački "pokret" nastao s ciljem zadovoljenja čovekovih specifičnih potreba. Suština turizma, kao ekonomske pojave, proizilazi iz raznolikih veza unutar društvenih (i uže ekonomskih) odnosa koje čovek uspostavlja radi zadovoljenja svojih turističkih potreba.

Ekonomski odnosi koji se uspostavljaju povodom turističke potrošnje shvataju se kao ekonomski odnosi turizma ili turistički ekonomski odnosi. Ti odnosi generišu određene ekonomske i druge posledice koje se u ekonomskoj

1 Krapft, K., 1963, *Tourism as a Factor in Economic Development*, Roma, p.3.

2 U literaturi postoje različiti termini za obeležavanje turizma kao privredne delatnosti. Na primer: "turistička trgovina" (Tourist Trade), "turistička industrija" (Tourist Industry), "putnička industrija" (Travel Industry);

3 Sa ekonomskog aspekta, najvažnija razlika ponašanja čoveka turista, je u tome što se on privremeno isključuje iz procesa rada i postaje isključivi potrošač turističkog proizvoda i usluga. Dohodak koji troši na taj način ostvaren je na drugom mestu i u drugo vreme.

praksi izražavaju ekonomskim kategorijama: potrošnja, proizvodnja, dohodak, dobit, zaposlenost, trošak, itd., a delom nastaju pod uticajem turizma⁴.

Ekonomska analiza opisuje, analizira i dovodi u međusobnu vezu ekonomske kategorije koje generišu ekonomski odnosi turizma što se mogu definisati kao skup veza koje proizilaze iz ponašanja učesnika u njima. To su subjekti potrošnje ili turisti i subjekti ponude. Ekonomske aspekte turizma i turista nemoguće je posmatrati bez analiziranja odnosa potreba ljudi (odnosno stanovništva) i ukupnog društvenog razvoja.

Potrebe predstavljaju zahtev pojedinaca ili društvenih grupa za materijalnim dobrima i uslugama radi olakšanja osećaja nezadovoljstva i postizanja odgovarajućih nivoa blagostanja. U ukupnim ljudskim potrebama uspostavlja se hijerarhija te turističke potrebe nalaze svoje mesto u zavisnosti od više faktora među kojima se izdvajaju: nivo raspoloživog dohotka i količina raspoloživog vremena;

Već je naglašeno da se turističke potrebe zadovoljavaju turističkim dobrima (proizvodima i uslugama), te spadaju u posebnu grupu potreba.

Pregled 1 Vrste potreba prema turističkoj literaturi

Potrebe	Motivi	Navodi u turističkoj literaturi
Fiziološke	Relaksacija	Beg, opuštanje, ublaženje napetosti, žudnja za suncem, mentalno opuštanje napetosti.
Sigurnost	Osiguranje	Zdravlje, rekreacija, održavati se aktivnim i zdravim za budućnost
Pripadnost	Ljubav	Porodično zajedništvo, pojačanje srodničkih odnosa, društvenost, olakšati društvene odnose, održavanje ličnih veza, međuljudski odnosi, koreni etnički, privrženost članovima porodice, održavanje socijalnih kontakata.
Poštovanje	Ostvarenje	Uverenje o nečijem dosegnuću, Pokazati nečiju važnost drugima, Prestiž, Društvena prepoznatljivost, Pojačanje vlastitog "ja", Profesionalnost/posao, lični razvoj, status i prestiž;
Samoostvarenje	Istina prema vlastitoj prirodi	Istraživanje i lična procena, Vlastito upoznavanje, Zadovoljavanje ličnih želja;
Znati i razumeti	Znanje	Kultura, Obrazovanje, Želja za lutanjem, Zanimanje za druga područja;
Estetske	Uvažavanje lepote	Okolina, Pejzaži.

Pirjevac, B., Kesar, O., 2002, Počela turizma, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, str.19.

Dakle, sa aspekta vrste potreba turizam se, između ostalog, može definisati kao kombinacija odnosa, usluga i ostalih pogodnosti koje koriste turisti, stvorenih iz potrebe za privremenim premeštanjem ljudi.

Društveni i ekonomski značaj turizma u savremenim uslovima je ogroman, a krajem dvadesetog veka i politički uticaj turizma dostiže vrlo visok nivo. S druge strane, treba imati u vidu i njihov negativan uticaj u pogledu bezbednosti

⁴ Petrović Pero, 2008, Ekonomika turizma, Geografski fakultet, Beograd, str.35.

zemlje. Sve ove aspekte treba imati u vidu te im dati određeni značaj naročito pri kreiranju i sprovođenju politike razvoja turizma u raznim domenima i vidovima angažovanja i delovanja. Multiplikovani efekti turizma na privredu mogu biti direktni i indirektni, pri tome su ekonomske funkcije turizma brojne i značajne, ali zajedničko svim funkcijama je turistička potrošnja i delovanje na dohodak kao neposredan ili posredan ekonomski cilj.

Neosporno, već decenijama turizam utiče na ekonomski razvoj i rast kako konkretne privrede tako i zemlje u celini. Privredni razvoj utiče na sva područja života, a privredni rast je samo jedna komponenta razvoja i jedan od njegovih pokretača, tako da se permanentno postavlja pitanje: promene ili razvoj. Privredni razvoj se tretira kao proces strukturnih promena⁵. S druge strane, u narastajućim procesima globalizacije uticaji turizma postaju sve više obuhvatniji i intenzivniji na gotovo celoj planeti. Uglavnom se uticaji turizma grupišu prema društvenim, političkim i ekonomskim karakteristikama odnosno u tri sledeća seta: socio-kulturni uticaji, uticaji na okruženje, ekonomski uticaji;

Društveni uticaj turizma je izuzetno veliki mada se njegov intenzitet razlikuje po pojedinim regionima odnosno zemljama. Ukupan **društveni uticaj turizma** sagledava se kroz njegova četiri segmenta: kulturni uticaji, obrazovni uticaji, zdravstveni uticaji, uticaji na razumevanje među ljudima;

Smatra se da turizam pogotovo ako je u nekoj zemlji u dinamičnom razvoju ima sve veći uticaj na političku stabilnost ne samo u pojedinoj zemlji nego i u regionu. **Politički uticaj turizma** ispoljava se, uglavnom, vaninstitucionalno ali može biti i institucionalizovan⁶. Uglavnom, sve zemlje nastoje da postignu jačanje političkog prestiža zemlje preko turizma. Turizam deluje na privredu jedne zemlje na dva načina, posredno i neposredno. **Posredno** delovanje turizma ogleda se na pokretanje ukupnog privrednog sistema regije ili zemlje. **Neposredno** turizam deluje u četiri osnovna privredna područja: ugostiteljstvo, saobraćaj, putničke agencije, trgovina;

Ekonomski uticaji turizma mogu se, osim gornje podele, svrstati po drugom kriterijumu, u dve glavne kategorije: direktni i indirektni.

Direktni uticaji u osnovi se svode na dve grupe uticaja: uticaj na dohotke i uticaj na zaposlenost. Detaljnije, svi **direktni ekonomski uticaji** mogu se svrstati u šest setova uticaja: uticaj na DP i ND, uticaj na razvoj privrednih delatnosti koje čine turističku industriju; uticaj na platni bilans zemlje; uticaj na zaposlenost i životni standard; uticaj na investicionu aktivnost i strukturu investicija; uticaj na brži razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i regiona;

Indirektni ekonomski uticaji predstavljaju uticaje na delatnosti i privredne grane koje nisu deo turističke industrije, ali su povezane: industrija, građevinarstvo, poljoprivreda;

Multiplikativni efekti turizma predstavljaju uticaje koji nastaju kao posledica potrošnje isključivo inostranih turista. Novac koji troše inostrani turisti kroz veći

5 Privredni razvoj je sintetički izraz za dinamiku međusobno strukturisanih odnosa. Ovaj pojam podrazumeva skup strukturnih i funkcionalnih promena u okviru ekonomskog procesa, koje prate kvantitativne promene u proizvodnji. Uključuje i komponentu životne sredine. Privredni rast podrazumeva kvantitativne promene koje nastaju u obimu proizvodnje roba i usluga tokom određenog vremenskog razdoblja. Obično zanemaruje prirodnu okolinu i njen uticaj na blagostanje ljudi.

6 Na primer, rezolucijom UN 1966:1967 godina proglašena je "Međunarodnom godinom turizma: Turizam – pasoš mira".

broj transakcija kruži u privredi jedne zemlje, vršeci dodatne efekte na tu privredu, sve dok se, postepeno u potpunosti ne povuče iz te privrede kroz povlačenja u štednju ili plaćanje za uvoz roba ili usluga. Uglavnom, turistička potrošnja predstavlja samo jedan deo ukupnog prihoda pojedine privredne grane.

S druge strane kvantifikacija udela pojedinih delatnosti u ukupnoj potrošnji je složen metodološki postupak, koji počiva na mnogim pretpostavkama, ili je rezultat eksternih istraživanja turističke potrošnje, dakle aproksimativne su vrednosti. Naime, potrebno je iz ukupne veličine prihoda pojedinih grana odvojiti tekuću, svakodnevnu potrošnju domaćeg stanovništva od ukupne turističke potrošnje. Potom se izdvaja potrošnja domaćih od inostranih turista, jer ove dve grupe imaju različit uticaj na nacionalnu ekonomiju. Sve ekonomske funkcije turizma prosto je nemoguće nabrojati ali najvažnijih je osam sledećih funkcija⁷:

- konverzijska,
- indukativna,
- multiplikativna,
- akcelatorska,
- funkcija uravnoteženja robno-novčanih odnosa,
- izvozna funkcija,
- funkcija podsticanja razvoja nerazvijenih područja i funkcija zapošljavanja.

2. Dimenzije turističkog tržišta

Integralno turističko tržište dolazi u red najdinamičnijih tržišta u svetskoj privredi. Ono kao parcijalno tržište predstavlja veliki deo ukupnog svetskog tržišta⁸. Međutim, svako parcijalno tržište ima specifičnosti u odnosu na druga parcijalna tržišta i u odnosu na odnose ponude i tražnje na opštem tržištu.

Svaka potrošnja koja generiše ekonomske aktivnosti vredna je makroekonomske pažnje, pa je zbog toga i interes ekonomske nauke za turističkim tržištem postao relevantan interes u trenutku kada su objektivne ekonomske posledice turističkog fenomena bile čvrsto zabeležene u prihodima nacionalnih ekonomija receptivnih turističkih zemalja širom sveta. Taj interes je bio potenciran interesovanjem slabije razvijenih ili nerazvijenih zemalja sa mogućim pozitivnim implikacijama što bi ga razvoj turizma mogao doneti u te sredine. Ekonomske dimenzije turizma, odnosno integralnog turističkog tržišta, teško je u potpunosti sagledati, jer osim direktnih efekata ima niz dodatnih, indirektnih i sinergetskih efekata.

Prema podacima WTTC u 2005 godini industrija turizma i putovanja generisali su ekonomsku aktivnost u iznosu od 6.201,1 milijardi US dolara.

Direktan uticaj uključuje:

- 74.223.000 radnih mesta u svetskom turizmu, ili 2,8% ukupne zaposlenosti u svetu;

⁷ Petrović Pero, 2008, Ekonomika turizma, Geografski fakultet, Beograd, str.41.

⁸ Subjekti ponude i tražnje, putem tržišnog mehanizma rešavaju ekonomske probleme, i to na visini parcijalnog tržišta, te na nivou celovitog tržišnog sistema. Tržišnim mehanizmom ponude i tražnje uspostavlja se opšta ravnoteža na nivou nacionalne privrede. Ona nastaje kao posledica delovanja svih parcijalnih tržišta u nacionalnoj privredi.

- 1.712 mlrd.US dolara BDP ili 3,8% svetskog bruto društvenog proizvoda;
Ukupni obim turističkog tržišta, turističke industrije i ekonomske dimenzije turizma mogu se najbolje, kompleksno, sagledati iz sledeće tabele koja daje pregled računa / bilansa tražnje;

Tabela 1 Ekonomske dimenzije turizma - u mlrd US dolara –

Kategorija: računi/bilansi tražnje	Iznos u 2005 godini
□ potrošnja rezidenata na tradicionalne turističke usluge i dobra;	➤ 2833,1
□ potrošnja na poslovna putovanja (vlada i firme);	➤ 652,9
□ troškovi vlada na usluge posetiocima (individualni);	➤ 124,3
□ izvoz preko posetilaca;	➤ 818,3
□ troškovi vlada na usluge posetiocima (kolektivni);	➤ 161,1
□ kapitalne investicije privatnog i javnog sektora;	➤ 918,0
□ izvoz (ne preko posetilaca)	➤ 694,1
Svega:"potrošnja u turizmu i putovanjima" (izdaci-proizvodi i usluge-od strane i u korist posetilaca u datoj privredi/zemlji)	➤ 4428,5
Ukupno "Tražnja u turizmu i putovanjima" (Ekonomska aktivnost);	➤ 6201,5

Izvor: WTO, Madrid, 2006.

Sve gore navedene kategorije mogu se prikazati i na drugi način, odnosno ne samo preko kategorija tražnje nego i preko kategorija ponude.

Međutim, treba imati u vidu da se, u zavisnosti gde se odvija turistički promet, ukupno turističko tržište posmatra kao:

- međunarodno, i
- domaće turističko tržište;

Turistička ponuda je, u osnovi, sastavni deo i jednog i drugog tržišta, jer doprinosi istovremeno zadovoljenju potreba stranih i domaćih turista.

Pregled 2 Ekonomske dimenzije turizma - u mlrd US dolara -

Kategorije: računi/bilansi ponude	Iznos u 2005 godini
▪ Direktni BDP industrije turizma i putovanja;	❖ 1712,4
▪ Indirektni BDP industrije turizma i putovanja;	❖ 1577,7
▪ Uvoz roba za industriju turizma i putovanja;	❖ 1138,4
▪ Direktni i indirektni BDP privrede turizma i putovanja;	❖ 4775,7
▪ Uvoz roba za privredu turizma i putovanja;	❖ 1455,8
Svega: ponuda industrije turizma i putovanja	❖ 4428,5
Ukupno:"Ponuda privrede turizma i putovanja" (Ekonomska aktivnost);	❖ 6201,5

Izvor:WTO, Madrid, 2006.

U sagledavanju ekonomske dimenzije turizma treba imati u vidu da turizam,uglavnom, prožima ukupnu privredu. Prema podacima WTTC u 2005 godini turizam, direktno i indirektno, obuhvata:

- ukupno 221.568.000 radnih mesta u svetu ili 8,3% svetske zaposlenosti;
- 4.745,7 mlrd.US dolara BDP ili 10,6% svetskog BDP;
- 1.512,5 mlrd.USD izvoza roba i usluga ili 12% svetskog izvoza;
- 918,0 mlrd.USD kapitalnih investicija ili 9,4% ukupnih investicija u svetu;

S druge strane, za deset godina odnosno u 2015 godine, Svetska turistička organizacija predviđa da će ovi, ključni, parametri ekonomske dimenzije turizma izgledati ovako:

- 10.678,5 mlrd US dolara ukupne ekonomske aktivnosti;
- direktno 2,9% ukupne zaposlenosti u svetu i ukupno (direktno i indirektno) 8,9% ukupne svetske zaposlenosti (1 od 11,2 zaposlenih);
- direktno 3,9% BNP i ukupno (direktno i indirektno) 10,6% svetskog BNP;
- 10% kapitalnih investicija u svetu;

Integralno turističko tržište može biti **primarno** (formira se u neposrednoj vezi turističke tražnje i ponude) i **sekundarno** (obuhvata celu nacionalnu privredu, koja na primarnom tržištu realizuje svoje proizvode i usluge).

3. Perspektive razvoja turizma u svetu do 2020 godine

Globalizovano svetsko turističko tržište sve ubrzanije se razvija ali taj razvoj osim što je vrlo dinamičan vrlo je i turbulentan. Svetsko turističko tržište nije homogeno, naprotiv vrlo je heterogeno. Mogu se izdvojiti brojna obeležja promena turističkog tržišta na strani turističke tražnje. Neka bitna su sledeća:

- izmenjene potrebe ljudi (izmenjeni uslovi rada i života)
 - prisutan je trend daljeg rasta opšteg standarda ljudi u tehnološkim razvijenim zemljama, ali i u zemljama tzv. Nove Evrope, kao i u drugim zemljama koje ulažu u razvoj tehnologije i znanja;
 - ljudi raspolažu sa sve više novca za slobodno vreme zabavu i putovanja, istovremeno, ljudi imaju sve manje vremena za dokolicu, jer nove tehnologije oslobađaju ljude od manje vrednih poslova i vežu ih u nove obaveze prema poslu i razvoju karijere;
 - stoga, ljudi se sve više opredeljuju za višekratna kraća putovanja;
 - javljaju se novi oblici turističke tražnje: all-inclusive, club, specijalizovani turistički sadržaji, itd.;
- produženje životnog veka
 - ljudi sve duže i duže žive, te se u strukturi turističke tražnje javlja sve više ljudi tzv. trećeg doba, te ta grupa postaje sve dominantnija u strukturi;
- rast tražnje za inovativnim sadržajima
 - trend rasta tražnje za inovativnim oblicima turističkog sadržaja i ponude koja se javlja kao osnovni oblik tražnje ili kao dodatni motiv putovanja;
 - neobična iskustva, neočekivani sadržaji i oblici odmora, posebni doživljaji, novi oblici zabave, avantura, kontrola sa prirodom i kontakta s ljudima;
- povratak prirodi
 - paralelno s brzim razvojem i s većim nivoom otuđenosti ljudi raste tražnja za jedinstvenim područjima prirode, s naglašeno čistim i nedirnutim krajolicima i prirodom, koja se barem tako doživljava;
 - čista i netaknuta priroda postaju dominantan motiv turističke tražnje;
- sigurnost

- sigurnost u svim oblicima i područjima postaje osnovni preduslov pri odluci o izboru turističke destinacije;
- obuhvata zahteve za visokim nivoom sigurnosti tokom putovanja, tokom boravka u destinaciji, te uključuje zaštitu od terorizma i nasilja, zdravstvenu i sanitarnu sigurnost, sigurnost od potencijalnih zagađenja i ekscenčnih situacija;
- fizički i duhovni oporavak čoveka
- održavanje vlastitog tela i psihička relaksacija, opuštanje od stresa, briga za zdravlje – trend su ponašanja savremenih ljudi iz kojih proizilaze novi trendovi turističke tražnje (npr. wellness, fitness programi, body programi, rekreacijski programi i slično);
- rast informisanosti i informacije
- rast medija, novih komunikacionih tehnologija i informatizacija društva podstiču kod potencijalnih turista (već ranije prisutnu) potrebu za sve kvalitetnijim i lako dostupnim informacijama;
- sve obrazovaniji informatički pismeniji potencijalni turisti traže potpunu informisanost i mogućnost selekcije potrebnih informacija;
- turisti traže brze oblike informisanosti u kojima žele da imaju potpunu kontrolu nad informacijama;
- turisti žele puno informacija ali i mogućnost njihovog odabiranja;
- posledice bitnih društveno-političkih promena
- sve brži razvoj nauke i tehnologija, te rastući razmak u stilu života i rada kao posledica istorijskih faktora razvoja evropskih naroda i civilizacija koje su doživele posebne traume u poslednjih pedeset godina, samo su deo izvora frustracija i posebnih oblika javljanja novih mentaliteta, te posebnih navika i potreba, posebno kod nekih naroda⁹;
- javljaju se pripadnosti posebnim socijalno-demografskim grupama koje se pogrešno obeležavaju i daje im se pogrešan značaj u turističkoj tražnji;
- turističko tržište se sve više raščlanjuje na posebne podgrupe koje su definisane životnim stilom, ličnim okolnostima, potrebama i životnim prilikama koje određuju posebnosti u turističkoj tražnji, što dovodi do ozbiljnijih diversifikacija ciljnih grupa turista i njihovih potreba i oblika tražnje;
- novi motivi putovanja
- nekadašnji osnovni motivi putovanja kupanje i sunčanje te odmor uz more ili poseta nekom kulturnom događaju postaju zastareli, a dominantno je prisutan trend javljanja novih zahteva turističke tražnje, tražnje za novim turističkim uslugama;
- doživljaji, intenzivno uživanje i ispunjavanje strasti, naglašene aktivnosti u prirodi, doživljaji i strasti gde se podstiču: čulnost, emocije, zdravlje i ljubav prema sebi i svome telu – prisutan su trend;
- turisti žele da dožive nešto potpuno drugačije od njihove svakodnevnice;

9 Drugi svetski rat, podela sveta na Istok i Zapad, razvoj u dva političko-ekonomska sistema, pad berlinskog zida, migracije ljudi, siromaštvo, pojava tzv. Nove Evrope, itd.

Tabela 2 Rast turizma u svetu

Period		Prosečna godišnja stopa rasta	
		D o l a z a k a	P r i h o d a
1950	1960	10,6	12,6
1960	1970	9,1	10,1
1970	1980	5,7	19,4
1980	1990	4,8	9,7
1990	1996	4,4	8,0
1996	2000	5,6	7,4
2000	2003	2,7	0,3
2000	2005	3,3	7,6

Izvor: Koncipirano prema podacima iz publikacije WTO News, 1990. - 2005.

Osim ovih osnovnih obeležja kretanja, na strani i turističke tražnje i na strani turističke ponude javljaju se nova specijalizovana tržišta. Svakako da ih ima dosta ali se izdvajaju sedam sledećih: tržište sporta, tržište prirode, tržište "dobrog života", tržište zabave, tržište kulture – kulturnih manifestacija, tržište hiper turizma;

Tržište sporta: sve naglašeniji motiv putovanja i sve značajniji segment turističkog tržišta je tržište sporta. Međutim, zadovoljenje ovog tržišta iziskuje izgradnju sportskih centara i velikih stadiona i dvorana. Ovo tržište obuhvata sportiste – profesionalne, sportiste – rekreativce i ostale ljubitelje sporta i sportskih disciplina. Posebna privlačnost imaju velike, tzv.mega sportske priredbe¹⁰. Sportski objekti koriste se za rekreaciju lokalnog stanovništva i ispunjenje dokolice, međutim i kao dopunski i/ili ključni segment turističke ponude pojedine destinacije (npr.tenis, golf, jedrenje, biciklizam, padobranstvo, ronjenje, moto sport, veslanje i dr.). Oni moraju biti funkcionalni i kvalitetni, a programi osmišljeni inovativno i atraktivno.

Tržište prirode: doživljaji u prirodi, posebno oni koji se dešavaju na vodi odnosno na moru, jezeru ili reci, doživljaji na kopnu, planinama ili pejzažima (koji su posebni i neponovljivi) doživljaj prirode i njene flore i faune (npr.ribolov, foto programi, promatranje ptica i životinja, endemskih vrsta, itd.), šetnje, planinarenje, rafting, mirovanje u prirodi, skijanje na vodi, skijanje na snegu) predstavljaju samo deo aktivnosti koje savremena turistička tražnja očekuje da budu dostupni. Međutim, pri tome je potrebno da se osigura maksimalan stepen zaštite prirode od negativnih uticaja turističkih aktivnosti.

Stoga se turizam u prirodi ne bi smeo događati sam po sebi, već je neophodno da se on planira i da ga je moguće kontrolisati, a da se pri tom, kvalitetom usluga, zadovolje zahtevi turista. S druge strane, neophodno je, u najvećoj mogućoj meri, koristiti tehničko-tehnološka rešenja koja pridonose očuvanju prirode i zaštite životne sredine.

Tržište "dobrog života": savremeni turisti su, uglavnom iskusni putnici, i od turističkog putovanja traže sve više, odnosno postaju sve zahtevniji. Gotovo

¹⁰ Olimpijske igre, svetska prvenstva, evropska prvenstva, evropska prvenstva, mediteranske igre, nacionalna prvenstva, različita sportska zbivanja;

potpuna okrenutost radu i karijeri tokom poslovne godine izaziva potrebu kod potencijalnih turista da svoje vreme koje planiraju da provedu na turističkom putovanju mogu da iskoriste maksimalno kvalitetno. To po mnogima znači "da dišu punim plućima" i uživaju u blagodetima destinacije u kojoj borave. Pri tome potencijalni turisti zahtevaju ispunjenje sledećih želja: zadovoljstvo i kvalitet, hoteli višeg ranga i kvaliteta, zdrav život, originalnost u originalnim objektima i programima, wellness, zdrav život, zdrava hrana, duhovnost, mir, spokoj. To znači da je, pre svega, u pitanju tražnja za malim mestima, gradovima posebnog graditeljskog nasleđa, ili život na selu. Na primer, može da bude i određeni doživljaj: berba grožđa, berba maslina, kosidba, žetva, ili prezentacija starih zanata i veština, i druge slične manifestacije.

Tržište zabave: u savremenim uslovima tržište zabave je nezaobilazni deo ponude, posebno u većim gradovima ili kongresnim gradovima. Sadržaj ovog tržišta mogu biti šou programi za "veliku zabavu", letnja pozorišta, raznoliki programi za zabavu na otvorenom prostoru, festivali, programi u dvorcima i tvrđavama. Zabava uključuje programe vezane za nacionalnu i lokalnu kulturu i internacionalne programe. Sadržaji trebaju da budu prilagođeni pojedinim ciljnim segmentima. Programe zabave potrebno je osmisliti tokom celog dana (i noći), odnosno izbeći koncentraciju svih događanja isključivo u večernjim časovima.

Tržište kulture: turisti posećuju mesta istorijskog značaja, središta različitih civilizacija, nastojeći da što šire upoznaju kulture drugih civilizacija i naroda odnosno njihovu nacionalnu i subnacionalnu kulturu. Kulturni sadržaji posećuju se u okviru gotovo svakog turističkog putovanja, bilo u većoj ili manjoj meri. Kulturne sadržaje potrebno je osmisliti na način da budu zanimljivi, da se doživljavaju kao poseban događaj, da budu tzv. jedinstvena priča.

Tržište hiper turizma: ovo tržište, predviđa se, treba da obeleži turizam 21 stoleća, a smatra se da će ova ponuda naići na izuzetan prijem kod zapadnoevropskih turista koji takve sadržaje imaju u mestu stalnog boravka, te očekuju takve oblike sadržaja u destinaciji koju treba da posete po svom izboru. Hiper ponuda na moru, pod morem, na planinama, na jezerima, na rekama, u gradovima, na selu, u istorijskim zdanjima i dvorcima, industrijskom nasleđu (napuštenim fabričkim kompleksima i postrojenjima).

Osim toga, u hiper turističkoj ponudi sve više se traži tzv. adrenalinski sadržaj, kao što su na primer ekstremni sportovi ili avanturizam.

Predviđanja turističkog prometa u svetu

<u>Broj dolazaka turista (u milionima)</u>	<u>Prihod od turizma (u bilionima USD)</u>
- 1995 godine 564-	- 1995 = 339
- 2020 godine 1.602	- 2020 = 2.000

Predviđanja kretanja prema Mediteranu 2020g. - WTO

<u>Broj dolazaka turista (u milionima)</u>	<u>Prihod od turizma (u bilionima USD)</u>
- 1995 godine 167	- 1995 = 30%
- 2020 godine 332	- 2020 = 21%

Prosečna godišnja stopa rasta

- ◆ Mediteran = 2,8%
- ◆ Svet = 4,3%

Pregled 3 Top 10 destinacija sveta u 2020 godini WTO predviđanje

Zemlja	Dolasci turista (u milionima)	Tržišni udeo (%)	Godišnji rast u periodu 1995-2020 (%)
Kina	137,1	8,8	8,0
SAD	102,4	6,4	3,5
Francuska	93,3	5,8	1,8
Španija	71,0	4,4	2,4
Hong Kong	59,3	3,7	7,3
Italija	52,9	3,3	2,2
Velika Britanija	52,8	3,3	3,0
Meksiko	48,9	3,1	3,6
Rusija	47,1	2,9	6,7
Češka	44,0	2,7	4,0
UKUPNO	708,8	44,2	-

Izvor: WTO, Madrid, 2006.

Pregled 4 Top 10 emitivnih tržišta sveta u 2020 godini WTO predviđanje

Zemlja	Generalni dolasci turista (u milionima)	Tržišni udeo(%)
Nemačka	163,5	10,2
Japan	141,5	8,8
SAD	123,3	7,7
Kina	100,0	6,2
Velika Britanija	96,1	6,0
Francuska	37,6	2,3
Holandija	35,4	2,2
Kanada	31,3	2,0
Rusija	30,5	1,9
Italija	29,7	1,9
UKUPNO	788,9	49,2

Izvor: WTO, Madrid, 2006.

Dakle, međunarodna turistička kretanja imala su izuzetno povoljnu razvojnu tendenciju u periodu od 1950. do 2001. godine. Procenjuje se da je prosečna godišnja stopa rasta broja turista u ovom periodu iznosila 5,6%, a realna turistička potrošnja oko 8%. To znači da je u ovom pedesetogodišnjem periodu turizam konstantno povećavao svoje učešće u ukupnoj vrednosti svetskog društvenog proizvoda, zaposlenosti stanovništva i razmeni roba i usluga u svetu. Ovo se javilo kao rezultat dinamičnog privrednog razvoja, povećanja životnog standarda stanovništva, većeg kulturnog i obrazovnog nivoa, povećanja stepena motorizacije i urbanizacije, demografskih kretanja i drugih važnih faktora na strani turističke tražnje. Sa druge strane mnoge turističke zemlje u svetu shvatajući važnost turizma za njihov privredni razvoj, a posebno platni bilans donosile su strateške odluke o potrebi podsticanja razvoja svih elemenata koji čine turističku ponudu. Ovde se posebno ističu velika ulaganja u

saobraćajnu i ostalu takozvanu „veliku infrastrukturu” i stimulisanje izgradnje smeštajnih i ostalih elemenata koji čine turističku ponudu uz povoljnu kreditnu i fiskalnu politiku. Takođe su ulagana velika sredstva u promovisanje razvoja turizma za privlačenje stranih turista. Ovakvu politiku podsticanja razvoja već od početka 60-ih godina prošlog veka široko su koristile prvenstveno zemlje Mediterana i neke zemlje alpskog turističkog područja. Među njima su se posebno isticale sledeće zemlje: Italija, Francuska, Španija, prethodna Jugoslavija, Grčka, a u poslednjim godinama prošlog veka i Turska. Ovo se u nešto manjoj meri odnosi i na Austriju i Švajcarsku. Da nije bilo ovakve politike u odnosu na važnost turizma ne bi imali tako impozantne rezultate od 50-ih godina prošlog veka do 2001. godine.

Svetska turistička privreda je početkom novog milenijuma bila suočena sa nizom negativnih faktora (teroristički napad na Njujork 2001. godine i međunarodni terorizam u drugim delovima sveta, epidemije i prirodne katastrofe), pa ipak su i u ovom periodu zabeležene pozitivne tendencije. Krize u međunarodnom turizmu uticale su na reduciranje turističkih tokova i negativne stope rasta međunarodnog turističkog prometa u pojedinim godinama (-0,3% 2001. i -1,7% 2003. godine). Prema podacima Svetske turističke organizacije, u narednim godinama ispoljeni su znaci snažnog oporavka – 2004. ostvareno je povećanje broja dolazaka stranih turista od 10,1%, a 2005. godine od 5,4%. U narednoj 2006. godini ostvareni su rekordni rezultati – međunarodni turistički promet je beležio dalje povećanje od 4,9% i ostvareno je 842 miliona dolazaka stranih turista; prihodi od međunarodnog turizma su dostigli iznos od 735 milijardi US \$ (586 milijardi evra).¹¹ Prema podacima Svetske turističke organizacije prethodna 2007. godina je četvrta godina u kojoj međunarodni turizam nastavlja dalji stabilan rast – ostvareno je povećanje od 6% i 898 miliona dolazaka stranih turista. Do sada prikupljeni podaci ukazuju da istu tendenciju imaju i prihodi od međunarodnog turizma.¹²

Pored međunarodnih treba potencirati i važnost domaćih turističkih kretanja. UNWTO procenjuje da je domaći turizam za oko 10 puta veći od međunarodnog. To znači da bi se u 2007. godini moglo očekivati učešće od oko 9 milijardi domaćih turista u svetu. Istovremeno se procenjuje da bi njihova turistička potrošnja iznosila oko 4000 milijardi US dolara. S obzirom na predmet našeg interesovanja u ovom radu i činjenice da su domaća turistička kretanja u svetu u najvećoj meri rezultat tendencija u razvoju međunarodnog turizma, u daljem izlaganju imaće se ovo u vidu.

Evropa je vodeća turistička regija u svetu sa razvijenom receptivnim turizmom, ali istovremeno i sa velikim emitivnim tržištima. Evropa je 2007. godine u ukupnim dolascima u svetu zauzimala tržišni udeo od 53,5%, ostvarivši ukupno 480 miliona međunarodnih dolazaka i rast od 4%. U podregiji Centralna i Istočna Evropa zabeleženo je 2007. godine 92,8 miliona međunarodnih dolazaka, što je 19,3% ukupnih dolazaka u Evropu, s tim što je rast u odnosu na prethodnu godinu bio ispod proseka za stari kontinent, odnosno svega 1,7%. Vodeće zemlje u podregiji Centralna i Istočna Evropa su Mađarska, Poljska, Ruska Federacija i Češka Republika.

11 UNWTO World Tourism Barometer (www.unwto.org, jun 2007.)

12 UNWTO World Tourism Barometer, No 1, January 2008. (www.unwto.org, maj 2008)

Pored konstantnog rasta, bitno obeležje turističkog tržišta predstavljaju i stalne promene. One su uslovljene promenama u strukturi turističke tražnje i dinamičnim tehnološkim promenama.

Kretanje u domenu turističke tražnje rezultat je delovanja ekonomskih i demografskih faktora, pri čemu za turizam veliki značaj imaju strukturne promene populacije i promene u načinu života ljudi. U razvijenim zemljama sveta posebno je izražena tendencija ka starenju stanovništva. Ovaj deo stanovništva predstavlja veoma važan izvor tražnje zbog raspoloživog slobodnog vremena (usled skraćivanja radnog veka u najrazvijenijim zemljama) i usmeravanja velikog dela diskrecionog dohotka ka turističkim putovanjima. Demografske promene u visoko razvijenim zemljama odnose se i na smanjivanje prosečne veličine porodice, uz povećanje broja jednočlanih domaćinstava; rastući broj bračnih parova bez dece i tendenciju ka kasnijem zasnivanju porodice, sve veći broj zaposlenih žena, porast nivoa obrazovanja stanovništva i druge. Posebno se prisutan dinamičan porast urbane populacije.

Naravno, najznačajniji generator pozitivnih kretanja na turističkom tržištu predstavlja dinamičan privredni rast i povećanje nacionalnog dohotka u najvećem broju zemalja u svetu što je dovelo do daljeg porasta životnog standarda stanovništva. Ali, pred porasta diskrecionog dohotka domaćinstva, značajne su i promene u načinu i stilu života, koje dovode do pojave novih tržišnih segmenata, često vrlo specifičnih u svojim zahtevima. Tržišna istraživanja u razvijenim zemljama ukazuju na pojavu segmenata kao što su parovi bez dece, uz zaposlenost oba partnera (couples with double incomes - DINKS), izuzetno mobilne urbane mlade ljude (YUPPIES) i drugih. Njihovi zahtevi se prvenstveno odlikuju visokim stepenom individualnosti. Tražnju karakteriše i sve veći stepen sofisticiranosti, uključujući i zahteve za rastućim kvalitetom turističkih usluga. Konačni izbor potrošača prvenstveno je opredeljen primenom osnovnog načela - „vrednost za novac” (value for money). Raste opšti nivo obrazovanja potrošača u turizmu, uključujući i svest o neophodnosti zaštite okruženja. Pored toga, istraživanja tržišta ukazuju i na težnju ka individualizaciji i daleko većoj fleksibilnosti putovanja. U uslovima sve veće heterogenosti turističkog tržišta, najveće razlike se ispoljavaju upravo u zahtevima za novim iskustvima i raznovrsnim sadržajima putovanja (kulturnim, sportsko-rekreativnim, avanturističkim, obrazovnim i drugim). Analitičari ukazuju da se savremena tražnja usmerava ka tzv. „6E” turizmu, odnosno turizmu koji pruža iskustvo, uzbuđenje, bekstvo, edukovanje, zabavu i ekologiju (experience, excitement, escape, education, entertainment, ecology). Turističke destinacije koje budu prilagodile svoju ponudu ovim zahtevima, mogu očekivati i porast turističke tražnje, uz ponudu proizvoda prilagođenih specifičnim tržišnim segmentima i uz uvažavanje potrebe za individualizacijom putovanja. Turizam tzv. posebnih interesovanja imaće, prema predviđanjima stručnjaka, najveće stope rasta u narednom periodu. Turističku tražnju karakteriše i rastuća svest o zdravlju što utiče i na izbor destinacija koje mogu zadovoljiti kriterijume savremenog turista, ali i tražnja za uslugama wellness programa, fitness centara i sličnim. Promene u ponašanju potrošača u turizmu odnose se i na relativno skraćivanje vremenskog trajanja putovanja – sve veći broj turista se opredeljuje za kraća i češća putovanja. Poslednjih godina kratki gradski odmori (city break) postaju proizvod sa najdinamičnijim rastom na tržištu. (U periodu 2001.-2004. godine porast je

iznosio čak 108%, dok je u istom periodu tradicionalni boravišni turizam zabeležio rast od samo 8%.)

Pored toga, prisutna je i tendencija kasnijeg donošenja odluke o turističkom putovanju što je dobrim delom rezultat očekivanja niskih cena turističkih usluga ponuđenih po sistemu last minute booking-a.

U promenjene navike ponašanja potrošača treba uključiti i potrebu za korišćenjem odmora u letnjem i zimskom periodu kao i za vreme uskršnjih praznika. Ovo su krupne promene u odnosu na ranija iskustva kada je odmor identifikovan isključivo na letnji period. O ovome treba da vode računa sve turističke zemlje s obzirom na činjenicu da se stvaraju objektivno povoljni uslovi za bitnije povećanje stepena korišćenja smeštajnih i ostalih kapaciteta u turističkim mestima. Ovo se odnosi i na efikasno upravljanje turističkom destinacijom i to od zemlje kao celine do prioriternih turističkih destinacija koje su važne za uspešan razvoj turizma.

Tehnološko okruženje karakterišu stalne inovacije koje predstavljaju značajan podsticajni faktor u poslovanju različitih privrednih i neprivrednih subjekata na strani ponude, pa i turističkih destinacija u celini, a sposobnost prihvatanja i korišćenja nove tehnologije utiče na postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Primena savremene informacione i komunikacione tehnologije danas je neophodan uslov efikasnog poslovanja avio-kompanija, hotelskih preduzeća, putničkih agencija i drugih privrednih subjekata, a posebno je oblast prodaje na razvijenim tržištima gotovo u celini pokrivena centralnim rezervacionim i globalnim distribucionim sistemima.

Pored toga, prisutna je dinamična ekspanzija u korišćenju Interneta na turističkom tržištu. Snažne promene javljaju se prvenstveno u domenu promocije i prodaje zahvaljujući spremnosti sve većeg broja turista i putnika da koriste prednosti nove tehnologije za rezervisanje, kupovinu i plaćanje turističkih usluga, tako da se može očekivati i dalji porast direktne prodaje. Internet je pružio mogućnost pristupa globalnom tržištu i malim turističkim preduzećima i novim destinacijama i to uz relativno niske troškove. Istovremeno, svim učesnicima na strani turističke ponude nametnuta je potreba za stalnim inovacijama u kanalima prodaje u skladu sa promenama u ponašanju potrošača i novim tehnološkim mogućnostima.

Inovacije i primena novih tehnoloških rešenja prisutne su i u nizu drugih oblasti poslovanja, omogućujući pojavu novih turističkih proizvoda, viši kvalitet usluga i slično. Od velikog značaja je i dinamičan tehnološki razvoj u oblasti saobraćaja i saobraćajne infrastrukture koji može bitno doprineti pojavi novih proizvoda na turističkom tržištu, „približavajući” pojedine daleke destinacije emitivnim tržištima sniženjem troškova transporta. Uz ostale faktore koji utiču na stvaranje globalnog turističkog tržišta, i promene u oblasti saobraćaja, a posebno relativno snižavanje troškova prevoza, doprinose rastućoj konkurenciji između turističkih destinacija iz različitih delova sveta. Na evropskom tržištu su poslednjih godina najveći uticaj imale avio-kompanije sa niskim tarifama (tzv. low-cost avio prevoznici), kao i vozovi velikih brzina u većini zemalja Evropske Unije. Promene u oblasti saobraćaja, uz sve izraženiju tražnju za kraćim i češćim odmorima, utiču na favorizovanje lako dostupnih destinacija (npr. porast tražnje za gradskim destinacijama u odnosu na planinska ili ruralna područja).

U savremenim uslovima ekološko okruženje je postalo ključni faktor razvoja turističke destinacije, a posebno je značajno da se kreiranje svakog elementa turističke ponude zasniva na principima održivog razvoja. Očuvanje prirodne sredine, kulturno-istorijskih dobara i specifičnih obeležja pojedinih destinacija, predstavlja kritični faktor u budućem razvoju turističkog proizvoda destinacije. Predviđanja budućih trendova u međunarodnom turizmu, uz sve masovniji domaći turizam, navode na potrebu za kontrolisanjem „pritiska” koji turistički tokovi vrše na pojedinim destinacijama. Primena koncepta održivog razvoja turizma zahteva visok stepen koordinacije aktivnosti svih učesnika u turističkom prometu, a poseban značaj ima pravilno planiranje razvoja pojedinih destinacija. Turizam je, pored toga, bio suočen i sa pretnjama iz okruženja koje su bitno ugrožavale turističke tokove – međunarodni terorizam i prirodne katastrofe. Brzi oporavak i prevazilaženje krize bilo je moguće sprovesti samo uz punu saradnju privatnog i javnog sektora, a odgovori za minimiziranje rizika u budućnosti traže se u oblasti tzv. kriznog menadžmenta. Slično je i sa rizicima po zdravlje ljudi, a vlade pojedinih zemalja i turistička privreda nastoje da stvore zajedničke planove za minimiziranje negativnih uticaja ovakvih događaja na turizam. Vrlo značajnu globalnu pretnju predstavljaju klimatske promene – za sada se kao vidljiva posledica uočava relativno opadanje tražnje za destinacijama koje nude klasičan odmor „sunce i more” zbog straha od preteranog izlaganja sunčevim zracima, ali je u nekoliko proteklih godina ugrožena i ponuda u zimskim turističkim centrima. Zbog opasnosti od klimatskih promena u okviru UNWTO uspostavljena je međunarodna saradnja i preduzete su aktivnosti na primeni globalne strategije sa ciljem da se umanje negativni efekti različitih delatnosti koje povećavaju globalno zagrevanje.

U red faktora koji mogu predstavljati ograničenje u budućem razvoju turizma analitičari ubrajaju i probleme u domenu snabdevanja osnovnim izvorima energije. Visoke cene nafte predstavljaće limitirajući faktor ne samo kada se radi o turističkim kretanjima, već mogu dovesti do ozbiljne recesije u privredno najrazvijenijim zemljama, pa i do usporavanja rasta ukupne svetske ekonomije. Zvanične procene su da bi 2020. godine u međunarodnom turizmu trebalo da učestvuje oko milijardu i po ljudi, a da bi potrošnja bila preko 2 hiljade milijardi dolara, isključujući inflaciona i međuvalutna kretanja. Očekuje se da će Evropa zaostajati, jer će imati niže stope rasta, izuzev Srednje i Istočne Evrope. Posebno će zaostajati Severna Amerika, ali izuzetna ekspanzija je predviđena za jugoistočnu Aziju i Pacifik. To su stope rasta koje su 2-3 puta veće od svetskog proseka. Normalno je da će i relativno male destinacije, sa malim učešćem, kao što je Afrika i Bliski Istok sa po 4% učešća, imati veće stope rasta, ali neće bitno pomeriti strukturu.

Koristeći razne izvore procenjuje se da će Evropa od sadašnjih 55% učešća u broju turista doći na oko 45%, 2020. godine. Ali, nezavisno od toga, Mediteran će i dalje dominirati, biće najvažniji. On sad apsorbira jednu trećinu svetskog turističkog prometa, ali će doći na 26 – 27%. To je realna procena. Jasno je zbog čega će Mediteran stagnirati – iskorišćeni su prostori u najvažnijim zemljama, kao što su Španija, Italija, Francuska, Grčka i u drugim zemljama ovog regiona. Turska je doživela veliku ekspanziju jer je imala dosta slobodnog prostora, privukla je strani kapital i postojala je državna politika razvoja turizma. U godinama koje slede i dalje će kretanje prema toplim morima Mediterana, ali i

ostalim toplim morima dominirati sa relativno smanjenim učešćem. Drugi vrlo važan pravac biće planinski turistički centri koji će doživeti veću ekspanziju i imaće veću stopu rasta u odnosu na Mediteran. I treći, vrlo važan, deo masovnih turističkih kretanja biće veliki gradovi, sa tzv. „events” (događaji – kulturni, politički, sportski, umetnički, obrazovni i drugi). To su tri najvažnija pravca. Ne treba zanemariti da je i četvrti pravac vrlo važan, a to je kretanje prema banjskim turističkim centrima, sa wellness i savremenom ponudom. Reke i jezera su vrlo važni, to su izuzetni resursi. Tranzitni deo je takođe važan. Ne smeju se potcenjivati manji segmenti, poput lovnog i ribolovnog turizma, ali se oni uvek uklapaju u celinu ozbiljnih turističkih aranžmana. Tu su i kulturno – istorijski spomenici. Ali, malo je onih koji dođu samo da bi se našli u bogatstvu, na primer, Studenice, koja je pod zaštitom UNESCO-a. Važno je da se kroz aktivnost turističkih agencija ova interesantna mesta posećuju u okviru dobro organozovanih izleta i prijatnog boravka sa dobrim vodičima koji će afirmisati sve vrednosti ovih kulturno – istorijskih spomenika. UNWTO potencira najvažnija pitanja od kojih zavisi uspešan razvoj međunarodnog turizma i turizma pojedinih zemalja. Od njihovog uspešnog rešavanja zavisi da li će on biti stimulativan ili limitirajući faktor razvoja turizma u turističkim zemljama.

Prvo i osnovno jeste pitanje održivog razvoja – treba znati kako koristiti prostor. To znači da sve turističke zemlje sveta koje ozbiljno računaju da u ovom velikom kolaču dobiju svoj udeo, treba da imaju prostorne planove, regulacione i detaljne urbanističke planove i da se tačno zna kako će se koristiti svaki hektar. Ovo je poruka i stav UNWTO-a – održivi razvoj kao imperativ uspešnog razvoja turizma. Ukoliko se ovo ne poštuje može da bude ugrožen uspešan razvoj turizma u svim turističkim destinacijama.

Drugo pitanje je savremeni menadžment turističke destinacije i to od nivoa zemlje do nivoa turističkog mesta. Ovo se javlja kao imperativ uspešnog razvoja turizma u jednoj zemlji. Pri tome važno je povezati sve one koji kreiraju i realizuju razvoj turizma, uz posebno povezivanje javnog i privatnog sektora. Uspešan menadžment sprovode oni koji direktno pružaju turističke usluge kao što su hoteli, turističke agencije, trgovina, razne organizacije koje obezbeđuju kvalitetnu razonodu i zabavu i druge koje deluju u turističkom mestu. Međutim to nije dovoljno ukoliko turističko mesto kao destinacija nije organizovano. U okviru gradova kao turističkih destinacija neophodno je da sve funkcioniše, od uređenih zelenih površina, parking prostora, kvalitetnog vodosnabdevanja, uspešnog regulisanja otpadnih voda, čistoće, organizacije javnog reda i regulisanja radnog vremena posebno onih koji u kasnim ili jutarnjim satima izvode bučne programe. Postoji još mnogo pitanja koja su važna za uspešno funkcionisanje turističke destinacije među kojima se ističe i dobro organizovana informativna i promotivna aktivnost. Jednom rečju samo ukoliko je dobro organizovana turistička destinacija i ukoliko postoji kooperativni odnos između javnog i privatnog sektora postoje i uslovi da i oni koji direktno pružaju turističke usluge ostvaruju dobre rezultate, a da turistička destinacija bude konkurentna na turističkom tržištu.

Treće pitanje koje potencira UNWTO kao vrlo ozbiljno odnosi se na ljudski faktor i obezbeđenje kvalitetne radne snage. Procenjuje se da ovo može biti ograničavajući faktor, imajući u vidu izuzetno dinamičan razvoj međunarodnog turizma koji se predviđa do 2020. godine. Pitanje je kako obezbediti sposoban kadar u uslovima velike ekspanzije i izgradnje savremene turističke ponude. To

se odnosi ne samo na one radnike koji direktno učestvuju u pružanju turističkih usluga u turističkim mestima, već posebno i na takozvani kadar koji obezbeđuje uspešan menadžment. Značajan deo njih treba da ima ne samo visoko školsko obrazovanje sa znanjem više svetskih jezika i vrhunsko poznavanje rada na računarima već i praktično iskustvo. To znači da je pored povećanja kvaliteta školskog sistema od srednjih, visokih i fakultetskih institucija specijalizovanih za ovu oblast potrebno obezbediti sistem stalnog obnavljanja znanja u zemlji i inostranstvu za ove kadrove.

Četvrti problem koji UNWTO ističe jeste bezbednost turista. Poznato je šta se u poslednjih nekoliko godina događalo u turističkim mestima većeg broja turističkih zemalja kada je kao rezultat terorističkih akcija došlo do tragičnih posledica. Ovo je svakako negativno uticalo na razvoj turizma, ali je tačno i to da ovo nije trajnije ugrozilo razvoj turizma u svetu i u tim zemljama. Ovo je u isto vreme veliko upozorenje za preduzimanje preventivnih mera na nivou zemlje i u svim turističkim destinacijama kao i u hotelima i mestima masovnog okupljanja turista. Preventivno delovanje je izuzetno važno da bi se turisti osećali bezbedno tokom svog boravka u turističkim mestima. UNWTO je preduzeo i preventivne mere i u domenu zdravstvene zaštite turista, s obzirom na brojne opasnosti koje mogu predstavljati pretnju uspešnog razvoja turizma. Ova organizacija ima stalni monitoring u vezi sa ovim pitanjima zajedno sa Svetskom zdravstvenom organizacijom.

Primena savremene informatike, o čemu je već bilo reči, ističe se kao imperativ za sve one koji rade u turizmu na raznim nivoima i raznovrsnim delatnostima koji čine turističku privredu. Prošlo je vreme u kojem su turoperatori dominantno kreirali stav turista prema putovanju. Primena savremene elektronike i kvalitetnih softverskih rešenja dala je mogućnost da turisti sami kreiraju svoja putovanja. Široko se primenjuje on-line prodaja, a u ovom kompleksu se povećala i uloga vazduhoplovnih kompanija koje nude izuzetno niske cene prevoza. Sve ovo ne spori značajnu ulogu koju će i dalje imati turoperatori. Međutim njihovi programi treba da budu drugačiji i raznovrsniji. Turisti traže aktivan odmor koji odgovara njihovom intelektualnom nivou kao i njihovim navikama. Sve više se traže nove destinacije, a pojedini analitičari naglašavajući značaj traganja za novim iskustvima o turističkoj industriji govore kao "experience economy" To je poruka da će turoperatori morati sve više da vode računa o tome šta stvarno potencijalni turisti traže. Ne može se primenjivati stara logika da što bolje iskoriste zakupljene avione, autobuse ili smeštajne kapacitete nudeći paket aranžmane uz odgovarajuću cenu. Danas turisti/korisnici usluga turoperatora traže znatno više - žele kvalitetan i raznovrstan boravak u turističkoj destinaciji gde se nude raznovrsni sadržaji uključujući i rekreacione i kulturne aktivnosti. Posebnu ulogu kao domaćini u turističkom mestu imaju i kvalitetne receptivne turističke agencije kao i turističke organizacije.

Analiza kretanja i trendova u svetskom turizmu je izuzetno značajna za definisanje Strategije razvoja turizma Srbije i, u okviru nje, strategije razvoja turizma prioriternih turističkih destinacija. Uočavanje trendova i njihovo praćenje, kao i iskorišćavanje povoljnih trendova trebalo bi da bude osnova za pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije, i destinacija u okviru Srbije, na međunarodnom turističkom tržištu.

4. Specifičnosti turističkog tržišta

Specifičnost turističkog tržišta javlja se u ponašanju subjekata ponude i tražnje na tom tržištu, te u međudnosu parcijalnog i opšteg tržišta. Da bi se bolje razumelo integralno turističko tržište potrebno je podsetiti da se ukupno svetsko tržište deli na: tržište roba i tržište usluga. Dakle, tržišni odnosi između ponuđača i tražioca ostvaruje se na dve vrste tržišta:

- Tržište faktora ili proizvodnih činilaca,
- Tržište dobara ili proizvoda i usluga;

U robnim tržištima proizvođač šalje robu maloprodajnoj mreži, odnosno kupcima te robe, dakle roba putuje svojim potrošačima, a to znači da mesto proizvodnje i prodaje robe nije identično. Turistička dobra su, po svojim tržišnim obeležjima, specifična grupa dobara koja formiraju posebno ili parcijalno tržište, čija struktura i karakteristike predstavljaju poseban predmet ekonomske analize. Na turističkom tržištu, koje je uglavnom tržište usluga, situacija je obrnuta, odnosno kupac-turist putuje u mesto turističke ponude, i tek tada počinje proces kupoprodaje. Dakle, na turističkom tržištu sve se događa na "licu mesta" , to znači da turistički proizvod i usluga "čeka" kupca koji mora doputovati da bi konzumirao tu uslugu i nakon toga platiti dobiveno, a to dalje znači da i kupac i novac "putuju" prema turističkoj ponudi.

S druge strane, na robnim tržištima proizvođači za robu dobivaju novčana sredstva koja im šalju kupci različitim načinima plaćanjima. Međutim, najveći problem turističke ponude je nemogućnost direktnog prezentiranja svojim kupcima. U tom smislu postoji samo jedan način povezivanja, a to je turistička promocija, koja putem medija, koristeći razna sredstva i tehnike promocije, dolazi u vezu s kupcima. U mnogim slučajevima to znači da kupci, potrošači odnosno turistička tražnja "mora verovati", rečima, slici, audio i vizuelnom zapisu, te se odlučiti na putovanje, najčešće u nepoznato¹³.

U cilju razjašnjenja pojma i načina delovanja turističkog tržišta neophodno je pružiti odgovore na nekoliko pitanja:

(1) Gde je to mesto u kojem se susreću turistička ponuda i turistička tražnja?

- ❖ Receptivne turističke zemlje, odnosno turistička destinacija mora da obiluje prirodnim i antropogenim resursima da bi bili privlačni za turističku tražnju;

(2) U koje vreme se susreću?

- ❖ Po pravilu, u pitanju su dve glavne turističke sezone, letnja i zimska;
- ❖ Postoje dva vremenska ciklusa:

13 Na turističkom tržištu, kao i na svakom drugom tržištu, rešavaju se ključni ekonomski problemi:

- Šta će se proizvoditi?
 - koja turistička dobra proizvoditi (masovne ili selektivne usluge);
- Kako će se proizvoditi?
 - kakvom tehnologijom proizvoditi, tj.da li graditi velike i luksuzne hotele ili porodične pansione, tj.kako strukturisati ponudu.
- Za koga će se proizvoditi?
 - Ko će i u kojoj meri prisvojiti dohodak koji se stvara vu tim privrednim aktivnostima;

Od juna do septembra – velike turističke migracije prema morskim obalama i letovalištima;

Od januara do marta – manjeg obima, ali u uzlaznoj liniji, prema planinskim prostorima, zimovalištima i banjama;

- ❖ To ne znači da izvan ovih ciklusa nema turističkih putovanja, no to su najčešće putovanja "treće generacije", školske ekskurzije, kongresni turizam, verski i tranzitni turizam;

(3) Na koji način funkcioniše turističko tržište

- ❖ Svi učesnici, svojim aktivnostima, pridonose razvijanju turističkog tržišta, bilo da su to direktni učesnici ili državne i naučne institucije;

Tržišne snage koje određuju turističku ponudu i tražnju, odnosno koje direktno utiču na potražnju, ponudu i distribuciju turističkih proizvoda i usluga su:

- 1) znanje potrošača o mogućnostima turizma i turističkim zahtevima;
- 2) razvoj proizvoda destinacije i razvitak proizvoda usluga kod privatnog sektora;
- 3) trendovi u strukturi putovanja i turističkom operativnom sektoru, marketingu;
- 4) ponuda stručnog i iskusnog ljudskog potencijala;

Tržišne snage, pre svega, ukazuju na važnost informisanosti i znanja turističkih potrošača koji se razlikuju od zemlje do zemlje, ali i na praćenje trendova putovanja i organizovanosti operativnog sektora u turističkoj organizaciji.

Osim toga, treba imati u vidu da je, na sve dinamičnijem turističkom tržištu veoma važna usluga turističkog posrednika.

Turistički posrednici se, uglavnom, dele na dve velike grupe:

- 1) turopreatori – organizatori putovanja;

- ❖ Kreator vlastitih aranžmana, veliki zastupnik različitih kapaciteta ponude (prevoz, smešta) i ima značajan uticaj na cenovnu politiku ponude;

- 2) turističke agencije, po pravilu, predstavljaju turopreatorsku maloprodajnu mrežu;

4.1. Heterogenost turističke tražnje

Sveukupno ponašanje ekonomskih subjekata na tržištu, uglavnom, se prati preko turističke tražnje. Dakle, subjekti potrošnje turističkih dobara – turisti imaju za cilj maksimalizaciju zadovoljenja potreba uz što manje izdataka. Oni su nezavisne varijable, te se mogu grupisati u tri grupe:

- (1) potrebe potrošača
- (2) raspoloživi dohodak
- (3) cene dobara koja su predmet kupovanja i cene drugih dobara koja mogu biti predmet izbora potrošača.

Potrošač koji raspolaže određenom količinom dohotka čini izbor dobara, što znači alokaciju raspoloživog dohotka na pojedina dobra ili grupe dobara¹⁴. Dakle cilj je zadovoljenje potreba a sredstvo je – kupljena potrošna dobra.

¹⁴ Alokacija dohotka turista zavisi od njegovih potreba i dohotka u odnosu na cenu dobara koja se na tržištu nude. Pri tome se cena javlja kao dvostruk parametar: a) cena dobara koja se kupuju, b) odnos cene dobara koje potrošač kupuje prema ceni drugih dobara (skala preferencija turista konkurentnim dobrima);

Svaki potencijalni turista može da realizuje svoje turističko putovanje na različite načine, a uglavnom su sledeći:

- 1) samostalno – direktno se povezujući s ponudom;
- 2) organizovano – kupuje, tj. uključuje se u aranžman turističke agencije;
- 3) mešovito – od agencije koristi savete ili organizaciju putovanja, nego putuje samostalno;

Turističko tržište je izrazito tržište kupaca, što znači da je kupac usluga, bilo da se radi o nekom organizatoru putovanja ili individualnom kupcu, koji svojim stavovima, željama i mogućnostima formira ponašanje na tržištu. Ono turističko preduzeće koje ne prihvati zahteve kupaca ima nerentabilnost poslovanja i, praktično, nestaje sa sve više dinamičnijeg turističkog tržišta.

Turistička tražnja se definiše kao količina roba i usluga koje je moguće plasirati na nekom tržištu i u nekom vremenu uz određeni nivo cena. Tražnja zavisi od tri faktora: količine dobara i usluga, cena i zahtevanog kvaliteta.

Na turističku tražnju deluju sledeći faktori: ekonomski, socijalni i kulturni.

U sadašnjim uslovima treba da se ostvare dve osnovne **pretpostavke za formiranje turističke tražnje**, a to su:

(1) **slobodno vreme**

- pretpostavlja da čovek u to vreme nema strogo radnih obaveza, i nije vezan za svoje radno mesto;
 - sam pojam slobodnog radnog vremena može se podeliti na dva dela:
 - a) kada se moraju ispuniti svakodnevne obaveze vezane uz porodicu, školu, kuću;
 - b) slobodno vreme s kojim se može stvarno raspolagati prema svom nahođenju;
- U sadašnjim uslovima, s aspekta formiranja turističke tražnje, potrebno je uvesti i pojam **dokolice** – predstavlja skup zanimanja kojima se pojedinac prepušta po miloj volji, da se odmara ili zabavlja, jer se oslobodio svojih profesionalnih, porodičnih i društvenih obaveza. Između slobodnog vremena i dokolice dolazi do neprekidnog isprepletavanja jer čovek za zadovoljavanje svojih turističkih potreba koristi upravo taj deo "slobodnog vremena" kada se pretpostavlja da će se moći maksimalno "prepustiti po miloj volji". Stoga, se kaže da se na turističkim putovanjima turisti ponašaju dokoličarski.

(2) **slobodna sredstva**

Mera koja se koristi za praćenje kupovne moći potrošača je **realni ili stvarni dohodak**, a predstavlja raspoloživa finansijska sredstva koja su korigovana uticajem stope inflacije na ukupni nivo cena (razlikuje se nominalno i realno povećanje dohotka);

Međutim, nakon oduzimanja obaveznih davanja i podmirenja osnovnih troškova života ostaje slobodan dohodak koji je namenjen potrošnji (ili štednji) i upravo nivo slobodnog dohotka određuje mogućnost turističke potrošnje¹⁵.

- čovek mora prvo finansijski pokriti svoje primarne potrebe (stanovanje, hrana, odeća) i tek tada početi s kalkulacijom kako preostali kućni budžet upotrebiti za zadovoljavanje sekundarnih potreba kao što je turističko putovanje, no to može biti i kupovina auta, knjige, TV i drugo.

¹⁵ Važna kategorija je i nivo porodičnog prihoda (on može da raste iako ne raste realan dohodak, jer na primer, može da dođe do zapošljavanja jednog člana porodice).

- stepen mogućeg zadovoljavanja sekundarnih potreba u velikoj je povezanosti sa stepenom razvijenosti zemlje, odnosno stepenom životnog standarda stanovništva;
- na primer, tako sedam najrazvijenijih zemalja sveta ostvaruje otprilike 60% ukupne inostrane turističke potrošnje u svetu;

Karakteristike turističke tražnje ispoljavaju se na više načina od kojih su najkarakterističniji sledeći:

(1) **Dislociranost tražnje od ponude**

- turistička tražnja je, po pravilu, prostorno odvojena od turističke ponude, bilo da se radi od nekoliko kilometara, do hiljade kilometara;
- nekima životni standard omogućava da zadovoljavaju i svoje sekundarne, u ovom slučaju turističke potrebe, te oni putuju tražeći mesto koje se razlikuje od njihovog domicila, traže zabavu, odmor, rekreaciju, resurse i dr.
- ova dislociranost tražnje od turističke ponude potvrđuje nužnost putovanja od mesta stalnog boravka do turističke destinacije;

(2) **Heterogenost turističke tražnje**

- predstavlja različitost koju treba posmatrati od čoveka do čoveka – jedinke te tražnje, jer su njihovi stavovi, želje, navike, te finansijske mogućnosti temelj za strukturnu analizu heterogenosti tražnje;

- na primer, jedan od bitnih problema poslovanja u turizmu je pronalaženje određene skupine ljudi koji imaju približno slične zahteve i mogućnosti koji se mogu, istovremeno, uključiti u turističke aktivnosti;

- različitost je rezultat velikog broja faktora koji različitim intenzitetom deluju na donošenje odluke o izboru pojedine turističke aktivnosti, a najčešći predmet analize potencijalnog turističkog tržišta su:

- a) starosna struktura tražnje,
- b) nacionalna pripadnost turista,
- c) način organizovanja turističke aktivnosti,
- d) platežna sposobnost potražnje;

Teorijski, ukupna turistička tražnja može se podeliti na tri kruga¹⁶:

1) **idealni** ("idealna masa") – čini ukupno stanovništvo jedne zemlje;

2) **potencijalna skupina** – predstavlja sve one koji imaju mogućnost da zadovolje svoje turističke potrebe, ali još "nisu doneli odluku o potrošnji";

- na ovu grupu treba delovati propagandnim porukama ne bi li se što lakše odlučili da slobodna sredstva potroše kao turisti;

3) **realni segment** – onaj deo stanovništva koji je doneo odluku o turističkoj potrošnji;

- ovu grupu treba proširiti s **efektivnom** skupinom tražnje koja predstavlja onaj deo realne tražnje koji je upravo odabrao konkretnu grupu ljudi za određenu turističku destinaciju;

¹⁶ Treba razlikovati tri pojma:

- ❖ **AGREGATNA TRAŽNJA** – količina proizvoda koji su kupci voljni i sposobni da kupe po potencijalnoj ceni u određenom vremenskom periodu;
- ❖ **EFEKTIVNA TRAŽNJA** – kupac je platežno sposoban i ostvaruje kupnju.
- ❖ **LATENTNA TRAŽNJA** – npr. potražnja za luksuznim jahtama, putovanjem poslovnim klasom u avionu i sl. – postoji tražnja, ali ne i platežna sposobnost za stvarnu realizaciju;

Nivoi s kojih se može analizirati efektivna tražnja:

- (1) receptivna zemlja u celini,
- (2) određena turistička regija,
- (3) određeno turističko mesto,
- (4) određeni hotel;

Na primer, inostrani turisti koji su prešli granicu Srbije, da bi u njoj proveli deo ili ceo godišnji odmor, postaju, u tom slučaju, efektivna tražnja naše zemlje, ali s aspekta turističkih regija.

(3) **Elastičnost turističke tražnje**

- izrazito elastična tržišna kategorija, jer svaka čovekova potreba koja nema primarni ili egzistencijalni karakter ima veći ili manji stepen elastičnosti;
- za posmatranje elastičnosti turističke tražnje značajni su uticaji koji proizilaze iz različitih promena koje se dešavaju u sektoru ponude;
- otvaranje novog, brzog odnosno putnog pravca sa velikom propusnom moći, može u potpunosti obezvređiti, do juče atraktivan turistički prostor, ali
- može uticati i na povećanje interesa za nekim nedovoljno valorizovanim turističkim prostorom;

Elastičnost turističke tražnje izražava se u odnosu na cene i u odnosu na dohodak.

$$\text{Elastičnost turističke tražnje} = \frac{\% \text{ promene tražene količine}}{\% \text{ promene cene}}$$

Faktori koji utiču na cenovnu elastičnost tražnje su:

- potreba za proizvodom ili uslugom,
- broj substituta,
- navika potrošnje,
- cena i korisnost,
- vremenski period,
- svest potrošača;

$$\text{Dohodovna elastičnost tražnje} = \frac{\% \text{ promena tražene količine}}{\% \text{ promena dohotka}}$$

Dohodovna elastičnost tražnje meri promene tražnje s obzirom na promene nivoa dohotka. Pri proceni dohodovne elastičnosti tražnje bitno je da se razlikuju tzv. superiorna ili inferiorna dobra.

Superiorna dobra (normalna) su ona dobra za kojima s povećanjem dohotka raste i tražnja. S toga je dohodovna elastičnost tražnje uvek pozitivna (+/+ = +);

Inferiorna dobra su dobra za kojim tražnja pada s porastom dohotka. Stoga je dohodovna elastičnost tražnje negativna (-/+ = -);

Uopšteno, tražnja u turizmu je relativno dohodovno elastična ukoliko se meri ostvarenom potrošnjom turista, no dohodovna elastičnost je manja ukoliko se meri brojem turista i ostvarenih noćenja. U pitanju su dva osnovna razloga:

a) turisti koji ostvare veći dohodak zbog nedostatka slobodnog vremena provode isti broj dana na odmoru, ali koriste skuplje aranžmane, usluge, i sl.;

b) budući da je odlazak na turističko putovanje postao sastavni deo života, smanjenjem dohotka ne smanjuje se broj dana koji se provode na odmoru, već se odabire cenovno povoljnija (jeftinija) destinacija, tj. aranžman.

% promene tražnje za dobrom A

Međucenovna elastičnost tražnje = -----

% promene cene dobra B

Međucenovna elastičnost tražnje meri promenu tražnje za određenim dobrom s obzirom na promenu cene nekog drugog dobra. Dakle, meri se odnos između različitih dobara / usluga.

(4) Sezonski karakter

- dve turističke sezone (letnja i zimska) i savremeni trendovi življenja, sve više ističu korisnost razbijanja godišnjeg odmora na dva dela – jedan deo leti, a drugi zimi;

Na turističku tražnju bitno utiču i faktori ponude turističke destinacije – privlačnost i kvalitet.

Osima toga, treba imati u vidu da na nivo turističke tražnje utiču i brojni neekonomski faktori. Neekonomski faktori podstičaju turističkog prometa:

A) Strukturni faktori tražnje,

- populacija stanovništva,
- aktivnosti u slobodnom vremenu;

B) Motivacioni faktori

- obrazovanje,
- urbanizacija
- marketing,
- atraktivnost destinacije;

Dakle, objekat sveukupne turističke tražnje je integralni turistički proizvod. Većina potrošnje proističe iz odluka koje su donete mnogo ranije od samog odlaska na putovanje, u situaciji kada turist ni sam nije do detalja upoznat s turističkim proizvodom koji kupuje. To znači da se turističko putovanje sagledava kao proizvod ili usluga odnosno kao ekonomsko dobro. Predviđanje kretanja turističke tražnje moguće je na osnovu više modela i metoda. Na primer, metodi za procenu budućeg kretanja turističke tražnje mogu biti:

- "naivno", jednostavno predviđanje,
- kvalitativna predviđanja,
- vremenske serije,
- istraživanja (anketiranje);
- modeli;

Na ukupnu turističku tražnju deluju brojni faktori a svi se mogu grupisati u četiri grupe.

Subjektivni faktori tražnje

- lične sklonosti čoveka za ambijentom turističkog cilja,
- kulturno nasleđe (tradicija i obrazovanje),
- lične potrebe (oporavak, odmor, rekreacija),
- socijalna sredina (politička situacija, društveni položaj, moda, porodične veze, itd.),

Objektivni faktori tražnje

- industrijalizacija,

- demografski rast,
- klasna struktura društva,
- političke prilike,
- društveni sistem i zakonodavstvo,
- privredna razvijenost,
- nacionalni dohodak i dohodak stanovništva,
- socijalna politika,
- uslovi rada i plaćeni godišnji odmor zaposlenih ljudi;

Opšti faktori turističke tražnje su:

- karakteristike društvenog sistema konkretne zemlje,
- politički i ekonomski uslovi u zemlji i u svetu,
- karakteristike socijalne politike u zemlji,
- dostignuti stepen industrijalizacije i urbanizacije,
- karakteristike demografskog rasta i njegove strukture,
- opšti kulturni nivo stanovništva,
- nivo turističke kulture,
- stepen razvijenosti navika za putovanjima,
- tradicija i moda za putovanjima,
- prirodni ambijent u kome ljudi žive,
- opšta razvijenost saobraćaja i saobraćajnih veza,
- opšti nivo cena turističkih usluga i njihov kvalitet;

Specifični faktori turističke tražnje

- turistički monopol određenih zemalja ili područja,
- geografski i klimatski uslovi konkretnog područja,
- karakteristike društvenog i političkog sistema konkretne turističke zemlje,
- udaljenost turističke zemlje ili regiona od izvora tražnje i troškovi transporta,
- postojanje adekvatnih saobraćajnica i saobraćajnih veza,
- postojanje adekvatnih objekata za smeštaj i ishranu,
- postojanje adekvatnih informacija o uslovima boravka u datoj zemlji,
- nivo cena turističkih usluga,
- konkurentske komparativne prednosti u domenu cena i kvaliteta;

4.2. Heterogenost turističke ponude

Turistička destinacija, u nastojanju da poveća turističku potrošnju i zadovoljstvo turista, kreira i formira turističku ponudu sa što većim brojem različitih usluga i proizvoda, da bi turista imao što veću mogućnost izbora i time što lakše i efektivnije sastavio turistički proizvod.

Turistička ponuda predstavlja ukupnu količinu roba i usluga koja se nudi potencijalnim turistima na određenom turističkom tržištu, u određeno vreme i po određenoj ceni.

Pojam turističke ponude neophodno je posmatrati u najširem smislu, uključujući sve privredne i društvene učesnike, na tržištu, jedne zemlje. Pri tome treba imati u vidu različite uticaje s različitih društvenih nivoa, klime, države, privredne razvijenosti i privrednih kretanja, preduzetnika i drugih tržišnih učesnika. Međutim, da bi se uopšte moglo govoriti o turističkoj potrebi neophodno je da se zadovolje, najmanje, četiri pretpostavke.

Pretpostavke za formiranje efektivne turističke ponude su:

(1) Atraktivnost prostora

U konkretnom turističkom prostoru atraktivni faktori mogu da budu prirodnog ili društvenog karaktera, međutim u određenoj situaciji, najčešće se radi o mixu tih atraktivnosti. S druge strane, treba imati u vidu da stepen atraktivnosti za turističku valorizaciju zavisi od mnoštva faktora, od kojih su najčešći pet sledećih:

- ◆ udaljenost od emitivnog tržišta,
- ◆ udaljenost od turističkih tokova,
- ◆ intezitet razvijenosti i koncentracija turističke ponude u nekom prostoru,
- ◆ prirodni i antropogeni resursi,
- ◆ geografski položaj;

(2) Saobraćajna dostupnost

Nakon odluke o izboru atraktivnog motiva potencijalni turista pravi analizu na koji će najbrži i efikasniji način doći do konkretnog odredišta. Pri tome, gotovo svaki potencijalni turista, primenjuje poznatu filozofiju svakog putovanja: što brže, što sigurnije, što udobnije i što jeftinije. To su upravo odrednice od kojih zavisi stepen posećenosti nekog konkretnog turističkog odredišta.

Osim toga, treba imati u vidu da turizam bez kvalitetne saobraćajne povezanosti turističkih destinacija s turističkom tražnjom, nije kvalitetan turizam.

(3) Prijemni kapaciteti

Turista koji privremeno napušta svoje prebivalište (domicil) mora u određenoj turističkoj destinaciji da koristi konkretne prijemne kapacitete. U prijemne kapacitete se ubrajaju svi turistički objekti, od kioska do visoko kvalitetnih hotela, jer turisti se ne odlučuju za određenu turističku destinaciju ako zna da ga tamo ne očekuju određeni receptivni kapaciteti.

(4) Promocija

Promocija se može definisati kao jedini mogući komunikacijski proces kojim se ponuda povezuje s tržištem turističke tražnje.

Karakteristike turističke ponude mogu se predstaviti nizom osobina ali se mogu i sistematizovati u sledećih pet, osnovnih, setova:

(1) Dislociranost ponude od tražnje

Prostor na kome se formira efektivna turistička ponuda, po pravilu, je dislociran od izvora tražnje, dakle odvojen je od emitivnih tržišta. Potencijalni turista mora preći određenu udaljenost od svog mesta stalnog boravka do izabrane konkretne turističke destinacije.

(2) Heterogenost turističke ponude

Različiti oblici turističke ponude najjednostavnije se može definisati kao jedini mogući odgovor na prisutnu heterogenost turističke tražnje. Turistička ponuda može opstati na turističkom tržištu ako je zanimljiva kupcima koji su voljni potrošiti vreme i sredstva da bi posetili određenu turističku destinaciju i tu zadovoljili svoje potrebe i motive.

Međutim, da bi se govorilo o heterogenosti turističke ponude, prvo je neophodno odrediti prostor na kojem će biti utvrđene prirodne i antropogene atraktivnosti prostora, a to su turistički resursi.

(3) Neelastičnost turističke ponude

Važna karakteristika turističke ponude je njena neelastičnost, a to znači da turističko preduzeće ne može menjati svoj kapacitet i prilagođavati ga trenutnoj tražnji na turističkom tržištu.

Međutim, neophodno je istaći i vremensku dimenziju ovog pojma, jer bilo koji turistički objekat pripremljen je za jednu godinu (sezonu) i u tom razdoblju ne može se menjati. S druge strane, ako se u međuvremenu ustanovi potreba za promenama, mogu se izvršiti tek po završetku sezone i potom promenjeni i adaptirani objekat pustiti u upotrebu tek u sledećoj sezoni. Zato planeri turističke izgradnje, s investorima, vode rasprave da li će veličinu objekta da se odredi:

a) metodom vršnog kapaciteta, ili

b) metodom prosečno vršnog kapaciteta;

Prvi metod znači izjednačavanje moguće veličine tražnje koja se očekuje u vrhu sezone, s ukupnim kapacitetom budućeg objekta.

Drugim metod upućuje da se svesno odbacuje maksimalna tražnja u vrhu sezone i određuju manji privatni kapaciteti koji će prosečno omogućavati bolji stepen iskorišćavanja kapaciteta.

(4) Statičnost turističke ponude

To znači da se turistička ponuda, odnosno usluga može konzumirati samo na licu mesta, dakle, tamo gde se nudi.

Turistička ponuda je neprenosiva, statična, te turistički potrošač mora da dođe u turističku destinaciju, gde se nalazi ponuda, za koju je zainteresovan.

Statičnost turističke ponude se može minimizirati samo efikasnom propagandom, korišćenjem različitih medija i promotivnih sredstava uneti dinamički elemenat kako bi se privukao dovoljan broj zainteresovanih posetilaca. Dakle, bez turističke promocije statična turistička ponuda ne može da funkcioniše, odnosno ne može da bude efikasna.

(5) Sezonski karakter

Sezonski karakter turističke ponude znači da se u svim razdobljima turistički kapaciteti ne koriste istim intenzitetom. Pri tome je osnovna odrednica klimatski faktor, koji utiče na formiranje dve, glavne, sezone: letnju i zimsku;

Za letnju sezonu karakteristično je more, sunce, visoke temperature, bogata flora i fauna, a za zimsku sezonu osnovne karakteristike su debljina i postojanost snega, odnosno terena za zimske sportove i rekreaciju.

Vrlo važnu ulogu u odabiru mesta putovanja takođe imaju interaktivan odnos i oscilacije deviznog kursa (npr.dolar-evro).

Cenovna elastičnost turističke ponude izražava se u odnosu na strukturu promene u kvantitetu ponude u odnosu na strukturu promene cene.

$$\text{Cenovna elastičnost ponude} = \frac{\% \text{ promene u kvantitetu ponude}}{\% \text{ promene cene}}$$

Najznačajniji faktori koji utiču na cenovnu elastičnost ponude su:

- vremenski period – što je duže raspoloživo vreme, lakša je promena ponude;
- raspoložive zalihe,
- kapacitet,
- fleksibilnost kapaciteta / mobilnost resursa;

Neosporno, turista tokom svog boravka koristi mnoštvo proizvoda i usluga. Stoga pri definisanju pojma turističkog proizvoda je turistički potrošač sa svojim turističkim motivima. Potencijalnom turisti se mora prilagođavati celokupna turistička ponuda.

Komparativne prednosti



Konkurentske prednosti

Preduslovi za formiranje turističke ponude i nastup na turističkom tržištu



Spremnost za nastup na sve zahtevnijem globalnom turističkom tržištu

Integralna struktura turističke ponude može se sagledati sa tri vrste potreba:

- (1) **Primarne** : prevoz, agenti, smeštaj, hrana i piće – ugostiteljstvo i turističke atrakcije;
- (2) **Sekundarne**: kupovina – maloprodaja, banke, osiguravajuće kuće, zabava, rekreacijske aktivnosti, izleti, prijemi, lične usluge;
- (3) **Tercijalne** (prateće): usluge javnog sektora, izdavaštvo, štampa, hrana i gorivo, trgovina i veliki prodaja, saobraćajna infrastruktura i oprema;

Osim toga treba imati u vidu i sledeće, specifične, vrste ponude, jer ovi segmenti ostvaruju prosečno najveću potrošnju turista:

- Poslovna putovanja
- Konferencije – zahtevno tržište s tendencijom rasta¹⁷
- Insetive putovanja – oblik putovanja gde firma nagrađuje zaposlene koji efikasno ostvaruju poslovne ciljeve kompanije¹⁸;
- Izložbe
 - obuhvata organizaciju izložbi, sajmovi;
 - traži dobro organizovanu infrastrukturu, saobraćajnu dostupnost;
 - turistički oživljava područja/gradove koja se na taj način uključuju u turizam;

17 Nakon 70-tih i 80-tih godina prošlog veka, dolazi do velikog rasta na ovom segmentu tržišta. Razvijaju se "konferencijski gradovi" koji imaju ponudu koncipiranu na način da zadovolji potrebe ovog tipa gostiju.

18 Potrošnja ovih turista je iznadprosečna i iz tog razloga ovo je značajan (rastući) tržišni segment. Na primer, od svih poslovnih putovanja i turističke potrošnje u SAD-u je 6% orijentisano na ova putovanja, u Evropi 2%, a u ostalom delu sveta 1%, međutim predviđa se rast od 13% ovog segmenta putovanja.

□ Trgovački i zanatski centri – kategorije: opšta kupovina, kupovina artefakata, kupovina u bescarinskim trgovinama;
 Neosporno, značajan i sve više rastući deo turističke potrošnje ostvaruje se kroz trgovinu odnosno u trgovinama i trgovinskim centrima.

Diversifikovana ponuda osnov je za potrošača u stvaranju njegovog sveukupnog turističkog proizvoda, kao rezultante njegove ukupne potrošnje tokom privremenog boravka u turističkom mestu.

Pregled 5 Razlozi za promene u ponudi

Porast ponude	Pad ponude
1. Pad troškova proizvodnje ili prodaje	1. Pad prihoda (normalna dobra)
2. Sniženje poreza na proizvodnju ili prodaju	2. Porast poreza na proizvodnju ili prodaju
3. Manje poslovnih šansi u drugim delatnostima	3. Više poslovnih šansi u drugim delatnostima

Izvor: Cullen Peter, Economics for Hospitality Management, International Thompson Business Press, London, 1997, str.30.

4.3. Sezonska fluktuacija tražnje

Turistička tražnja je danas jako internacionalizovana. Potencijalni posetilac može da bira između niza mogućih destinacija. Liberalizacija svetskog turističkog tržišta znači da nema više nijednog zaštićenog domaćeg ili susednog tržišta.



Globalna udobnost i lokalna jedinstvenost

Rizici na strani tražnje se povećavaju sa internacionalizacijom. Svet nije siguran od konflikata kao u vreme nižeg rasta. Poslednjih godina u porastu su negativni spoljni uticaji, sa kratkoročnim padovima i brzim oporavcima turizma. Ove nove fluktuacije preklapaju se sa sezonskim i poslovnim cikličnim fluktuacijama svojstvenim ovom sistemu. Turistički proizvodi i usluge kao specifičan lokalni sektor u kome je tražnja internacionalizovana su mnogo više pod uticajem lokalnih uslova nego u slučaju bilo koje izvozne industrije. Proces globalizacije je stvorio situaciju u kojoj su očekivanja potencijalnih posetilaca u pogledu komfora i kvaliteta usluga ista za sve destinacije. U isto vreme turisti na odmoru sve više insistiraju na lokalnim atrakcijama i iskustvima koja su jedinstvena i tipična za destinaciju.

Turistička tražnja se zasniva na ljudskim potrebama za putovanjima u okviru zemlje i inostranstva u turističke svrhe i platežnoj sposobnosti nosilaca turističke potrebe. Pri tome treba imati u vidu da odnosi između turističkih potreba i turističke tražnje uvek zavise od društveno-ekonomskih uslova. Osnovna specifičnost turističke tražnje ogleda se u visokom stepenu njene elastičnosti. Tražnja raste ili opada uglavnom iz četiri osnovna razloga, data u pregledu.

Pregled 6 Razlozi za promene u tražnji

Porast tražnje	Pad tražnje
1. Porast prihoda (normalna dobra) Pad prihoda (inferiorna dobra)	1. Pad prihoda (normalna dobra) Porast prihoda (inferiorna dobra)
2. Rast cena supstituta	2. Pad cena supstituta
3. Pad cena komplementarnih proizvoda	3. Rast cena komplementarnih pr.
4. Karakteristike kvaliteta se sad više vrednuju	4. Karakteristike kvaliteta se sad manje vrednuju

Izvor: Cullen Peter, Economics for Hospitality Management, International Thompson Business Press, London, 1997, str.27.

Osnovne karakteristike turističke tražnje:

- Elastičnost turističke tražnje u odnosu na prihode nosilaca turističkih potreba;
- Elastičnost turističke tražnje u odnosu na cene;
- Uticaj sezonskog karaktera turizma na tržište;

Svetska turistička organizacija (WTO) sve učesnike na turističkom tržištu deli u dve grupe, odnosno definiše dve grupe faktora koji određuju turističku ponudu i tražnju, a to su spoljni faktori i tržišne snage.

Spoljni faktori koji određuju turističku ponudu i tražnju su:

- 1) Privredni i finansijski razvoj;
- 2) Demografske i socijalne promene;
- 3) Tehnološke inovacije i poboljšanja;
- 4) Investicije u infrastrukturu, opremu i uređaje;
- 5) Politički, zakonodavni i pravni faktori;
- 6) Planiranje i uticaj na životnu okolinu;
- 7) Razvijanje trgovanja;
- 8) Sigurnost putovanja;

4.4. Distribucija turističkih kretanja

Savremena turistička tražnja izložena je uticajima brojnih faktora, među kojima se kao ključni izdvajaju:

- potrebe za putovanjima i odmorom i
- platežna sposobnost nosilaca turističkih potreba.

Pri tome ne smeju se zanemariti i drugi faktori koji utiču na obim i dinamiku turističke tražnje, kao što su njena sezonska koncentracija, elastičnost i delovanje drugih vanekonomske faktora. Sezonska fluktuacija tražnje utiče na njenu koncentraciju u određenim periodima. Od brojnih karakteristika turističke tražnje u međunarodnom turizmu posebno se, uz masovnost, izdvajaju tri oblika turističkih putovanja:¹⁹

- 1) putovanja prema toplim morima,
- 2) putovanja prema planinskim turističkim centrima,
- 3) putovanja prema velikim gradskim centrima.

U ovim masovnim oblicima turističkih putovanja postoji veći broj homogenih grupa, odnosno segmenata, koji upućuju na koncentraciju tražnje u vremenu i prostoru.

1) Turistička tražnja prema toplim morima

Zemlje čije obale zapljuskuju morski talasi, posećuju turisti koji uglavnom porodično koriste odmor tokom letnjih meseci i to najviše za vreme školskog raspusta. U eri razvoja masovnog turizma pažnja se, prvenstveno, usmeravala na smeštaj i ishranu.

Međutim, savremeni turisti sve više će u svojim zahtevima težiti za turističkim naseljima u kojima je moguća ishrana u sopstvenoj režiji. Hoteli će u budućnosti imati manju potražnju. Za prevoz turista za ove destinacije i dalje će se koristiti automobil i avion. Suštinu udovoljenja zahteva savremenih turista treba tražiti u bogatim sadržajima, aktivnoj rekreaciji i zabavi. U naseljima takvog tipa neophodno je obezbediti raznovrsnu lepezu proizvoda široke potrošnje i specifične i karakteristične proizvode tog područja za koje treba zainteresovati inostrane turiste.

Imajući u vidu slabiju platežnu moć starijih osoba i penzionera, kao i njihovo veliko slobodno vreme, očekuje se da će oni tokom čitave godine koristiti smeštajne kapacitete, pre svega, hotele sa punim pansionom. Za ove segmente turista neophodno je organizovati posebne sadržaje vezane, pre svega, za prezentaciju i upoznavanje kulturno - istorijskog bogatstva i prirodnih atraktivnosti koji se nalaze u toj sredini.

2) Turistička tražnja prema planinskim turističkim centrima

Planinski turistički centri dobijaju sve veći značaj u ukupnom turističkom prometu, zahvaljujući izuzetnom interesovanju turista a samim tim i tražnji. Poseta i boravak turista u ove centre nije više vezana samo za zimu i bele sportove, već i za ostale periode godine kada su turisti u prilici da se odmaraju,

¹⁹Unković, S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd, 1995., str. 208-211.

uživaju u prirodnim i drugim atraktivnostima i znamenitostima, kao i da u mnogim od tih centara koriste zdravstvenu komponentu turizma.

3) Turistička tražnja prema velikim gradskim centrima

Koncentracija tražnje posebno je izražena kod velikih gradova, koji će kao poslovno - turistički centri imati sve veće mogućnosti, a samim tim, i perspektive za razvoj međunarodnog turizma.

Pored turističkih sadržaja (kulturno - istorijski spomenici, stara arhitektura, umetničke vrednosti i sl.), u tim gradovima održavaju se raznovrsni skupovi privrednog karaktera, sportske i druge kulturne manifestacije i sl.

Mnoge turističke destinacije pod uticajem efekata masovnog turističkog prometa, u odnosu na prostorne, smeštajne i ostale kapacitete, gube jednu od osnovnih privlačnosti prostora koje ga čine različitim od gradskih prostora. To će biti osnovno polazište na kome će se razrešavati konflikti budućeg razvoja turizma, kako na strani ponude, tako i na strani tražnje.

Preopterećenost prostora uzrokovana naglim razvojem turizma i njegov uticaj na privredne, prostorne, socio - kulturne i druge procese zahteva da turističke destinacije brižljivo vode računa o svojim mogućnostima za zadovoljavanje potreba, zahteva i želja turista.

S druge strane, turistička tražnja je u procesu stalnih previranja i promena. Varijabilnost turističkih usluga odražava se na fluktuaciju tražnje u vremenu, danima i periodima tokom dana. Predviđanje i kontrola izvršenih usluga, njihovog obima i kvaliteta praćeni su poteškoćama koje proizilaze iz karaktera usluge, koje su veoma često neuobičajene i nekonzistentne.

Dakle, kada je u pitanju distribucija turističkih kretanja o treba se imati u vidu njegova regionalizovana struktura na međunarodnom, regionalnom i domaćem turističkom tržištu. Prostorna dimenzija vrlo je dinamična kategorija i menja se iz godine u godinu. Tako se zapaža da je rast turističkog prometa u Evropi i Severnoj Americi sporiji, uz istovremeno daleko brži rast ostalih turističkih regiona. Međutim, i pored toga, Evropa će i dalje zadržati dominantno mesto zahvaljujući, pre svega, zemljama Mediterana, turističkim atraktivnostima Alpi i velikim gradskim centrima. Region Severne Amerike odmah je iza Evrope, zahvaljujući, pre svega, ulozi koju će i dalje imati SAD u razvoju međunarodnog turizma.

U narednom periodu turistička tražnja doživeće još veću prostornu disperziju. Ona će se, pored tradicionalnih destinacija, usmeravati prema drugim atraktivnim destinacijama i netaknutim prirodnim prostorima. Takođe, na značaju će dobiti oni vidovi turizma koji u motivima turista imaju želje za krstarenjem, avanturama, eksperimentima, manifestacijama, upoznavanjem kulturno - istorijskih spomenika, manastira, džamija, crkava i sl. One destinacije koje imaju tako atraktivne resurse, biće predmet značajnijeg interesovanja, što će usloviti još veću prostornu disperziju.

Beograd, zahvaljujući svom geostrateškom, kulturnom, istorijskom, sportskom, administrativnom i političkom statusu, kao i razvijenošću svoje turističke materijalne osnove i infrastrukture, može i treba da ima status značajne evropske turističke metropole i njemu kao glavnom turističkom centru treba dati prioritet.

Glava 2

OSNOVNE KARAKTERISTIKE TRAZNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU BEOGRADA

5. Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude

5.1. Mobilnost i elastičnost tražnje

Domaći i inostrani turizam u Beogradu ima dugu, i različitim pozitivnim i negativnim događajima, bogatu tradiciju. Izvanredno povoljan geografski položaj Beograda, na koji je tokom vremena ukazivao veliki broj istraživača, kombinovan sa povoljnostima turističkog i saobraćajnog položaja, zajedno sa funkcionalnim elementima kontaktiranja, spajanja, prožimanja i tranzita, uslovljavali su i uslovljavaju izvesne prednosti za razvoj turizma. Na sve to nadovezuju se i povoljni prirodni uslovi i odgovarajuće istorijsko i spomeničko nasleđe, koje uz brojne tradicionalne i savremene manifestacije doprinosi prepoznatljivosti Beograda na domaćem i inostranom turističkom tržištu²⁰. Uspešnost poslovanja turističke privrede uopšte i Beograda posebno, može se analizirati, meriti i iskazivati na različite načine, sa različitim aspekata i za različite periode. Pri tome je od posebnog značaja uvažavanje opšte društvene stvarnosti u zemlji i inostranstvu, posebno u onim delovima Srbije i stranim zemljama iz kojih pristiže najveći broj turista.

Stanje u pogledu mobilnosti i elastičnosti tražnje, na primeru Srbije i Beograda, je toliko složeno i toliko često menjano da je pravilnost teško utvrditi za duži period, za naučne i praktične konstatacije, odnosno za donošenje dugoročnih planova razvoja, osmišljavanje prave strategije, kreiranje svrsishodne turističke propagande i turističke politike na duži rok.

5.1.1. Faktori mobilnosti tražnje

Beograd, ne samo sa aspekta mobilnosti turističke tražnje, deli sudbinu svog okruženja. Turistička disperzivna zona njegovih pozitivnih uticaja vremenom se smanjivala. To važi i za kontraktivnu zonu turističkog privlačenja, što se u statistici prometa turista manifestuje na brojne i različite načine.

Na osnovu postojećih prirodnih i spomeničkih vrednosti, manifestacija, objekata i kadrova u turizmu i ugostiteljstvu Beograda, a sa aspekta brojnih faktora mobilnosti tražnje, može se više i bolje privređivati, odnosno mogu se ostvarivati značajni ekonomski i društveni efekti po osnovu turizma. Činjenica je da u pogledu niza pokazatelja turističko-ugostiteljskih objekata u Beogradu, postoji neverovatno šarenilo odnosno neodgovarajuća struktura ponude, a bez nekih značajnijih pomaka ovakvo stanje predugo traje. To se najbolje očituje saznanjem da je u svim vrstama objekata za smeštaj turista Beograd u 2005

²⁰ Administrativna teritorija beograda zahvata površinu od 3222,68km² i čini je 10 gradskih i 7 prigradskih opština, a sam grad 359,96km² sa više od 1,5 miliona stanovnika.

godini imao samo 7470 ležaja, čija je prosečna iskorišćenost iznosila 35,9% a od tog broja ležaja 6079 je u hotelima, čiji je procenat iskorišćenosti iznosio 40,3% a što je za gradske objekte, prema merilima turistički razvijenih zemalja i gradova nezadovoljavajuće.

Dakle, jedan od bitnih faktora mobilnosti konkretne turističke destinacije kvantitet i kvalitet hotelske ponude, naročito kad je u pitanju inostrani turizam odnosno sve probirljiviji i zahtevniji inostrani turisti.

Aktuelno stanje materijalne baze turizma Beograda zaslužuje posebnu pažnju. Na mobilnost turističke tražnje u Beogradu gotovo presudno utiče kvalitet hotelske ponude a da je ona neadekvatna, po strukturi, svedoči sledeći pregled.

Pregled 7 Kvalitet hotelske ponude Beograda

- hoteli sa pet zvezdica	982 ležaja ili 16,50%
- hoteli sa četiri zvezdice	1402 ležaja ili 23,56%
- hoteli sa tri zvezdice	1774 ležaja ili 29,81%
- hoteli sa dve zvezdice	1793 ležaja ili 30,13%

S druge strane, bitan faktor tražnje Beograda je neravnomeran godišnji broj posetilaca međuzavisan sa brojem noćenja.

5.1.2. Vrste elastičnosti tražnje

Usled velikih promena u turizmu danas se gotovo trećina svetskog turističkog biznisa odvija izvan klasično shvaćenih putovanja. Novi oblici putovanja, novi turistički proizvodi i nove destinacije predstavljaju nove faktore svetske turističke industrije.

Na elastičnost turističke tražnje utiču brojni faktori, te se i elastičnost tražnje meri prema tim faktorima. Za Beograd je od posebnog značaja grupa objektivnih faktora, među kojima se izdvajaju:

- radna i životna sredina (urbanizacija, gustina naseljenosti, opšti nivo civilizacije i kulturne sredine, uticaj tehničkih sredstava, političke prilike itd.);
- prirodni ambijent;
- slobodno vreme potencijalnih turista;
- slobodna sredstva;
- ostali faktori (socijalno-turističke tekovine, povlastice i pogodnosti, društvene turističke organizacije inicijativnog karaktera, itd.);

Neki autori smatraju da postoje tri grupe ekonomskih varijabli koje utiču na turističku tražnju odnosno na njenu elastičnost²¹:

Tabela 3 Izvori ekonomskih uticaja na turističku tražnju

Ekonomske varijable u oblastima u kojima se generiše tražnja (Grupa A)	Ekonomske varijable koje su vezane za same destinacije (Grupa B)	Varijable veze (Grupa C)
- nivo ličnog raspoloživog dohotka	- opšti nivo cena - stepen konkurencije na	- komparativne cene između generatora i

²¹ Bull Adrian, 1991, The Economics of Travel and Tourism, Longman, Melbourne, str.30.

- distribucija dohotka - pravo na odmor - vrednost valute - poreska politika i kontrola turističke potrošnje	strani ponude - kvalitet turističkih proizvoda - ekonomska regulacija turista;	destinacije - promotivni napori destinacija u generišućim oblastima - valutni kursevi - vreme/troškovi putovanja;
---	--	--

Izvor: Petrović, P., 2008, *Ekonomika turizma, Geografski fakultet, Beograd, str.31.*

Varijable iz grupe A su one koje deluju specifično na tražnju svih potencijalnih turističkih potrošača u generišućim (emitivnim) područjima, bez obzira na njihovu destinaciju, a tiču se ukupnog ograničenja u pogledu mogućnosti kupaca da uđu na turističko tržište Beograda²².

Varijable iz grupe B definišu ekonomsku privlačnost Beograda potencijalnim turističkim potrošačima, odakle god bi mogli oni da dođu.

Treća grupa varijabli (grupa C) je, po mnogo čemu najinteresantnija, s obzirom da se radi o varijablama koje proističu iz specijalnih veza između jedne oblasti koja generiše turističku tražnju Beograda. To znači da ove varijable deluju samo na elastičnost tražnje, sa jednog – konkretnog tržišta za određenom destinacijom kao što je Beograd.

6. Ostvareni rezultati u poslovanju turističke privrede Beograda

Ostvarene rezultate u poslovanju turističke privrede Beograda mogu se pratiti na osnovu kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Kvantitativni podaci se analiziraju, pre svega, na osnovu statističkih praćenja. Tako, na primer, statistika pokazuje da je 1960 godine Beograd posetilo gotovo 170000 domaćih turista više nego na kraju 2004 godine, iako se u međuvremenu, od preko četiri decenije, povećao broj ležaja, osavremenila ponuda, intenzivnije razvio saobraćaj i slično. Slično stanje je i u pogledu broja noćenja kao boljeg pokazatelja turističkog poslovanja. Na primer, 2004 godine u Beogradu je registrovano 85340 noćenja domaćih turista manje, nego 1960 godine. Komparacija broja turista iz 1985 godine, kada su ostvareni rekordi, sa stanjem posle toga, pokazuje još veće razlike.

Tabela 4 Domaći turisti i noćenja u Beogradu

Godina	Turisti	Indeks	Noćenja	Indeks	Prosečna dužina boravka
1955	147332	100	370364	100	2,5
1960	566905	385	956684	258	1,7
1965	937714	636	1266238	342	1,4
1970	376332	255	734093	198	2,0
1975	611424	415	1090610	294	1,8
1980	704186	478	1343396	363	1,9
1985	1289023	875	1850082	500	1,4
1990	948424	644	1463539	395	1,5

²² Na osnovu istraživanja utvrđeno je da prosečni hotel u Srbiji ima 105 soba, da je star 42 godine, da je poslednji put donekle obnovljen pre 13 godina, te da dominiraju hotelski objekti sa 2 i 3 zvezdice.

1995	842711	572	1380062	373	1,6
1999	417595	283	841781	227	2,0
2000	707340	454	1204302	276	1,7
2001	589164	400	878650	237	1,5
2002	597721	387	1054934	239	1,8
2003	513978	349	891412	241	1,7
2004	449964	305	871338	235	1,9

Izvor: Statistički godišnjak RS, 2007.

Najveći broj domaćih turista u Beogradu i Srbiji registrovan je 1985 godine. Iste godine u Beogradu je registrovano 14,89% ukupnih noćenja turista u Srbiji. Od 1995 godine do 2003 godine beleži se pad domaćih turista i broj noćenja u Beogradu (izuzetak je 2000 godina kad je registrovan porast).

Od interesa je sagledavanje udela Beograda u prometu domaćih turista u Srbiji, jer je to značajno za izradu strategije razvoja, usmeravanje akcija turističke propagande, formiranje cena, obogaćivanje sadržaja boravka i u Srbiji i u Beogradu, jer je višegodišnja činjenica da je prosečan boravak turista u Beogradu zanemarljivo mali i gotovo uvek ispod dva dana. Veći procentualni udeo Beograda u broju domaćih turista u Beogradu u odnosu na broj realizovanih noćenja potvrđuje činjenicu o Beogradu kao mestu tranzitnog turizma i kratkog boravka poslovnih ljudi.

S druge strane, osnovna odlika inostranog turizma u Beogradu je neravnomeran godišnji broj, kratko zadržavanje, sezonska koncentracije na letnje mesece, naglašen tranzit, različita nacionalna struktura, znatne promene u broju između turista iz pojedinih zemalja, velika zavisnost od političke i ekonomske stabilnosti zemlje, znatno učešće u turizmu Srbije i u najnovije vreme izrazita dominacija stranih turista iz nekadašnjih republika Jugoslavije.

Tabela 5 Strani turisti i noćenja u Beogradu

Godina	Turisti	Indeks	noćenja	Indeks	Pros. dužina boravka
1955	35174	100	120797	100	3,4
1960	89078	253	234227	194	2,6
1965	231387	658	484696	401	2,1
1970	300831	855	599399	496	2,0
1975	378478	1076	731958	606	1,9
1980	342775	975	704667	583	2,1
1985	405707	1153	774700	641	1,9
1990	426109	1211	704126	583	1,6
1995	65338	186	163432	135	2,5
1999	44283	126	130064	126	2,9
2000	88477	250	213886	250	2,4
2001	148974	423	345409	423	2,3
2002	190880	535	435811	535	2,3
2003	214109	609	469522	609	2,2
2004	243239	692	513051	692	2,1

Izvor: Statistički godišnjak RS, 2007.

Najveći broj stranih turista zabeležen je 1990 godine (426109), ali najveći broj noćenja ostvaren je 1985 godine (774700) kada je prosečna dužina iznosila 1,9 dana. Turisti u Beogradu u periodu od 1970 do 1990 bili su iz

SSSR-a, Nemačke i SAD-a, Fancuske i Italije. Na ovakvu strukturu stranih turista svakako je uticao njihov životni standard i velika pokretljivost. U periodu od 1990 do 1999 godine broj stranih turista je znatno opao. Zbog loše političke situacije najčešći gosti bili su diplomate i privredne delegacije iz Grčke (ukupno 14% u broju i 9,6% noćenja) i Rusije (19,7% broja stranih turista i 35,1% noćenja).

Od 2000 godine struktura stranih turista koji su boravili u Beogradu se promenila, jer su najbrojniji bili oni iz bivših jugoslovenskih republika²³. Od 2004 godine Beograd u velikoj meri posećuju gosti iz SAD, V.Britanije, Nemačke, Grčke i Bugarske. Na ovakvu strukturu stranih gostiju veliki doprinos su imale brojne, naročito privredne manifestacije i zainteresovanost stranih investitora za privredna ulaganja u Beograd.

Naredna tabela ukazuje na konstantnu disproporciju stranih i domaćih turista koji su posetili Beograd u periodu od 1970 do 2006 godine.

Tabela 6 Dolasci turista od 1970 do 2006 godine

Godina	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2006
Ukupno	677163	1046961	1374533	908049	795817	674785	705439
Domaći	376332	7041186	948424	842711	707340	397677	424471
Strani	300831	342775	426109	65338	88477	277108	280968

Izvor: Statistički godišnjak Beograda, 2007 godina.

Dakle, u periodu od 1970. do 2006 godine najveći broj turista posetio je Beograd (1374533), da bi se u poslednjoj deceniji dvadesetog veka smanjivao svake godine i 2006 godine je iznosio 705439 turista što je za 49% manje nego u rekordnoj godini. Gotovo sličan odnos mogu nam pokazati i podaci o broju noćenja turista u Beogradu.

Tabela 7 Noćenja turista od 1970 do 2006 godine

Godina	1970	1980	1990	1995	2000	2005	2006
Ukupno	1333492	2048063	2167665	1544044	1418188	1366337	1366429
Domaći	734093	1343396	1463539	1380602	1204302	775754	794295
Strani	599399	704667	704126	213886	213886	590583	572134

Izvor: Statistički godišnjak Beograda, 2007 godina.

U periodu od 1970. do 2006 godine najveći broj turista je noćio u Beogradu 1990 godine (2167665), da bi se, takođe, u poslednjoj deceniji 20.veka smanjivao svake godine i 2006. godine je iznosio 1366429 turista, što je smanjenje za oko 37% u odnosu na posmatranu godinu.

Tabela 8 Dolazak turista po vrstama objekata za smeštaj od 1980 do 2006 godine

Godina	1980	1990	1995	2000	2005	2006
Ukupno	1046961	1374533	908049	795817	674785	705439
Hoteli	837308	758023	425694	385169	439553	443218

Izvor: Statistički godišnjak Beograda, 2007 godina.

²³ Turisti iz Slovenije ostaju najčešći strani gosti u Beogradu i 2004 godine (31760), te su činili 15,3% stranih turista u Beogradu.

U periodu od 1980.do 2006.godine najveći broj turista je posetio beogradske hotele 1980 godine (837308), što je iznosilo oko 80% od ukupne posete Beogradu, a najmanji procenat 1995 godine (425694), odnosno samo 47% od ukupne posete Beogradu.

Tabela 9 Noćenje turista po vrstama objekata za smeštaj od 1980 do 2006 .

Godina	1980	1990	1995	2000	2005	2006
Ukupno	2048063	2167665	1544044	1418188	1366337	1366429
Hoteli	1510348	1292315	812369	815839	903271	884545

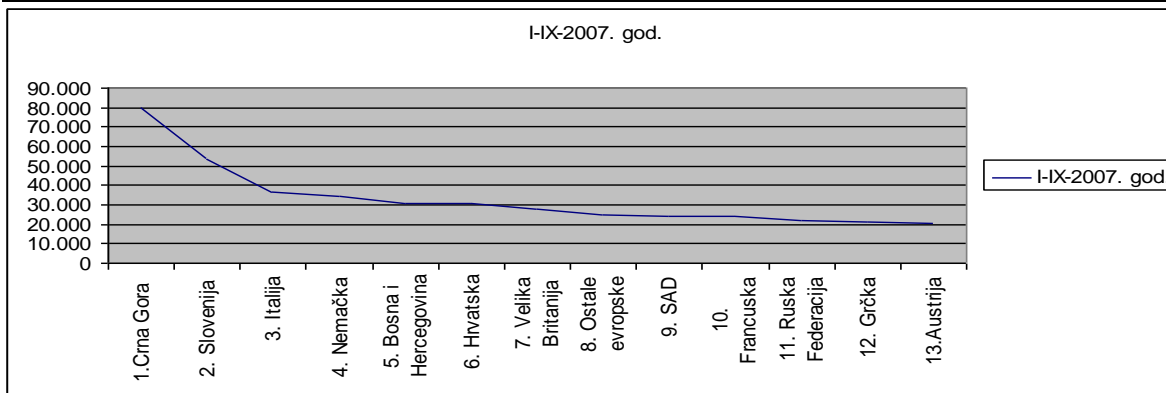
Izvor: Statistički godišnjak Beograda, 2007 godina.

U periodu od 1980.do 2006.godine najveći broj turista je noćio u beogradskim hotelima 1980 godine (1510348), što je iznosilo oko 74% od ukupnog broja noćenja Beogradu, a najmanji procenat 1995 godine (812369) odnosno samo 47% od ukupnog broja noćenja Beogradu.

Dakle, u periodu od 1980.do 2006.godine najveći broj turista je noćio u beogradskim hotelima 1980 godine (1510348), što je iznosilo oko 74% od ukupnog broja noćenja Beogradu, a najmanji procenat 1995 godine (812369) odnosno samo 47% od ukupnog broja noćenja Beogradu.

Tabela 10 Broj noćenja za 13 zemalja – 2007. Godina struktura inostranih turista

	I-IX-2007. god.	Indeks	Učešće u %
1.Crna Gora	79.894	90	18,57
2. Slovenija	53.302	120	12,39
3. Italija	36.352	127	8,45
4. Nemačka	34.222	126	7,95
5. Bosna i Hercegovina	31.079	109	7,22
6. Hrvatska	30.543	127	7,10
7. Velika Britanija	27.483	147	6,39
8. Ostale evropske zemlje	24.651	197	5,73
9. SAD	24.455	117	5,68
10. Francuska	24.378	159	5,66
11. Ruska Federacija	22.046	158	5,12
12. Grčka	21.420	99	4,98
13.Austrija	20.516	136	4,77



Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u Beogradu od 2000g. konstantno raste o čemu govore i naredne tabele. Njih dajemo radi ilustracije porasta zauzeća kapaciteta mada još nisu objavljeni zvanični podaci za 2007g. pa će mo analizirati uporedni period I-IX 2006. i I-IX 2007.

Tabela 11 Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u % 2007/2006. godine

	Broj ležajeva 2006. godina-septembar	Broj ležajeva 2007. godina-septembar	Iskorišćenost u septembru 2006. godina	Iskorišćenost u septembru 2007. godina	Iskorišćenost u % od početka godine (I-IX) 2006.	Iskorišćenost u % od početka godine (I-IX) 2007.
UKUPNO	11.031	10.999	48.2%	49.5%	33.6%	39.1%
Hoteli	6.542	6.508	48.0%	49.9%	35.6%	40.1%
Moteli	199	199	6.3%	9.8%	7.4%	8.6%
Prenočišta	835	835	37.8%	45.9%	36.2%	36.7%
Ostali objekti	366	366	3.4%	5.6%	1.2%	7.0%

Kao što se vidi svi oblici smeštaja beleže porast zauzeća kapaciteta. Radi donošenja buduće strategije razvoja beogradskog hotelijerstva interesantno je analizirati i zauzeće kapaciteta po kategoriji smeštaja

Tabela 12 Hoteli po kategorizaciji, prema broju posetilaca i ostvarenim noćenjima-septembar 2007.

	Broj posetilaca	učešće	Broj noćenja	učešće
Hoteli I kategorije	7.754	16,49%	15.162	15,57%
Hoteli II kategorije	10.813	22,99%	23.420	24,05%
Hoteli III kategorije	17.338	36,87%	35.939	36,90%
Hoteli IV kategorije	7.963	16,93%	17.875	18,35%
Hoteli V kategorije	3.157	6,71%	4.989	5,12%
UKUPNO	47.025	100,00%	97.385	100,00%

Kao što se može uočiti najveće učešće beleže hoteli sa tri zvezdice ,pa hoteli sa dve zvezdice,zatim hoteli sa četiri zvezdice a što treba da bude osnova buduće orijentacije u izgradnji hotela.

7. Organizacija smeštajne ponude Beograda

Turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim, turbulentnim, uslovima poslovanja, koje karakterišu nagle i sveobuhvatne promene u okruženju, sve više zavise od adekvatne organizacije odnosno od efikasnog i efektivnog menadžmenta. To znači da savremeni uslovi poslovanja, u kojima se neprekidno menjaju konkurenti, pritisci i prilike, predstavljaju veliki izazov za uspešno poslovanje svakog preduzeća pa time i hotelskog preduzeća. Stoga, s aspekta organizacije poslovanja hotelskih preduzeća, uloga i značaj menadžmenta izbija u prvi plan. Pri tome treba imati u vidu da je menadžment "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". Osnovni zadatak menadžmenta je u tome što predstavlja praksu stalnog i svesnog modelovanja organizacije.

Menadžment postiže maksimalnu efikasnost i efektivnost u sveobuhvatnom procesu rada, uključujući sve četiri osnovne aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu;

Značaj menadžmenta ogleda se u njegovoj interaktivnoj prirodi, odnosno u međuzavisnosti između njegovih osnovnih aktivnosti. Odluke koje menadžeri donose u okviru organizacije imaju dalekosežne posledice unutra i izvan preduzeća. Neosporno, za ispunjenje organizacionih ciljeva potrebno je više od razumnog strateškog plana i razumne organizacione strukture.. Međutim, da bi se ideje pretočile u akcije menadžeri moraju biti spremni da podstiču i podrže ljude koji sprovode planove i rade unutar struktura.

Heterogenost hotelijerstva dovodi do određenih razlika u uspostavljanju i organizovanju poslovnih funkcija (pripremna, proizvodna i završna) u odnosu na druge delatnosti. Samo neke od karakteristika potvrđice specifičnosti hotelijerstva:

- ◆ prisustvo korisnika je uslov uspostavljanja radnog procesa u ugostiteljstvu;
- ◆ izraženi sezonski karakter rada;
- ◆ hotelijerstvo je u direktnoj zavisnosti od nivoa životnog standarda određene zemlje i slobodnog vremena;
- ◆ hotelijerstvo je delatnost budućnosti gde je umetnost ljudskog rada nezamenljiva;
- ◆ hotelijerstvo je vezano za odmor, rekreaciju, razonodu, zabavu, sportske i druge potrebe;
- ◆ savremeno hotelijerstvo je visokosložena i multiplikativna delatnost;
- ◆ proces proizvodnje i proces potrošnje – pružanja usluge je istovremen;
- ◆ snobizam ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge delatnosti;
- ◆ u hotelijerstvu igre na sreću, kao deo hotelskog proizvoda, imaju specifičnu težinu;
- ◆ hotelijerstvo je vrlo osetljivo na promene (klimatske, ekonomske, političke);
- ◆ usluge su veoma heterogene, u najvećem delu neopipljive, nekad nevidljive, delimično kvarljive, upakovane u neodvojiv proizvod, za koji je najbitnije da tako ukompovan zadovolji gosta, odnosno korisnika usluga;
- ◆ hoteli sve više postaju robne kuće, odnosno prodajna mesta luksuzne opreme i artikala kojima je hotel namešten i opremljen;

S druge strane, kvalitet je sve prisutniji u hotelskoj industriji, jer predstavlja jedan od važnih činilaca za njen uspeh i razvoj, a jedan od najvažnijih elemenata za osiguranje kvaliteta u hotelu je prepoznavanje potreba i želja gostiju. Primena hotelskih standarda je osnova poslovne uspešnosti hotela. U beogradskoj hotelskoj strukturi dominiraju hoteli sa tri zvezdice (17 hotela) i hoteli sa dve zvezdice (13 hotela) o čemu svedoči sledeći pregled.

Pregled 8 Hoteli-vlasnički status i kategorija

R.b.	Naziv hotela	Zvezdice	Vlasnički status	br. Soba br.kreveta	E-ma	sajt	G.R.S
1.	HAYAT REGENCY	V zvezdica	hot.lanac	308/373	+	+	+
2.	INTERCONTINENTAL	V zvezdica	privatizovan	415/535	+	+	+
3.	ALEXANDAR PALAS	V zvezdica	PP	9/18	+	+	--
4.	ZLATNIK	V zvezdica	PP	21/36	+	+	--
5.	ADMIRAL KLUB	IV zvezdice	PP	9A	+	+	-
6.	IN HOTEL	IV zvezdice	PP	207/253	+	+	+
7.	BALKAN	IV zvezdice	privatizovan	77/130	--	--	--
5.	IN HOTEL	IV zvezdice	PP	207/253	+	+	+
8.	MOSKVA	IV zvezdice	privatizovan	133/163	+	+	--
9.	MAJESTIC	IV zvezdice	privatizovan	88/115	+	+	--
10.	BEST VESTERN-M	IV zvezdice	AD	167/288	+	+	+
11.	SLAVIJA-LUX	IV zvezdice	JP	72/131	+	+	--
12.	PALAS	IV zvezdice	Drž.hotel	85/140	+	+	--
13.	ŠUMADIJA	IV zvezdice	privatizovan	84/171	+	+	+
14.	ASTORIJA	III zvezdice	nac.	69/127	+	+	--
15	BABE	III. zvezdice	PP	39/68	+	+	--
16.	METROPOL	III zvezdice	privatizovan	193/260	+	+	--
17.	KASINA	III zvezdice	privatizovan	84/111	+	+	--
18.	NACIONAL	II zvezdice	privatizovan	62/107	+	+	--
19.	PARK	III Izvezdice	privatizovan	131/227	+	+	--
20.	PREZIDENT	III zvezdice	PP	27/35	+	+	--
21.	PRAG	III zvezdice	privatizovan	118/209	+	+	--
22.	REX	III zvezdice	privatizovan	78/127	+	+	--
23.	ROYAL	III zvezdice	privatizovan	81/145	+	+	--
24.	SKALA	III zvezdice	PP	16/25	+	+	--
25.	SPLENDID	III zvezdice	privatizovan	49/83	+	+	--
26	SRBIJA	II zvezdice	pp	188/347	+	+	--
27.	LE PETIT PIAF	III zvezdice	PP	9/18	+	+	--
28.	UNION	II zvezdice	privatizovan	66/107	+	+	--
29.	HG REZIME PREZIDENT	II zvezdice	PP	6/6	+	+	--
30.	BEOGRAD	II zvezdice	JP	58/90	+	--	--
31	HG SUČEVIĆ	II zvezdice	PP	11/18	+	+	
32.	EXCELSIOR	II zvezdice	privatizovan	58/101	+	--	--
33.	LAV	II zvezdice	PP	10/20	--	--	--
34.	N HOTEL	II zvezdice	privatizovan	74/135	+	+	--
35.	POŠTA	I zvezdice	privatizovan	33/60	--	--	--
36.	SLAVIJA	II zvezdice	JP	511/788	+	+	--
37.	RADMILOVAC	II zvezdice	PP	23/37	--	--	--
38.	SRBIJA	II zvezdice	privatizovan	153/272	+	+	--
39.	TAŠ	IV zvezdice	PP	19/32	+	--	--
40.	TRIM	II zvezdice	DP	26/36	+	+	--
41.	MIHAJLOVAC	II zvezdice	PP	17/29	+	+	--
42.	OBRENOVAC	I zvezdice	JP	103/161	--	--	--
43.	VILA KALEMEGDAN	II zvezdice	pp	6/12	+	+	--

Ključni elemenat u strategiji razvoja hotela je kvalitet hotelskog proizvoda a zasniva se na hotelskim standardima. Dakle, standardi i kvalitet su ključ uspeha svakog hotela, pa je istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist. Hoteli najviših zvezdice imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije proizvode i usluge, najširi asortiman uz najviše cene.

Struktura hotela po zvezdicama, u Beogradu, je sledeća:

- pet zvezdica ima 4 hotela: "Hyatt", "Balkan", "Continental", "Aleksandar Palace", "Zlatnik";
- četiri zvezdice ima 9 hotela: "Admiral Klub Beograd", "Hollidey Inn", "M-Best Western", "Majestic", "Moskva", "Palace", "Slavia Lux", i "Šumadija Best Western";
- tri zvezdice ima 17 hotela;
- dve zvezdice ima trinaest hotela;
- jedna zvezdica ima jedan hotel;

Sa razvojem turističke ponude svi poznati hotelski sistemi razvijali su svoje standarde u kojima su precizno definisani programsko-prostorni zahtevi kao i tehnološka oprema i materijali koji se ugrađuju u objekat. Dakle, svi veći međunarodni hotelski lanci utvrdili su svoje minimalne standarde koje koriste kod programiranja i projektovanja novih hotela, odnosno rekonstruisanje starih hotelskih objekata radi dovođenja na određeni utvrđeni standard.

8. Kategorizacija hotelskih preduzeća

Kategorizacija hotela predstavlja proces rangiranja istovrsnih objekata prema kvalitetu. Pripadnost određenoj kategoriji garantuje odgovarajući kvalitet u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom pogledu, a samim tim i u domenu asortimana i načinu pružanja usluge. Kvalitet koji garantuje određena zvezdice povlači za sobom i odgovarajuće cene. U uslovima neizvesnosti, jake konkurencije i sve većih zahteva potrošača, kvalitet je jedan od osnovnih faktora opstanka hotelskih preduzeća na tržištu, povećanja stope profitabilnosti, odnosno rasta i razvoja hotelskih preduzeća.

Procesu kategorizacije neophodno prethodi klasifikacija, odnosno utvrđivanje pojedinih vrsta ugostiteljskih objekata na osnovu minimuma zajedničkih karakteristika. U tom smislu kategorizacija predstavlja, u stvari, vid diferenciranja unutar iste vrste objekta.

Sistem potpunog kvaliteta hotelske usluge podrazumeva odgovarajuće osoblje, odgovarajuće proizvode i usluge, čistoću i zaštitu turista, odgovarajuću opremljenost, pravi odnos cena i usluga, dobro informisanje potrošača i sprečavanja svih mogućih grešaka osoblja.

Beograd je, sa stanjem sredinom 2007 godine, imao 43 hotela sa 3.899 soba od kojih je 87,4% kategorizovano u skladu sa zvaničnim sistemom kategorizacije Republike Srbije. Dok tržištem dominiraju hoteli sa tri zvezdice, drugačije kategorizovani hoteli su manje-više ravnomerno raspodeljeni na kategorije sa pet, četiri i dve zvezdice. Oko polovine hotelskih soba je locirano u centru grada - kako u starom delu grada tako i u širem centru. Drugi hoteli se nalaze na Novom Beogradu, Zemunu i južnim delovima grada.

Od ukupno devet hotela sa pet i četiri zvezdice samo dva su povezana sa međunarodnim hotelskim lancima: Hyatt Regency Beograd (308 soba) sa 5 zvezdica i Best Western M (176 soba) sa četiri zvezdice. InterContinental Beograd (415 soba od kojih 409 stoji na raspolaganju za goste) sa pet zvezdica je u postupku ponovnog uključivanja u grupu hotela InterContinental. Osim ova tri hotela, hotelskog tržište gornje kategorije u Beogradu dobilo je u 2005.godini još tri nova objekta; Aleksandar Palas (9 apartmana) sa pet zvezdica, Zlatnik (31 soba) sa pet zvezdica i Le Petit Piaf (12 soba) sa tri zvezdice. Skoro svi drugi hoteli su zastareli i ne odgovaraju međunarodnim hotelskim standardima dodeljene kategorije u pogledu kvaliteta prostorija i usluga.

Za analizu (istraživanje) odabran je metod terenskog istraživanja, prikupljanja osnovnih podataka o elementima marketing miksa (proizvod, cena, promocija, kanali prodaje) i korišćenje zvaničnih podataka nadležnih organa o vlasničkom statusu hotela, smeštajnim kapacitetima, obimu, strukturi i dinamici turističkog prometa (*podaci: Ministarstva trgovine, turizma i usluga, Agencije za privatizaciju, Privredne komore Srbije, Privredne komore Beograda, Zavod za statistiku Srbije, Zavod za statistiku i informatiku Beograda, Turističke organizacije Beograda i HORES-a*).

Na osnovu dobijenih podataka sa terena, podataka zvaničnih organa i sopstvenih proračuna pravljen su vremenske serije, tabelarno i grafičko prikazivanje i uz primenu statističkih metoda, regresione i korelacione analize, metoda komparacije, linearnog trenda, indeksnih brojeva i drugih metoda koje se koriste kod društvenih nauka (dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda, kao i metode marketinga, menadžmenta i dr.), dat je prikaz stanja ukupnog beogradskog hotelijerstva, sa posebnim osvrtom na odabrane hotele, komparativni pregled elemenata bitnih za funkcionisanje tih hotela u savremenim uslovima poslovanja, rezultati istraživanja i predlog zaključaka. Na osnovu sagledanog stanja i pozicije hotela na tržištu napravljena je SWOT analiza, izražena kroz: jake i slabe tačke i pretnje i šanse.

U prikupljanju primarnih i sekundarnih podataka primenjene su metodski postupci: **anketa, upitnik, direktni i indirektni razgovori, posmatranje, dubinski intervju**. Razgovori su obavljani sa menadžmentom hotela i osobama zaduženim za određene vrste poslova, kao što su promocija, prodaja, finansije i kadrovi.

Cilj istraživanja bio je da se na osnovu prikupljenih podataka i informacija utvrde stavovi na bazi kojih je moguće analizirati da li se, i u kojoj meri, u poslovanju beogradskih hotela primenjuje savremeni marketing koncept, kao i koliko je njegova primena u skladu sa teorijskim postavkama i savremenim trendovima u hotelijerstvu.

Takođe, u istraživanju je poseban naglasak dat na kvalitet, ulogu i značaj menadžmenta, kao najbitnijeg elementa za sprovođenje stratejskih ciljeva hotelskih preduzeća radi njihovog adekvatnijeg uključivanja i pozicioniranja na veoma osetljivo turističko tržište.

Kriterijum za odabir hotela, kao osnovne vrste smeštajnih objekata lociranih u glavnom gradu, zasnivao se na činjenici da je Beograd, kao administrativno - politički, poslovni, kulturno - sportski i geo - strateški centar, veoma važan izvor ukupne turističke ponude Srbije. Hoteli su odabrani po

principu lokacije, kategorije, vlasničkog statusa, strukture gostiju i trenutne pozicije na tržištu.²⁴

²⁴Analizirani su svi hoteli Beograda u pogledu kapaciteta, vlasničkog statusa i prometa. Posebno su istraživanja vršena kod hotela Beograd - Intercontinental, Aleksandar Palas, Zlatnik, Moskva, Majestic, hotel "M", Slavija Lux, Metropol, REX, Le petit piaf i Ekselsior. Komparativna analiza prometa po mesecima, od 2002. do 2005. godine za šest odabranih hotela data je u prilogu.

II DEO
DINAMIČNOST PROMENA NA TURISTIČKOM
TRŽIŠTU

Glava 3

KARAKTERISTIKE I OBLICI RASTA I RAZVOJA HOTELSKIH PREDUZEĆA

9. Glavni pokretači promena

U procesu osnivanja i poslovanja hotelskog preduzeća osnovni cilj je njegova ekonomska efikasnost i efektivnost, s obzirom da to predstavlja neophodnu pretpostavku za njegov opstanak na tržištu odnosno dalji rast i razvoj. Poslovanje savremenog hotelskog preduzeća podrazumeva racionalno ponašanje u angažovanju i trošenju elemenata reprodukcije, dobro organizovane poslovne funkcije, naročito istraživačko-razvojnu koja obezbeđuje inovacije u proizvodnom programu i efikasno upravljanje poslovanjem i razvojem zasnovano na novim informacionim tehnologijama, koje, povratno, omogućuju postavljanje i sprovođenje uspešne marketing strategije.

Međutim, organizovanje i uspešno poslovanje preduzeća je permanentan proces. Izbor ciljeva organizacije je, isto tako, kontinuiran proces adaptacije preduzeća novonastalim uslovima i procesima na tržištu, u okruženju ili unutar preduzeća, kojima preduzeće otklanja poremećaje u poslovanju, rastu i razvoju. Dakle, hotelsko preduzeće i okruženje su u stalnoj interakciji, u kojoj je dominantan uticaj, sve kompleksnijeg okruženja.

Sve promene koje hotelsko preduzeće preduzima, bilo poslovnih aktivnosti ili organizacije (nezavisno da li su posledica pritisaka iz okruženja ili odraz preduzetničkog ponašanja) uvek znače prilagođavanje preduzeća. Prilagođavanje je imperativ ponašanja hotelskog preduzeća ukoliko ne želi da nestane sa poslovne scene. U tom cilju hotelsko preduzeće preduzima niz poslovnih akcija, poteza i mera koji obezbeđuju da se, u datim uslovima, ponaša na racionalan način, odnosno da svoje materijalne, ljudske i finansijske resurse racionalno koristi, da bi poslovalo efikasno i efektivno.

Pri tome treba imati u vidu da se radi o dva osnovna tipa ponašanja:

- a) inkrementalni
 - kad su promene u okruženju već nastupile;
- b) preduzetni
 - kada samo inicira promene;

Savremeno hotelsko preduzeće, u procesu prilagođavanja novonastaloj situaciji, kao svaki racionalan sistem, koristi one mogućnosti koje iziskuju najmanje ulaganja. Tržišno usmerena organizaciona struktura i efikasna marketing strategija je upravo područje koje može značajno unaprediti poziciju hotelskog preduzeća na tržištu. Stoga je vrlo važno da se uspostavi adekvatan odnos između tržišno usmerene organizacione strukture i efikasne marketing strategije na principima ostvarivanja ekonomske efikasnosti. Međutim, ukupan proces struktuiranja ne sme da se odvija kampanjski i pod okriljem, i uz

proceduru (samo) zakonske regulative, odnosno pod institucionalnim uslovima, tzv.sistemskim merama i mehanizmima.

Savremeni uslovi poslovanja su takvi da se od preduzeća kao organizacije ljudi i sredstava, zahteva široko otvoren strategijski prozor u prostor i vreme, kako bi blagovremeno prepoznalo tendencije u faktorima koji opredeljuju obim i strukturu tražnje kao i uslove za nabavku pojedinih resursa. Diskontinuitet u uslovima privređivanja sve više afirmiše potrebu za promenu strategije i strukture, odnosno da ih prilagođavaju tržištu i dinamičkim promenama na njemu i u ukupnom okruženju. Potom, druga značajna karakteristika savremenog preduzeća je diversifikacija proizvodnog turističkog programa, i posledično, diversifikacija tehnologije tržišta i izvora snabdevanja. Dakle, preduzeće je sociološka stvarnost: rađa se i raste, ima svoj vek, istoriju i pravila ponašanja. U njegovom životu ispoljavaju se dve, osnovne tendencije, koje karakterišu antagonizam i koegzistencija, a to su²⁵:

- a. Tendencija održanja – opstanak, stabilnost, kontinuitet, defanzivnost, otpor promenama;
- b. Tendencija promene – rast, progres, izloženost riziku, agresivnost, ofanzivnost;

Osnovna dilema za menadžment preduzeća, imajući u vidu ove dve glavne tendencije, je sledeća: opstanak ili rast, odnosno kontinuitet ili promene; Stoga menadžment preduzeća kreira svoju strategiju razvoja i poslovanja preduzeća²⁶. Sva strateška polja promena su povezana i međusobno zavisna. To zahteva utvrđivanje glavnih smerova simultanih promena u svim značajnim oblastima (delatnost, tehnologija, organizacija i sistem odlučivanja i upravljanja) odnosno planiranje i izradu strategije preduzeća. Za svako hotelsko preduzeće istraživanje je iterativan proces koji počinje spoznajom gde se preduzeće nalazi i čime raspolaže. Pri tome treba imati u vidu da su po preduzeće, najopasniji oni konkurenti koji su mu najbliži. Stoga je razlika između hotelskih preduzeća i njegovih konkurenata osnova konkurentne prednosti.

Najvažniji faktor opstanka hotelskih preduzeća na turističkom tržištu je njihova sposobnost (organizaciona, marketinška, tehnološka i istraživačko-razvojna) prilagođavanju promenama okoline i potrebama novog ponašanja i odnosa na tržištu²⁷. **Diversifikovanost i fleksibilnost**, na svim nivoima, zamenjuje ranije, strogo određene, homogene sisteme, menja unutrašnju konfiguraciju u preduzeću, širi front dodirnih tačaka sa okruženjem i usložnjava proces upravljanja. Ove karakteristike, kao i nagli razvoj informacione tehnologije aktualizuje pitanje adaptiranja organizacione strukture i jačanja akcione sposobnosti hotelskih preduzeća.

25 Petrović Pero, 2006, Marketing, Čigoja štampa, Beograd, str.30.

26 Strategija se definiše kao smišljeno traženje plana akcije koji će razvijati i kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji na tržištu.

27 Mnogi autori ističu činjenicu da se rezultati preduzeća ne nalaze u njemu, nego u okruženju, a u njemu se očitavaju troškovi. Zato je neophodno da se uspostavi korespondencija između troškova koji se efektuiraju u preduzeću i rezultata koji se pokazuju kao reakcija okruženja na poslovanje preduzeća.

9.1. Ekonomski faktori

Neosporno, na rast i razvoj hotelskih preduzeća, u bilo kom delu sveta, presudnu ulogu imaju ekonomski faktori. Sve veća zavisnost ekonomskih i turističkih stopa rasta utiče na obim uključivanja platežno sposobnog stanovništva u turistička kretanja odnosno korišćenje šireg dijapazona hotelskih proizvoda i usluga. Pored dosadašnjih i budućih generatora tražnje, u međunarodnim razmerama treba očekivati i sve značajniju ulogu zemalja u razvoju (Rusija, Kina, Indija, Brazil i dr.). Ukupan ekonomski rast imaće podlogu u većoj produktivnosti rada, a neposredan efekat toga biće i povećanje slobodnog vremena zaposlenih²⁸.

Ekonomski faktori kao što su pozitivan privredni rast, rast životnog standarda i diskrecionog dohotka utiču na porast slobodnog vremena gotovo svih slojeva stanovništva. Uz to, produžava se životni vek ljudi (a skraćuje njihov radni vek), naročito u najrazvijenijim zemljama s visokim nivoom životnog standarda, razvijenim zdravstvom i sa drugim predispozicijama za promenama turističke tražnje. Globalni ekonomski pokazatelji pokazivaće rast u gotovo svim razvijenim zemljama, a naročito rast životnog standarda i diskrecionog dohotka, koji su u direktnoj korelaciji s turističkom tražnjom.

S druge strane, brojni ekonomski faktori su u korelaciji sa težnjom da se obezbedi usklađeni (održivi) razvoj turizma. Cilj je da se postigne opšti kvalitet turističke ponude u skladu sa zahtevima posetilaca i to na podlozi zaštite prirodnih i kulturnih dobara, čime se, istovremeno, povećavaju i ekonomski efekti dolazaka i boravaka u destinaciji²⁹.

Dakle, u savremenim uslovima uticaj ekonomskih faktora na ponašanje potrošača (potencijalnih hotelskih gostiju) istražuje se na makro i mikro nivou i u interakcijskoj međuzavisnosti. U tom smislu osnovni ekonomski faktori koji opredeljuju potencijalnog turistu jesu prihodi i rashodi stanovništva, sklonost potrošnji ili štednji, opšti ekonomski ili konjunktorni uslovi na tržištu ili u okruženju, raspoloživi i diskrecioni dohodak, cenovni i necenovni faktori i drugi. Sa makro nivoa presudna su ciklična kretanja u privredi (recesija, oživljavanje, ekspanzija i tenzija). Koliko će trajati pojedine faze konjunktornog ciklusa ali i ciklus u celini, u dobroj meri zavisi od toga kako će se ekonomska politika odnositi prema sektoru potrošnje, čiji najznačajniji deo predstavlja lična potrošnja.

9.2. Demografski faktori

Brojni demografski faktori utiču na rast turističke tražnje za savremenim hotelskim proizvodima i uslugama. Stoga se turizam tretira kao jedan od sjedinjujućih faktora u ekonomskoj i društvenoj sferi. Posebna pažnja u istraživanjima se poklanja sledećim demografskim faktorima: uzrast, pol, stanovanje, mobilnost, zanimanje, obrazovanje i bračni status. Svi ovi faktori se analiziraju zajedno sa geografskim podacima i informacijama i podaci se nastoje inkorporirati u humanizaciju turizma koja neminovno poprima dugoročni karakter. Delovanje turističkog razvoja u prostoru i prema domaćem stanovništvu (uz

28 Slobodno vreme u toku dana, vikendi, praznici i odmori u zbiru već prelaze 200 dana u privredno najrazvijenijim zemljama sveta.

29 Čerović Slobodan, 2002, Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želind, Beograd, str.69.

akcentat na čoveka i njegove potrebe) treba uskladiti s primenom adekvatne marketing koncepcije hotelskih preduzeća. Dakle, potrebno je naći ravnotežu između promena u turizmu, odnosno hotelijerstvu, kao društveno-ekonomske pojave, i primene marketinga, koji se prilagođava promenama u privredi i u društvu, a koji s druge strane ima odlučujući uticaj na rast i razvoj hotelskih preduzeća.

Uglavnom, kreiranje turističke ponude bitno je pratiti i uvažavati i demografske posebnosti karakteristične za države koje predstavljaju vodeće emitivne zemlje u svetskom turizmu (Nemačka, Japan, Velika Britanija...), pri čemu se misli na³⁰:

- 1) izmenu porodičnih struktura (sve je veći broj jednočlanih domaćinstava ili bračnih parova bez dece, pri čemu se izdvaja više sredstva za zadovoljavanje turističkih potreba);
- 2) viši obrazovni i kulturni nivo stanovništva (viši stepen edukacije znatno utiče na razvoj turističkih potreba);
- 3) povećavanje gustine naseljenosti i stepena urbanizacije (povoljno utiče na preduzimanje turističkih kretanja usmerenih ka prostorima sa atraktivnom i nezagađenom prirodom);
- 4) porast interesovanja za kraćim, ali češćim putovanjima (sa naglašenim individualnim doživljajima i željom da se što više vidi i nauči);
- 5) permanentno povećavanje broja zaposlenih žena (što dovodi do povećanja porodičnog budžeta i omogućava veća izdvajanja za turistička kretanja).

9.3. Socio-psihološki faktori

Osim ekonomskih i demografskih faktora na izrazitu dinamičnost promena na turističkom tržištu utiču i brojni socio-psihološki faktori. U tom smislu, Evropska unija poklanja posebnu pažnju turizmu kao strategijskom prioritetu, a u istovremeno i kao nezaobilaznom socijalnom faktoru koji podstiče prihvatanje različitosti (u kulturi, stilu života i sl.) i smanjuje regionalne disparitete. S druge strane treba imati u vidu da je savremeni održivi turizam takav oblik turizma koji je kompatibilan ili bar u većoj meri uvažava ekološke i socijalne zahteve. On uključuje sve pozitivne efekte po turiste, turoperatore, hotelijere i lokalno stanovništvo izuzev onih koji izazivaju ekološku i socijalnu destrukciju³¹. Sociološko objašnjenje ponašanja turista zasniva se na istraživanju uticaja društvenih klasa i slojeva, kulture, vere, rase, porodice, referentnih grupa i drugih interpersonalnih promenljivih na ponašanje turista kao društvenih bića. Ta istraživanja se sprovode psihološkom analizom potencijalnih turista.

S druge strane, prema procenama eksperata i relevantnih međunarodnih institucija, **socio-psihološke promene** kod učesnika turističkih kretanja, u narednim godinama biće još izraženije, presudno determinišući obim, strukturu, prostorni razmeštaj i ključne sadržaje turističke ponude. Pod ovim promenama se misli na splet velikog broja faktora koji utiču na ponašanje turističke klijentele, njihove stavove, mišljenja i interesovanja u vezi sa stilom i kvalitetom života.

30 Petrović, P., 2007, Turizam i poslovna diplomatija, PMF Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.121.

31 Čerović Slobodan, 2002, Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želind, Beograd, str.72.

Izdvajaju se 3 bitna obrasca životnog stila, koji se mogu staviti u korelaciju sa turističkim kretanjima.

U *prvu grupu* spada onaj deo ljudske populacije, za koji je rad u centru životne pažnje i opredeljenja, dok preduzimanje turističkih putovanja ima sekundarni značaj. Broj putovanja ovakvog životnog stila je u konstantnom opadanju i trenutno iznosi 15-20%. Povećavanje životnog standarda prouzrokovalo je pojavu *druge grupe* populacije, koja neguje tzv. hedonistički životni stil. Hedonisti čine preko 50% stanovništva u razvijenim zemljama i odlikuju se većom orijentisanošću ka uživanju, a ne samo ka radu. Oni putuju radi zabave, razonode i upoznavanja prostornih oblasti sa atraktivnim prirodnim i kulturnim vrednostima, a ovakvo ponašanje se dobrim delom uspostavlja zbog mode, snobizma, prestiža i drugih socio-psiholoških faktora. *Treća grupa* koja čini 20-30% ljudske populacije, ali sa tendencijom stalnog rasta, najčešće putuje kako bi nešto naučili, proširili horizonte, komunicirali sa drugim ljudima i narodima, kako bi što više doživeli i vratili se prirodi.

Postoje predviđanja da će se uskoro izdiferencirati još jedan segment populacije koji će turističkim kretanjima dati jedan novi smisao, a to su stvaraoci. Njihov životni stil biće usmeren na stvaralačku aktivnost koja će se ispoljiti i u slobodnom vremenu, odnosno preduzimanju turističkih kretanja- *turisti stvaraoci*. Dakle, psihološka analiza ponašanja turista istražuje uticaj interpersonalnih promenljivih na formiranje stavova, mišljenja, učenja i drugih osobina turista i proces njihove motivacije. Analiza posredno uključuje uticaj eksternih faktora na individualno ponašanje potrošača turista³². Ubuduće, posebna pažnja istraživača biće usmerena prema promenama u životnom stilu i načinu provođenja slobodnog vremena potencijalnih hotelskih gostiju.

10. Karakteristike i specifičnosti integracije hotelskih preduzeća

10.1. Horizontalno povezivanje

Savremeni način poslovne saradnje među hotelskim preduzećima predstavlja horizontalno povezivanje. Naravno to povezivanje se odvija u okvirima hotelskog poslovanja odnosno turističke delatnosti. Dakle, nastaje spajanjem preduzeća u okviru iste delatnosti uz uspostavljanje odgovarajućih poslovnih odnosa, kao što su različite forme ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl. Već su navedeni primeri takvog povezivanja među najvećim hotelskim lancima, koji su na taj način ostvarili svoj rast i razvoj.

Međutim, ako je povezivanje na dobrovoljnoj bazi i isključivo u poslovne svrhe, to ne znači da dolazi i do promene vlasništva. Sporazumom se zadržava individualni identitet preduzeća, a povezivanje tada ima oblik konzorcijuma, tj. nezavisnih hotelskih kompanija koje rade na ostvarivanju zajedničkog cilja.

³² Čerović Slobodan, 2004, Istraživanje turističkog tržišta, PMF – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.178.

Horizontalni način povezivanja obavlja se po **dubini** i po **širini**. Povezivanje hotelskih preduzeća po **dubini** podrazumeva širenje hotelskih kapaciteta, s tim što ona ne moraju biti iste vrste (npr. mogu biti apartmanskog umesto klasičnog hotelskog tipa,), niti iste kategorije (npr. umesto klasičnih ide se na kvalitetnije, luksuznije i skuplje objekte). Preduzeća kao što su nekadašnja Unija i Centrotekstil iz Beograda, Fontana iz Vrnjačke Banje i druga, nastala su kao rezultat ovakvih integracionih procesa u pojedinim fazama razvoja. Povezivanja hotelskih preduzeća sa restoranskim preduzećima predstavlja povezivanje po **širini**.

Osnovni razlozi za stupanja preduzeća u ove oblike integracije su:

- **ostvarivanje efekata ekonomija obima**
 - ostvaruje se u odgovarajućim uštedama pri nabavci, prodaji, zatim u koncentraciji finansijskih sredstava i korišćenju zaposlenog osoblja, i
- **poboljšanje ukupne tržišne pozicije**
 - ostvaruje se kroz veću konkurentnost u uslugama i cenama, razvoj rezervacionih sistema i istraživanja tržišta, korišćenje zaštitnog imena, tj. marke i sličnim ofanzivnim akcijama na tržištu.

10.2. Vertikalno povezivanje

Strategija vertikalne integracije u novije vreme kao posebna strategija sve više je prisutna i preporučuje se i savremenim hotelskim preduzećima. U stvari odnosi se na vertikalno povezivanje napred – nazad. Ova strategija se 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, efikasnija kontrola, sinergija i poverenje.

Međutim, postoje i određene negativne strane koje se mogu pojaviti kod primene ove strategije. Te opasnosti mogu biti izražene kroz umnožavanje zastarelih procesa, stvaranje barijera mobilnosti, povezivanje preduzeća sa slabim dodatnim poslovima, gubljenje pristupu informacijama dobavljača i distributera, često neosmišljenju integraciju i sl.

Dakle, hotelska preduzeća, s obzirom na specifičnost svog poslovanja, upućena su na uspostavljanje različitih i širokih oblika poslovne saradnje sa različitim delatnostima 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, osiguranjem, istorijom, sportom, zanatstvom, komunalnom delatnošću i dr.

Teorija i praksa poznaju dva osnovna oblika vertikalnog načina povezivanja koja su prisutna u hotelijerstvu i to:

- ◆ proizvodni tip poslovnog povezivanja (povezivanje unazad),i
- ◆ prodajni tip (povezivanje unapred) poslovnog povezivanja.

Slika 1. Ansoff matrica vertikalnog povezivanja (unapred i unazad)

	Postojeći	PROIZVOD	Novi
TRŽIŠTE	Postojeće	<u>Tržišna penetracija</u> 1. Povećanje dolazaka i potrošnje 2. Privlačenje gostiju od konkurenata 3. Privlačenje nekorisnika	<u>Razvoj novih proizvoda</u> 1. Dodavanje novih atributa 2. Varijacije kvaliteta 3. Nov i inovirani proizvod 4. Novi imidž
	Novo	<u>Razvoj tržišta</u> 1. Novi tržišni segment 2. Novi kanali distribucije 3. Nova geografska tržišta	<u>Diversifikacija</u> 1. Povezivanje sa velikim kompanijama 2. Zajednička ulaganja 3. Različiti izvori finansiranja(domaći i strani,akcijski kapital,krediti itd.)

Izvor: Preuzeto od S. Čerović, radni materijal.

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 spravljanje hotelskog proizvoda. Takođe, poslovne veze i saradnju ovog oblika povezivanja 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-štamparska industrija i dr. Svojevremeno je u prvim fazama svoje orijentacije ka hotelskom i ugostiteljskom poslovanju - dok nije formirao svoju turističku agenciju – Poljoprivredni kombinat Beograd bio dobar primer za ovaj tip integracije. Takođe, ovaj tip integracije bio je karakterističan i za neka druga preduzeća kod nas koja su bila snabdevači određenih hotela kao što su Sintelon iz Bačke Palanke (Apartmani kod Karađorđeva), Jugopetrol (hotel na Zlatiboru) 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 turistu, s druge strane, neophodno je zbog prostorne i vremenske dislociranosti uspostavljanje saradnje sa turističkim agencijama i saobraćajnim preduzećima (železničke, brodarske i aviokompanije). Iz tih razloga u praksi se najčešće i pojavljuje ovaj vid vertikalne saradnje.

Neophodnost ovakve saradnje i postojanje obostranih interesa 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 velika i renomirana preuzeća iz oblasti turističko-agencijskog poslovanja i preduzeća iz oblasti saobraćaja opredeljuju za povezivanje sa hotelijerstvom. 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 rezultata³³. Strategija vertikalne integracije je jedna od najprimenljivijih 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 turoperatorima, agencijama i preduzećima iz drugih delatnosti (Club Mediterranee, TUI - najveći nemački turoperater je i najveći hotelijer, Intasan, Cosmos, itd.).

10.3. Konglomerati

Vrlo složeni uslovi poslovanja, odnosno dinamičnost tržišnih, tehničkih i društvenih faktora često zahteva od kompanija da izvore rasta traže izvan osnovne delatnosti. Konglomerati, upravo predstavljaju preduzeća koja svoj rast ostvaruju diversifikovanjem poslova, odnosno čije aktivnosti pripadaju različitim privrednim oblastima, delatnostima ili granama. Velika preduzeća koja su nastala na bazi konglomeratskog rasta u svoj proizvodni (uslužni) program uključuju proizvode (usluge) koji se značajno razlikuju po tehnološkoj osnovi, pa prema tome i po tržištima i kanalima prodaje.

Podsticaji za konglomeratsku diversifikaciju proizilaze iz nastojanja preduzeća da poveća broj različitih investicionih alternative, unapredi eksternu fleksibilnost i uravnoteži kretanje ukupne rentabilnosti poslovanja.

Konglomeratskim diversifikovanjem na razne oblasti poslovanja, kompanije smanjuju poslovni rizik, što znači da će eventualni gubitak u jednoj oblasti biti nadoknađen profitima u drugim oblastima.

Savremeni uslovi pokazuju veoma rasprostranjenu praksu da iza velikih turističkih sistema često stoji akcionarski Kapital moćnih bankarskih, trgovačkih, industrijskih preduzeća i institucija³⁴. Uključenost hotelskih poslova i odgovarajućih hotelskih jedinica u takve turističke sisteme, podrazumeva da su i oni obuhvaćeni procesima koji imaju obeležja konglomeratske diversifikacije. Bitno je istaći, da velika konglomeratska preduzeća svoj nastanak baziraju na poslovanju u više zemalja, odnosno da se šire u regiocentričnim i globalnim razmerama. Primer TUI-a pokazuje da najveće učešće u njegovim akcijama (oko

³³ Na taj način, po sistemu vertikalne poslovne povezanosti, formirani su i veoma poznati hotelski sistemi-lanci. Među najpoznatijim je 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. Kod nas ovaj oblik intrgrisanja prisutan je kod JAT-a.

³⁴ Čačić Krunoslav, 1995, navedeni rad, str.185.

25%) ima HS-Touristik, kompanija koja je sa po 50% vlasništvo koncerna robnih kuća Horten i poznate finansijske grupe Schickedanz, koja takođe okuplja nekoliko velikih preduzeća i banaka³⁵.

Značajne mogućnosti za ostvarivanje profita u oblasti turizma i dalje podstiču velika preduzeća iz drugih oblasti da se orijentišu i ka turizmu, čime dobijaju odlike konglomerata, doprinoseći ulasku krupnog kapitala u ovu oblast. 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 okrupnjavanja 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 povećavaju konkurentnu poziciju na globalnom tržištu. Najbolji primer ovog vida povezivanja su "CENDANT" i "ACCOR" koji su uključili široku lepezu poslovnih aktivnosti³⁶. Ovaj vid povezivanja u cilju rasta i razvoja hotelskih preduzeća, u budućnosti, dobijaće sve više na značaju.

10.4. Vertikalna dezintegracija

Vertikalna dezintegracija predstavlja vrlo osobeni i složeni modalitet povezivanja u hotelijerstvu. Ova poslovna strategija preduzeća predstavlja vrlo efikasan način povezivanja mnogih preduzeća u integralnoj turističkoj delatnosti i uglavnom se odnosi na tzv.eksternalizaciju pojedinih, naizgled, perifernih i dopunskih aktivnosti. Preduzeća kroz sistem podugovaranja (sub-contracting) određene poslove poveravaju, najčešće, malim i srednjim preduzećima, specijalizovanim za pojedine aktivnosti.

Uopšteno, model vertikalne dezintegracije predstavlja usmeravanje mnogih poslovnih aktivnosti prema krajnjem proizvodu, a s druge strane se tzv.periferne aktivnosti se ustupaju drugim firmama, tzv.podizvođačima. U ovim slučajevima mogu se uočiti izvesne sličnosti s različitim oblicima proizvodne kooperacije u oblasti industrijske proizvodnje³⁷. U savremenim uslovima ova strategija poslovnog povezivanja ima niz prednosti a osnovna je u tome što pruža mogućnost ostvarivanja efekata po osnovu korišćenja usluga specijalizovanih preduzeća. Naime, ova preduzeća su, zahvaljujući servisiranju velikog broja korisnika, bile u stanju da ostvare uštede po osnovu primene principa ekonomije obima³⁸.

35 Čačić Krunoslav, 1995, navedeni rad, str.185.

36 Na primer, "Cedant" je u svoj portfolio uključio delatnost putovanja, marketinga, nekretnina i drugih uslužnih delatnosti vezane za poreze, parking sistem i slično. "Accor" poznati gigant međunarodnog karaktera u svoj portfolio, pored hotelijerstva uključio je i delatnost putničkih agencija, iznajmljivanje automobila, katering usluge, biznis, casino, lične usluge i slično;

37 Ioannides, D., Debbage, K., 1996, "Marketing Tourism Product", Toppson Business Press, London, pp.231.

38 Za vertikalnu dezintegraciju ima dosta primera, ali se ona, najčešće ispoljava u dva glavna pravca:

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

S druge strane, hotelske kompanije su se oslobađale potreba za stručnom ali i skupom radnom snagom u onim aktivnostima koje se ne smatraju osnovnom delatnošću. Na taj način hotelska preduzeća su mogla da postignu veću fleksibilnost u svom poslovanju, odnosno čestim promenama tražnje na turističkom tržištu.

10.5. Strategijske alijanse

Strategijske alijanse (savezi) kao oblik rasta i razvoja hotelskih preduzeća, odnose se na zajedničke aktivnosti manjih samostalnih hotela, čije usluge nisu standardizovane. Hoteli stupaju u saveze, udruženja ili konzorcijume radi zajedničkih marketinških aktivnosti, smanjivanja troškova, veće racionalnosti u zapošljavanju, pre svega, rukovodećeg osoblja i slično.

Stvaranjem ovih saveza olakšava se efikasno i efektivno hotelsko poslovanje. Takođe, u praksi se često stvaraju i savezi operativnih jedinica preduzeća sa različitim proizvodnim programima radi smanjivanja troškova, veće racionalnosti i slično.

Ova vrsta povezivanja, kao oblik rasta i razvoja hotelskih preduzeća a proistekla je iz procesa globalizacije hotelskog poslovanja, te stvaranjem ovih saveza olakšava se ne samo izlazak nego i osvajanje novih segmenata turističkog tržišta.

11. Internacionalizacija poslovanja hotelskih preduzeća

11.1. Osnovni faktori internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u hotelijerstvu

11.1.1. Uticaj dinamičnosti turističkog tržišta na globalizaciju poslovanja hotelskih preduzeća

Međuzavisnost globalnih turističkih trendova i ekonomskog razvoja je očigledna kao i uticaj koji globalni procesi razvoja u svetskoj ekonomiji imaju na turistička putovanja, a samim tim i na razvojne strategije preduzeća u turizmu. Očigledno je da početak trećeg milenijuma obeležavaju radikalne promene u svetskom ekonomskom razvoju, a globalizacija poslovanja jedna je od najvidljivijih karakteristika tog razvoja. Najčešće asocijacije na pojam globalizacije su poslovanje širom sveta i poslovanje po istom standardu na svim odredištima. Međutim, proces globalizacije ne uslovljava potpunu standardizaciju, niti podrazumeva nužno pokrivanje celokupnog svetskog tržišta. Proces globalizacije, prevashodno doprinosi stvaranju novog načina poslovnog razmišljanja i novih strategijskih pretpostavki za uspešno poslovanje. Ne radi se o uniformnom i jednoznačnom procesu, koji bi uslovljavao unapred date i jedino moguće odgovore. Nema totalne globalizacije tržišta, niti totalnih globalnih strategija i poslovnih odgovora jer postoje procesi tržišnog približavanja, tržišnog preliivanja efekata i ujednačavanja tržišnih zahteva u najširim svetskim razmerama.

Mogu se izdvojiti dve bitne posledice procesa globalizacije koje direktno govore o njenoj perspektivi i rastućem značaju, a to su: pojava sve agresivnije konkurencije globalnog karaktera i opasnost od uske tržišne identifikacije. Globalnu konkurenciju karakteriše ponuda visokokvalitetnih proizvoda, uz prihvatljive cene koje rezultiraju iz snižavanja troškova poslovanja. Time se razbija tradicionalna predstava, o direktnoj povezanosti nivoa kvaliteta i visine troškova. Ovo je moguće postići samo jednim načinom: širenjem tržišnog horizonta prilikom planiranja strategije rasta i razvoja. Globalna konkurencija je mnogo oštrija i uočljivija, a pojavni izraz je takav da nam ukazuje na značaj konkurenata koji je važniji od želja potencijalnih potrošača. Međutim, nema većeg interesa za potrošače od činjenice da se pojedini konkurenti međusobno i vrlo oštro takmiče i nadmeću u što potpunijem zadovoljavanju njihovih potreba.

Turizam je višestruko uključen u složene procese globalizacije, što znači da oni, nesumnjivo predstavljaju njegov najrelevantniji tržišni okvir. Bitne su, pri tom, sledeće odrednice: sve veća međusobna zavisnost tržišta i proizvodnje usled liberalizacije trgovine robom i uslugama, slobodnog kretanja kapitala, radne snage i tehničkih inovacija, te međunarodnih integracionih procesa. Pritom dolazi do nove svetske podele rada i relokacije resursa u uslovima isto tako globalizovanih ekoloških problema. Prisutno je i stalno snižavanje tzv. transakcionih troškova vezanih za promet i informatiku. Globalizacija u kontekstu turizma neizbežno se odnosi na međunarodni turizam. Samo postojanje i rast međunarodnih putovanja, predstavlja jednu od najočiglednijih manifestacija globalizacije. S pravom se tvrdi da se globalizacija međunarodnog turizma razvija slično kao globalizacija svetske trgovine, odnosno ekonomije uopšte. Uočljiva je, razumljivo, najpre unutar većih regionalnih grupa ekonomski razvijenijih zemalja, ali zahvata u određenim oblicima i većinu drugih zemalja: one u razvoju i one u tranziciji. Promene izazvane globalizacijom, najpre i najviše pogađaju neposredne nosioce poslovnih aktivnosti unutar turističkog sektora, u prvom redu ugostiteljstvo i turističke agencije. Poseban naglasak, međutim, zaslužuju prateće posledice globalizacije, pre svega pojava novih turističkih odredišta širom sveta čiji se broj širi takvim tempom da mnoga od njih postaju tržišno veoma relevantne, predstavljajući direktnu konkurenciju postojećim, a i međusobno. Oseća se, dakle, napad na sve tržišne segmente, slobodno vreme i budžet potencijalnih gostiju. Turistički proizvodi i usluge, stvarani i nuđeni »lokalno«, suočavaju se tako sve više s globalnom i zahtevnijom tražnjom, koja sa svoje strane iziskuje značajnu osetljivost na razne poremećaje u sopstvenim i receptivnim sredinama.

S druge strane, velika konkurencija, zbog same svoje važnosti ulazi u fokus interesa turističke politike koja se adaptira novonastalim prilikama na tržištu stvarajući i nove konceptijske i praktične modele. Turistički sektor, tražeći sopstvene šanse u toj surovoj utakmici, pribegava različitim rešenjima, mahom inovacijama i specijalizaciji ponude, te plasmanu kvalitetnijih i raznovrsnijih proizvoda. Navedeno se odnosi, kako za supra, tako i za infrastrukturu, uz pojačanu homogenizaciju i standardizaciju sadržaja.

Na proces globalizacije značajno utiču velike internacionalne grupacije i globalna preduzeća, jer ona pojačanom promocijom i zaštitom interesa, zbog kojih su i osnovane, u značajnoj meri obeležavaju sadašnja i buduća kretanja u turizmu. Osim s novim destinacijama, turistički sektor susreće se i sa velikim

akterima (global players): velikim hotelskim lancima, prevoznicima, turoperatorima i drugima, koji zajedno deluju na međunarodnom tržištu i diktiraju njegovo funkcionisanje. Organizovani su uglavnom kao gigantska preduzeća, te se horizontalno i vertikalno povezuju. S pravom se stoga govori o okrupnjavanju turističke branše, a vodeći turoperatori i hotelski lanci rastu neverovatnom progresijom. Pritom nužno dolazi do sužavanja manevarskih prostora na tržištu za manje poslovne subjekte, i one izvan velikih sistema. Radi povećanja konkurentne sposobnosti, pojedini nosioci turističke ponude prisiljeni su na fragmentisanje te ponude, kao i na preduzimanje ostalih mera kojima se povećava sposobnost njihovog prilagođavanja.

Kako su u svetskom okruženju prisutni diskontinuiteti, turbulencija i neizvesnost, faktor vremena, odnosno brzina uočavanja promena i reagovanja na njih, bitan je element uspešnog snalaženja. U novonastalim okolnostima očito se menja vladajuća paradigma: više ne jedu samo velike ribe male, već u novonastalim zakonitostima poslovanja, i brze ribe jedu spore. Globalizacija u sferi turizma veoma neposredna i aktivna, te otvaranje i prilagođavanje destinacije na spoljne uticaje valja izvesti kao tok korisnih promena, kako bi izdržala dodir sa spoljnim svetom.

Stalni porast međunarodnih turističkih putovanja i uključivanje sve većeg broja ljudi u svetske turističke tokove, postepeno utiče i na stvaranje svetskog stila življenja. Globalni stil života postaje tako i uzrokom i posledicom stalnog porasta putovanja, tako da se slobodno može reći da svet postaje jedno veliko globalno selo. Bez obzira na vrlo intenzivne procese segmentacije turističkog tržišta i njegovih specifičnih potreba, ponašanje potrošača u turizmu u vezi sa osnovnim zahtevima na putovanju i odmoru postaje sve više unificirano, i realno je pretpostaviti da će se takav trend nastaviti.

Izraz turistička tražnja (u osnovnim zahtevima i potrebama), znači za preduzeća u turizmu izraženije homogeno tržište. Osnovni zahtevi turističke tražnje kreću se u smeru traženja boljeg i obimnijeg kvaliteta ponude i usluga. Kvalitet postaje najznačajniji faktor u postojećoj klimi i razvoju turističke tražnje u svetu. Odlučujućim činiocima, na kojima se danas zasnivaju savremeni turistički tokovi mogu se označiti: ekologija i ukupni ambijent u kojem turista putuje ili se odmara, kultura, faktor sigurnosti tokom boravka i putovanja, zdravstveni faktor koji uključuje sve veću svest o brizi za sopstveno zdravlje, ali i saznanje o opštem zdravstvenom stanju stanovništva u turističkim regijama zbog prevencije od zaraza, itd. U navedenim elementima moguće je prepoznati najvažnije trendove koji vode globalizaciji svetskog turističkog proizvoda, uslovljavajući nužnost prilagođavanja razvojnih strategija preduzeća u turizmu, ne samo globalnim razvojnim procesima svetske ekonomije, već i promenama stila života i sistema vrednosti turista.

11.1.2. Dosadašnji oblici rasta i razvoja hotelskih preduzeća

11.1.2.1. Franšizing

Franšizing, kada se govori o savremenim oblicima međunarodne tržišne ekspanzije velikih i ekonomski snažnih hotelskih preduzeća, nikako se ne bi

mogao izostaviti. U poslovnom svetu današnjice ovaj pojam se sve češće sreće i to ne samo zbog rezultata koje je pokazao u praksi zemalja gde se koristi, već i zbog perspektive koje nudi.³⁹ Franšizing se pokazao kao pogodna strategijska varijanta internacionalizacije hotelskog poslovanja. Franšizing koncept se potvrdio i kao pogodan oblik za realizaciju strategije globalizacije koju u savremenim tržišnim tokovima primenjuju mnoge velike kompanije. Brojni ekonomski pokazatelji ukazuju na pogodnosti franšizinga. Izraz franšizing upotrebljava se u poslovnom svetu za toliko različitih operacija, da je gotovo nemoguće dati njegovu opšte primenljivu definiciju. Ali generalno, "ovim vidom poslovne saradnje davalac franšize (franšizer) pod određenim (ugovorom utvrđenim) uslovima ustupa primaocu franšize (franšizantu) pravo na korišćenje sopstvenih standarda poslovanja u tehničko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom, propagandno-promotivnom smislu.

Ovaj paket zaštićenih prava davaoca franšize uključuje korišćenje njegovog imena, tj. prepoznatljivog tržišnog imidža koji garantuje marka". Razvoj franšizinga podrazumeva nastanak različitih formi ispoljavanja u praksi. Međutim, dve osnovne forme relevantne su za oblast turizma.

Prva je, tzv. franšizing poslovnog formata (na bazi istoimene franšize) koji obuhvata celokupan poslovni odnos između primaoca i davaoca franšize, uključujući reklamu i propagandu, operativne priručnike i standarde, kontrolu kvaliteta i ostale elemente značajne za poslovnu saradnju. Svoju najveću afirmaciju, do sada, postigao je u poslovanju restorana brze prehrane, rentiranja automobila, itd.

Druga forma je tzv. investicioni franšizing (na bazi tzv. investicione franšize) koji je upravo karakterističan za hotelske lance (kao nadoknada koju primaoci franšize plaćaju da bi ušli u sistem franšizinga velikih korporativnih lanaca). U pitanju je jednokratna nadoknada koja bi se mogla objasniti kao neka vrsta članarine, pri čemu je neophodno naglasiti da su njeni iznosi veoma visoki. Najveći korporativni lanci i dalje široko koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama.

U tome je još uvek veoma naglašena dominacija hotelskih kompanija iz SAD, odakle potiče osam od deset vodećih, što pokazuje i tabela koja sledi.

Tabela 13 Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca - davalaca franšize

	Ukupan broj hotela	Broj franšiziranih hotela	% učešća franšiziranih u ukupnom broju
<i>Cendant Corp.</i>	6.396	6.396	100
<i>Choice Hotels</i>	4.977	4.977	100
<i>Inter Continental Hotels Group</i>	3.540	2.971	83
<i>Hilton Hotels Corp.</i>	2.259	1.900	84
<i>Mariott International</i>	2.632	1.658	62
<i>Accor</i>	3.973	949	23

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

<i>Carlson Hospitality Worldwide</i>	890	864	97
<i>Global Hyatt Corp.</i>	818	505	61
<i>Starwood Hotels & Resorts</i>	733	310	42
Worldwide Louvre Hotels (Societe du Louvre)	887	307	34

Izvor: Hotels, juli 2005.

Iz predstavljenog pregleda jasno se uočava mesto i uloga franšizinga u savremenom poslovanju, a time i u dosadašnjem rastu i razvoju obuhvaćenih hotelskih lanaca. Pomenuti korporativni lanci u proseku imaju 69 % objekata u sistemu franšizinga. Ova činjenica ukazuje na njegove prednosti i popularnost kao metoda rasta⁴⁰.

Prava i obaveze davaoca franšize. - U okviru svojih obaveza hotelski lanac davalac franšize, posebno je odgovoran za one koje se odnose na odobrenje, odnosno dozvolu za upotrebu prepoznatljivog modela poslovanja, afirmisanog imena i zaštitnog znaka na tržištu, pratećeg know-how, kao i određenih usluga iz domena upravljanja i marketinga⁴¹. Operativni priručnik je izvor detaljnih uputstava i saveta u vezi sa poslovanjem, koja omogućavaju usvajanje potrebnih znanja i iskustava i njihovu primenu u poslovnoj praksi. On je ključni instrument ovog oblika saradnje i može biti izložen u jednoj knjizi ili razdvojen na više tematskih celina, obuhvatajući kompletno poslovanje.

Prenos znanja i iskustva, pored ugovora i operativnog priručnika, ostvaruje se i putem predaje svih opisa, skica, investicione i tehničke dokumentacije koju davalac franšizinga dostavlja primaocu u trenutku zaključenja ugovora, a neophodne su za obavljanje delatnosti primaoca. Tako, na primer, sadržina operativnog priručnika u hotelijerstvu obuhvata odeljke o kuvarskim receptima, skladištenju hrane, metodama usluživanja gostiju i sl. Davalac franšizinga zadržava sva prava na pisanim materijalima i propisuje uslove i način njihovog korišćenja za vreme trajanja ugovora, kao i uslove vraćanja, u slučaju prestanka ugovora. Štiteći sopstvene interese i imidž, međunarodni hotelski lanci se obavezuju da će primaocu pružiti niz privrednih usluga, izraženih kao komercijalna i tehnička podrška primaocu. Tako se primalac osposobljava za obavljanje delatnosti i olakšava mu se otpočinjanje i vođenje poslova predviđenih ugovorom.

40 Poslovna saradnja u formi franšizinga zasniva se ugovorom. Uobičajene odredbe u ugovorima o franšizingu su:

- prava i obaveze davaoca franšize;
- naknada za franšizu;
- teritorija franšize;
- trajanje ugovora;
- uslove pod kojima primalac franšize može da proda ili ustupi franšizu;
- uslove pod kojima može doći do prekida saradnje između primaoca i davaoca franšize.

41 U praksi je uobičajeno da su ova znanja i iskustva izložena u samom tekstu ugovora i "operativnom priručniku" (operating manual), koji predstavlja sastavni deo ugovora. Operativni priručnik uobičajeno sadrži sledeće naslove: uvod - uputstvo za upotrebu, filozofija kompanije, imidž kompanije, izgled objekta, procedura za otvaranje i zatvaranje objekta, procedura proizvodnje i nabavke, kontrola zaliha, odnosi sa potrošačima, osoblje, zapošljavanje, administracija i računovodstvo, procedure izveštavanja i plaćanja, reklama i promocija, održavanje i obezbeđenje objekta, zakonsko okruženje.

Pomoć prilikom izbora nove lokacije ili odobrenje postojeće lokacije franšizer vrši na osnovu prethodnih znanja i iskustava. Značaj lokacije često se tumači kao presudan za uspešno poslovanje međunarodnih hotelskih lanaca, tako da se "već unapred zna gde će se nalaziti objekti pojedinih marki hotela velikih kompanija - to je poznato i dobrom broju klijenata koji očekuju da u određenim mestima, na određenim lokalitetima nađu upravo objekte konkretne kompanije, odnosno njene marke". Upravo zbog toga franšizeri mogu imati posebne zahteve u vezi sa lokacijom.

Davaoci franšizinga pored informacija o izgledu i izgradnji objekta, mogu ustupiti i potrebne nacрте i projekte za uklapanje hotela u franšizing mrežu. Franšizeri ugovorom mogu predvideti i mogućnost izbora materijala, obezbeđenje izvođača i nadzora nad gradnjom ili adaptacijom objekta. Sve više se davalac franšize u novijim ugovorima obavezuje da preda potpuno opremljen objekat uz ugovorenu nadoknadu. Na taj način se obezbeđuje uniformnost svih objekata primalaca, što odgovara potrebama jedinstvenog sistema franšizinga. Isporuка opreme je uobičajena obaveza davaoca franšizinga. Kako se najčešće radi o opremi koje nema na tržištu, a koja je neophodna za obavljanje poslovanja po posebnim metodama, procedurama i standardima, davaoci franšizinga mogu ugovorom preporučiti ovlašćene isporučioce i na zahtev primaoca isporučiti potrebnu tehničku dokumentaciju za projektovanje opreme. Ugovorom se mogu predvideti i druge obaveze u vezi sa održavanjem opreme, kao što su isporuka, montaža, investiciono održavanje i servisiranje. Obrazovanje osoblja franšizanta, takođe, predstavlja obavezu davaoca tokom trajanja ugovornog odnosa. Uviđajući značaj obuke za kvalitet usluge koja se pruža potrošačima, mnogi hotelski lanci - davaoci franšize razvili su različite programe obuke za zaposlene. Praktično, radi se o programima za različite nivoe zaposlenih u preduzeću⁴². Obuka je jedan od vrhunskih prioriteta velikih hotelskih lanaca, jer uspešnost kompanije zavisi od upućenih, dobro obučenih ljudi i uniformnih operacija u svim objektima. Stalna pažnja posvećena je najsavremenijem treningu nalazi se u samom fokusu davalaca franšize.

Može se zaključiti da je ceo sistem interne obuke podređen osnovnom cilju - održavanju standarda koji garantuje kvalitet, što čini određeni lanac prepoznatljivim među potrošačima i konkurentima. Razrađeni i tržišno potvrđeni sistem poslovanja davaoca franšize u hotelijerstvu omogućava primaocu uključenje u celokupan sistem marketinških aktivnosti, rezervacija usluga, promotivnih i propagandno-informativnih akcija. Pomoć u upravljanju preduzećem odnosi se na različite oblasti: vođenje knjigovodstva, analizu tržišta, poslovnu prognozu, upravljanje zalihama i sl.

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

42 I pored određenih razlika koje postoje u formi obuke kod najpoznatijih hotelskih lanaca mogu se uočiti u značajne sličnosti u njihovoj praktičnoj primeni. Te sličnosti su rezultat postojanja odgovarajućih standarda za obavljanje konkretnih radnih operacija u kuhinji, restoranu, na recepciji, u prodaji, na administrativnim poslovima, poslovima održavanja higijene i drugim.

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

Angažovanjem u kontroli koja je u skladu sa ugovorom, primalac franšizinga ostvaruje pravo na kontinuirane konsultacije i stalnu podršku u poslovanju, kojima se postižu konkurentne i druge pogodnosti poslovanja u okviru hotelskog lanca.

Prava i obaveze primaoca franšize. - Primalac franšize se obavezuje da sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao davalac. Dalje je obavezan da poštuje pravila o načinu poslovanja franšizing sistema, što se, ogleđa u obavezi obučavanja kadrova i obezbeđenja odgovarajućeg izgleda objekta. Primalac franšize je, pre svega, obavezan da plati naknadu za ustupljena prava i da dopusti davaocu franšize kontrolu poslovanja u svim aspektima, te je obavezan da se uključi u celokupan sistem marketinških aktivnosti davaoca, kao i da vrši nabavku od franšizera ili subjekata koje on naznači.

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

Inicijalna naknada plaća se prilikom ulaska u sistem, odnosno u momentu zaključenja ugovora. Smatra se da ovom sumom davaoci franšizinga nadoknađuju troškove u periodu osnivanja poslovnog objekta (npr. troškovi obuke, nadzora nad gradnjom ili preuređenjem objekta, početnog oglašavanja i promocije, pomoći u postavljanju opreme i sl.).

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

Primena franšizinga u hotelijerstvu obezbeđuje primaocu pristup u svetski rasprostranjenu prodaju, komunikacije i rezervacioni sistem, tako da su rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje neizbežne. Rezervaciona taksa pojavljuje se u raznim modalitetima, sa čestim kombinovanjem fiksnih i varijabilnih iznosa⁴³. Oglašavanju, odnosno propagandi može se pristupiti ili kroz unapred utvrđenu naknadu ili kroz posebne, zajedničke programe davaoca i primalaca franšize, pa se u tom slučaju posebno utvrđuju i obaveze franšizanata. Na osnovu ostvarenog prihoda od pojedinih primalaca formira se zajednički fond za propagandu i oglašavanje.

Namenska sredstva ovog fonda, pored reklamnih aktivnosti davaoca u prezentaciji, zaštiti i uvećanju poslovnog ugleda davaoca franšize, obuhvataju i troškove reklamnog materijala koje primaoci redovno koriste u svom poslovanju ili uređenju objekta⁴⁴. Ključni momenat u razvijanju i uspostavljanju franšizing

43 Tako, na primer, prema ugovoru Holiday Inn-a plaća se iznos od 1% od bruto prihoda po sobi i 5,42 US \$ po sobi mesečno.

44Osim već navedenih, u praksi franšizinga mogu postojati i drugi osnovi plaćanja:

- naknada za robu koja se pribavlja od davaoca franšizinga ili ovlašćenih isporučilaca;
- naknada za zakup objekata ili opreme ukoliko davalac franšize daje u zakup;
- otplata rata kredita, kada je primalac korisnik kredita dobijenih od strane davaoca;
- naknada za usluge od strane davaoca franšizinga koje pruža pored usluga predviđenih ugovorom.

sistema predstavlja izbor partnera - kako franšizera, tako i franšizanta /snaga sistema počiva, u suštini, na izboru partnera.

Sve uslove pod kojima će se ostvariti poslovna saradnja utvrđuje davalac franšize u okviru poslovne politike. Selektivnost pri izboru poslovnih partnera uglavnom se izražava visinom nadoknade za ulazak u sistem, a takođe, i visinom tekuće naknade. Osnovno pitanje za primaoca franšize odnosi se na ukupnu visinu nadoknada. Postojanje značajnih razlika u visini nadoknada koje se plaćaju pojedinim hotelskim lancima - davaocima franšize ilustruje naredna tabela.

Tabela 14 Najviše i najniže franšizne takse izražene na bazi prodaje soba

Badžet hoteli		Objekti srednje klase		Objekti prve klase	
Marka	% od prodaje soba	Marka	% od prodaje soba	Marka	% od prodaje soba
Pet najskupljih marki u kategoriji					
Holiday Inn Express	9,34	Days Inn	8,99	Marriott	9,91
Comfort Inn	8,98	Country Lodging	8,84	Radisson	8,95
Howard Johnson Inns	8,85	Ramada	8,68	Sheraton Suites	8,91
Hampton Inn	8,61	Howard Johnson	8,68	Crowne Plaza	8,90
Travelodge	8,56	Holiday Inn	8,57	Western	8,80
Pet najjeftinijih marki u kategoriji					
Budget Host	0,75	Best Western	1,94	Preferred Hotels	1,49
Microtel	2,71	Park Inn	6,04	Clarion	5,83
Best Inns	4,12	Comfort Suites	7,12	Doubletree Suites	6,53
Passport Inns	4,79	Quality Suites	7,12	Doubletree	6,53
Scotish Inns	4,79	Quality Inns	7,13	Guest Quarters	6,53

Izvor: (Reich, 1997: 256), Preuzeto od Jordanović, M., 2007, Pozicioniranje kao konkurentna strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo, doktorska disertacija, PMF – Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.92.

Teritorija franšize. - Pitanje teritorije je od naročite važnosti u modelu franšizinga. Zbog toga, gotovi svi ugovori sadrže odredbe o zaštiti isključivosti poslovanja primaoca franšize na određenom području. Na ovaj način postiže se zaštita pojedinačnih primalaca franšizinga koji radi otpočinjanja poslovanja ulažu znatna materijalna sredstva u izgradnju ili adaptaciju objekata, opremu i snose ostale predviđene troškove. Utvrđivanje teritorije, s toga, predstavlja bitan uslov za zaštitu njihovih investicija, izraženu kroz svojevršno uzdržavanje od konkurencije od strane davaoca i pojedinačnih primalaca u toj franšizing mreži.

Uvođenja franšizing sistema na nepoznata i daleka tržišta, izazivaju teškoće pa poznati hotelski lanci koriste i tzv. master-franšizu. Izgrađivanje i vođenje sistema master-franšizinga znači da franšizer daje svom partneru status vodećeg franšizanta (master franchisee). U tom statusu on se naziva još i podfranšizer (subfranchisor) čime stiče pravo da da širi franšizing sistem na

određenom području (po pravilu teritoriji zemlje ili regionu) uključivanjem podfranšiziranja⁴⁵. Kako najveći hotelski lanci primenjuju strategiju praćenja konkurenata, moguće je da se u istoj regiji pojave i veoma jaki konkurenti. U tom smislu se navodi primer HFS-a, koji se kao isključivi franšizni lanac često pojavljuje sa svojim franšiziranim objektima u blizini istih takvih objekata koji su u sistemu franšizinga Holiday Inn-a u SAD. Sasvim je razumljivo da u takvoj situaciji franšizanti očekuju pomoć davaoca.

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

Karakteristično je da ugovori u dosta slučajeva predviđaju mogućnost raskida ukoliko se ne ostvare planirani i očekivani rezultati, i to nakon obostrane analize i utvrđivanja uzroka. Ugovor o franšizingu može prestati, osim istekom vremena na koji je zaključen, i u sledećim situacijama: sporazumom partnera, otkazom, dejstvom više sile.

Da bi se zaštitili primaoci franšize i sprečile zloupotrebe u uslovima ekonomske nejednakosti karakteristične za franšizing, ugovorom se utvrđuju razlozi koji se smatraju bitnim i zbog kojih davalac može jednostrano otkazati ugovor. U tom smislu, najčešće se navode sledeći razlozi:

- neplaćanje početne ili tekuće naknade u predviđenom roku,
- propuštanje da se izvrše obaveze ugovora (uz naznačenje odredbi koje se povređuju),
- neizvršenje bilo koje druge ugovorne obaveze, ako nije otklonjeno u predviđenom roku,
- prenos ugovora na treća lica bez saglasnosti davaoca franšize.

Odredbe mnogih ugovora o franšizingu su tako stroge da su primaoci u stalnoj opasnosti od prestanka ugovora⁴⁶. Franšizing kao oblik ekspanzije na

45 Misija, regrutovanje i animiranje mreže franšizinga dodati su njegovoj ulozi "normalnog" primaoca franšize". Broj i teritorijalni ekskluzivitet vodećih podfranšiziranja, deo su poslovne i marketing strategije franšizera. Poznati američki lanac Best Western, takođe, je koristio regionalnu master franšizu za svoju međunarodnu ekspanziju na području Brazila, Čilea, Grčke i Indije. Istu strategiju primenjuje i Holiday Inn u Indiji i Indoneziji.

46 Prema tipskom ugovoru Mc Donald's sistema davalac može raskinuti ugovor iz sledećih razloga:

- ako primalac franšize propusti da održava restoran ili da posluje njim na dobar, čist, celovit način u skladu sa standardima sistema;
- u slučaju stečaja ili insolventnosti primaoca franšize;

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

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

- korišćenjem sistema franšizinga, davalac obezbeđuje širu prostornu obuhvatnost i tržišnu promociju svoje poslovne koncepcije. U savremenoj privredi obezbeđenje plasmana javlja se ne samo kao pretpostavka rasta i razvoja, već i kao uslov opstanka u sve zaoštrenijim uslovima konkurencije;
- davalac franšize postiže unapređenje i razvoj bez ulaganja sopstvenih sredstava;
- razvoj poslovne mreže na bazi franšizinga je ne samo ekonomičniji, već je mnogo efikasniji i brži. Obezbeđenje potrebnih sredstava ili izvora sredstava često mogu biti ograničavajući faktor razvoja preduzeća davaoca franšize, pogotovu ako se hotelski objekti otvaraju na udaljenim destinacijama;
- hotelski lanac - davalac franšize smanjuje rizik poslova osnivanjem franšizing mreže;
- osim navedenih pogodnosti, davalac koristi prednosti primaoca u vezi sa njegovim poznavanjem prilika na lokalnom tržištu, koje su davaocu često nepoznate, a naročito ako se radi o udaljenom ili nedovoljno ispitanom području;
- poslovnim povezivanjem sa većim brojem primalaca, hotelski lanac koji daje franšizu jača svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Istovremeno, na ovaj način, omogućen je ulazak na inostrano tržište izbegavanjem negativnih posledica javnog nepoverenja prema preduzećima međunarodnog značaja, kao i savladavanja carinskih i drugih ograničenja o međunarodnom poslovanju;
- pored konkurentskih pogodnosti, konceptom franšizinga ostvaruje se i uvećanje poslovnog ugleda i reputacije davaoca. Ostvarivanjem poslovne saradnje sa više primalaca uspostavlja se franšizing poslovni sistem.

-
- ako primalac franšize ne plati bilo koju naknadu davaocu franšize u roku od 30 dana računajući od dana dospelosti;
 - ako primalac franšize ne plati dugovanje po sudskoj presudi u roku od 30 dana;
 - ako dođe do prestanka zakupa nepokretnosti na kojoj je restoran lociran pre prestanka franšize;
 - u slučaju izdavanja poslovne tajne od primaoca franšize;
 - u slučaju upotrebe firme ili znaka van granica koje su određene ugovorom;
 - ako primalac franšize svesno prodaje drukčiju hranu nego što je odredio davalac franšize ili ona nije saobrazna specifikacijama Mc Donald's sistema ili nije pripremljena na način koji je propisao davalac;
 - ako primalac franšize ne prodaje proizvode koje je odredio davalac;
 - ako primalac franšize prenese ili ustupi prava protivno odredbama ugovora;
 - ako primalac franšize ne prizna pravo davaocu da kontroliše restoran u razumno vreme;
 - ako primalac franšize propušta ili ponovljeno zakašnjava da plati nesporne račune svojih snabdevača.

Istovetnost tržišnog nastupa pojedinačnih primalaca izražena kroz jednoobraznost izgleda i poslovanja stvara predstavu da se radi o razgranatom, ekonomski snažnom preduzeću;

- davalac franšizinga ugovorom ostvaruje trajnu poslovnu saradnju sa pojedinačnim primaocima. Davaocu franšizinga, ovim načinom omogućeno je planiranje i unapređenje poslovnog modela na duži rok, planiranje marketinških aktivnosti, priliva i angažovanja sredstava, kao i razvoj preduzeća u celini.

Ilustrativan je i naredni tabelarni prikaz pogodnosti franšizinga posmatranih sa stanovišta davalaca i primalaca franšize.

Tabela 15 Odnos primaoca i davaoca franšize

Prednosti franšizinga	Primaoci franšize %	Davaoci franšize %
Mogućnost zarađivanja više putem franšize nego nezavisnim poslovanjem	51	47
Franšiza je manje rizična nego samostalno otpočinjanje posla	78	88
Franšiza nudi veće zadovoljstvo u poslu nego samostalno poslovanje	95	82
Franšiza nudi proverenu poslovnu formulu	83	99
Franšiza nudi beneficije početnog trgovačkog imena	96	99
Franšizu brže razvijate nego nezavisno preduzeće	92	86

Izvor: Petrović Pero, Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, IST, Beograd, 1997, str.178.

Međutim, da bi se uskladili interesi primaoca i davaoca franšize potrebna je posebna veština održavanja uzajamnih prednosti za oba partnera u saradnji na bazi postojanja kontinuirane međuzavisnosti, što podrazumeva dugoročniju poslovnu saradnju.

11.1.2.2. Ugovor o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu predstavlja još jednu u nizu raznovrsnih oblika ekspanzije koji u svom poslovanju primenjuju kompanije za menadžment, ali i najpoznatiji korporativni lanci. U hotelijerstvu ugovor o menadžmentu predstavlja oblik poslovne saradnje zasnovan na pružanju posebnih, stručnih usluga od strane specijalizovanih kompanija. Ove kompanije u program svoje delatnosti uključuju izradu različitih modela upravljanja, u zavisnosti od vrste, tipa, kapaciteta i kategorije objekta. U pitanju je, dakle, svojevrsan promet znanja i umeća (know-how) koje na bazi ugovora o menadžmentu upravljačka kompanija obezbeđuje uspostavljanjem sistema upravljanja u konkretnim objektima, uz odgovarajuću nadoknadu. 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.

Ove kompanije obezbeđuju upravljačku ekspertizu vezanu za celokupno poslovanje hotela te ovaj 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 (situacije u kojima vlasnici hotela traže brz zaokret u poslovanju, obično pre ili posle prodaje). Neke od upravljačkih kompanija specijalizuju se da u kratkom roku preobrate poslovanje hotela. Jedan od njihovih primarnih zadataka je identifikacija i korekcija problema sa kojima se suočava kompanija. Vlasnicima su potrebne kompanije sposobne da povrate, odnosno povećaju profit. Ime i poslovni ugled kompanije za menadžment, kao i poslovanje u okviru uspešnih preduzeća koje vodi, donose preduzeću značajne marketing pogodnosti, a što se pre svega odnosi na rezervacije i prodaju u celini, oglašavanje i promociju uopšte. Neretko, veliki korporativni lanci svoje poslovanje prepuštaju upravljačkim kompanijama, koje na taj način potvrđuju primenljivost sopstvenih modela poslovnih operacija. U funkciji održanja i poboljšanja kvaliteta svojih usluga, upravljačke kompanije pokazuju težnju ka uspostavljanju visokih profesionalnih standarda. Provereni rezultati poslovanja preduzeća kojima upravljaju, ovim kompanijama obezbeđuje povoljne tržišne pozicije, odnosno progresivnost kada je u pitanju povećanje obima rada, a shodno tome i odgovarajuće ekonomske efekte.

Tabela 16 Rang lista 10 najvećih kompanija za menadžment

Kompanija	broj hotela kojima se upravlja	ukupan broj hotela
Marriott International	889	2.632
Extended Stay Hotels	654	654
Accor	535	3.973
InterContinental Hotels Group	403	3.540
Tharldson Enterprises	360	360
Global Hyatt Corp.	316	316
Interstate Hotels & Resorts	306	306
Starwood Hotels & Resorts	283	733
Hilton Hotels Corp.	206	2.259
Worldwide Louvre Hotels (Societe du Louvre)	227	887

Izvor: Hotels, juli 2005.

Kompleksna izgradnja sistema upravljanja, u praksi savremenog hotelijerstva ispoljila se kao profitabilna aktivnost⁴⁷. Osnove ovih sistema postavili su vodeći korporativni lanci, koristeći ih, najpre, u sopstvenim objektima, a potom u formi ugovora o menadžmentu i u objektima drugih preduzeća. Značajno pitanje koje se nameće, a vezano je za uspeh ovakvog jednog poduhvata, odnosi se na izbor menadžera, odnosno menadžment kompanije i sklapanje

47 Najduža tradicija SAD-a u poslovanju hotelskih lanaca dovela je i do njene dominantne pozicije na polju delovanja upravljačkih kompanija. Najupečatljivije o tome govori podatak da su čak 44 upravljačke kompanije među prvih 50 sa sedištem u ovoj zemlji. U poređenju sa korporativnim lancima, kompanije za menadžment su po obimu kapaciteta znatno manje, naročito kada se porede vodeće firme. Takođe, u slučaju pomenutih kompanija, stepen globalizacije izražen je u znatno manjoj meri.

ugovora o menadžmentu⁴⁸. Ugovori o menadžmentu sadrže veliki broj raznovrsnih odredbi, zavisno od toga da li se ugovor o menadžmentu odnosi na novoizgrađeni ili već postojeći objekat. Međutim, postoje izvesne odredbe koje se moraju regulisati u svakom ugovoru o menadžmentu, uključujući:

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

U hotelskoj industriji, menadžment kompanije koriste ugovore, koji su u velikoj meri standardizovani, sa izdiferenciranim odredbama o punoj kontroli, specifičnim menadžment ovlašćenjima i odgovornosti, nemešanju vlasnika osim u predviđenim situacijama, kontroli osoblja i finansijskim aranžmanima. Od posebnog značaja prilikom izbora menadžment operatora su ciljevi koji se žele postići: povećanje učešća na tržištu, povećanje dobiti, izvršenje sanacije i reorganizacije, a sve u cilju dovođenja preduzeća u zonu profitabilnog poslovanja.

Ugovori o menadžmentu međunarodnih hotelskih kompanija, po pravilu obuhvataju širok spektar menadžment usluga. Među njima su tzv. "operating management", finansijska kontrola, računovodstvo, programi za obuku osoblja na svim nivoima i posebne usluge u oblasti marketinga i prodaje. "Operating" usluge obuhvataju upravu i superviziju nad tekućim poslovanjem, planiranje i implementaciju odluka⁴⁹. U kontekstu raznovrsnih pitanja koja se javljaju u ugovorima o menadžmentu, značajno je i pitanje posvećeno menadžment ovlašćenju i podeli odgovornosti. Ugovori o menadžmentu u međunarodnoj poslovnoj praksi, utvrđuju ovlašćenja koja su bitna za ispunjenje funkcija menadžment operatora, kao što su, na primer, kontrola osoblja, planiranje i oblikovanje elemenata uslužnog programa, kontrola planova nabavke i održavanja, priprema godišnjeg plana i izvršenje budžeta, itd. Upravni odbor zadržava odgovornost za ukupnu poslovnu politiku, a po pravilu daje i saglasnost na određena značajna pitanja (npr. godišnji plan rada, budžet i sl.).

Odredbe o "jedinom i isključivom pravu menadžmenta" (sole and exclusive right to management and warrants to operate the hotel in keeping with standards of the company), uobičajena je u ugovorima o menadžmentu međunarodnih hotelskih lanaca⁵⁰. Pojedini ugovori predviđaju dobijanje

48 Po mišljenju Brian Deeson-a, predsednika Century International Hotels-a, postoji najmanje 100 glavnih tačaka koje treba detaljno proučiti pre sklapanja ugovora o menadžmentu. Mada pregovaračka procedura može biti duga, od velike važnosti je određivanje načina na koji će se upravljati objektom, parametara uspešnosti operatora, kao i načina izveštavanja vlasnika, odnosno upravnog odbora o poslovanju preduzeća.

49 U sistem uniformnog poslovanja međunarodnog hotelskog lanca, hotelsko preduzeće se uključuje i obavlja usluge, najčešće pod grupnim imenom lanca. Za vreme trajanja ugovora, navodi se u formularnom ugovoru Hilton International-a, "hotel će biti poznat i označavan kao Hilton International, osim ako se Prva strana i Hilton nisu drugačije dogovorile, i biće korišćen isključivo u funkciji hotela prema standardima koji važe u Hilton-ovim hotelima".

50 Tako u formularnom ugovoru Hilton International-a se predviđa: "U skladu sa uslovima iz ovog ugovora, Hilton će imati punu kontrolu i slobodu odlučivanja u vođenju hotela. Kontrola i sloboda odlučivanja Hilton-a uključuje korišćenje hotela u sve uobičajene svrhe, za uobičajene uslove prijema, cene za sobe i komercijalni prostor, zabavu i razonodu, hranu i

saglasnosti vlasnika hotela, odnosno upravnog odbora na budžet (finansijski plan), uzimanje kredita, stavljanje hipoteke, za posebne izdatke preko određenog iznosa, zaključenje ugovora o osiguranju i sl. U poslovnoj praksi prilikom sklapanja ugovora, vlasnik insistira da menadžment operater snosi odgovornost srazmerno svojim ovlašćenjima, odnosno kontroli poslovanja preduzeća. U savremenim uslovima tendencija je da se prenese deo finansijskog rizika na operatora i obezbedi veća podsticajna naknada (za profit). Odgovornost za poslovanje je na menadžment operatoru, a finansijska odgovornost na vlasniku.

Upravljanje poslovima preduzeća menadžment kompanija preuzima za određeni period vremena. Dužina trajanja ugovora opredeljena je ciljevima koje treba ostvariti. Ugovorom se utvrđuje vreme trajanja početnog perioda i mogućnost njegovog produženja. Dužina početnog perioda, uz fleksibilnost u obnovi obezbeđuje potrebnu stabilnost poslovanja⁵¹. Naknada koja pripada menadžment operatoru precizira se ugovorom i obično se određuje kao osnovna (basic fee) i podsticajna (incentive fee). Osnovna naknada se može ugovoriti u fiksnom iznosu ili procentu od bruto prihoda. Podsticajna naknada se utvrđuje na bazi profita sa ciljem da motiviše menadžment operatora na maksimiziranje rezultata poslovanja.

Naknada menadžment operatoru može biti u vidu ustupanja dela kapitala preduzeća. U nekim slučajevima ugovorom se može predvideti i isplata određenih naknada za pojedine elemente iz tzv. paketa menadžment usluga, npr. naknade za konsalting usluge, marketing usluge i sl. U raznim varijantama podsticajna naknada se može zasnivati na profitnim premijama, čime bi se obezbedilo da menadžment kompanija bude nagrađena u skladu sa svojim radom i rezultatima poslovanja. Za vlasnika je značajna visina ukupnih naknada, a ne samo osnovne ili podsticajne. Visina naknade, prvenstveno, zavisi od reputacije upravljačke kompanije, veličine hotela, lokacije, ciljnog segmenta, pa čak i od stanja hotelske infrastrukture.

Upravljanje poslovanjem preduzeća podrazumeva i široka ovlašćenja menadžment operatora u pogledu regrutovanja kadrova. S jedne strane, on obezbeđuje svoje kvalifikovano osoblje - menadžment eksperte, a sa druge strane preuzima odgovornost za usmeravanje zaposlenih u preduzeću na svim nivoima. Po pravilu lista eksperata daje se u prilog ugovoru. Vrhunski stručnjaci različitih struka na ključnim položajima u hotelu obezbeđuju poslovanje po standardima hotelskog lanca, odnosno menadžment kompanije. Njihov zadatak je da uhodaju i vode hotel i da svoje bogato iskustvo prenesu na zaposlene u hotelu, tako da i oni jednog dana mogu preuzeti neke od tih poslova.

piće, kadrovsku politiku (uključujući visinu zarada, zapošljavanje i otpuštanje zaposlenih), držanje bankarskih računa i sredstava i sve faze propagande i publiciteta u vezi sa hotelom”.

51 U postojećim uslovima neke kompanije mogu prihvatiti saradnju i za period kraći od 5 godina, iako najveće upravljačke kompanije insistiraju na dugoročnijim ugovorima (od 10 do 20) godina. Luis del Olmo, potpredsednik za marketing vodećeg španskog hotelskog lanca Grupo Sol Melia, naglašava da je vreme trajanja ugovora najkraće u Latinskoj Americi, Evropa zauzima središnju poziciju, a najduže u Aziji.

Najveći hotelski lanci poklanjaju izuzetnu pažnju izboru menadžment tima za obavljanje najznačajnijih poslovnih funkcija u preduzeću⁵². Ugovori sadrže odredbe i o generalnom menadžeru. Vlasnik postavlja generalnog menadžera iz reda menadžment eksperata, na predlog menadžment kompanije. Generalni menadžer ima punu vlast da vodi poslovanje, uključujući ovlašćenja neophodna za efikasno i izvršavanje, kao i pravo da prima, otpušta i raspoređuje celokupno lokalno osoblje, koje plaća vlasnik hotela. Menadžment operator uspešnije izvršava aktivnosti i ugovorene obaveze ukoliko ima podršku vlasnika. U tom smislu poželjno je da vlasnik obezbedi (početna) obrtna sredstva za poslovanje, odnosno sredstava za početne zalihe hrane, pića i ostale potrošne robe.

Imajući u vidu da reputacija upravljačke kompanije značajno zavisi od izgleda soba, zajedničkih prostorija, u ugovorima se posebna pažnja posvećuje uređenju ovih pitanja. Zato se posebnim odredbama utvrđuje i formiranje posebnih sredstava za zamenu i dodatnu dopunu nameštaja i opreme godišnjim izdvajanjem sredstava⁵³. Kontakt i komunikacija između menadžment operatora i vlasnika, odnosno upravnog odbora imaju poseban značaj. Stoga, upravni odbor, često, određuje jednog od svojih članova za vezu sa menadžment operatorom po svim pitanjima iz svoje nadležnosti. U cilju potpunijeg informisanja o svim relevantnim činjenicama, u ugovorima se često predviđaju godišnji, kvartalni i mesečni izveštaji koji se podnose na uvid upravnom odboru. Mogućnost da se ugovor raskine pre isteka utvrđenog roka predviđena je za obe strane, potpisnike ugovora. Kao najčešći razlozi za prestanak poslovne saradnje navode se sledeće situacije:

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

Nekada se u ugovoru preciznije određuju razlozi za njegov raskid od strane menadžment operatora (npr. vlasnik ne izvršava finansijske obaveze, odnosno ne obezbeđuje obrtna sredstva, ne obezbeđuje sredstva za izmene, preuređenje objekta i sl.).

Ugovor o menadžmentu daje pravo vlasniku da jednostrano raskine ugovor, što može učiniti i bez razloga, pod uslovom da obešteti drugu stranu na način predviđen ugovorom. U savremenim uslovima, ugovori o menadžmentu sve češće sadrže i odredbe o raskidu, ukoliko operator ne ostvari utvrđeni rezultat u poslovanju. Da bi se zaštitili interesi kompanije za menadžment, ugovorom se predviđa i mogućnost raskida u slučaju prodaje objekta (sa alternativom da menadžment operator sam izvrši kupovinu ili nastavi vođenje poslovanja kod kupca). Ugovor o menadžmentu može se pojaviti u kombinaciji sa zajedničkim ulaganjem.

52 U skladu sa takvim opredeljenjem je i politika koju primenjuje Hyatt, tako da su direktor hotela, direktor sektora hrane i pića, glavni kuvar, direktor specijalizovanog restorana uvek Hyatt-ovi ljudi.

53 Kompanije za menadžment poznate su po tzv. grupnim uslugama i pogodnostima koje obezbeđuju vlasnicima hotela i to po pravilu samo uz zaračunavanje dodatnih troškova. To su, pre svega:

- 1) usluge centralnog rezervacionog sistema, centralnog obučavanja zaposlenih, računovodstva i sl. ,
- 2) specijalni programi promocije i reklame.

Veoma često međunarodni hotelski lanci (kako kompanije za menadžment, tako i korporativni lanci) formiraju zajednička preduzeća sa domaćim partnerima, gde davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo⁵⁴. Ugovor o menadžmentu pruža niz pogodnosti kako vlasniku upravljanog preduzeća, tako i menadžment operatoru. Unapređenjem menadžmenta vlasnik stiče šansu za uspešnije poslovanje, veći profit i razvoj na dugoročnoj osnovi. Prednosti koje opredeljuju vlasnika za korišćenje ugovora o menadžmentu su: mogućnost zadržavanja svojine i vođenje globalne politike preduzeća.

“Političku” atraktivnost aranžmana predstavlja činjenica, da se u principu ne dira u vlasništvo nad preduzećem i da omogućuje vlasniku da zadržavanjem svojine kreira opštu politiku preduzeća. Međutim, ako posmatramo stvari u praksi, lako ćemo uvideti da prenoseći odgovornost za tekuće poslove na menadžment operatora, vlasnik po pravilu gubi kontrolu odlučivanja vezanu za mnoga pitanja. Navešću neka od njih: troškovi poslovanja, kadrovski problemi, marketing aktivnosti i dr. I pored toga što vlasnik snosi rizik poslovnog neuspeha angažovanog menadžment operatora, smisao ugovora je u tome da se vlasnik u potpunosti osloni na njegovo znanje i pruži mu slobodu odlučivanja. Ovaj aranžman predstavlja usvojenu strategiju razvoja preduzeća i osnovna korist koju treba da obezbedi je vođenje i kontrola poslovanja preduzeća. Pored “centralizovanog” menadžmenta, sažetog u već oformljen paket znanja i iskustva, na osnovu ugovora o menadžmentu vlasnik stiče mogućnost stručnog osposobljavanja i razvoja sopstvenog kadra. Visok nivo usluga, adaptaciju i inovaciju postojeće tehnike upravljanja menadžment operator uspeva da obezbedi koristeći specijalizovano osoblje (executive personnel). Osnovni problem koji se može javiti je sam izbor specijalizovanog osoblja koje daje menadžment operator. Naime, on ima mogućnost, da postavi najkvalitetnije stručnjake i osoblje u preduzeća gde je i sam vlasnik i tako ih favorizuje u odnosu na objekte koje je preuzeo na upravljanje.

I pored svega, ne treba gubiti iz vida da je u funkciji osnovnog cilja kvalitetnog vođenja i razvoja preduzeća: prenos znanja, prenos iskustva i osposobljavanje kadrova. Značajnu marketing korist vlasniku obezbeđuje ime, poslovni ugled i kompletan imidž menadžment operatora, a sa druge strane omogućuje mu se poslovanje u okviru sistema preduzeća koja već ranije vodi menadžment kompanija. Potražnja savremenih potrošača za proizvodima i uslugama sa prepoznatljivim imenom i znakom dovela je do mogućnosti da vlasnik, ulazeći u razvijen sistem sa izgrađenim

⁵⁴ Da ugovor o menadžmentu može biti deo jednog složenijeg projekta zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima ilustruje i primer hotela Hyatt Regency u Beogradu. Ugovor o menadžmentu sastavni je deo projekta upravljanja ovim objektom (uključujući i ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju i ugovor o izgradnji). Ugovor o menadžmentu zaključen je na period od 20 godina, s pravom Hyatt-a da ga produži u tri sukcesivna perioda od po 10 godina.

korporativnim znakom lakše, brže osvaja nova tržišta, dobija finansijsku podršku uglednih investitora.

Potrebna su velika finansijska sredstva za promotivne aktivnosti usmerene na razvoj sopstvenog imena preduzeća. Međutim, "multi-unit" poslovanjem, odnosno ulaskom u jedan poznat i razvijen sistem, stvaraju se uslovi za organizovanje širokih akcija promocije i propagande, što samo preduzeće i njegov vlasnik sigurno ne bi mogli sami realizovati.

11.1.2.3. Akvizicije

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

- prodajom onih delova kompanije koji izlaze izvan delatnosti koje sačinjavaju njenu tzv. baznu konkurentnost,
- putem M&A aktivnosti kompanije kupuju specifične prednosti (ownership assets) drugih kompanija u vidu znanja, marki, razvijenih mreža distribucije i slično;

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

Po osnovu M&A aktivnosti uspostavljaju se tri karakteristična odnosa⁵⁵.

Prvi, **između avio kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca**. Karakterističan je primer *Inter-Continental*, koji je osnovan kao potpuno vlasništvo avio-kompanije *Pan American World Airways*, tako da u tom smislu predstavlja primer vertikalnog poslovnog povezivanja hotelijerstva sa saobraćajem. Hoteli su bili prvenstveno namenjeni korisnicima usluga u avio-saobraćaju i osoblju⁵⁶.

Drugi, **između preduzeća iz oblasti privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih lanaca**. Bez sumnje da su u ovom odnosu *Bass* sa *Holiday Inn*-om i *Inter-Continental*-om, odnosno *Ladbroke Group* sa *Hilton International*-om najpoznatiji primeri u svetu.

Treći, **između međunarodnih hotelskih lanaca međusobno**. Kupovina američkog lanca *Fairmont Hotels* od strane *Canadian Pacific Hotels & Resorts*, zatim akvizicija *Doyle Hotel Group* od strane *Jorus Hotel Group* koja će omogućiti formiranje jedinstvene kompanije sa sedištem u Dublinu najaktuelniji su primeri akvizicija između samih hotelskih lanaca.

55 Čačić, K., 1995. navedeni rad, str.78.

56 Postavši drugi po veličini avio-prevoznik u SAD, *Trans World Airlines (TWA)* kupio je 1967. godine *Hilton International* i na taj način uplovio u vode međunarodnog hotelijerstva. Prodao ga je 1987. godine *Allegis-u (United Airlines)*, a u novom vlasništvu *Hilton International* je bio samo pola godine. Dva meseca posle kupovine, *Allegis* donosi odluku da proda kompletnu imovinu koja je van pomenute avio-kompanije, i tako *Hilton International* u oktobru 1987. godine postaje vlasništvo *Ladbroke Group Plc*. Ovoj hotelskoj grupi, to je omogućilo rast smeštaja namenjenog poslovnim putnicima.

U budućnosti, realna su očekivanja da će M&A aktivnosti biti i dalje prisutne u poslovanju hotelskih lanaca na međunarodnom planu. Smatra se da će akcenat biti na integraciji i racionalizaciji već izgrađene svetske mreže ovih kompanija. Između ostalog, produženi uticaj već pomenutih faktora poslovnog okruženja, svakako će zadržati značaj M&A aktivnosti kao značajnog modaliteta ostvarivanja rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca u budućnosti.

11.1.2.4. Zajednička ulaganja

Poseban oblik direktnog investiranja predstavljaju zajednička ulaganja (joint venture) te je to još jedna mogućnost prodora međunarodnih hotelskih lanaca na inostrana tržišta. Ova forma poslovne saradnje zasniva se na interesu partnera iz različitih zemalja da zajedničkim ulaganjem kapitala omoguće uspešan plasman hotelskog produkta. Partneri u saradnji dele dobit stečenu zajedničkim ulaganjem kapitala, ali i rizik.

Moguća su dva načina nastanka zajedničkih ulaganja: formiranje novog, zajedničkog objekta ili kad jedan partner otkupi deo kapitala (acquiring) već postojećeg preduzeća, odnosno dodatnim ulaganjem poveća već uloženu sumu u postojeći privredni subjekt. Prema broju partnera pravi se razlika između bilateralnih i multilateralnih "joint ventures" aranžmana.

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

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

Kao način ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na strano tržište, zajedničko ulaganje pruža brojne prednosti. Međutim, i 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.

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

Dok je u fazi inicijalnog ulaska na nepoznato tržište, zajedničko ulaganje bilo načina pribavljanja informacija, uspostavljanja veze i sticanja znanja o

lokalnom tržištu, do nastanka problema dolazi uglavnom na dugoročnom planu. Komunikacije predstavljaju oblast u kojoj mogu nastati problemi između partnera. Kompanije često karakterišu različite korporativne kulture ili stilovi menadžmenta, što doprinosi otežavanju problema u većoj meri.

Međutim, do neslaganja može doći u vezi sa pitanjem reputacije profita. Lokalni partner je zainteresovan da reinvestira profit u zajedničku kompaniju, dok drugi partner želi da ga repatrira ili investira u druge operacije. Osim toga, progresivno napredovanje zajedničkog ulaganja može dovesti do sve veće različitosti ciljeva partnera. Sa sigurnošću se može tvrditi jedno: izbor partnera sa kojima treba zaključiti ugovor o zajedničkom ulaganju ključni je faktor uspeha zajedničkog poduhvata. Samo u slučajevima kada između partnera postoji potpuna saglasnost u pogledu ciljeva zajedničkog ulaganja, obima i tipa resursa koje svaki partner ulaže u posao, načina organizovanja posla i podele menadžerske odgovornosti, podele prihoda od posla, forme i pravca razvoja saradnje i/ili modaliteta diversifikacije ima izgleda da će zajednički projekat biti uspešan.

Savremeni međunarodni hotelski lanci koriste različite oblike zajedničkih ulaganja. Velike hotelijerske korporacije prihvataju navedeni oblik saradnje zbog ograničavajućih političkih zahteva u nizu zemalja⁵⁷.

Poslovni koncept zajedničkih ulaganja koji karakteriše međunarodne hotelske lance ima različite pojavne forme – od klasičnih ugovornih aranžmana, pa do složenijih oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu, osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i sl. Zajedničko ulaganje u oblasti hotelijerstva, zahvaljujući dostupnosti odgovarajućeg znanja i potrebnog kapitala obezbeđuje bolju valorizaciju postojećih prirodnih pogodnosti koje imaju pojedine zemlje, a među njima i Srbija.

S druge strane, ipak, neke prepreke političkog i pravnog karaktera mogu sputavati ovaj oblik saradnje uprkos njegovim pogodnostima. Nekadašnja, a i savremena praksa naše zemlje je, možda, najbolji primer kako politički otpor prema inostranom vlasništvu, koji se manifestuje i kroz postojeću pravnu regulativu, može ograničavati jedan potreban i u razvojnom pogledu stimulativan oblik saradnje. Neophodne izmene propisa predstavljale bi korak napred ka favorizovanju ovog vida saradnje i njegovoj većoj afirmaciji i u oblasti hotelijerstva. Cilj promena je liberalniji odnos prema ovom vidu saradnje i korišćenje niza prednosti koje on može da pruži.

57 Primer francuskog hotelskog lanca Accor o proširenju mreže na poljsko tržište kroz zajedničko ulaganje sa domaćim partnerom, obuhvata izgradnju 25 hotela marke Ibis za period od dve godine, a u narednih pet predviđa izgradnju još 30 hotela marke Etap. Primer ulaska jednog od vrhunskih hotelskih lanaca u našu zemlju, svakako je otvaranje hotela Hyatt Regency u Beogradu. U pitanju je složeniji projekat zajedničkog ulaganja, koji uključuju ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju, ugovor o izgradnji i ugovor o menadžmentu. Po mišljenju gospodina Nelson-a, predsednik kompanije Carlson Hospitality, zajednička ulaganja predstavljaju "efikasno i brzo" sredstvo za internacionalnu ekspanziju. U uslovima rastuće konkurencije na međunarodnom tržištu brzina ulaska postaje sve značajnija determinanta uspeha.

Glava 4

STRATEGIJSKE ALTERNATIVE HOTELSKIH PREDUZEĆA

12. Teorijski pristup strategijskim alternativama hotelskih preduzeća

12.1. Analitički pristup problematici izbora strategija

U savremenim uslovima poslovanja svako hotelsko-turističko preduzeće pojedinačno analizira sopstveni položaj na turističkom tržištu, prati stanje konkurencije i na bazi pravih i blagovremenih informacija, predviđanja i planiranja, opredeljuje se za formulisanje optimalne strategije.

Međutim, da bi se sagledala postojeća pozicija preduzeća na tržištu neophodna je studiozna analiza, koja kroz istraživanje obuhvata tržišne uslove privređivanja, segmentaciju tržišta, analizu snaga i slabosti sopstvenog preduzeća i konkurencije, razvijenost tehnologije itd. Ova istraživanja obično rade odgovarajuće specijalizovane institucije (instituti, fakulteti, istraživački centri).

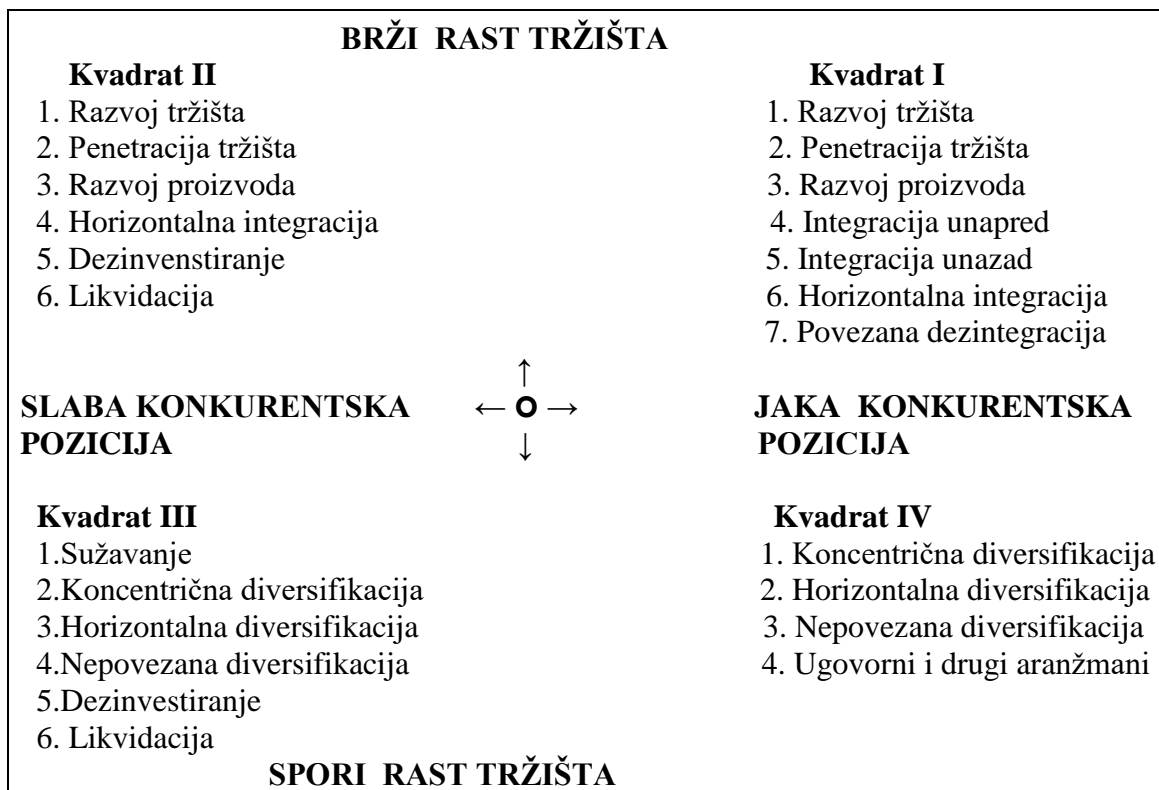
Za određivanje optimalne strategije hotelska, kao inače i ostala, preduzeća koriste različite vrste modela, analiza i scenaria. Najčešće se u praksi pojavljuje pesimistički i optimistički scenario, zatim SWOT analiza kao rezultat interne i eksterne analize, razmatranje interne i eksterne orijentacije na rast preduzeća u nastojanju da se minimiziraju slabosti i maksimiraju šanse, kao i stope rasta tržišta i konkurentne pozicije (modifikovana matrica Bostonske konsultantske grupe - poznata kao Klaster strategija).

Na bazi ovog prikaza može se uočiti da preduzeće u kvadratu I ima izuzetno jaku konkurentnu poziciju. Na raspolaganju mu stoje opcije koje potenciraju njegov dalji razvoj (ofanzivne strategije) i mogućnost horizontalne i vertikalne integracije (unazad i unapred) kada raspolaže slobodnim finansijskim sredstvima. U Modelu klaster strategije preduzeće u kvadratu II ima relativno slabu poziciju na tržištu i mora da poboljša konkurentnu poziciju. U tom slučaju preduzeće će koristiti ofanzivne strategije i horizontalnu strategiju, a ukoliko to ne uspe predstoji mu dezinvestiranje i likvidacija.

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu III ima slabu konkurentnu poziciju na sporo rastućem tržištu. U takvim slučajevima treba ići sa brzim promenama i izvršiti diversifikaciju. U slučaju da nema rezultata treba ići na defanzivne strategije (dezinvestiranje, likvidacija).

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu IV ima jaku poziciju na sporo rastućem tržištu. To znači da je pogodna alternativa diversifikacije ili sklapanje ugovora (zajednička ulaganja, franšizing, ugovor o menadžmentu, strategijske alijanse), koja se inače često koristi u hotelsko-turističkoj privredi, kao što je hotelski lanac "Holiday Inns", "Ramada", "Mc Donald".

Slika 2 Model klastera strategije



Izvor : Boston consulting group, preuzeto od Milisavljević, M.,1995, Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, str.257.

Zatim, kao dobra analitička osnova za ispitivanje hotelsko - turističkih preduzeća može poslužiti prikazana SWOT analiza, primenjena na hotelska preduzeća Beograda. Dakle, Iz ove simulacije teorijskog pristupa strategijskim alternativama hotelskih preduzeća proizilazi da su osnovni preduslovi za razvoj hotelsko - turističke industrije Beograda: 1) politička i ekonomska stabilnost, 2) dobra turistička infrastruktura, 3) povoljan tretman ove grane u poreskom sistemu i merama ekonomske politike, 4) podsticanje investicija, 5) očuvana priroda.

Slika 3 SWOT analiza hotelsko - turističkih preduzeća Beograda

Potencijalne unutrašnje snage (strengths)	Potencijalne unutrašnje slabosti (wear nesses)
- zdrava i očuvana priroda	- nejasani strateški pravci
- gastronomija	- zastarela oprema
- dobre konkurentske sposobnosti	- neadkvatna menadžerska struktura
- učešće porodice u delatnosti	- nedostatak vanpansionskih sadržaja
- prednost u ceni	- nedovoljne marketinške aktivnosti
- niski troškovi radne snage	- nedostatak sredstava za propagandu
- sposobnost za inoviranje proizvoda (usluga)	- slabo poznavanje tržišta
- zdrava hrana	- slabija distributivna mreža

- bolje proizvodne sposobnosti	- nemogućnost finansiranja promena u strategiji
- <i>gostoprinstvo</i>	- nekoordinisanost sa ostalim nosiocima tur. Ponude
- <i>veća radna disciplina</i>	<i>nedovoljna motivisanost radnika</i>
Potencijalne spoljne šanse(Opportunities)	Potencijalne spoljne pretnje (Threats)
- promena motiva za putovanje	- nerazvijena infrastruktura
- pojava novih tržišta ili segmenata	- ulaz stranih konkurenata sa nižom cenom koštanja
- otvaranje novih vazdušnih koridora	- povećana prodaja supstituta
- diversifikacija proizvoda tj. Usluga	- precenjena vrednost domaće valute
- <i>uvođenje poreskih i drugih olakšica</i>	- mere turističke politike u zemlji (ukidanje olakšica)
- povećan interes individualnih aranžmana	- rastuća dogovorna moć dobavljača i kupca
- razvoj telekomunikacije	- promena potreba i ukusa potrošača (selekt.tražnja)
- <i>produženje sezone</i>	- nepovoljne demografske promene

Izvor: Prilagođeno prema: Bartol, K., and Martin, B., Management, Mc Graw - Hill Inc, 1994. str.112; preneto i dopunjeno: Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid, Beograd, 2002, str. 203.

Dinamičnost promena na sve nepredvidljivom turističkom a time i hotelskom tržištu za posledicu, između ostalog, imaju ubrzane integracije hotelskih preduzeća. Pri tome treba imati u vidu niz karakteristika i specifičnosti koje odlikuju i prate taj složeni proces. To za posledicu ima primenu niz strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća.

12.2. Ofanzivne strategije

U teorijskom, ali i u praktičnom pristupu razmatranja strategijskih opcija polazi se od toga da se na osnovu konkurentne pozicije hotela na turističkom tržištu obavlja osnovna podela strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća. Stoga se ove strategije dele na:

- ❖ Ofanzivne strategije rasta i razvoja, i
- ❖ Defanzivne strategije rasta i razvoja;

U nizu **ofanzivnih** strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća na globalnom turističkom tržištu izdvajaj se sledeće:

- Strategija stabilnog rasta
 - hotelsko preduzeće je 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 je, polazeći od ovakvog pristupa, definisao četiri strategije rasta, i to:⁵⁸

⁵⁸ Ansoff, I., Corporate Strategy, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965. str. 96.

- 1) **Strategija penetracije tržišta**
- 2) **Strategija razvoja tržišta**
- 3) **Strategija razvoja proizvoda**
- 4) **Strategija diversifikacije**

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 razvoja proizvoda orijentisana 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 u zreloom dobu i treba ga 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 turoperatori i putničke agencije.

Strategija diversifikacije primenjuje se kada preduzeće ima više izvora sposobnosti, 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),
- 3) konglomeratska (različito tržište različite tehnologije).

12.3. Generičke strategije

Hotelska preduzeća, uostalom kao i svaka druga preduzeća koja nastoje da ostvare konkurentsku prednost na tržištu, ostvaruju konkurentsku prednost pomoću troškova i diferenciranjem. Zavisno od veličine i širine područja na kome preduzeće deluje i ove dve konkurentske prednosti može se govoriti o tri generičke strategije:⁵⁹

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.

⁵⁹Opširnije videti: Milisavljević, M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 1995. str. 458 - 482.

Strategija diferenciranja usmerena je na ostvarivanje konkurentske 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:⁶⁰

- 1) ko su stvarni kupci,
- 2) lanac vrednosti potrošača,
- 3) kako kupci rangiraju svoje vrednosti,
- 4) postojeći i potencijalni izvori jedinstvenosti,
- 5) troškovi postojećih i potencijalnih izvora,
- 6) konfiguracija aktivnosti vrednosti diferenciranja,
- 7) testiranje izabrane strategije,
- 8) 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.

12.4. Defanzivne strategije

U nizu **defanzivnih** strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća, koje se mogu primeniti u praksi, izdvajaju se :

- strategija sužavanja
- strategija dezinvestiranja
- strategija likvidacije
- 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

⁶⁰Porter E. M., Competitive Advantage The Free Press, New York 1985., str. 11.

osamostaljuje sa mogućnošću opstanka u vlasništvu matičnog preduzeća ili dolazi do razdvajanja vlasništva, znači napuštanje poslovnih aktivnosti preduzeća.

Strategija likvidacije sprovodi se kada ne postoje šanse za oporavak preduzeća, odnosno kada mu pretili bankrotstvo. Ova strategija podrazumeva prestanak poslovne aktivnosti preduzeća prodajom ili 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.

12.5. Pravovremene i pozicione strategije

Osnovni problem svakog hotelskog preduzeća je u tome da uspešno anticipira strukturne promene u svom tržišnom okruženju. Bez ovih odluka ne može se obaviti blagovremeno strategijsko prilagođavanje. Svaka pogreška u ovom procesu unapred znači gubljenje dugoročne konkurentne pozicije, a krajnji ishod može biti nestajanje tog hotela sa turističkog tržišta. Stoga, hotelsko preduzeće treba da ima u vidu pravovremene strategije. Te strategije se mogu okarakterisati kao klasične (tradicionalne) i kao savremene. Međutim, u praksi, pravi se razlika i između dva klasična pristupa u strategijskom pozicioniranju i definisanju integralne strategije hotelskog preduzeća, i to:

a) pristup sa težištem na osnovne karakteristike hotelskih objekata, gde se težište stavlja na pojedina funkcionalna područja (cene, lokacija, asortiman i usluge) a ne na celovitu strategiju i to **predstavlja parcijalni funkcionalni pristup**;

b) pristup sa težištem na tzv. imidž hotelskih objekata;

- rezultat sve složenijih konkurentskih uslova na tržištu, ali i potrebe što većeg uvažavanja specifičnih preferencija turista, gde se težište stavlja na ukupan renome objekta;

- izostaje celovit imidž u institucionalnom i funkcionalnom pogledu sa nivoa ukupnog paketa ponude (razvija se marketing strategija za pojedinačni objekat);

Zajednička karakteristika oba pristupa je što težište stave na hotelski objekat i njegovu poziciju na tržištu. Dakle, ne polazi se od hotelskog preduzeća u celini, nego isključivo, i pre svega, sa stanovišta pozicije hotela na turističkom tržištu. Međutim, primenom ove strategije očigledno se dovodi u pitanje misija hotelskog preduzeća u odnosu na njegovo okruženje.

Savremeni pristup zahteva definisanje strategije za ukupno hotelsko preduzeće. To znači da umesto horizontalnog pozicioniranja (vezanog za objekat), akcenat se stavlja na vertikalno pozicioniranje koje se odnosi na sve objekte i aktivnosti hotelskog preduzeća. Dakle, u savremenom pristupu i dalje se insistira na integralnom obuhvatu turističkih objekata i njihovom indentitetu, ali težište je na definisanju celovite poslovne strategije. Koncept pozicioniranja hotelskog objekta praktično je zasnovan na celovitom sagledavanju njegove pozicije na tržištu u odnosu na strategiju konkurenta. Vertikalno pozicioniranje

objašnjava ukupne odnose koje ima hotelsko preduzeće sa dobavljačima i ostalim posrednicima u kanalima plasmana hotelskog proizvoda i usluge.

Sa takve platforme moguće je definisati i celovitu strategiju, koja obuhvata sledeće pozicione strategije:

- korporativna strategija,
- poslovna strategija, i
- funkcionalna strategija;

Pozicioniranje hotelskih objekata i pozicioniranje ukupne turističke ponude obezbeđuje integralan pristup definisanju poslovne strategije hotelskog preduzeća. Precizno pozicioniranje hotelskog preduzeća i njegovih osnovnih objekata omogućava celovito definisanje svih segmenata u procesu strategijskog upravljanja.

12.6. Proces strategijskim upravljanjem hotelskih preduzeća

Ako strategija predstavlja smišljeno traženje plana akcije koja će se razvijati i kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji, to znači da je neophodno dobro osmisлити sve faze u procesu strategijskim upravljanjem.

Strategijsko upravljanje hotelskim preduzećima je dug i kompleksan proces kog treba permanentno inovirati. Stoga se u odabiru mogućih strategija, a u cilju prilagođavanjima tržišnim tendencijama i zahtevima potrošača (turista) kao i u internacionalizaciji i globalizaciji poslovanja, hotelska preduzeća moraju da se prilagođavaju konkretnim tržišnim uslovima. Zajednički imenitelj svih promena bio je proces prerastanja hotelskog preduzeća od domaćeg ka globalnom i njegovo poslovno ponašanje može se posmatrati kroz četiri orijentacije:

- (1) etnocentrično – odnosi se na domaće turističko tržište;
- (2) policentrično – diversifikuje svoje poslovne aktivnosti, osniva filijale u inostranstvu ali posluje kao na domaćem tržištu;
- (3) regiocentrično – usmerava poslovanje ka turistima i destinacijama u regionu;
- (4) geocentrično – posmatra ceo svet kao potencijalno i jedno tržište;

Imajući u vidu integralni proces strategijskim upravljanjem savremenim hotelskim preduzećima, prilagođavanje hotelskih preduzeća ovom procesu ogleda se u:

- proširivanju asortimana usluga,
- značajnom unapređenju tehnologije hotelskog usluživanja i opreme;
- krupnim organizacionim promenama (horizontalno i vertikalno povezivanje);
- osetnim poboljšanjima u domenu prodaje (plasmana);

Diverzifikacija tržišta i uopšte turizma, zatim internacionalizacija poslovanja, kao i razvoj informatike posebno utiču na organizovanost (celine destinacije i delova). Zato se govori o osam stilova upravljanja (odnosno regulisanje odnosa centralnih organa i organizacionih delova):

- (1) holding kompanija (uloga centra je u velikoj meri pasivna):
 - centar se malo uključuje u razvoj strategije poslovnih jedinica, a kontrola je globalna (vrh deluje samo u evidentnim podbačajima);
- (2) centralizovano upravljanje (centar se uključuje u razvoj strategije i odlučuje):

- vrh preduzeća kontroliše da li organizacioni delovi preduzeća sprovode odluke;
- (3) strategijsko planiranje (vrh preduzeća se snažno angažuje):
 - godišnji finansijski ciljevi podređeni su dugoročnim strategijskim opredeljenjima koje utvrđuje vrh preduzeća;
- (4) strategijsko programiranje (vrh preduzeća utvrđuje standarde performansi):
 - insistira se na detaljnom planiranju i strogoj kontroli;
- (5) strategijska kontrola:
 - najvažniji instrument jeste kontrola, koja uključuje definisanje strategijskih i finansijskih ciljeva kao standarda;
- (6) strategijsko rizikovanje:
 - kontrola je fleksibilna i vrh preduzeća se uključuje samo onda kada nastanu ozbiljni problemi;
- (7) finansijska kontrola;
- (8) finansijsko programiranje.

Glava 5

STRATEGIJSKI PRISTUP RAZVOJU TURISTIČKE DESTINACIJE

13. Koncept upravljanja turističkom destinacijom

13.1. Analiza relevantnih faktora (simulaciona analiza) i određivanje ciljeva razvoja

Savremeni koncept upravljanja turističkom destinacijom zahteva kvalitetnu analizu relevantnih faktora gde se najčešće koristi simulaciona analiza u nameri da se odrede efektni i efikasni ciljevi daljeg razvoja hotelskih preduzeća u konkretnoj destinaciji. S druge strane poseban značaj upravljanja informacijama za marketing strategiju preduzeća ogroman je u savremenoj tržišnoj privredi. Neki od bitnih razloga za analizu relevantnih faktora mogu biti:

- informaciona eksplozija;
- rastuća kompleksnost poslova i okruženja preduzeća;
- rast preduzeća;
- brzina donošenja odluka se povećava;
- skraćenje životnog ciklusa turističkog proizvoda;
- primena modelskog pristupa u upravljanju marketingom (npr. cene, promocija, distribucija i dr.);
- korišćenje prednosti nove informatičke tehnologije.

Kompletna analiza relevantnih faktora, iz okruženja marketing strategije, ukazuje na to da je osnovni cilj povećavanje produktivnosti postojećih aktivnosti. Pri tome se uloga informacionog sistema, u obezbeđivanju osnove za povećavanje marketinške produktivnosti, opisuje kao uredno (metodično) saopštavanje propisanih podataka, odnosno informacija potrebnih za analize:

- (1) plasmana turističkih proizvoda (usluga),
- (2) učešća na tržištu,
- (3) distribucije,
- (4) troškova i profita,
- (5) performansi prodajne operative,
- (6) efikasnosti ekonomske propagande.

Opšte je poznato da strategija može biti, u datom vremenu, samo jedna ili pak "set" strategija, što zavisi od mnogo faktora, kao, na primer, od veličine preduzeća, strukture tržišta, širine proizvodnog (uslužnog) programa i slično.

Treba imati vidu da se marketinške informacije klasifikuju na razne načine, a prema preduzeću u turizmu, mogu biti:

1. karakteristike i ponašanje kupaca (korisnika).
 - ko, šta, gde, kako i koliko se koriste turističke usluge sada i u budućnosti;
2. karakteristike tržišta:
 - veličina tržišta i tržišni segmenti, selektivna tražnja i tržišni trendovi;

3. konkurencija
 - ko su i kakvi su konkurenti, njihovi marketinški programi: glavne prednosti i slabosti i buduće konkurentsko okruženje;
4. opšte okruženje:
 - ekonomski uslovi i trendovi, mere ekonomske politike, politička klima;
5. interno okruženje:
 - marketinški, proizvodni, finansijski i tehnološki resursi i budući trendovi;
6. marketinški miks:
 - a) proizvod u turizmu,
 - b) distribucija,
 - c) cena,
 - d) promocija;
7. performanse marketinga:
 - tekući plasman po tržišnim segmentima, imidž i slično.

Prema vremenu na koje se odnose, marketinške informacije dele se na:

- (1) istorijske ili kontrolne (rezultati poslovanja preduzeća u prethodnom periodu);
- (2) tekuće (sadašnje poslovanje i sadašnja zbivanja u okruženju);
- (3) predikativne ili planske (prognoze ili projekcije za budući period).

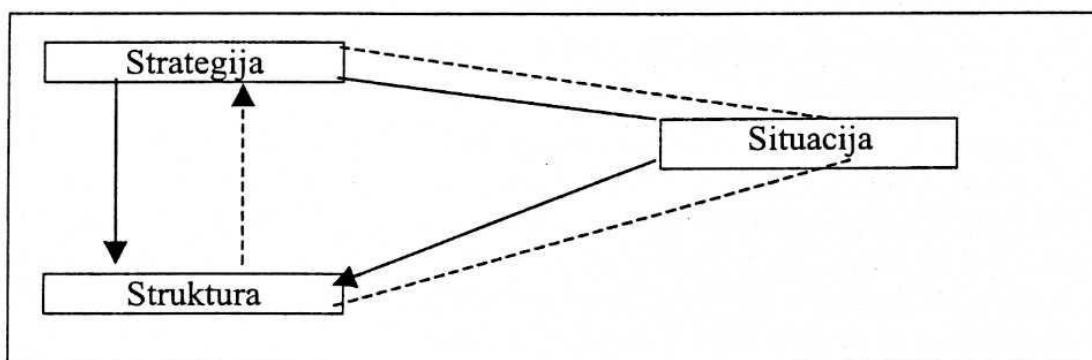
Određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu zavisi od usvojene marketing strategije, odnosno strategije istraživanja i razvoja. Na primer, to mogu biti strategije:

- (1) penetracije:
 - (realizuje postojeće proizvode na postojećem tržištu);
- (2) razvoja tržišta:
 - postojeći proizvodi realizuju se na novim tržištima,
- (3) razvoja turističkog proizvoda:
 - realizuje nove turističke proizvode na postojećem tržištu,
- (4) diverzifikacije:
 - plasira nove proizvode na postojeća tržišta (ofanzivna),
 - a) horizontalna diverzifikacija:
 - zasniva se na istom tržištu i istoj tehnologiji;
 - b) koncentrična diverzifikacija:
 - povezanost s dosadašnjom tehnologijom ili dosadašnjim tržištem;
 - c) konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija:
 - gubi se sličnost s dosadašnjom tehnologijom i tržištem;
- (5) vertikalne integracije:
 - integracija sa srodnim granama u istoj delatnosti.

U analizi faktora koji utiču na određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu koristi se situacioni pristup. On nastoji da ponikne u međusobne veze i promenljive, u strukturu i njene sastavne elemente i organizaciju i njeno okruženje (koje utiče i na strukturu i na strategiju). Ovaj pristup uvodi u analizu fenomen situacije kao treću promenljivu, naglašava složenost prirode organizacija i daje objašnjenja mogućeg ponašanja preduzeća pod promenjenim uslovima i u specifičnim okolnostima. Konačno, situacionim pristupima direktno se ukazuje na organizacione konstrukcije i upravljačke akcije koje su najprikladnije za specifične situacije. Dakle, u optičaju su tri promenljive:

situacija, strategija i struktura. Odnos između njih je dvosmeran, što ilustruje naredna slika.

Slika 4 Odnos situacije, strategije i strukture



Izvor: Milisavljević, M.: op.cit. str. 212.

Bitno je imati u vidu da pri tome, efektivna strategija ostvaruje trajan uticaj, sa tri aspekta, na strukturu:

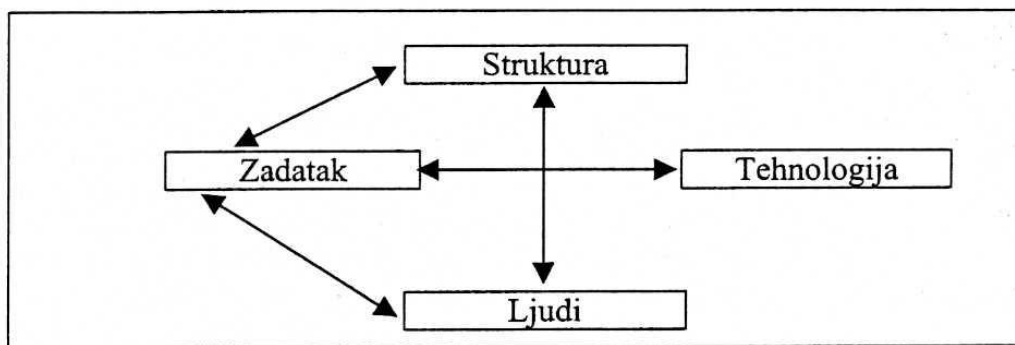
- (1) određuje zadatke organizacije,
- (2) utiče na izbor tehnologije posla i ljudi u skladu sa zadacima,
- (3) utiče na okruženje u kojem preduzeće ostvaruje svoje poslovanje.

Međutim, organizaciona struktura, usmerena ka tržištu i promenama na njemu, sasvim izvesno povratno utiče na situacione promenljive i celu poslovnu strategiju.

U savremenim konceptima struktura se posmatra ne kao dato statičko stanje, forma ili šablon, nego kao proces u kome se odnosi dvosmerno uspostavljaju (naredna slika). Organizaciona struktura po prirodi svog sadržaja nije i ne može biti pasivna promenljiva. Naprotiv, razvojno orijentisana i uspešna organizaciona struktura jeste pogodan ambijent za redefinisavanje zadataka, selektivnu kadrovsku politiku, produktivnije zapošljavanje i motivisanost, podizanje nivoa tehničko-tehnološke opremljenosti, primenu savremenih metoda rada i slično. Dakle, efikasna je ona organizaciona struktura koja je u skladu, ne samo sa poslovnom strategijom nego i s datom situacijom koju čine zahtevi internog i eksternog okruženja i čiji nivo ne koči, već inicira, inspiriše i podstiče inovacione procese u preduzeću.

Savremena, inovativna organizacija "otvara" mogućnosti delovanja, a dobro upravljanje obuhvata misije, strategije, strukturu, poverenje. Inovativna organizacija ima sposobnost da rekonceptualizuje detalje i događaje, stalno akumulira nove ideje. Zato je određivanje ciljeva u strategijskom i taktičkom upravljanju tražnjom turističke privrede u velikoj meri uslovljeno međuzavisnošću strukture organizacije i njenih pojedinih elemenata.

Slika 5 Inicijativna međuzavisnost strukture i njenih elemenata



Izvor: Levith. W. Dill, H.Eyring, The Organizational World Harcourt Jovanovich Inc, New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973. str. 11.

13.2. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom

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 obuhvata 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 obrazuju homogene grupe. Pri tome, treba razlikovati tipologije⁶¹:

- ponašanja potrošača,
- stava,
- ličnosti.

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

Dakle, izrazita karakteristika poslovanja svakog preduzeća u turizmu jeste njegov čvrsti odnos s ukupnom ponudom destinacija u kojima 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 s transferom, smeštaj i ishrana, zabava, izleti i ostalo). Individualni posetoci, bez obzira na to da li dolaze iz turističkih ili poslovnih razloga, takođe su, u istoj meri, orijentisani na brojne sadržaje u određenoj destinaciji.

S toga, strategijsko upravljanje turističkim preduzećem treba da je u međuzavisnosti s razvojem konkretne destinacije, odnosno turističkog područja

⁶¹ Petrović, P., 1995, Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, str.45.

ili regije. Dakle, neophodan je usklađen razvoj i usklađeno strategijsko upravljanje celom destinacijom. To znači da turističko preduzeće treba da oceni sopstveni i destinacijski strategijski pristup u razvoju i da izbegava izolovanost od odgovarajućih akcija i ostalih preduzeća i učesnika u formiranju ukupne ponude na datom području. Tom ocenom preduzeće mora da obuhvati najmanje tri područja koja su posebno značajna za utvrđivanje njegove pozicije u strategijskom razvoju destinacije:

(1) faze razvoja turističke destinacije kojoj preduzeće posluje (međudnosa preduzeća i ponude nekog turističkog mesta ili područja);

- faza u kojoj turizam nije razvijen;
- tzv. putnička faza (pojačan intenzitet dolazaka individualnih posetilaca);
- faza masovnog turizma (stalnost organizovanih putovanja);
- faza turističkog menadžmenta (turizam je osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije);

(2) pozicioniranje turističkog menadžmenta:

- 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 razvoju cele destinacije.

Uopšteno, veoma je značajan strategijski pristup s dovoljno fleksibilnim taktičkim ponašanjem preduzeća u svakoj konkretnoj situaciji⁶².

13.3. Koordinacija aktivnosti na nivou turističke destinacije

Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje, u stvari, svodi se 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 veoma kratkim intervalima (vikend). U principu, preduzeće u kratkom roku nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima.

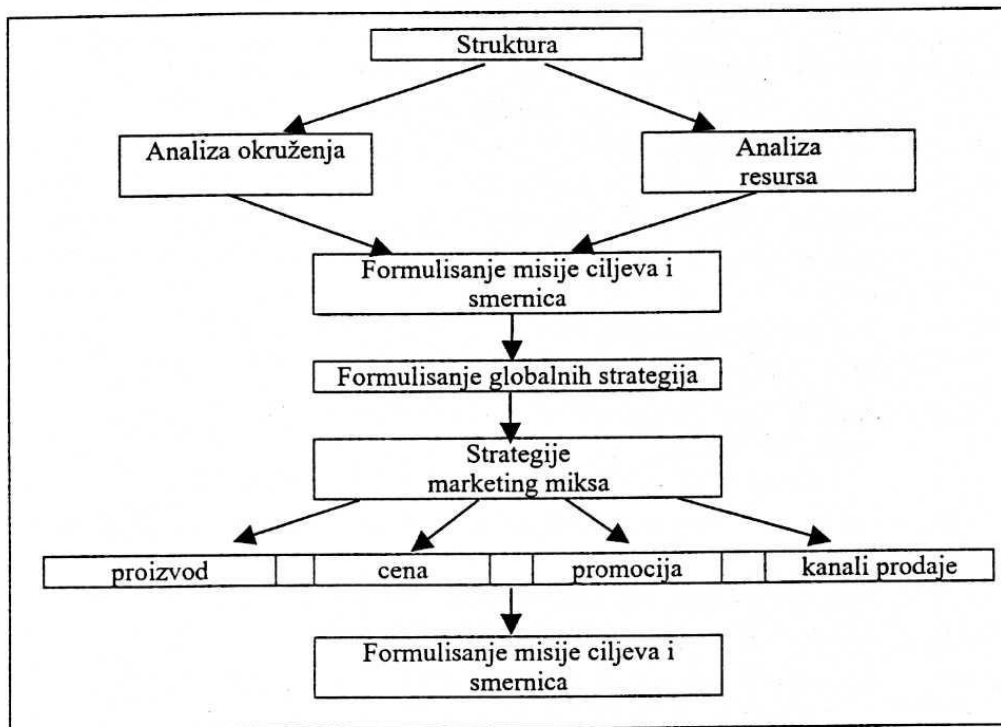
Dakle, ponuda turističkih usluga zahteva strategijsku odluku koja se donosi unapred, u procesu planiranja aktivnosti preduzeća i pre nego što dođe do isporuke usluga. U toj fazi moguće je precizirati stepen slobode onih koji

62 U tom smislu, analizom radova više autora iz ove oblasti (Naylor, E.M.; Pearce II J.A.; dr Robinson; Thompson, A.A.; Porter M.; Sricland III, A.J.), koji su razmatrali analitički okvir za izbor strategija, polazeći od pesimističkog i optimističkog scenarija, SWOT analize kao rezultat interne i eksterne sredine, svrhe strategije i izbora interne ili eksterne orijentacije na rast i rentabilnost, modifikovana je matrica bostonske konsultantske grupe (model klastera strategije), koja može biti osnovni analitički okvir za izbor strategija turističkih preduzeća.

neposredno pružaju uslugu i dozvoliti im da na licu mesta donose određene taktičke odluke kako bi se usluga prilagodila zahtevima kupca. Pri tome, taktičkih odluka u turizmu ima mnogo jer je izrazita interakcija prodavaca i kupaca.

Na narednoj slici dat je primer (model) organizovanja 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.

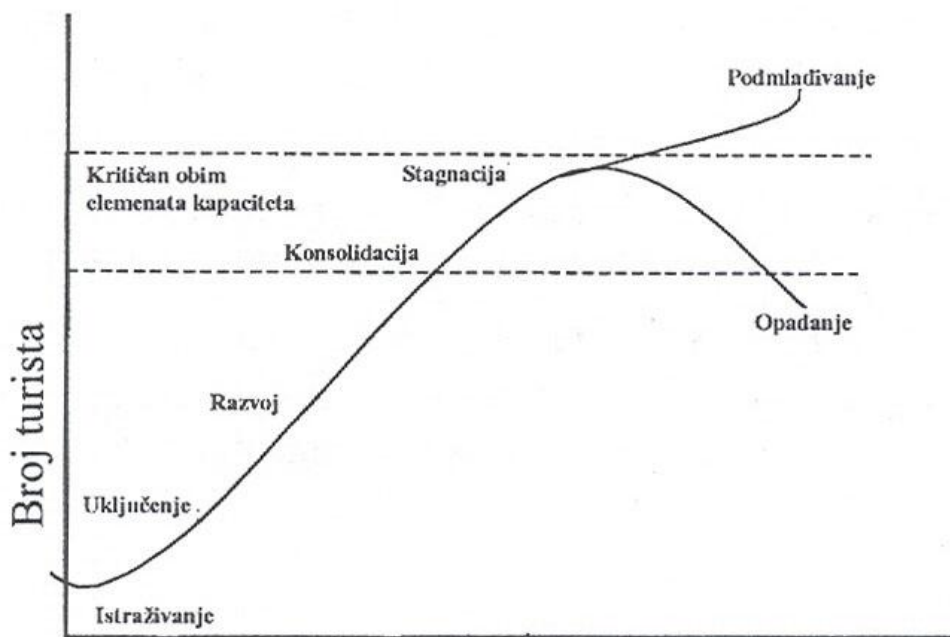
Koncept turističke destinacije skrenuo je pažnju na teoriju kumulativnih atrakcija čija se suština sastoji u saznanju da će destinacija sa dovoljno snažnim i prepoznatljivim privlačnostima na koncentrisanom prostoru ili ponuđena tokom putovanja, odnosno logično povezanim u sistem, na tržištu biti uspešnija u odnosu na onu destinaciju koja ih prezentuje nepovezano.

Takođe se postavlja pitanje međusobnog odnosa između više destinacija, odnosno uticaja jednih na druge, u smislu jačanja ili slabljenja njihove privlačne snage, a time i poslovnog uspeha. Iz tih odgovora, nužno proizilaze i rešenja makro i mikrolokacija različitih sadržaja na posmatranom prostoru.

Uobičajeno je da turistička destinacija tokom vremena prolazi kroz razne faze razvoja, što podrazumeva i različite stope rasta, merene brojem dolazaka i noćenja turista, kao i brojem soba u smeštajnim objektima. Iz tih razloga može se govoriti o dinamici razvoja turističke destinacije. Na bazi dinamike razvoja turističke destinacije, postoje pokušaji da se generalizacijom iskustva kreiraju

konceptualni modeli njihovog razvoja. Jedan od najšire prihvaćenih pristupa evoluciji turističke destinacije baziran je na osnovama tradicionalnog koncepta životnog ciklusa proizvoda. Prema pomenutom modelu, turističke destinacije prolaze kroz evolucionu ciklus koji se sastoji od šest faza: istraživanje, uključenje, razvoj, konsolidacija, stagnacija i faza opadanja ili podmlađivanja.

Slika 7 Životni ciklus destinacije



Izvor: (Butler, 1980: 5), Preuzeto od Jordanović, M., 2007, doktorska disertacija, PMF, Novi Sad, str.111.

Prvu fazu prostornog razvoja destinacije, fazu istraživanja, karakteriše dolazak prvih turista, koji su okarakterisani kao avanturisti. U pitanju su individualna putovanja pojedinaca koji dolaze u nepravilnoj dinamici. U ovoj fazi razvoja ne postoje specifični turistički kapaciteti ili smeštaj, fizička i socijalna okolina se ne narušava. Fazu »uključivanja« destinacije na turističko tržište obeležava povećani broj turista, ona postaje »poznata«. Mesto, sada već turističko, počinje da gradi kapacitete i sadržaje namenjene turističkom razvoju. Treća faza razvojnog ciklusa odražava jasno definisano područje u kome se razvija turizam. Navedenu fazu karakteriše i pojava precizno definisanih i stalnih segmenata tržišta, podstaknutih brojnim promotivnim aktivnostima.

U fazi konsolidacije, smanjuje se stopa rasta broja posetilaca, iako u apsolutnim iznosima njihov broj raste. Destinaciju karakteriše visokokvalitetna smeštajna i ostala prateća struktura namenjena turističkim potrebama. Destinacija je u potpunosti deo turističke industrije sa predstavnicima svih glavnih franšizera i lanaca.

Tokom faze stagnacije dostignuta je maksimalna posećenost destinacije uz maksimalno korišćenje svih raspoloživih kapaciteta, što uzrokuje ekonomske, društvene i ekološke probleme. Ukazivanje na važnost očuvanja resursne osnove, atrakcija, ali i kulturnog identiteta destinacije značajne su odlike koje karakterišu ovu fazu. Posebna pažnja posvećuje se imidžu destinacije.

U fazi opadanja, smanjuje se konkurentna sposobnost destinacije u odnosu na savremene marketinške zahteve. U ovoj fazi suočava se sa nerešenim problemima koji su bili prisutni, a nisu otklonjeni. To je razlog regresije posetilaca i daljeg sužavanja tržišta.

Na drugoj strani, uporedno, može doći do »podmlađivanja« destinacije, što se najčešće postiže preduzimanjem brojnih investicionih aktivnosti u strukturnoj promeni, uključujući socijalno, psihološko, ekološko prilagođavanje.

U svakoj od navedenih faza životnog ciklusa turističke destinacije, moguće je koristiti određene strategijske opcije u cilju sticanja ili održavanja pozicije na tržištu, odnosno poboljšanja konkurentne prednosti, što je predstavljeno sledećom tabelom:

Tabela 17. Životni ciklus turističke destinacije i strategijske opcije

Životni ciklus proizvoda	Životni ciklus destinacije	Opcije proizvoda	Opcije za udeo na tržištu	Opšte strategije
Uvođenje	Rane faze turizma (istraživanje i uključanje)	Prodaja novih proizvoda	Nova tržišta, izgrađivanje udela na tržištu	Rast, diversifikacija
Rast	Razvoj	Prodaja novih i postojećih proizvoda	Održavanje udela na tržištu, privlačenje novih tržišta	Vođstvo u troškovima, diferenciranje, fokus
Zrelost	Zrelost (konsolidacija i stagnacija)	Prodaja novih i postojećih proizvoda	Održavanje udela na tržištu	Očuvanje 'status kvo'
Opadanje	Opadanje	Ubiranje plodova, povlačenje proizvoda	Opadanje, ukidanje	Promena upotrebe
Podmlađivanje	Podmlađivanje	Proširenje postojećih proizvoda, ulaganje u attribute proizvoda, poboljšanje kvaliteta	Nova tržišta, činjenje tražnje hotomičnom	Obnavljanje, usmeravanje ka poziciji 'statusnog područja', diferenciranje

Izvor: (Butler, 1980: 7), Preuzeto od Jordanović, M., 2007, doktorska disertacija, PMF, Novi Sad, str.115.

Razdoblje od 1989. do 2000. godine karakterišu izuzetno nepovoljna kretanja u turizmu Srbije, što je posledica delovanja niza negativnih političkih i ekonomskih faktora. To je prvenstveno imalo katastrofalne posledice na kretanje inostranog turističkog prometa i prihoda od turizma u zemlji. U razdoblju od 1989. do 2000. godine, došlo je smanjenja ukupnog turističkog prometa, merenog brojem noćenja, za 35,6%%, od čega domaćeg za 30,1% a inostranog

za 71,6%. Opadanje ukupnog broja dolazaka u istom periodu iznosilo je 47,9%, od čega dolazaka domaćih turista za 37,8% a stranih turista za 82,4%. Devizni priliv od turizma je u razdoblju od 1990. do 2000. godine smanjen za 93,6%. Da bi razmere našeg zaostajanja bile bolje uočljive treba istaći da je u periodu od 1989. do 2000. godine turistički promet u svetu, meren brojem dolazaka, povećan za 73,1%, a prihodi od međunarodnog turizma za 127,7 %.

Političke, ekonomske i društvene promene koje su započele 2000. godine predstavljale su osnov za postepenu promenu pozicije Srbije kao turističke destinacije. Ukupan turistički promet beleži stalni rast – u protekloj 2007. godini je prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji je registrovano oko 2,3 miliona turista koji su ostvarili 7,3 miliona noćenja, što predstavlja povećanje od 11% u odnosu na prethodnu godinu. Dominiraju domaći turisti sa učešćem od 80% u ukupnom broju noćenja (ukupno je registrovano 5,85 miliona njihovih noćenja). Pozitivnu tendenciju predstavlja rast inostranog turističkog prometa – sa 430 hiljada u 2000.g. na milion i 476 hiljada noćenja 2007. godine.⁶³ U istom periodu devizni priliv od turizma je prema podacima Narodne banke Srbije porastao sa 22,6 miliona US \$ na 530 miliona US \$.

I pored pozitivnih tendencija, Srbija još uvek nije dostigla rezultate koje postižu pojedine zemlje iz konkurentskog okruženja. Vodeće među njima su Mađarska, sa 9,3 miliona stranih posetilaca i deviznim prihodom od 4,5 milijardi US \$, Češka, sa 6,4 miliona i 5 milijardi US \$ i Bugarska sa 5,2 miliona stranih posetilaca i 2,6 milijardi US \$ prihoda od inostranog turizma. Ove zemlje su prema podacima UNWTO svrstane u 50 vodećih turističkih destinacija u svetu u 2006. godini.⁶⁴

Najveći deo inostranog turističkog prometa vezan je za turistički klaster Beograda (poslovna putovanja, kratka turistička putovanja, rečna krstarenja Dunavom), a manji deo je usmeren ka klasteru Jugozapadne Srbije (Zlatibor, Kopaonik). Preko polovine ukupnog broja noćenja stranih turista u zemlji realizuje se na području Beograda (u 2007.g. 56,9%).

Političke i ekonomske promene u Srbiji osnov su za postepeno poboljšanje pozicije Srbije na međunarodnom tržištu. Takve ocene budućih kretanja zasnivaju se na:

- raspoloživoj resursnoj osnovi za razvoj turizma (prirodni faktori i izgrađeni kapaciteti turističke ponude) i
- procesima privatizacije koji su već dali pozitivne rezultate u oblasti turističke privrede.

Činjenica da Srbija objektivno predstavlja novu destinaciju na evropskom i regionalnom tržištu može biti prednost u njenom tržišnom pozicioniranju. Pri tom se imaju u vidu ispoljena obeležja tražnje savremenih turistista – želja za novim destinacijama i novim iskustvima, potreba za različitim aktivnostima tokom putovanja, često zasnovane na bogatim kulturnim sadržajima, korišćenje više kraćih odmora tokom godine. Bitnu karakteristiku predstavlja i predviđeni dalji rast tražnje na tradicionalnim emitivnim evropskim tržištima, ali posebno su značajni potencijali novih tržišta, kao što su Rusija i druge zemlje Centralne i Istočne Evrope, kao i područje Balkana. Kao novoj turističkoj destinaciji Srbiji tek

63 Републички завод за статистику, Саопштење бр. 20 од 30.01.2008.

64 UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2007. (www.unwto, april 2008.)

predstoji oblikovanje niza novih turističkih proizvoda koji treba da budu zasnovani na uvažavanju karakteristika globalne turističke tražnje, ali i specifičnosti pojedinih emitivnih tržišta.

Glava 6

ODNOS ORGANIZACIONE STRUKTURE I STRATEGIJE

14. Prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu

Savremeni menadžeri u turizmu, oblikujući odnose unutar organizacije, formiraju njenu strukturu i na taj način vode zaposlene u budućnost organizacije koja ima nameru da efikasno i efektivno posluje na sve složenijim turističkim tržištu koje zahteva permanentno prilagođavanje organizacione strukture⁶⁵. Dakle, menadžeri donose odluku koja će usaglasiti ciljeve, strateške planove i mogućnosti kompanije s faktorima okruženja (prvi korak u pravcu organizacije). U trenutku kada započinju proces organizovanja, menadžeri moraju uzeti u obzir dva tipa (planovi i okruženje) faktora.⁶⁶ Prvo, moraju odrediti svoje ciljeve za organizaciju i strateške planove za realizaciju ovih ciljeva. Drugo, moraju utvrditi kakve su sposobnosti organizacije da sprovede ove strateške planove. Istovremeno menadžeri se moraju koncentrisati i na ono što se trenutno zbiva i šta će se, najverovatnije, desiti u narednom periodu, imajući u vidu okruženje organizacije. Utvrđivanje poslova koje bi trebalo obavljati u preduzeću, odnosno proces organizovanja, je menadžerski posao koji neprekidno traje. Menadžeri prilikom donošenja prvih odluka o organizaciji, koriste četiri mere⁶⁷:

(1) podela posla

- celokupni proces rada se deli na zadatke za pojedince ili grupe;

(2) podela na sektore

- formiranje grupe radnika i zadataka i njihova kombinacija;

(3) hijerarhija

- preciziranje ko će kome unutar organizacije podnositi izveštaje i povezivanje sektora:

(4) koordinacija

65 Organizacija je shema odnosa (velikog broja isprepletanih odnosa) na osnovu kojih zaposleni, prema upustvima menadžera, ostvaruju zajedničke ciljeve. Naglašeno je da su ciljevi proizvod donošenja odluka u procesu upravljanja, te je uobičajeno da su ciljevi koje menadžeri razvijaju u toku planiranja ambiciozni, dugotrajni i otvoreni za doradu. Osnovna težnja menadžera je da se njihova organizacija zadrži dugo na tržištu. Zato je članovima organizacije potreban stabilan, razumljiv okvir unutar kog mogu da rade u sadejstvu, kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Organizovanje je proces koji traži od menadžmenta da donosi odluke u vezi s izradom efikasnog okvira, kako bi se organizacija zadržala na tržištu u dužem vremenskom periodu.

Organizaciona struktura je način podele, organizovanja i koordinacije aktivnosti organizacije. Pošto su strategije i uslovi okruženja različiti za svaku organizaciju, postoji veliki broj mogućih organizacionih struktura.

Organizacioni dizajn je utvrđivanje organizacione strukture koja je najprikladnija za strategiju, ljude, tehnologiju i zadatke organizacije.

66 Stoner, R., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.291.

67 Dale, E., Organization, American Management Association, New York, 2001., p.9.

- mehanizmi za integraciju aktivnosti pojedinih sektora u kohezivnu celinu i nadgledanje ove integracije.

Eksperti na ove mere gledaju kao na «četiri kamena temeljca» organizacije. Dakle, podela posla u hotelskom preduzeću predstavlja razbijanje kompleksnog zadatka na komponente, tako da su pojedinci zaduženi za ograničeni broj aktivnosti umesto za realizaciju celokupnog zadatka. To se ponekad naziva i podela radne snage. Na taj način postiže se specijalizacija, a svaki čovek postaje specijalizovan za određenu vrstu posla. Specijalizacija ima svoje nedostatke, a to su: otuđenost i dosada.

Podela na sektore predstavlja grupisanje sličnih i logički povezanih radnih aktivnosti u sektore. U tom cilju, menadžeri izrađuju organizacionu shemu na kojoj se jasno vidi kako je posao podeljen. Dakle, podela na sektore rezultat je odluke menadžera da se određene radne aktivnosti, pošto se podele na poslovne zadatke, povežu u grupe sličnih poslovnih zadataka. Jasno je da unutar organizacije postoji velika raznolikost poslovnih zadataka, pa i sektora, a poslovni zadaci i sektori razlikuju se u pojedinim preduzećima turističke privrede. Raspon kontrole menadžmenta označava broj podređenih ljudi koji direktno podnose izveštaj jednom menadžeru. U pitanju je broj ljudi i sektora kojima se može efikasno rukovoditi. Lanac komandovanja predstavlja plan kojim se određuje ko kome podnosi izveštaj unutar organizacije i to je važna odlika dijagrama organizacije. Rezultat ovih odluka je višeslojna shema koja obuhvata različite nivoe, a koja se naziva hijerarhija. Na samom vrhu organizacione hijerarhije je menadžer (ili menadžeri) s najvišim zvanjem, odgovoran za funkcionisanje celokupne organizacije. Menadžeri na nižim položajima raspoređuju se silaznom linijom po nivoima organizacije. Mali raspon kontrole stvara *visoku hijerarhiju* (s velikim brojem nivoa između menadžera na najvišem i na najnižem položaju – dug lanac komandovanja koji može usporavati donošenje odluke), a širok raspon kontrole stvara *ravnu hijerarhiju* (u kojoj je broj nivoa između najvišeg i najnižeg položaja veoma mali).

Koordinacija je proces kojim se integrišu aktivnosti pojedinačnih sektora da bi se efikasno realizovali ciljevi organizacije. Bez koordinacije, ljudi gube predstavu o ulozi koju imaju u celokupnoj organizaciji i dolaze u iskušenje da krenu putem interesa sopstvenih sektora. Obim koordinacije zavisi od prirode zadataka koji se obavljaju i stepena međuzavisnosti ljudi u različitim jedinicama koje ih obavljaju. U situaciji kada je za obavljanje ovih zadataka potrebna ili korisna komunikacija između jedinica, najbolje je da stepen koordinacije bude izuzetno visok. Međutim, kada je razmena informacija od manjeg značaja, posao se može efikasnije obaviti s manje interakcije između jedinica. Pri tome, visok stepen koordinacije verovatno će biti od koristi za rad koji nije rutinski i koji je nepredvidljiv, za rad za koji se faktori okruženja menjaju i za rad kod koga je velika međuzavisnost izražena.

Specijalizacija poslova je komplementarna koordinaciji, a ponekad je koordinacija i protivteža podeli rada. Specijalizacija ima tendenciju da ljude u organizacijama razdvaja, pošto su poslovi po definiciji zasebni, prepoznatljivi skupovi aktivnosti. Koordinacija radi na tome da ljude ponovo poveže i obezbedi da radni odnosi između ljudi koji obavljaju različite, ali vezane poslove, doprinesu organizacionim ciljevima.

Diferencija predstavlja razlike u ponašanju i stilu rada koje se prirodno javljaju kod članova različitih sektora, a koje mogu da dovedu do komplikacija prilikom koordinacije aktivnosti organizacije. Pojedini eksperti menadžmenta umesto termina koordinacija koriste termin integracija, da bi označili stepen u kome članovi različitih sektora rade zajedno u atmosferi saradnje.

Ključ efikasne koordinacije je komunikacija. Koordinacija najdirektnije zavisi od prikupljanja, prenosa i prerade podataka. U stvari, što je priroda zadatka kojim treba koordinirati nesigurnija, to je potreba za podacima veća. S toga bi na koordinaciju trebalo gledati kao na zadatak prerade podataka.

14.1. Uloga operativnih jedinica

Operativne jedinice predstavljaju integralni deo strukture organizacije hotelskih preduzeća, te da bi bile efikasne i efektivne njihove operacije moraju biti u međuzavisnosti. Dakle, u strategiji prilagođavanja značajna je međuzavisnost organizacionih delova i celine preduzeća. Operativne jedinice su sastavni deo hotelskih preduzeća i predstavljaju njihov najadaptibilniji deo, odnosno deo hotelskih preduzeća koje efikasno i efektivno reaguju na iznenadne promene koje se dešavaju na turističkom tržištu. Međutim, da bi hotelsko preduzeće bilo u stanju da adekvatno reaguje neophodno je permanentno analizirati hotelski sistem kako bi se adekvatno ocenila njegova sposobnost prilagođavanja. Analiza sistema odgovara na pitanja⁶⁸:

- a. kako definisati preduzeća kao poslovni sistem,
- b. kojim se poslovnim aktivnostima bavi,
- c. kakva je njegova organizaciona struktura i način uspostavljanja odnosa delova s celinom,
- d. kako preduzeće zaista funkcioniše;

Za hotelsko preduzeće savremeni koncept marketinga predstavlja osnov za kreiranje organizacione strukture, adaptibilne i fleksibilne, koja za polaznu osnovu ima pristup od tržišta prema preduzeću. To znači da se savremena organizaciona struktura hotelskog preduzeća mora prilagođavati načinu i stilovima konkretnog preduzeća promenama na turističkom tržištu, u celini ili pojedinim njegovim ciljnim segmentima. Pri tome treba imati u vidu da fleksibilna organizaciona struktura omogućava hotelskom preduzeću da koristi pozitivnu sinergiju u preduzeću i da:

- a) definiše formalnu alokaciju (podelu) posla i ko će te poslove da obavlja u konkretnoj operativnoj jedinici hotelskog preduzeća;
- b) uspostavlja linije autoriteta i odgovornosti za integraciju i koordinaciju tih zadataka;

S druge strane, kompleksnost organizacije meri se brojem specijalističkih poslova koje treba obaviti. To znači da se veći broj specijalističkih poslova obavlja u okviru više organizacionih jedinica, što samo usložnjava organizaciju. Stoga se predlaže veći broj operativnih jedinica (kao nivoa organizovanja) u organizaciji hotelskog preduzeća.

68 Milisavljević, M., Čačić, K., The Strategy and Structure of the Tourist Firms; Strategic Management of Tourist Firms, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989, str.18.

Međutim, ispoljavaju se razlike u gledištima, kao na primer organizacione jedinice za marketing i operativnih jedinica kompanije u odnosu na tržišno ponašanje i preduzimanje akcija.

Tabela 18 Razlike između jedinice za marketing i operativnih jedinica

Operativne jedinice	Jedinice za marketing u preduzeću
1. osetljive na detalje operacije	1. osetljiva na reakcije potrošača i aktivnosti konkurencije
2. vode brigu o efikasnosti (akcenti na kontroli troškova)	2. brine o prodaji (akcentat na povećanju prihoda)
3. pokazuje širi interes za status quo (potreban im je stabilan okvir poslovanja)	3. vidi marketing kao agenta promena (potreban joj je dinamičan odgovor na promene)
4. vode brigu o tome da ne dođe do promena	4. traži brz odgovor na izazov konkurencije

Izvor: Powers, T., Marketing Hospitality, John Willey and Sons, New York, 1990., pp.19.

Za savremena hotelska preduzeća uloga operativnih jedinica može da bude velika naročito u koncipiranju i utvrđivanju razvojnih prioriteta. Osim toga, operativne jedinice mogu biti od značaja pri finansijskoj konsolidaciji pojedinih organizacionih delova.

14.2. Modeli organizacione strukture

Organizovanje poslova u hotelskom preduzeću predstavlja veoma značajnu fazu menadžerskog procesa. Njegova suština je u raspodeli vlasti na pojedinačni nivo - deo u hotelu, tj. njime se rešava pitanje koliko samostalnosti treba da ima neki hotel u okviru hotelskog lanca ili neki organizacioni deo u okviru hotela u donošenju odluka. Najveći broj teoretičara kod nas (Unković, Čačić, Bakić, Čerović, Kosar) polazi od stanovišta da se hoteli mogu organizovati po osnovu dva principa, i to po: principu centralizacije i principu decentralizacije⁶⁹.

1. Centralizovano organizovanje

U centralizovanom načinu organizovanja hotelsko-restoranskih kompanija strateške odluke donose se na najvišem nivou tj. na nivou generalnog menadžmenta. Menadžerima hotela u hotelskom lancu je sužen kvantum vlasti, odnosno vlast se koncentriše na jednom mestu ili se nalazi u jednoj ličnosti.

Centralno organizovanje hotelskog poslovanja ima sledeće karakteristike:

- visok stepen univerzalnosti hotela kao građevinskih objekata, što omogućava pružanje univerzalnih hotelsko-restoranskih usluga;

⁶⁹ Kod nas se u praksi primenjuju oba modela. Manji i srednji hoteli, koji su inače preovlađujući, više su orjentisana na centralizovani sistem organizacije. Velika preduzeća koja u svom sastavu imaju više hotela kao na primer Internacional CG (hoteli Inter - Continental, Grand i Sunčani vrhovi), JAT (hoteli Slavija, Slavija Lux, JAT Apartmani), Stari grad (hoteli Park i Kasina i nekoliko restorana), Dunav turist pre privatizacije (hoteli Jugoslavija, Metropol i Dunav) su organizovani po modelu kombinacije centralizovanog i decentralizovanog sistema.

- visok nivo unifikacije asortimana hotelsko-turističkog proizvoda, odnosno usluge;
 - hoteli uglavnom pružaju standardizovane i uobičajene usluge sa malim razlikama u asortimanu, ceni i kvalitetu;
 - menadžeri hotela bave se operativnim poslovima vezano za organizovanje pružanja hotelskih usluga, dok se ključne odluke donose na najvišem nivou.
- Centralizovana organizacija hotelsko-restoranske privrede ima svojih dobrih i loših strana.

Prednosti centralizovanog organizovanja hotela u hotelskom lancu su:

- lakše određivanje strategije rasta i razvoja hotela;
- uspostavlja se jasnija i efikasnija kontrola poslovanja;
- izbegavaju se konflikte odluke;
- eliminiše se mogućnost nelojalne konkurencije između delova u hotelskom lancu;
- ima mali broj nivoa rukovođenja, što povećava operativnost u radu;
- pruža veće mogućnosti u ostvarivanju prednosti ekonomije obima (kupovina na veliko).

Pored pozitivnih strana postoje i određene slabosti centralizovane organizacije u hotelsko-restoranskoj delatnosti, koje se ogledaju u sledećem:

- nemogućnost efikasnog prilagođavanja "paketa ponude" zahtevima lokalnih hotelskih gostiju;
- sporost u reagovanju na promene u zahtevima i željama gostiju i sporost u reagovanju na konkurenciju;
- nedostatak ovlašćenja nižim nivoima rukovođenja da stimulišu zaposlene za ostvarivanje boljih rezultata rada.

Centralizovano organizovanje hotelskih lanaca vrši se kada se želi ostvariti prednost nad konkurencijom putem nižih cena i kada hotelski lanac deluje na homogenom turističkom tržištu.

2. Decentralizovano organizovanje

Decentralizovani način organizovanja u hotelijerstvu ostvaruje se decentralizacijom, odnosno prenošenjem vlasti na niže nivoe organizovanja. U ovom obliku organizovanja menadžeri nižih organizacionih nivoa imaju veći stepen ovlašćenja u donošenju odluka, dok se na nivou direkcije zadržavaju samo osnovne funkcije (razvoj, finansije, kontrola i dr.).

Decentralizovano organizovanje u hotelijerstvu je neminovnost u sistemu hotelskih lanaca, jer oni često posluju u različitim područjima sa raznovrsnom tražnjom koju treba posebno zadovoljiti.

Karakteristike decentralizovane organizacije su sledeće:

- različitost hotelsko turističke tražnje zahteva posebnost i specifičnost organizovanja pojedinih hotela koji će pružati specijalističke a ne univerzalne usluge (poslovni, kongresni turizam, itd.);
- fleksibilno planiranje "paketa ponuda" u sklopu sa lokalnim ili specijalističkim zahtevima;
- odluke se donose bliže mestu nastanka problema.

Prednosti decentralizovane organizacije hotelijerstva sa menadžerskog stanovišta su sledeće:

- odlučivanje je brže i usklađeno je sa određenom situacijom na licu mesta;
- decentralizacija omogućava menadžeru decentralizovanog dela da bolje motiviše zaposlene u ostvarivanju većih radnih efekata;
- bolja inovaciona atmosfera, jer se svi problemi mogu rešiti angažovanjem zaposlenih kod kojih vladaju i bolji međuljudski odnosi u odnosu na centralizovan sistem organizovanja;
- povećava se efikasnost u radu i stvaraju bolji uslovi da se upravlja sa promenama tražnje.

Loše strane decentralizovanog organizovanja hotelijerstva su:

- teže je određivanje strateških ciljeva zbog prisustva jakog lokalnog uticaja i specifičnosti koje iz njega proizilaze;
- velika autonomija delova može da preraste u veoma "labave" veze sa direkcijom, a time da delovi ne poštuju pravila celine, što negativno utiče na uspešnost delova tj. hotela u hotelskom lancu.

Prednosti centralizovanog organizovanja hotelijerstva i restoraterstva su, uglavnom, slabosti decentralizovanog organizovanja i obratno.

Otuda potreba da se utvrdi optimalan odnos između centralizma i decentralizma, tj. kombinovanje jednog i drugog načina organizovanja u efikasnu organizacionu formu.

Bez obzira na stepen decentralizacije, pravilo je da veći stepen decentralizacije zahteva u isto vreme i jak centar, odnosno direkciju. Ukoliko se dosledno ne ispoštuje navedeno pravilo dolazi do labavljenja veza između delova (hotela), a onda i do kidanja međusobnih veza i odnosa što povećava entropiju sistema i teži njegovom uništenju.

Uspeh implementacije strategije zavisi od strukture organizacije, odnosno od toga kako je urađena podela, organizacija i koordinacija aktivnosti organizacije. Mnogo veće su mogućnosti za uspeh strategije u onim organizacijama i preduzećima gde se struktura poklapa sa strategijom. To podrazumeva da se, kako se vremenom menja osnovna strategija organizacije, menja i njena struktura, odnosno da promene u strategiji budu praćene promenama u strukturi. Kako organizacija raste, javlja se potreba za povećanjem obima i novom lokacijom, što predstavlja izazove za kompaniju. Organizacija se tada pretvara u preduzeće s više odeljenja i administrativnim sedištem koje se bavi koordinacijom, specijalizacijom i standardizacijom između odeljenja.

Slično proizvodnim (industrijskim) preduzećima i preduzeća u turizmu tada prelaze na **vertikalnu integraciju**. To znači proširenje obima aktivnosti organizacije kupovinom dobavljača ili distributera koji će doprineti većoj efikasnosti u plasiranju osnovnog turističkog proizvoda ili usluge koja se pruža.

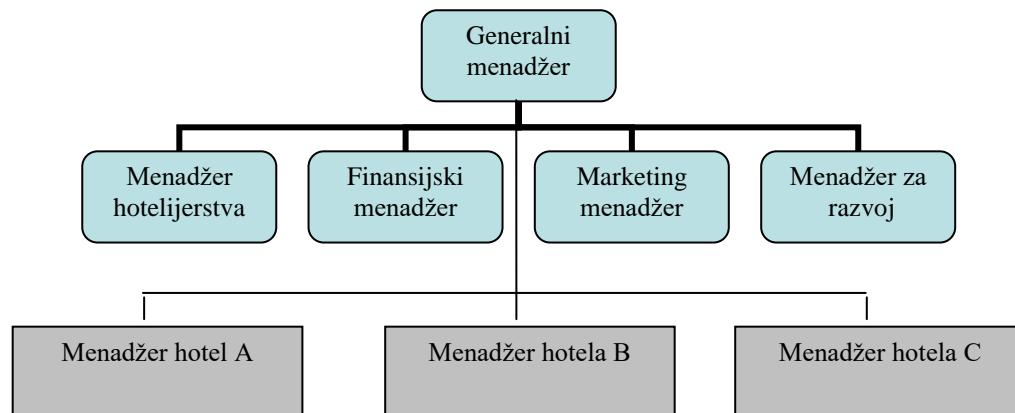
Međutim, vertikalna integracija narastanjem stvara nove probleme, razvijaju se različite funkcionalno/operativne službe organizacije. Time se organizacija menja u **funkcionalnu organizaciju** sa operativnim službama, kao što su finansije, marketing, stvaranje novog turističkog proizvoda ili druge poddivizije i formalizovani sistemi za izradu budžeta i planova. Na kraju, menadžeri funkcionalnih službi preuzimaju posao donošenja operativnih odluka.

Kako se preduzeće razvija, formiranjem novih poslovnih jedinica ono se proširuje tako što se uključuje u druge vrste industrija i diversifikuje proizvode. Preduzeće uklapa svoju organizacionu strukturu sa strategijom i prerasta u

divizionu i hibridnu organizaciju, odnosno preduzeće s više divizija, koje funkcioniše kao skup manjih preduzeća. Poluautonomne divizije za određeni turistički proizvod preuzimaju odgovornost za kratkoročne operativne odluke, dok je centrala odgovorna za strateške odluke koje se donose na duži rok.

Diviziona organizacija ima tri modaliteta: prema proizvodima, prema kupcima i prema geografskim područjima. Uklapanje strukture i strategije, odnosno prelaz sa jedne strukture na drugu često je spor proces, te organizacije nerado ulaze u promenu strukture.

Grafikon 1 Diviziona organizacija



Izvor: Čerović S., *Strategijski menadžment turističkih preduzeća*, Beograd, Knjiga u pripremi.

Hibridna organizacija kombinuje kriterije funkcije i divizije. Karakteristika ovog modela organizacije je što kombinuje samostalno istupanje na tržištu i koncentraciju funkcija od strategijskog značaja za preduzeće.

Za uspešnu primenu strategije eksperti su objavili⁷⁰ model sedam –S, jer su utvrdili da ukoliko se zanemari bilo koji od sedam ključnih faktora, svi napori za uvođenje promena se otežavaju i usporavaju. Dakle, ovaj model je okvir za promene koji identifikuje sedam ključnih faktora koji mogu negativno uticati na uspešno uvođenje promena u organizaciji. Model sedam S obuhvata strukturu, strategiju, sistem, stil, službenike, sposobnost i superiorne ciljeve.

Svih sedam faktora imaju podjednaku vrednost i u međuzavisnosti su, te to stvara sinergijski efekat. Postoji splet okolnosti koji diktira koji će od ovih faktora biti okosnica za uvođenje specifične strategije. Osnovne karakteristike navedenih faktora su:

(1) Struktura

- model problemu organizacione strukture daje savremenu perspektivu;
- postojeća kompleksnost i promenljivost okruženja su takvi da zahtevaju promene, ipak uspešna organizacija može da sprovede privremene promene strukture da bi realizovala određene zadatke, pri čemu nije potrebno da se odrekne osnovne strukturne podele celokupne organizacije;

(2) Strategija

⁷⁰ Waterman, R., Peters, T., i Phillipe, J., «Structure Is Not Organization», Business Horizons, jun, 1980.

- u teoriji je izrada strategije mnogo lakši posao od njene primene u praksi;
- (3) Sistem
- odnosi se na sve formalne i neformalne procedure koje organizacija koristi da bi ostvarila svoje poslovanje;
- sistemi mogu da nadjačaju prihvaćenu strategiju;
- (4) Stil
- splet bitnih i reprezentativnih okolnosti koje sprovodi glavno rukovodstvo;
- može veoma povoljno uticati na učinak organizacije;
- (5) Službenici (zaposleno osoblje)
- ljudi su bitan resurs na koji se organizacija oslanja i glavni menadžeri im poklanjaju dužnu pažnju – planira se njihovo usavršavanje i dalja angažovanost;
- (6) Sposobnost
- aktivnosti u kojima je organizacija najuspešnija i po kojima je poznata;
- promena strategije može od organizacije očekivati da se osposobe za još neke aktivnosti;
- uvođenje strategije kojom se ukidaju dotadašnje sposobnosti može da dovede do velikih problema kod njene primene;
- (7) Superiorni ciljevi
- smernice, vrednosti organizacije kojima se objedinjuje i vodi ka zajedničkom cilju (predmet izjave o misiji);
- za organizaciju superiorni ciljevi imaju težinu i značenje.

14.3. Uloga menadžera lidera hotelskog preduzeća

14.3.1. Specifičnost menadžera lidera hotelskog preduzeća

Sama specifičnost hotelijerstva kao delatnosti neminovno utiče da i menadžment u ovoj delatnosti ima specifičan karakter. Ova delatnost je u direktnoj zavisnosti od potreba i zahteva savremenog turista kao korisnika usluga turističkog proizvoda. Otuda menadžeri u ovoj delatnosti, pored osobina i karakteristika koje poseduju menadžeri u drugim delatnostima, imaju i izvesne specifičnosti koje se izražavaju u sledećem:⁷¹

1) Dobro poznavanje hotelske delatnosti

-poznavanje prilika u međunarodnom i domaćem turizmu, naročito u uslovima sve više globalizacije ali i regionalizovanog tržišta;

2) Izuzetne analitičke sposobnosti

-sposobnost menadžera da na osnovu analize činjenica i numeričke analize rešava svakodnevne upravljačke probleme;

3) Kreativnost i odlučnost

-za turizam, posebno hotelijerstvo, ne postoje unapred definisani standardni recepti koji garantuju visoku efikasnost poslovanja, zato je i uspeh u turizmu rezultat osetljivih odluka koje su zasnovane na maštovitim i inovativnim

⁷¹ Opširnije videti u, "Menadžment u turizmu", Čerović, S., " Čigoja, Beograd, 2003. str. 45-47.

tehnikama upravljanja (to je i glavni razlog zašto menadžer u hotelijerstvu treba da bude kreativan i sposoban da generiše i uoči nove ideje);

-menadžer u hotelijerstvu treba da bude od ideje i dobar analitičar okruženja, kretanja na tržištu i zahteva korisnika turističkih usluga;

-odlučnost podrazumeva osobu od akcije koja veoma brzo donosi važne odluke, vodi računa o vremenu i njime upravlja, jer se odluke lakše donose ukoliko ima dovoljno vremena na raspolaganju;

-izuzetno brze promene na turističkom tržištu i ponašanje turista primoravaju menadžera da odluke donosi brzo, sigurno i valjano;

4) Fleksibilnost

-sposobnost prilagođavanja promenljivim uslovima u okruženju;

-kontinuitet u prilagođavanju brzim promenama i trendovima, stilovima i sklonostima turista;

-ispoljavanje želje i entuzijazma da radi ono što je neophodno da bi kompletirao posao;

5) Inicijativnost

-posedovanje stvaralačkih sposobnosti i preduzimanje originalnih akcija;

-uvažavanje velikog broja elemenata u procesu odlučivanja (broj turista, obim turističkog prometa, ostvareni profit, oprema objekta i sl.);

6) Liderstvo

-uspešno obavljanje poslova u turizmu i hotelijerstvu podrazumeva oslanjanje na veliki broj saradnika, jer menadžer samostalno i izolovano ne može delovati;

-sposobnost menadžera da inspiriše ostale da mu veruju i da ga zaposleno osoblje respektuje;

7) Organizovanost

-visok nivo organizovanosti je uslov postojanja uspešnog menadžera;

-kvalitet menadžera u hotelijerstvu ogleda se u njegovoj sposobnosti da uočava prioritete i osnovne pravce za sprovođenje akcija, organizuje osoblje i obezbedi sredstva;

8) Preduzimljivost

-sposobnost da anticipira događaje i situacije, a ne da reaguje naknadno;

-energičnost u sprovođenju ideja i programa;

9) Snošenje rizika

-spremnost za ulaženje u ukalkulisane rizike;

-spremnost preuzimanja odgovornosti za donete odluke i ostvarene rezultate;

-spremnost podnošenja rizika, po cenu pravljenja neizbežnih grešaka, do toga da ponekad budu i gubitnici.

Menadžeri u turističkim preduzećima, a samim tim i menadžeri u hotelijerstvu, mogu biti:

1) Analitički menadžeri (sposobnost istraživanja i redukovanja činjenica u cilju donošenja racionalnih odluka), i

2) Kreativni menadžeri (sposobnost donošenja odluka na osnovu novih ideja baziranih na imaginaciji i intuiciji).

U savremenim uslovima razvoja turizma neophodno je da **glavni - generalni ili top menadžeri** u procesu donošenja odluka moraju, pored kreativnosti, intuicije i imaginacije, uvažavati i analitički pristup.

Na osnovu izloženog može se profilisati pravi tip menadžera u hotelijerstvu koji odgovara savremenim uslovima. To je ona osoba koja je u

stanju da rešava sva bitna pitanja strategijskog i operativnog karaktera hotelskog preduzeća radi ostvarivanja utvrđenih planova i programa preduzeća. Savremeni menadžer, pored navedenih osobina, mora biti **strateg, vizionar i lider**.

Menadžer strateg

Kao što je već ukazano proces upravljanja hotelom je veoma odgovoran i složen posao. Tim poslom mogu se baviti ne samo visoko profesionalni menadžeri već, pre svega, ljudi koji vole druge ljude, druženje i koji su zaljubljeni u taj posao.

Generalni menadžer je ključna ličnost u hotelu i zajedno sa menadžerskim timom najvažniji je faktor od koga zavisi uspešnost poslovanja hotela. Ovo ne znači da ostali zaposleni nemaju bitnog uticaja na ostvarivanje utvrđenih ciljeva.

Strateg mora stvarati atmosferu stalnog prisustva konkurencije i njenih negativnih i pozitivnih dejstava koje dolaze od nje.

Na generalnom menadžeru je da svaku šansu pokuša da iskoristi i pretvori u uspeh, a svaku slabost eliminiše ili neutrališe.

Strateg mora težiti proširenju svoje delatnosti, tj. proširenju tržišta svog proizvoda i unapređenju nivoa usluge. Poboljšanjem kvaliteta proizvoda, nivoa usluge i osvajanjem novog tržišta proširuje se mogućnost zadovoljavanja potreba, zahteva i želja turista i stvaraju uslovi da se profit uveća. To su zadaci generalnog menadžera kao glavnokomandujućeg šefa menadžerskog orkestra koji rukovodi menadžerskim timom.

Menadžer vizionar

U savremenim uslovima poslovanja generalni menadžer u hotelijerstvu mora biti vizionar. To podrazumeva da je menadžer taj koji deluje u tri vremenske dimenzije, i to: u prošloj sadašnjoj i budućoj vremenskoj dimenziji. Ovakav pristup podrazumeva da se menadžer ponaša sasvim drugačije od drugih zaposlenih u hotelu. Sagledavanje prošlosti je jedan od bitnih elemenata za planiranje i projektovanje budućnosti, jer menadžer mora uvek da ima u vidu šta se ranije događalo kada su u pitanju ciljevi preduzeća. Generalni menadžer mora biti mudar, mora da teži da klijentela njegovog hotela bude društvo iz visokih slojeva sa visokom platežnom mogućnošću⁷². Zato menadžer kao vizionar mora, zahvaljujući svim elementima savremenog menadžmenta (planiranjem, organizacija, rukovođenje-liderstvo i kontrola), da maksimizuje efekte svog poslovanja radi ostvarivanja utvrđenih strateških ciljeva.

Otuda generalni menadžeri u hotelijerstvu moraju da prate savremena kretanja na međunarodnom turističkom tržištu, zahteve savremenih turista, ponašanje konkurencije i spremno dočekaju veoma zahtevne i probirljive turiste. Oni su ti koji ne smeju dozvoliti eksperimente u bilo kom segmentu hotelskog proizvoda, jer samo profesionalan odnos omogućava onim koji su kvalitetni da opstanu.

Menadžer lider

Liderstvo je bitna karakteristika generalnog menadžera, menadžerskog tima i samoga hotela. Umesto univerzalne organizacije hotela koja je bila dugo

⁷² Generalni menadžer, pored mozga, mora misliti i očima, jer njegove misli treba da su usmerene prema budućnosti. Gledajući u budućnost ne znači da se treba zaboraviti sadašnjost, jer savremeni svet živi za danas, a menadžer mora da misli i na buduće generacije.

zastupljena u ranijoj praksi organizovanja, savremeni menadžment u prvi plan stavlja liderstvo i stvaranje sopstvenog imidža hotela.

Generalni menadžer mora nastojati da hotel svakodnevno menja svoj izgled, sadržaj rada, vrstu i kvalitet usluge. U savremenom hotelu sve je privremenog karaktera osim promena koje su stalne. Navedena sintagma mora prožimati celokupnu filozofiju hotelskog poslovanja, pri čemu se mora imati u vidu da hotelski proizvod nikada ne može biti perfektan, jer bi tada upravo bio haos.

Mudri menadžeri - menadžeri lideri moraju da stvore odgovarajući identitet hotela, koji će ga izdvojiti od drugih hotela u okruženju. Prava je umetnost od lošeg glasa stvoriti prepoznatljiv i pozitivan imidž hotela.

Menadžer lider u upravljanju hotelom mora imati stila u ponašanju prema gostima i prema zaposlenom osoblju, jer on daje ton prepoznatljivosti i prema gostima i prema drugim partnerima, a posebno pred konkurencijom. Da bi sve to sadržao menadžer lider mora sebe poznavati da bi ga drugi prepoznali i uvažavali. Često je praksa da menadžeri dosta dobro poznaju druge, a sebe veoma malo. Menadžer, da bi odavao utisak lidera, pored visokog stepena inteligencije, visokog obrazovanja treba da bude i veoma komunikativan, visok, porodičan, moderno odeven i da vozi poslovno i privatno reprezentativna kola.

Liderstvo podrazumeva da i supruga generalnog menadžera treba da bude privlačna, komunikativna i inteligentna. Menadžer lider svoju moć i autoritet neosetno ali uverljivo nameće osoblju, na način koji će omogućiti uvažavanje, poštovanje svih i maksimalno izvršavanje utvrđenih ciljeva.

Sposobnost, uspešnost i veština menadžera lidera je da pored navedenih karakteristika raspolaže informacijama, formira tim koji će mu omogućiti da efikasno ostvaruje funkcije planiranja, odlučivanja i upravljanja ljudskim, materijalnim, finansijskim i drugim resursima.

Bez obzira što postoje i drugi pristupi u upravljanju hotelom, može se konstatovati da su strategija, vizionarstvo i liderstvo glavne karike na kojima počiva i funkcioniše savremeno hotelijerstvo.

Glava 7

POSLOVNE OPERACIJE U HOTELSKOM PREDUZEĆU

15. Izbor i vrste hotelskog objekta

Izbor i odlučivanje o tipu odnosno vrsti hotelskog objekta na konkretnoj turističkoj destinaciji zavisi od mnoštva internih ali i eksternih faktora koji utiču na poslovanje hotelskog preduzeća. To znači da prilikom izbora konkretnog hotelskog objekta, pre svega, treba uzimati u obzir kriterijume investiranja.

Dakle, sagledavajući sve ključne i rizične aspekte investiranja u hotelijerstvu, a s obzirom na visok prosečno potreban iznos investicija, od izuzetne je važnosti sprovoditi striktni postupak pri oceni investicionih poduhvata. Donošenje odluke o investiranju u određeni hotelski projekt zavisi o oceni investicionih kriterijuma koji se odnose na zemlju odnosno regiju u kojoj se investiranje obavlja odnosno o investicionoj oceni samog projekta. Kriterijumi ocene investiranja regionalnog karaktera mogu biti sledeći:

- Postojeća odnosno predvidiva politička stabilnost u regionu;
- Postojeća i predvidiva ekonomska (uključujući i devizni kurs) stabilnost u regionu, te ekonomski rast;
- Efikasnost državne uprave koja saraduje s investitorima:
- Dobivanje državnih garancija kao podrška investicijama (od izuzetne važnosti je da država raspolaze sa stranom valutom u visini izdatih garancija);
- Pravni okvir u zemlji ne sme destimulativno delovati na strane investicije. (npr. pravne odredbe u vezi sa inostranim udelima u vlasničkoj strukturi, ekspatrijacija sredstava za podmirenje kreditnih obaveza, dobiti i kapitala, vlasništvo inostranih fizičkih i pravnih osoba nad zemljom i sl.);
- Međunarodne poslovne banke i pojedine državne uprave ne smeju preći određene kvote posuđenih sredstava. To se odnosi kako na pojedine delatnosti, zemlje ili regije;
- Važan je činilac i ukupan odnos državne uprave prema ukupnom turističkom sektoru. Poverenje investitora svakako podiže odgovarajuća turistička politika tj. dobro utemeljen i strukturiran skup pravila i ciljeva, s realnim akcijskim programom za njihovo ostvarivanje.

Investicioni kriterijumi u oceni određenih projekata su sledeći:

- Sposobnost projekta da generiše odgovarajuću dobit, finansijske povrate na angažovana sredstva i novčani tok koji omogućava servisiranje preuzetih kreditnih obaveza – sve u odnosu na povrat na trajni kapital odnosno otplatu kamata i glavnice preuzetog duga;

- Ocena potrebnih povrata na angažovana sredstva u određenom projektu zavisi o uključenim rizicima. Temeljni činioci rizika su sledeći:
 - tržišni činioci (npr. rizik je, u tržišnom smislu, veći kod onih projekata koji ovise o jednom izvoru potražnje),
 - postojeća i buduća dostupnost projektu od glavnih emitivnih tržišta,
 - valuta odnosno glavne valute novčanog toka projekta (npr. da li su ugovori sklopljeni u "jakim" ili "slabim" valutama), te element rizika valutnog tečaja u odnosima između priliva i odliva u novčanom toku projekta,
 - predvidivi vek trajanja projekta,
 - reputacija i reference voditelja razvoja projekta odnosno operatora u veku njegova ekonomskog korišćenja.
- Struktura finansiranja (odnos trajnog kapitala i preuzetog duga) i uslovi finansiranja.

Izvori finansiranja investicija u hotelijerstvo u svetu sastoje od dve komponente:

- kreditno zaduživanje, pri čemu se u oceni investiranja od ključnog značenja kreditni uslovi: visina kamatne stope, rok otplate kredita, eventualni grace period, eventualni potrebni depozit za dobivanje kredita te instrumenti osiguranja kredita,
- investiranje trajnim kapitalom, pri čemu je od ključnog značenja rizičnost uloženog kapitala.

Komercijalno ocenjivanje investicija se, u finansijskom smislu, odvija prema sledećim kriterijumima:

- kako bi se osiguralo kreditno finansiranje investicije, potrebno je finansijskom ocenom projekta dokazati da projekt, u razdoblju svog komercijalnog korišćenja, omogućava takav novčani tok koji je dostupan za uredno podmirivanje kreditnih obaveza, odnosno dokazati da projekt raspolaže stopom interne rentabilnosti koja je iznad važećih prosečnih kamatnih stopa kod komercijalnih kredita.
- kriterijumi ocene mogućnosti privlačenja trajnog kapitala kod određenog investicionog zahvata su sledeći:
 - razdoblje povrata investicije (vremensko razdoblje u kojem kumulirani neto novčani tok projekta, nakon servisiranja preuzetog duga, omogućuje povrat uloženi sredstava); uopšte se može konstatovati: ovo je razdoblje što kraće što su manji uključeni rizici kod pojedinog investicionog zahvata;
 - povrat na kapital (ovaj kriterijum izražava kumulativ sredstava raspoloživih za finansiranje – dakle, pre podmirjenja preuzetih kreditnih obaveza – u odnosu na ukupnu investiciju, ili u odnosu na uloženi trajni kapital);⁷³

1.1. diskontirani povrat na kapital (povrat na investiciju – ukupnu ili samo angažovani trajni kapital – vodeći pritom računa o vremenskoj preferenciji novca,

⁷³ Pri ovom se kriterijumu ne uzima u obzir vremenska novčana preferencija.

tako da se u većoj meri vrednuje neto sadašnja vrednost projekta u početnim nego u kasnijim godinama ekonomskog toka projekta).

1.2. U svim investicionim projektima koji se ocenjuju, struktura izvora finansiranja kao i uveti finansiranja, u velikoj meri određuju rezultate ocene projekta po navedenim kriterijumima ocene. Ovo uključuje odnos trajnog kapitala i duga u finansiranju određenog projekta, kao i promenu dužine otplatnog razdoblja preuzetog kredita, te promenu visine kamatne stope.

1.3. Konačno, s obzirom na uobičajeno razdoblje uhodavanja hotelskih projekata – kako u tržišnom tako i u operativnom smislu – u kojem su sredstva raspoloživa za finansiranje u pravilu minorna, investiranje u hotelijerstvu uobičajeno zahteva razdoblje početka otplate. U proseku se smatra da je razdoblje od tri godine dostupno za tržišnu potvrdu novoga hotelskog projekta.

Prethodno iskazan skup kriterijuma za ocenu investicionih projekata potvrđuje uvodno postavljenu tezu da je investiranje u hotelijerstvu neophodan kompleksan proces, koji zahteva striktno poštovanje procedura investiranja. Navedeni su kriterijumi ujedno i koraci koji se trebaju preduzimati u postupku ocene investicionih zahvata u hotelijerstvu, a u funkciji osiguravanja efikasnosti investiranja.

16. Izbor lokacije objekta

Savremeni elementi menadžmenta su projektovanje, planiranje, organizacija, rukovođenje i kontrola. Danas, sve više, i marketing postaje veoma značajan elemenat strategijskog menadžmenta u okviru kojeg pozicioniranje postaje fundamentalno za uspešne marketing strategije hotelskih preduzeća, a u tome izbor lokacije objekta ima presudan značaj⁷⁴.

Osnovni zadatak menadžmenta hotelskog preduzeća i njegova odgovornost je da elemente izbora lokacije objekta, uz uvažavanje svih faktora internog i eksternog okruženja, kao i sve promene i odnose racionalno ukomponuje, rasporedi i prilagodi poslovnoj orijentaciji preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja izbor lokacije objekta i projektovanje hotela je veoma bitan element menadžmenta hotelskog preduzeća. Projektovanje hotela podrazumeva neophodnu povezanost ove oblasti sa građevinarstvom, koje predstavlja ključnu delatnost u čijoj je nadležnosti projektovanje. Iako su hotelsko - turistička preduzeća, uglavnom, investitori, oni su ti koji ispostavljaju zahteve za projektovanje arhitektima i građevinarima, odnosno preduzećima iz te oblasti⁷⁵. Izbor lokacije objekta i projektovanje hotela je veoma bitno za

74 Ovi elementi su veoma bitni u poslovnoj politici svakoga preduzeća, jer omogućavaju racionalno organizovanje, efikasno poslovanje i optimalno realizovanje utvrđene strategije.

75 Prvobitni hoteli bili su projektovani prema zamislama vlasnika. U njima se hrana obično nije služila, te su gosti bili prinuđeni da koriste obližnje restorane i kafane. Drugi hoteli su imali manji broj soba i restorana što govori o raznovrsnosti ideja projektovanja. Projektovanje hotela je zavisilo od toga da li se hotel gradi radi ugleda, reputacije, sujete, kao spomenik ili nešto drugo.

Ekonomski razlozi izgradnje hotela prvobitno su bili zanemareni i pri odlučivanju o izgradnji uvažavani su kriterijumi na bazi namene zbog koje je hotel pravljen. U kasnijoj fazi razvoja hotelijerstva odlučujući uticaj na projektovanje hotela

ekonomiju njegovog poslovanja, jer projektna rešenja u značajnoj meri opredeljuju troškove.

Lokacija, vrsta i veličina hotela su opredeljujući faktori koji utiču na projektna rešenja i oni su ujedno faktori koji opredeljuju i troškove. Nije svejedno opredeliti se za hotel u planinskom, banjskom, gradskom ili primorskom mestu. Jednu ekonomiju, bez obzira na lokaciju, imaju hoteli čija je, na primer, kuhinja projektovana u centralnom delu hotela i daleko od restoranskog dela, a drugu ako je kuhinja projektovana u nivou sa restoranom. Takođe, različiti su pristupi i u projektovanju hotela sa većim ili manjim brojem spratova⁷⁶.

Menadžersko - marketinški pristup u projektovanju hotela polazi od određenih pravila za projektovanje, koja je svojevremeno postavilo američko hotelijerstvo i koja se mogu primeniti na hotelijerstvo celog sveta. To su sledeća pravila:⁷⁷

(1) Pre projektovanja hotela, projektant mora znati njegovu filozofiju poslovanja.
- projektant hotela mora znati šta gost želi - odmor, mir, zabavu, lečenje, promenu, uživanje, avanturu ili nešto drugo⁷⁸.

(2) Cena izgradnje sobe ne sme da pređe 1000 USA dolara po jednom dolasku.
- na primer, ako se soba izdaje za 10 \$ u proseku, troškovi izgradnje hotela ne bi se smeli iznositi više od 10.000 \$ po sobi, a bez obzira na promenljivost pariteta navedeni odnos je uvek aktuelan.

(3) Na smeštajni deo hotela treba da otpadne najmanje 50% ukupne površine, a ostalo treba predvideti za komercijalne i druge sadržaje.

- navedeno pravilo je logično jer sobe donose najveću dobit, imaju najmanje troškove. Drugi sadržaji imaju znatno veće troškove, što umanjuje njihovu dobit. Shodno tome svako smanjenje smeštajnog prostora ili broja soba narušava ekonomiju hotela.

(4) Hotel bi trebalo projektovati tako da ima manje od jednog zaposlenog po smeštajnoj jedinici

- ukoliko hotel, na primer, ima 500 soba, broj zaposlenih mora biti manji od ovoga broja⁷⁹.

- izuzetno, u nedovoljno razvijenim zemljama ili zemljama u tranziciji gde postoji jeftina radna snaga moguće je zaposliti veći broj ljudi. Pri tome, mora se voditi

imali su investitori, okruženje, regije gde se hotel gradi, prostorno - urbanistička rešenja, ideje itd. U toj fazi ekonomski razlozi bili su glavni motiv izgradnje hotela.

⁷⁶Iskustva iz prakse i brojna istraživanja ukazuju da kod izgradnje hotela troškovi zemljišta iznose oko 20%, troškovi izgradnje oko 60%, a troškovi opremanja i nameštaja hotela oko 20% ukupne cene izgradnje.

⁷⁷Prerađeno i dopunjeno: Radosvljević, Ž., Savremeni menadžment hotelijerstva i restoraterstva, Beograd, 1996. str. 142-146.

⁷⁸Svaka želja ima svoja pravila projektovanja. Jedan od poznatijih svetskih projekatana Lapidus polazi od toga da "Ljudi nisu suviše umorni da bi se odmarali u hotelu. Ono što oni žele, to su promene". Zbog toga hotel treba da obezbedi "ne kuću van kuće", već nešto sasvim drugo.

⁷⁹Granica zaposlenih koja narušava kvalitet pružanja usluga hotela sa tim kapacitetom ne bi smela biti manja od 400 ljudi. Svako dalje smanjenje broja ljudi smanjuje troškove, ali umanjuje kvalitet usluga i ukupan prihod, odnosno ekonomiju poslovanja.

računa da svako kvantitativno povećanje broja ljudi ne znači i poboljšanje kvaliteta, već može da povećava i entropiju u njegovom funkcionisanju⁸⁰.

(5) Cena koštanja soba ne bi smela da pređe 10% od ukupne cene hotela.

- ukoliko bi se navedena proporcija narušila i procenat povećao, izlaz treba tražiti u višespratnosti, jer se sa većim brojem soba cena zemljišta po sobi smanjuje.

(6) Cene gradnje novih hotela su različite.

- najveći uticaj na cenu gradnje hotela ima zemljište (povećava se ako je lokacija atraktivna, ako postoji raseljavanje ili ako nema komunalne infrastrukture)⁸¹.

(7) Projektovani profit od soba treba da se kreće do 70%, dok od restorana ne treba očekivati značajniji profit.

- pri tome se mora uvažavati činjenica da svako pravilo ima izuzetaka. Malo je pre naglašeno da bi se izbegle greške projektovanja velikih restorana u hotelima.

- hoteli sa specijalnim restoranima u kojima se primenjuju nacionalna, tradicionalno starinska i druga jela, mogu projektovati i određeni profit. U hotelima gde postoje određeni specijalizovani restorani moguće je da su prihodi od restorana glavni, a od soba sporedni.

(8) Hotel, da bi hotel bio produktivan, treba u toku godine da bude prosečno popunjen sa 60 - 65%.

- manji procenat popunjenosti hotela u toku godine dovodi u pitanje ekonomiju poslovanja. Što je procenat popunjenosti veći, to su veće mogućnosti da se ostvari i veći profit⁸².

(9) Sobe moraju imati odgovarajuću površinu sa odgovarajućim sadržajima (telefon, e-mail, radni sto)

- projektovanjem hotela mora se uvažiti činjenica da je soba osnovni sadržaj hotela i da od njenog sadržaja, dizajna i prostranstva u velikoj meri zavisi imidž hotela. Pri tome treba imati u vidu da hotel treba da ima prostorije ili restoran za ishranu, salone, sadržaje za rekreaciju, zabavu, uživanje i sl. Ovi sadržaji ne doprinose povećanju dobiti hotela, ali poboljšavaju kompleksnost hotela i gostu pružaju udobnost i zadovoljstvo.

(10) Veliki hoteli gube svoj šarm i privlačnost.

- projektant mora imati u vidu da hotel nije kasarna u kojoj vojska treba da se smesti, već mesto za odmor, razonodu i uživanje (sve više u prvi plan se ističe potreba da hoteli nemaju više od 400 soba, sa prijatnim enterijerom, eksterijerom i unutrašnjim dizajnom).

- pojedini hotelijerski stručnjaci i menadžeri smatraju da za de luxe usluge hotel treba da ima čak i ispod 400 soba, kako bi dobio na šarmu i privlačnosti.

80 Na bazi sopstvenog istraživanja kod beogradskih hotela situacija je dosta nepovoljnija. Na primer, hotel "Moskva" pre privatizacije na 133 sobe imao je preko 220 zaposlenih, što je oko 1,8 zaposlenih po sobi. I kod ostalih hotela, naročito pre privatizacije, situacija je približno slična.

81 U cilju svođenja cene gradnje na što manju meru, investitori se odlučuju na gradnju visokih hotela. Tako je hotel San Inan Darlington, sa trideset spratova, početkom 60-ih godina prošloga veka bio jedan od najvećih hotela na svetu. U pitanju je bilo skupo zemljište.

82 U povećanju površine soba treba imati određene granice. Velike sobe mogu biti antipatične da liče na "kasarnski smeštaj" što smanjuje njihovu atraktivnost. Analize pokazuju da jednokrevetne sobe u novoizgrađenim hotelima trebaju da imaju prosečnu površinu od oko 20 m² (po Pravilniku o kategorizaciji ugostiteljskih objekata kod nas se, za novoizgrađene objekte, predviđa minimalna površina sobe od 12 m², iako postoji tendencija njihovog povećanja).

(11) Hotel treba za goste da obezbedi odgovarajući broj parking mesta
- za hotele visoke kategorije u užim gradskim zonama treba obezbediti parking prostor za oko 50% soba, ili garažni prostor, sa mogućnošću servisiranja i pranja vozila, za najmanje 30% soba.

(12) Kod projektovanja hotela treba predvideti i određeni broj soba za invalide.

Dakle, kompletnu smeštajnu ponudu trebalo bi projektovati, graditi i razvijati tako da ona bude prilagođena (i da može da se prilagođava) novim trendovima u turizmu, a samim tim i novim tendencijama u smeštajnoj ponudi. Trebalo bi je organizovati tako da turisti zaista mogu da osete aktivan odmor, da osim kreveta za spavanje, imaju na raspolaganju sve prateće sadržaje: bazene, saune, fitness centre, terene za golf, tenis, igrališta, tobogane za decu, kao i mogućnosti da se obiđu poznata kulturno-istorijska mesta ili spomenici kulture, ako postoje uslovi za to.

Hotele bi trebalo projektovati i graditi tako da pored prirodnih, kulturnih, istorijskih, zdravstvenih i drugih aspekata, motivi izbora određenoj destinaciji budu i oni sami. Po svom enterijeru, sadržajima, kvalitetu proizvoda i nivou usluge, hoteli treba da budu *“raj za dušu”*, tj. mesto opuštanja, relaksacije, odmora i zabave.

17. Formiranje i funkcionisanje radnog kolektiva (poslovnog tima)

Dobra odnosno efikasna komunikacija i informisanje predstavljaju glavni preduslov za efikasno funkcionisanje tima u bilo kojoj organizaciji. To je početni korak u efektivnom planiranju, a potom i vođenju poslovnog tima. To znači obezbeđivanje toka informacija u oba pravca, ka timu i od tima. Zajednički programi obuke svih članova tima moraju da sadrže metode i tehnike grupnog rešavanja problema i donošenja odluka u timu.

Menadžerski timovi u hotelskim sistemima se često susreću sa raznovrsnim problemima u donošenju strategijskih poslovnih odluka. Veoma često se u praksi pojavljuju novi poslovni zahtevi, koji se razlikuju od uobičajenih usluga koje proizvodno poslovni sistemi nudi, poslovna odluka se mora doneti brzo i efikasno.

Sa aspekta funkcionisanja radnog kolektiva, pogrešna odluka može imati veoma negativan uticaj na redovne korisnike, što se može negativno odraziti na naše celokupno poslovanje. Proces rešavanja problema možemo definisati kao proces pronalaženja razlike između stvarnog i željenog stanja, kao i preduzimanje akcije za prevazilaženje te razlike⁸³. Proces rešavanja problema

83 Proces poslovnog odlučivanja može se definisati kroz četiri osnovna koraka:

- opažanje potreba
- Formulacija alternative
- Ocena alternative
- Izbor jedne alternative

Detaljnija podela obuhvata sledeće korake u procesu odlučivanja:

- Evidentiranje problema
- Rangiranje problema

obuhvata sledećih sedam faza-koraka: identifikacija problema, određivanje mogućih rešenja (alternativa), određivanje kriterijuma za vrednovanje rešenja, vrednovanje rešenja, izbor rešenja, primena rešenja, vrednovanje rezultata;

Donošenje odluke se odnosi na prvih pet faza u procesu rešavanja problema. Proces donošenja odluke počinje identifikacijom i definicijom problema, a završava se izborom rešenja. Prve tri faze procesa donošenja odluke možemo grupisati kao strukturiranje problema, a poslednje dve faze kao analiza problema. Faza analize problema može imati dva načina: numerička i deskriptivna. Deskriptivan pristup se obično bazira na oceni i iskustvu menadžera, dok je numerički pristup baziran na prikupljanju i analizi podataka i matematičkim izrazima koji definišu ciljeve, prepreke i druge relacije koje postoje u problemu.

Grupna odluka je bolja od prosečne individualna ali gora od najbolje individualne. Prednosti grupnog odlučivanja: veće znanje i više informacija, više pristupa problemu, bolje prihvatanje rešenja, bolje razumevanje odluke;

Nedostaci grupnog odlučivanja: prevremene odluke, prihvatanje prve solucije, individualna dominacija, stvaranje odnosa tipa "dobitnik - gubitnik", prethodne obaveze članova grupe, vreme.

Kada koristiti grupno odlučivanje:

- kada je problem koji se rešava kompleksan, zahteva multidimenzionalan pristup
- kada rešavanje problema zahteva više različitih specijalnosti i znanja
- kada se može predvideti problem samotivisanošću ljudi u rešenju problema
- kada ima dovoljno vremena

Kada NE koristiti grupno odlučivanje:

- kada odluka mora da se donese brzo
- kada je problem jednostavan i rutinski
- kada je potrebna visoka kreativnost u odlučivanju
- kada se rešenje može jednostavno nametnuti

Grupno mišljenje je pojava smanjivanja individualne sposobnosti rasuđivanja članova grupe usled pritiska grupe. Uslovi koji pogoduju pojavi grupnog mišljenja:

- visoka kohezivnost i homogenost članova grupe
- izolovanost grupe od spoljnih informacija
- nepostojanje sistematskog procesa donošenja odluka u grupi
- autoritarno vođenje grupe

Simptomi grupnog mišljenja:

- iluzija o neranjivosti i nepogrešivosti grupe

-
- Definisanje problema
 - Sakupljanje činjenice
 - Predviđanje budućnosti
 - Formiranje modela
 - Rešavanje problema
 - Vrednovanje rezultata
 - Donošenje odluka
 - Kontrola izvršenja
 - Analiza posledica izvršenja

- stereotipno gledanje na protivnikove i sopstvene kvalitete
- pritisak na članove grupe da ne iznose stavove i činjenice koje govore protiv stava grupe kao celine
- autocenzura
- iluzija o punoj **jedinstvenosti** grupe - neranjivosti
- pojava "čuvara" jedinstva grupe

Proizvod grupnog mišljenja:

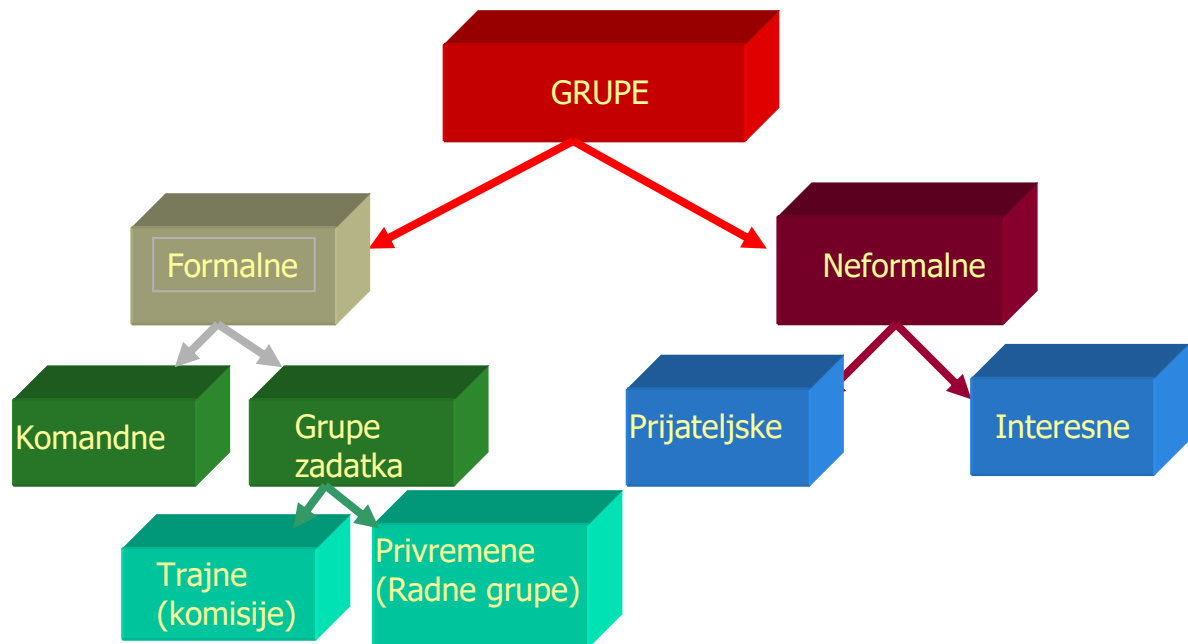
- grupa ograničava svoju diskusiju samo na nekoliko (obično dve) alternativa
- grupa razvija interes za argumente i podatke koji idu u prilog usvojenom rešenju a prenebregavaju činjenice i mišljenja koja idu protiv toga rešenja
- ne uvažavaju se mišljenja stručnjaka iz date oblasti
- grupa ne diskutuje sprovodljivost usvojenog rešenja i zanemaruje praktične probleme prilikom njegove implementacije

Faze u nastanku i razvoju grupe, kao osnov formiranja i funkcionisanja radnog kolektiva su:

I faza: formiranje grupe (forming)

- Kriterijumi članstva
- Problem uključenosti
- Potreba za liderom
- Uzdržanost od izražavanja osećanja
- Slaba komunikacija

Slika 8 Vrste grupa u organizaciji



II faza: oluja (storming)

- Otvorena komunikacija
- Porast poverenja

- Izazov lideru
 - Borba za moć i status
- III faza: normiranje (norming)

- Kreiranje normi
- Kreiranje grupnih uloga
- Konformizam raste
- Kohezivnost raste

IV faza: rad grupe (performing)

- Koncentracija na ostvarivanje zadatka
- Podela rada u grupi
- Prevaga grupnih nad individualnim ciljevima

V faza: transformisanje ili raspad grupe

- Ostvarivanje ciljeva grupe
- Promena ciljeva ili prestanak grupe

Timovi kao posebna vrsta radnih grupa koja ima sledeće karakteristike

- Cilj tima je kolektivni rezultat
- Visok intenzitet interakcija između članova tima
- Rezultat rada tima je posledica interakcija unutar njega
- Pozitivna sinergija
- Odgovornost tima a ne pojedinačnih članova
- Veštine i sposobnosti članova tima komplementarne
- Uloga vođe je podeljena

U hotelu, kao radnom kolektivu mogu se identifikovati sledeće vrste timova:

- Timovi za rešavanje problema (problem solving teams)
- Samoupravljajući radni timovi (self-managed teams)
- Interfunkcionalni timovi (cross-functional teams)
- Virtuelni timovi (virtual teams)
- Globalni timovi (global teams)

Autonomni (self – managing teams) kao i poluautonomni timovi su efikasniji ukoliko bolje razviju liderstvo, odnosno vođenje tima.

Sa aspekta formiranja i funkcionisanje radnog kolektiva, kreiranje efektivnih timova obuhvata sledeće:

- Dizajn tima
- Radni zadatak: značaj i identitet
- Autonomija
- Veličina tima: 5 do 7 ili 3 do 9
- Struktura tima
- Vođstvo

Rezultat timskog rada je:

- Povećanje pojedinačnih učinaka
- Zajedničko kreiranje poslovnog kursa
- Smanjivanje stresa i nezadovoljstva
- Afirmacija prednosti i talenata pojedinca
- Povećanje poslovne efikasnosti
- Homogenizacija delatnika
- Izgradnja poverenja među članovima tima

Ključ uspeha tima:

- Zajednički ciljevi
- Jasno određene uloge
- Uspešna komunikacija
- Fleksibilnost i neprekidno usavršavanje

Proces stvaranja dobrog tima

- Napraviti popis veština potrebnih za izvršenje projekta
- Odabir ljudi
- Ako je moguće- žene!
- Motivacija članova tima

Faze razvoja tima, uobičajeno, su sledeće:

- FORMING (utemeljenje)
- STORMING (orijentiranje)
- NORMING (izrastanje)
- PERFORMING(razvijeni tim)

Iz navedenog može se zaključiti da timski način rada pruža nenadmašnu prednost da se zajedničkim naporima postiču grupni rezultati koji nadmašuju broj onih pojedinačnih. Pri tome i svaki pojedinac postiže više nego u klasičnim uslovima mimo tima. Naime, timovi nasuprot pojedincima i grupama pojedinaca imaju, mogućnost zajednički izneti veštine, iskustva i disciplinu koju nameće današnje vreme promena. To se postiže zahvaljujući timskom potencijalu i sinergiji. Dakle, timovi koji rade efektivno postiču bolje rezultate od onih pojedinačnih, prilagodljiviji su situaciji - tržištu, kupcu, preuzimaju više rizika i više istražuju, proizvode više ideja nego pojedinci, pomažu pojedincima - svojim članovima u razvoju veština, poverenja, motivacije.

18. Uvođenje sistema totalnog kvaliteta u hotelska preduzeća

U savremenim uslovima hotelskog poslovanja najznačajnije obeležje proizvoda ili usluge je kvalitet. Savremeni marketinški koncept prodaje podrazumeva razvoj proizvoda i usluga prema zahtevima, željama, potrebama i očekivanjima korisnika. Koncept menadžmenta kvaliteta postao je, danas, najznačajniji faktor 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)⁸⁴ je izradila 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.

84 ISO - International Organization for Standardization, www.iso.org

Međutim, kada je u pitanju standardizacija u hotelijerstvu, mora se konstatovati činjenica da je to veoma težak zadatak i da Međunarodna organizacija za standardizaciju ima za sada samo jedan standard koji definiše tehnologiju u hotelijerstvu.⁸⁵ S druge strane, nedostatak granskih standarda, međutim, nije prepreka za hotelska preduzeća da standardizuju svoje procese i to je moguće na sledeća način⁸⁶:

- a) internom standardizacijom;
- b) prihvatanjem međunarodnih standarda sistema menadžmenta;
- c) kombinovanjem interne standardizacije i međunarodnih standarda sistema menadžmenta.

Menadžment kvaliteta bazira se na osam principa koji menadžmentu preduzeća treba da omoguće donošenje pravilnih odluka i efikasnije upravljanje preduzećem. Ti principi su sledeći:⁸⁷

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 iskorisćenost 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 efektivnost i efikasnosti preduzeća u ostvarivanju njegovih ciljeva.

6. Stalna poboljšanja i usavršavanja

- stalna poboljšanja ukupnih performansi preduzeća treba da predstavljaju njegov permanentni cilj, a 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

Hotelska preduzeća i njihovi isporučioци su nezavisni, pa uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju vrednost. Međutim, kako će menadžment hotelskog preduzeća ove principe pretočiti u

85 ISO 18513:2003: Tourism services - Hotels and other types of tourism accommodation – Terminology (Defines terms used in the tourism industry in relation to the various types of tourism accommodation and other related services)

86 Poznati hotelski lanci su i pre pojave standarda kvaliteta otpočeli sa internom standardizacijom po kojoj su i prepoznatljivi.

87 Preuzeto i dopunjeno prema Kosar, L.J., Rašeta, S., Izazovi kvaliteta, VHŠ, Beograd, 2005. str. 72-73.

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.

19. Motivisanost za rad

Motivacione potrebe članova radnog kolektiva u hotelu se mogu zadovoljiti ako je ispunjen osnovni preduslov za to, a to je da zadaci tima budu jasno definisani kao deo ukupnih zadataka organizacije. To uključuje preciziranje odgovornosti tima i stepena autonomije u donošenju odluka vezanih za izvršavanje poslova u timu.

Međutim, ako je kompozicija tima takva da je čine članovi sa punim i delimičnim razdnim vremenom, onda je neophodno da postoji balans između ove dve vrste aranžmana. Norme prihvatljivog ponašanja na radu u timu, koje će omogućiti efektivno ostvarenje grupnih performansi tima, moraju biti jasne svim članovima tima kako njihov rad ne bi bio otežavan pojedinačnim interesima i nepoverenjem. Sistem nagrađivanja (plaćanja) je značajan faktor za promovisanje kompetentnog rada tima. On može biti zasnovan na grupnim performansama tima, kako bi se članovi tima stimulisali da rade kao jedna celina ali i na individualnim performansama. U praksi se često pristupa nagrađivanju prema individualnim performansama u početku da bi se potom sistem nagrađivanja redizajnirao u nagrađivanje prema timskim performansama ili kombinacijom jednog i drugog principa nagrađivanja. Za menadžera je najvažnije da u timu postoji konsenzus oko načina merenja performansi. Neka empirijska istraživanja su pokazala da plaćanje prema performansama tima vodi ka tešnjoj kooperaciji članova tima, dok druga istraživanja pokazuju da to može smanjiti motivaciju članova tima.

Međutim, kao i kod rešavanja mnogih organizacionih problema i ovde situacioni i kontigentni prilaz vodi ka optimalnom rešenju, jer ne postoje univerzalna pravila i recepti. Značajni rezultati postignuti su u organizacijama koje su primenile sistem nagrađivanja na bazi veština (skill-based pay) jer se

tako povećava kvalitet rada i povećava fleksibilnost tima. Obično se za timski rad, koji je postao dominantni obil savremenog menadžmenta, smatra da je sinergetski. Međutim, nije svaki timski rad sinergetski. Da bi nastala sinergija u menadžmentu potrebno je zadovoljiti neke uslove⁸⁸.

- Skromnost
 - svest da zavisimo od drugih, da više možemo zajedno nego sami, da nismo najbolji ili svemogući, i da nismo jači od principa;
- Poštovanje
 - sposobnost da se prihvati i dopusti drugačije mišljenje;
 - na drugačijem (različitom) se uči, jača, razvija;
 - razlika je početak sinergije;
 - ne postoji savršen menadžment već savršen komplementaran tim različitih (dobrih) menadžera;
- Iskrenost i poverenje
 - ne biti dvoličan, biti iskren, biti pouzdan;
 - poverenje je moguće samo u atmosferi obostrane koristi (zajedničkog interesa);
 - danas ti sutra ja, to je pravilo reciprociteta (zlatno pravilo);
- Kreativnost
 - sposobnost iznalaženja treće alternative (ni tvoja, ni moja) ali ne kao kompromis (svako da popusti pomalo), već kao novo rešenje, bolje od svakog polaznog;
- Hrabrost
 - preuzimanje rizika, jer je sinergetsko zajedništvo velika avantura koju prati neizvesnost;
 - kad se ide na sigurno, to nije sinergija;

Dakle, bez ispunjenja prethodnih uslova nema sinergije. Kod svakog dugoročno uspešnog menadžmenta može se naći ovaj princip.

Umesto mehaničke međuzavisnosti, kojom se upravlja spolja, potrebna je organska međuzavisnost, kojom se upravlja iznutra, iz preduzeća. To je «misleće», sinergično preduzeće, sposobno da se samo prilagođava. Upravo je to sinergija u preduzetničkom menadžmentu: organska međuzavisnost preduzeća i njegovog okruženja.

19.1. Standardizacija radnih operacija

Sa aspekta preduzetničkog menadžmenta posebno inovativno područje, komplementarno sa područjem tehnoloških i društvenih inovacija, jeste uvođenje standarda u pružanje ugostiteljskih usluga. Standardi su sredstva koja omogućavaju stranama u poslovnom dogovoru da preciziraju svoje uslove i

⁸⁸ Sinergija je danas vrlo popularna reč (pa se stiče utisak da ona ranije nije postojala, što nije tačno, a razlika je samo u tome, što je danas u svetu međuzavisnost veća nego ikada pa je postalo očigledno da se zajedno može mnogo više nego pojedinačno), a uobičajena, akademska, definicija sinergije glasi: sinergički zbir je veći od mehaničkog. Evo dva primera za sinergički zbir kvantiteta i kvaliteta;

a) kvantitet – dve daske zajedno (jedna preko druge) izdrže veće opterećenje nego što je zbir njihovih pojedinačnih izdržljivosti;

b) kvalitet – gasoviti kiseonik i vodonik kada se spoje, u određenom odnosu, daju tečnu vodu.

karakteristike pod kojima će se tehnička strana posla obaviti, uz obavezu da se stepen ispunjenja dogovora može dokazati i testiranjem, o čemu se izdaje sertifikat. Dakle, u oblasti organizacije i menadžmenta, u savremenim uslovima, prisutna je međunarodna standardizacija sa ciljem uspostavljanja prepoznatljivih metoda i tehnika za projektovanje, implementaciju i funkcionisanje sistema menadžmenta. Uopšteno, standardi u pružanju ugostiteljskih usluga imaju dva osnovna aspekta ispoljavanja⁸⁹:

- 1) Odnosi se na mogućnost standarda da postanu tehnička barijera (prepreka) za ulazak ugostiteljske poslovne jedinice na određena tržišta, za usluge koje postavljene standarde ne zadovoljavaju;
- 2) Mogućnost standarda da postanu efikasno sredstvo u osvajanju novih tržišta, jer se zadovoljavanje standarda višeg nivoa smatra garancijom za kvalitetniju ugostiteljsku uslugu;

Međunarodni standardi nalažu ugostiteljskoj poslovnoj jedinici uspostavljanje pozitivnog odnosa prema kvalitetu i visok stepen odgovornosti pred tržištem ugostiteljskih uslugama, odnosno ugostiteljskim potrošačima.

Seriya međunarodnih standarda (ISO – 9000) primenjena u ugostiteljskom poslovanju (npr. standardi rada, standardi izgradnje hotela i drugi), obuhvata tri osnovna stanovišta:

- 1) Uvođenje sredstava za upravljanje kvalitetom;
- 2) Dokumentovanje različitih procesa i procedura koje utiču na kvalitet ugostiteljskih usluga i proizvoda, i
- 3) Korišćenje adekvatnih programa kvaliteta u ugostiteljskim poslovnim jedinicama od strane svih zaposlenih;

Osim toga, u poslednje vreme izuzetan značaj imaju aktivnosti međunarodne standardizacije na području elektronske razmene podataka (EDI – Electronic Data Interchange) i donošenje skupa standarda pod zajedničkim nazivom EDIFAKT sa ciljem da se ubrzaju tokovi usluga na međunarodnom planu.

19.2. Razvoj i obuka zaposlenih

U svim hotelskim organizacijama naročita pažnja se posvećuje razvoju odnosno obuci zaposlenih. U savremenim uslovima to je kontinuiran proces koji uključuje formalno obrazovanje, uključujući i iskustvo stečeno radom, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti. Imajući u vidu da je razvoj orijentisan na budućnost, uključuje učenje koje ne mora da bude ni u kakvoj vezi sa sadašnjim radnim mestom zaposlenog. Proces razvoja zaposlenih uglavnom je vezan za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti neophodnih za preduzimanje novih i složenijih poslova i pozicija te pripremanje za budućnost, odnosno zahteva koji tek dolaze. Razvojem se šire i povećavaju ukupni individualni potencijali i stvaraju preduslovi za uspešnije obavljanje tekućih poslova i uspešnije rešavanje budućih izazova i radnih obaveza.⁹⁰

⁸⁹ Nikolić, M., Portić, M., Upravljanje ugostiteljskim uslugama, Direktor, Beograd, str.22.

⁹⁰ Učenje se definiše se kao proces sticanja znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla. Kao rezultat učenja javlja se relativno trajna promena ponašanja na poslu. Za učenje je karakteristično sticanje i usvajanje znanja, veština i navika kroz obrazovanje i praksu. O rezultatima učenja može se suditi samo na osnovu promene

Međutim, razvoj zaposlenog treba razlikovati od obuke zaposlenih. Obuka se odnosi na osposobljavanje zaposlenog da obavlja sadašnji posao, dok se razvoj zaposlenih odnosi na osposobljavanje zaposlenog za obavljanje budućih poslova, za rad na drugim radnim mestima, pa čak i radnim mestima koja još uvek ne postoje. U procesu razvoja zaposleni se pripremaju za promene na svojim sadašnjim radnim mestima koje su posledica tehničko-tehnoloških promena ili organizacionih promena. Zato je obuka obavezna za sve zaposlene, dok je razvoj uglavnom vezan za zaposlene koji imaju potencijal za menadžerske pozicije⁹¹. Proces planiranja razvoja zaposlenih uključuje:

- 1) identifikovanje razvojnih potreba zaposlenih,
- 2) izbor razvojnih ciljeva,
- 3) definisanje aktivnosti neophodnih da bi se ostvarili postavljeni ciljevi,
- 4) definisanje kvantitativnih indikatora progresa u ostvarenju ciljeva, i
- 5) formulisanje vremenskog rasporeda aktivnosti;

Uloga rukovodilaca jeste da pomognu zaposlenima u procesu ocene njihovih sposobnosti i slabosti, interesovanja i aspiracija, definisanju razvojnih ciljeva, indikatora merenja progresa, da obezbede uslove za razvoj i da kontinuirano ocenjuju progres zaposlenih i poštovanje definisanih vremenskih rokova. Lojalnost i posvećenost zaposlenih su u direktnoj vezi sa načinom kako se njihovi rukovodioci odnose prema njima. Kroz razvoj zaposlenih se, osim zadržavanja kvalitetnih ljudi, ostvaruje i unapređenje kvaliteta i konkurentnosti, te ugrađuje fleksibilnost u organizacioni dizajn i način funkcionisanja organizacije. Dve osnovne strategije se primenjuju u razvoju zaposlenih. Prva strategija podrazumeva razvoj samo višeg nivoa menadžmenta⁹²: top menadžera, viših menadžera i zaposlenih sa izrazito velikim razvojnim potencijalom. Druga strategija je sveobuhvatnija u pristupu, budući da podrazumeva da su u proces razvoja uključeni svi zaposleni – kroz pohađanje kurseva u okviru određenog individualnog budžeta koji svakom zaposlenom stoji na raspolaganju (formalni kursevi za zaposlene). U praksi za razvoj zaposlenih koriste se četiri pristupa:

- (1) tradicionalni obrazovni programi
- (2) procena razvojnog potencijala zaposlenih
- (3) radno iskustvo

Uglavnom, sticanje radnog iskustva utiče na razvoj zaposlenih kroz sledeće procese:

- (1) *uvećanje posla* – povećanje izazovnosti posla

ponašanja. Ako te promene nema, rezultati učenja se ne mogu smatrati zadovoljavajućim. Drugim rečima, o rezultatima učenja se može zaključivati tek kada se promeni radno ponašanje ili radni učinak pojedinca.

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, veština i sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. Njime se vrši osposobljavanje zaposlenih za obavljanje različitih poslova i stvaranje neophodnih pretpostavki za dalji razvoj. Uglavnom je okrenuto budućnosti, tj. budućim zahtevima posla. Obrazovanje je ključna pretpostavka za transformaciju pojedinca u stručnjaka odnosno profesionalca.

91 Pri tome treba imati u vidu da što se obuci zaposlenih daje veći strategijski značaj u jednoj organizaciji, to je i teže povući jasnu granicu između obuke i razvoja zaposlenih.

92 Srednji menadžeri, najodgovorniji za motivaciju i nagrađivanje zaposlenih, ovim pristupom ostaju isključeni.

- snižavanje stepena vertikalne specijalizacije, odnosno povećanje stepena uticaja pojedinaca na posao koji obavlja, kao i povećanje stepena njegove odgovornosti;

(2) *rotiranje poslova* – između kolega u istoj funkcionalnoj oblasti

- dodeljivanje radnih zadataka pojedincu iz različitih funkcionalnih oblasti, čime se povećava njegovo razumevanje organizacije i radnih procesa i razvijaju sposobnosti, kao što su rešavanje problema, interpersonalne komunikacije, donošenje odluka i sl.

(3) *premeštaji, unapređenja i premeštaji na hijerarhijski niža radna mesta*

- mobilnost zaposlenih odozdo na gore, lateralno i odozgo na dole čime se značajno utiče na njihov razvojni potencijal;

a) premeštaji – obično ne uključuju povećanje stepena odgovornosti i zarade, već dodeljivanje različitog posla sa sličnim odgovornostima i nivoom zarade (lateralna mobilnost);

b) unapređenja – podrazumevaju dodeljivanje hijerarhijski više pozicioniranih poslova koji uključuju veći stepen odgovornosti, izazovnosti posla i veću zaradu;

c) premeštaji odozgo na dole – podrazumevaju sniženje odgovornosti i zarade (zaposleni često ne vide razvojne šanse u premeštajima i smanjenju odgovornosti, već umesto toga češće biraju da napuste organizaciju);

- razvojni potencijal se u ovim slučajevima, može iskoristiti tek u dugom roku;

(4) *privremeno angažovanje u drugim organizacijama*

- pojedinac dobija dozvolu svoje organizacije da se sa punim radnim vremenom privremeno zaposli u drugoj organizaciji ili se ugovara razmena zaposlenih između dve ili više organizacija;

(5) *interpersonalni odnosi*

a) mentorstvo – proces u kojem iskusniji i stariji zaposleni podučava i vodi mlađeg kolegu, uspostavlja se neformalno ili planski;

b) instruktaza – proces u kome kolega ili neposredni rukovodilac motiviše zaposlenog, pomaže mu da razvije svoje veštine i sposobnosti, te mu daje povratne informacije o tome kako je radio.

Za razliku od učenja zaposlenih, čist oblik obuke zaposlenih (trening) definiše se kao napor usmeren u pravcu poboljšanja performansi (mogućnosti) zaposlenih na njihovom radnom mestu. Pod treningom se podrazumeva svaki, manje ili više, organizovan program uvežbavanja i usavršavanja neke fizičke ili intelektualne aktivnosti ili fizičke, odnosno intelektualne karakteristike.

Rezultati treninga se ogledaju u promenama u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili radnom ponašanju. Da bi trening bio uspešan, treba ga uskladiti sa stvarnim potrebama posla i organizacije. U tom smislu trening se mora na vreme planirati i dobro osmisliti, tim pre što je usmeren na sticanje specifičnih znanja, veština i tehnika potrebnih za obavljanje konkretnog posla. Međutim, trening se često i šire određuje, u tom smislu što se tretira kao proces promene ponašanja i stavova zaposlenih na način na koji se povećavaju izgledi za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Dakle, **obuka** je proces sticanja znanja i veština neophodnih za obavljanje konkretnih poslova i radnih zadataka. Okrenuta je tekućim poslovima i sadašnjosti, po čemu se značajno razlikuje od obrazovanja. Najčešće se koristi kao sinonim za trening.

Pregled 9 Razlike između treninga i razvoja

Karakteristike	Trening	Razvoj
Usredsređenost	Sadašnji posao	Sadašnji i budući poslovi
Obuhvat	Pojedinačni radnici	Radna grupa, tim ili organizacija
Vremenski okvir	Neposredan	Dugoročan
Cilj	Otkloniti nedostatak sadašnjih veština	Pripreme za buduće zahteve posla

Izvor: Gomez-Mejia, L.R. – Balkin, D.B., - Cardy, R.L., *Managing Human Resource*, Englewood Clifs, Prentice Hall, New York, 1995.

Razlike između treninga (obuke), obrazovanja i razvoja sve su manje jer su u savremenim i sve složenijim uslovima predviđanja poslovanja, organizacije nastoje da prošire znanja zaposlenih, kao i za njihovo pripremanje za uspešno rešavanje sve većih i sve aktuelnijih izazova i promena.

Treningom se rešavaju trenutni problemi i trenutne potrebe, a obrazovanjem i razvojem trajne potrebe organizacije i procesa rada – obavljanja poslova. Iako se u savremenim organizacijama odvija proces stvarnog preobražaja treninga zaposlenih u njihovo obrazovanje i njihov razvoj, u engleskoj terminologiji i dalje se uporno koristi pojam treninga. I pored toga, on sve više postaje opšti pojam za sve organizovane aktivnosti i programe usmerene na podizanje i razvoj znanja i veština zaposlenih.

III DEO
STRATEGIJSKO I TAKTIČKO UPRAVLJANJE
HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Glava 8

UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENTATA TRŽIŠNOG NASTUPA HOTELSKIH PREDUZEĆA BEOGRADA

20. Primena koncepcije marketing menadžmenta

Savremenu primenu koncepcije marketing menadžmenta u hotelskim preduzećima Beograda uslovili su brojni faktori, koji svoj koren vuku iz promenljivog okruženja hotelskog preduzeća.

Kompleksne promene, ekonomske ali i vanekonomske, uslovljavale su potrebu diferenciranja ponude hotelskog kog preduzeća i njegovo uspešno pozicioniranje na tržištu. Uporedo s tim intenzivirana je potreba strateškog upravljanja i planiranja u turizmu. Dve grupe faktora posebno su imale značaj na razvoj marketinga i strategijskog upravljanja u hotelijerstvu (to su strukturne promene u privredi i intenzivne društvene i ekonomske promene). Dakle, sa ukupnim promenama u okruženju⁹³ menjalo se i težišno područje rasta i razvoja turističkih odnosno hotelskih preduzeća. Sve veći značaj dobijalo je tržišno učešće i putevi njegovog porasta. Turistička preduzeća sa većim tržišnim učešćem bivala su snažnija, ali i profitonosnija⁹⁴. Razvoj savremene marketing orijentacije, u razvijenim tržišnim i konkurentskim uslovima ima višestruke implikacije na ukupan sistem upravljanja turističkog preduzeća. Date implikacije potiču iz osnovnih karakteristika marketing koncepta u turizmu, a kroz prizmu strategijskog upravljanja ogledaju se u:

- potrošačkoj orijentaciji turista,
- integrisanim upravljačkim funkcijama, i
- indikatorom uspešnosti prinosom na investicije;

Težište savremene marketing strategije u turizmu ogleda se u povećanju obima prodaje turističkog proizvoda, rastu profita i prinosu na investicije. To se ostvaruje jedino putem celovite integracije upravljačkih funkcija. Ukupni mehanizam profitonosnog rasta putem ekspanzije tržišnog učešća dolazi do izražaja u procesu tržišnog pozicioniranja.

93 Promene u okruženju krajem 80-ih godina prošlog veka dale su snažan impuls razvoju turističkog marketinga, jer su uticale i na izražene promene na turističkom tržištu, radi se o promenama koje često nazivaju «svojevrsni revolucionarni tokovi», tzv.»tehnološka revolucija», «informaciona revolucija», «strukturna revolucija» i «demokratsko-socijalna revolucija».

94 Turistički marketing nastao je zahvaljujući intenzivnom razvoju specijalizacije i stalnom podizanju nivoa koncentracije (neophodnost formiranja specijalnih ponuda i tzv.posebnim manifestacijama).

Osnovno polazište u određivanju i izgradnji svih strategija preduzeća u turizmu vezana su za turističko tržište – turiste i konkurente. Stoga marketing strategija čini ugaoni kamen uspeha turističkog preduzeća, i obuhvata sledeće segmente:

- tržišni ciljevi i segmenti turista;
- formati sadržani u «paketu ponude» pomoću kojih turistička preduzeća planiraju da zadovolje potrebe tržišnih segmenata; i
- osnove na kojoj turistička preduzeća planiraju da izgrađuju odbranjivu konkurentsku prednost;

Razvoj efektivne marketing strategije turističkog preduzeća, po pravilu, obuhvata sledeće tri faze:

- (1) planiranje – utvrđuju se ciljevi i definiše strategija pozicioniranja turističkog preduzeća;
- (2) realizacija – proces ostvarivanja definisanog marketing programa;
- (3) ocenjivanje (evaluacija) – utvrđuje se efektivnost konkretnih strategija turističkog preduzeća;

Sadržaj strategije marketinga turističkog preduzeća određuje celovit i precizan odgovor na dva, ključna, pitanja:

- prema kojim tržišnim segmentima treba usmeravati «paket» ponude, odnosno odrediti potencijalne korisnike turističkog proizvoda;
- analizirati konkurente sa kojima će turističko preduzeće biti suočeno na tržištu pri traženju puteva i načina za ostvarivanje tržišnog učešća;

Adekvatni odgovori na ova pitanja omogućuju pravilno definisanje i kombinaciju raspoloživih instrumenata marketinga strategije turističkog preduzeća.

Mogući model marketing strategije turističkog preduzeća uzima u obzir šest najvažnijih instrumenata marketinga turističkog preduzeća. Međutim, bitno je istaći da lista navedenih instrumenata nikako ne sme da bude zatvorena. Naprotiv, broj instrumenata je otvoren i zavisi od konkretne pozicije i karakteristika okruženja turističkog preduzeća (svaki instrument marketinga ima odgovarajući ponder u kreiranju ukupne ponude turističkih preduzeća). Mogu se, ipak, izdvojiti tri podgrupe instrumenata marketinga turističkog preduzeća:

- (1) instrumenti kojima se uobličava obim, struktura i kvalitet «paketa ponude»;
- (2) instrumenti za realizaciju sistema plasmana turističkog proizvoda; i
- (3) instrumenti za komunikaciju sa okruženjem i unapređenje plasmana;

Optimalni marketing miks nastaje kao rezultat sistematskog upravljanja turističkim preduzećem.

Strategija marketinga hotelskih preduzeća zasniva se na bazičnim pretpostavkama i ograničenjima i njih treba imati u vidu pri njenom razvoju i primeni, a to su:

- satisfakcija turista – trajno opredeljenje turističkog preduzeća, stalna preokupacija treba da bude kako da se turistima obezbedi što bolji život;
- međuzavisnost instrumenata marketing miksa – različit stepen međuzavisnosti iz tzv.»paketa» ponude turističkog preduzeća (ne postoji univerzalna kombinacija, ali ni jedan instrument ne treba zanemariti ili favorizovati);
- ograničenje u sredstvima (obim troškova i ograničeni resursi iziskuju koordinaciju sa finansijskom strategijom);

- segmentacija tržišta – ima značaj u odnosu na stepen specijalizacije, odnosno diversifikacije ponude turističkog preduzeća;
- odluke – svaki instrument, kao deo marketinga strategije, ima i svoju upravljačku dimenziju i za pojedine instrumente proces upravljanja se u različitom intenzitetu menja.

Svakako da osim ovih osnovnih pretpostavki u praksi menadžeri u hotelskim preduzećima Beograda susreću se i sa nizom drugih pretpostavki što zavisi od konkretnih okolnosti u kojima preduzeće posluje.

20.1. Kreiranje hotelskog proizvoda

Na budući razvoj i kreiranje hotelskog proizvoda u znatno većoj meri nego što je to bio slučaj u prethodnom periodu uticati će promene koje su rezultat razvoja savremenih tehnologija, potreba i zahteva savremenih turista, nivoa životnog standarda i sl. Kreiranje hotelskog proizvoda Beograda biće odlučujuće diktirano stepenom strategijskog prilagođavanja hotelskih preduzeća novim uslovima poslovanja. Rast i razvoj hotelskih preduzeća u direktnoj je zavisnosti od trendova u međunarodnom turizmu i zahteva i potreba turista, odnosno uslovljen je promenama u obimu i strukturi turističke tražnje s jedne, i tehnološkim razvojem, s druge strane.

Ekspanzija razvoja turizma na prvi pogled može biti pretnja pojedinim manjim-samostalnim hotelima, ukoliko se pravovremeno ne utvrdi adekvatna strategija njihovog pristupa novim uslovima. Blagovremeno prepoznavanje šansi u okruženju i efikasno delovanje menadžmenta hotela u pravcu prilagođavanja novim uslovima i preduzimanja odgovarajućih aktivnosti biće ključni elementi njihovog opstanka na veoma osetljivom i surovom turističkom tržištu. U tom smislu, neophodno je da se hoteli suoče sa izazovima koji stoje pred njima.

20.1.1. Sadržaj i karakteristike hotelskog proizvoda

Savremeni sadržaj sa prepoznatljivim karakteristikama hotelskog proizvoda Beograda mora da obuhvati sledeće faktore:

(1) Sve izraženiji zahtevi turista za kvalitetom proizvoda i usluga.

Ovaj izazov zahteva poboljšanje kvaliteta hotelskog proizvoda i usluga, koji je glavni faktor konkurentnosti manjih - samostalnih hotela. Formirati kvalitetan hotelski proizvod znači uspostaviti konzistentnost kvaliteta pojedinih njegovih komponenti koje se ne mogu izolovano posmatrati i obezbediti harmonizaciju procesa pružanja usluga. Kvalitet hotelskog proizvoda obuhvata njegove materijalne i nematerijalne komponente i realizaciju pripadajućih usluga, na nivou do kojeg je obezbeđena usaglašenost ovih usluga sa zahtevima korisnika - hotelskih gostiju. Premda zvanična kategorizacija treba da doprinese prepoznavanju očekivanog kvaliteta usluga, shodno kategoriji i broju zvezdica, ipak je neophodno propisivanje savremenih tehničkih i funkcionalnih standarda, kao elemenata koji se odnose na kvalitet proizvoda i usluge. U savremenim uslovima to nije dovoljno, jer za dobar kvalitet neophodna je i kvalitetna usluga i nivo kulture usluživanja. Zato je neophodno organizovati sistem treninga za menadžere i sve zaposlene po sektorima rada, kao i uvesti redovne kontrole

kvaliteta. Ovakav pristup doprineo bi jačanju pozicije hotelskog proizvoda manjih-samostalnih hotela, koji bi uz primenu standarda primenili i nova znanja i veštine, što doprinosi podizanju kvaliteta proizvoda i usluge.

(2) sve prisutnije iskustvo i zahtevnost turista.

Traže se sve više obučeni i obrazovani radnici a sve je manje mesta za neobučene radnike koji rade u hotelima, a posebno za radnike koji rade na radnim mestima koja su podložna komuniciranju sa gostima. Direktni kontakti osoblja i gostiju hotela su veoma značajni momenti u jačanju ili gubljenju poverenja. Iz tih razloga je veoma bitno upravljanje ljudskim resursima, koje treba da bude sve značajniji faktor razvoja i očuvanja kompetentnosti, a time i kvaliteta usluge i zadovoljstva gosta. To nameće obavezu stalnog usavršavanja i menadžmenta i zaposlenih radi sticanja novih neophodnih znanja i sposobnosti iz:

- oblasti menadžmenta,
- marketinga,
- elektronskog marketinga,
- kulture usluživanja,
- sposobnosti komunikacija,
- novih tehnoloških dostignuća iz ove oblasti.

Posedovanje ovih znanja i sposobnosti omogućilo bi hotelskim preduzećima bolje razumevanje tržišta, adekvatnije planiranje razvoja proizvoda i unapređenje marketinških znanja i veština zaposlenih.

(3) Internet sve više postaje kanal prodaje hotelskog proizvoda.

Činjenica da je turizam, a samim tim i hotelijerstvo, u neposrednoj prošlosti imao izuzetno velike koristi od Interneta govori u prilog da on sve više postaje glavni kanal prodaje turističkog proizvoda. Trend rastućeg korišćenja Interneta u razvijenim turističkim zemljama, predstavlja poseban marketinški izazov menadžmentu hotelskih preduzeća. Grad Beograd, obzirom na izuzetne turističke potencijale, postaje sve više turistička destinacija za turiste čiji motivi boravka u njoj su alternativni vidovi turizma, Internet bi trebao da predstavlja najprikladniji medij preko kojeg je veoma moguće razviti sistem elektronskog rezervisanja kapaciteta i njihove prodaje.

Nažalost, u Beogradu još uvek mali broj hotelskih preduzeća, posebno onih iz grupe manjih i srednjih, ozbiljnije koristi Internet u svakodnevnom poslovanju.

Dakle, u Beogradu su samo pet hotela (Hyatt, Inter - Continental, hotel "M", Šumadija i hotel "IN") uključeni u neki od međunarodnih rezervacionih sistema. Stoga, hotelska preduzeća u Beogradu moraju ozbiljnije pristupiti korišćenju Interneta i težiti integraciji svih nosilaca turističke ponude radi stvaranja Internet portala sa mogućnošću bukiranja. Međutim, treba imati u vidu da je ovo područje gde je uloga države u ovome veoma bitna, jer hotelska privreda nije u stanju da samostalno finansira jedan savremen Internet sistem koji će omogućiti tako razvijen rezervacioni i prodajni elektronski sistem.

(4) Turističko tržište je podložno stalnim promenama

Menjaju se ustaljene navike, želje i ponašanje turista, menjaju se strategije i taktike konkurencije, pojavljuju se novi politički, ekonomski, sociološki, kulturni i brojni drugi faktori u okruženju.

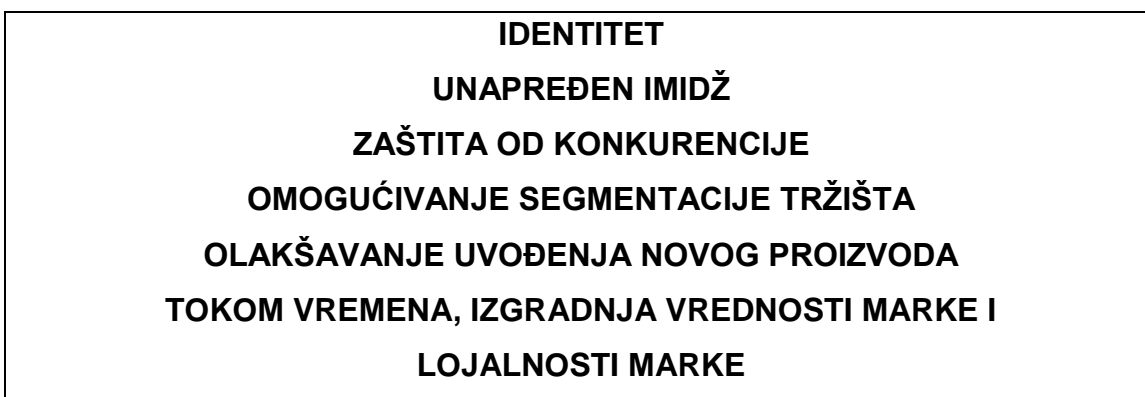
Povećava se broj turoperatora, otvaraju se nove destinacije i nove šanse. Odluke moraju da se donose relativno brzo. Osnov za njihovo donošenje su analize, istraživanja tržišta, razmena iskustva, kupovina tržišnih istraživanja sa ključnih turističkih tržišta, marketinške i druge informacije vezane za tržište i neposrednu konkurenciju.

20.1.2. Inovacija postojećih i razvoj novih proizvoda

Hotelski proizvod više nije usluga koja se sastoji samo od smeštaja i neke prateće usluge, niti je sam sebi dovoljan. Menadžment hotela mora da razmišlja u pravcu inoviranja i razvoja novih sadržaja, koje hotel nudi u okviru svog proizvoda. U tom pravcu treba koristiti sledeće mogućnosti:

- informacije vezane za zaštitu okruženja. Kao što je već navedeno održivi turizam sve više postaje proizvod⁹⁵;
- razvoj proizvoda prema ciljnim grupama⁹⁶;
- kreiranje marke proizvoda⁹⁷;

Slika 9 Prednosti kreiranja marke proizvoda



Izvor: Powers, Tom (1997), Marketing Hospitality, 2 edition, JohnWiley & Sons, Inc., New York, str. 222.

95 To podrazumeva usklađivanje samog hotela sa standardima i tehnologijama koje se smatraju "čistim" ili "ekološkim" i njegovu povezanost sa ostalim delatnostima i subjektima na nivou destinacije, jer bez sinhronizovanog rada svih nosioca turističke ponude nema uspeha;

96 Proizvod se sve manje nudi, ili uopšte ne nudi, nepoznatim ili poželjnim potrošačima na osnovu pretpostavki ili osećaja. Proizvod se formira i nudi sve više ciljnim - definisanim grupama turista, baziranim prema određenim sadržajima - temama. Tržište mora dobro da se istraži, definišu ciljne grupe i proizvod prilagodi potrebama turista. Ovo podrazumeva analizu više turističkih lokacija, povezivanje različitih turističkih atrakcija, događaja, običaja, objekata i dr., u cilju obogaćivanja proizvoda i unapređenja destinacionog iskustva kao glavnog merila satisfakcije potrošača u turizmu. I ovde je neophodna povezanost i saradnja hotelskog menadžmenta sa menadžmentom ostalih delatnosti i drugim relevantnim subjektima na nivou destinacije, jer bez sinhronizovanog rada svih nosioca turističke ponude nema uspeha;

97 Manjim hotelima veoma je teško da stvore prepoznatljiv brend, osim u situacijama kada se radi o gradskim hotelima i hotelima visoke kategorije.

Nastojeći da inoviraju svoj hotelski proizvod, u ostalim slučajevima manji hoteli treba da pokušaju da kreiraju zajedničku marku vezujući se za neku zajedničku temu ili posebno interesovanje⁹⁸. Poznato je da integralni turistički proizvod predstavlja 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 brojne 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, radi njegovog boljeg pozicioniranja na tom tržištu. To je, pre svega, oblast stalnog izgrađivanja i unapređivanja turističkog proizvoda, izražena kroz diversifikaciju asortimana, podizanje kvaliteta i nivoa usluge, jer turistički proizvod se u mnogome razlikuje od ostalih proizvoda.

Turistički proizvod nije opipljiv i ne može se upakovati u obliku paketa sa dobrom i lepom ambalažom, kravatom i cvetom. On je specifičan po obliku, po načinu, po mestu gde se pruža, po vremenu i po izgledu. U njega je, pored zadovoljenja egzistencijalnih potreba, upakovana i klima i vreme i izgled objekta 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 prefinjene zahteve, potrebe i želje savremenih turista.

Turistički proizvod je, kako ga obično privrednici nazivaju, "*skup velikog broja malih 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 koje služe zadovoljavanju turističkih potreba kupaca za vreme njegovog putovanja i boravka u Beogradu. Potom, treba imati u vidu da dobra hotelska ponuda ne znači samo moderno opremljene sobe, ljubaznu uslugu i dobru kuhinju, već i parking mesta, jer veliki broj turista u Beograd dolazi kolima⁹⁹. Hoteli, uglavnom imaju obezbeđena parking mesta, ali je taj broj nedovoljan.

Stoga se smatra da samo ona hotelska preduzeća koja u svojoj ponudi budu nudila ovako široku lepezu sadržaja mogu očekivati uspeh. Samo na taj način mogu da se zadovolje probirljivi zahteva turista. Dakle, treba obezbediti veoma raznovrsnu i bogatu ponudu u pravcu stvaranja integralnog proizvoda, odnosno paket-aranžmana, koji je rezultat svih subjekata koji učestvuju u lancu

98 Veoma dobar primer kreiranja zajedničke marke manjih hotela je Austrija, gde su hoteli tipa Golf Green Austrija, Militennis Austrija, Fišing Ground Austrija, Austrija per l □ Italia prilično uspešno, na tzv. tematskom pristupu, kreirali marke destinacionog proizvoda.

99 Na primer, hotel "Moskva", koji ima 180 soba ima samo tri parking mesta, slično je i u "Majesticu", koji ima kapacitet od 92 sobe, ali samo 16 mesta u svojoj garaži. Hotel "Beograd" svojim gostima ne može da obezbedi parking, kao i hotel "Kasina".

formiranja hotelskog 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 uslovima imaju turističke agencije, koje zajedno sa hotelskim preduzećem kreiraju svoj uslužni program, specijalizujući se tako za pojedine segmente tražnje.

21. Analiza sezonskog karaktera poslovanja izabranih hotela

U cilju sagledavanja sezonskog karaktera poslovanja izvršena je analiza za šest izabranih hotela različitih zvezdice od dve do pet zvezdica, i to za sledeće hotele: hotel Beograd-Intercontinental (I.kat.), hotel Moskva (IIkat.); hotel Majestic (II. Kat.); hotel Metropol (III. kat.); hotel REX (III. kat.); hotel Excelsior (IV. kat.). U ovim hotelima u 2005. godini boravilo je 98.997 gostiju, koji su ostvarili 214.794 noćenja. Prosečna dužina boravka iznosila je 2.2 dana.

Prikaz turista po obimu i dinamici po mesecima, za 2002, 2003, 2004 i 2005. godinu u 6 odabranih hotela, dat je u prilogu rada (komparativni pregled ostvarenih noćenja po mesecima za jedan hotel prve kategorije, dva hotela druge kategorije, dva hotela treće kategorije i jedan hotel IV kategorije).

Na osnovi podatak iz sledeće tabele vidi se struktura gostiju u izabranim hotelima za 2005. godinu.

Tabela 19 Struktura turista i popunjenost kapaciteta 6 odabranih hotela u 2005. godini

Hotel	strani %	domaći %	ukupno	% popunj. kapaciteta
Intercontinental	93	7	100	39,6
Moskva	74,2	25,8	100	55,7
Majestic	76	24	100	68,8
Metropol	73	73,2	100	40,1
Rex	59,7	41,3	100	56,5
Excelsior	37,3	62,7	100	49,1

Izvor: Čerović Slobodan, 2008, radni materijal, knjiga u pripremi.

Kao što se iz tabele vidi kod 6 analiziranih hotela prisutan je izrazito sezonski karakter poslovanja. Naime, najveća popunjenost navedenih hotela je u periodu od marta do jula meseca, nešto slabija u januaru, februaru i novembru,

dok je tokom jula i avgusta meseca popunjenost kapaciteta izrazito mala i kreće se između 13 i 25% . U ovih šest hotela u 2005. godini ostvareno je 214.794 noćenja, što predstavlja 17,7% u odnosu na ukupan broj hotela.

Preovlađavajuća struktura gostiju kod Interkontinentala (93%), Majestica (76%) i Moskve su strani turisti.

21.1. Rezultati istraživanja o primeni instrumenata marketing miksa u beogradskim hotelima

Da bi se sagledao sadržaj i osposobljenost hotelskih objekata za pružanje savremene usluge izvršeno je istraživanje u 11 hotelskih objekata. Takođe sagledana je menadžment kompetentnost i kvalifikaciona struktura kao sastavni deo hotelskog proizvoda. Hoteli (11) kod kojih je vršeno istraživanje predstavljaju 26,2% od ukupno kategorisanih hotela u Beogradu. Oni raspolažu sa 1.283 smeštajne jedinice (32,5% od ukupnog broja smeštajnih jedinica), odnosno 1.696 ležajeva (30,72% od ukupnog broja ležajeva).

Ukupan broj zaposlenih radnika je 1.355, što iznosi 1,6 zaposlenih po sobi. Kvalifikaciona struktura glavnog menadžmenta, kod analiziranih hotela, je dosta nezadovoljavajuća što nam potvrđuju rezultati istraživanja. Naime, od 11 izabranih hotela u pet hotela su direktori sa visokom školskom spremom, od čega su samo 2 iz hotelsko-turističkog usmerenja; tri direktora imaju višu školsku spremu i tri srednju školsku spremu.

Struktura zaposlenih na recepcijskim poslovima je, takođe, dosta nepovoljna. Na tim poslovima, uglavnom dominiraju kadrovi sa srednjom i višom spremom. Od 11 analiziranih hotela svega jedan hotel ima šefa (menadžera) recepcije sa fakultetom, tri su sa višom školskom spremom, ostali su sa srednjom. Što se tiče znanja jezika, stanje je relativno zadovoljavajuće, jer u 9 hotela šefovi recepcija govore po jedan strani jezik, u jednom hotelu šef recepcije govori tri jezika, a u dva hotela po dva jezika.

Kada su u pitanju proizvodni kadrovi (kuhinja i uslužni deo kvalifikaciona) struktura je veoma povoljna. Oko 80% zaposlenih u tom sektoru ima adekvatnu školsku spremu (višu, srednju, VK ili KV) i višegodišnje iskustvo u struci.

Sadržaji, posebno spoljni veoma su siromašni. Vema mali broj hotela nudi sadržaje gostima izvan objekta, što predstavlja slabu tačku u pozicioniranju ukupne smeštajne ponude na turističkom tržištu.

Od 11 analiziranih hotela Intercontinental, Majestic, hotel M i Moskva, pored sadržaja u okviru hotela, gostima nude različite vrste programa i sadržaja izvan hotela. U njihovim programima je razgledanje Beograda sa reka, obilazak manastira na Fruškoj gori, razgledanje muzeja i drugih znamenitosti grada, večernje posete restoranima nacionalne kuhinje itd.

Propagandna sredstva su najčešći instrument promotivnog miksa kod analiziranih hotela i ona se obično i podrazumevaju pod rečju promocija.

Među grafičkim sredstvima dominiraju prospekti, plakati, zatim poster, razglednice, zastavice itd. U jednom od hotela prospekti su rađeni pre više od 15 godina¹⁰⁰.

100 Čerović Slobodan, 2008, radni materijal, knjiga u pripremi.

Oglasna sredstva su, takođe, veoma zastupljena u vidu radio i TV oglasa (10), zatim predstavljanje i reportaže u stručnim časopisima i drugim turističkim novinama i magazinima (Cafe & bar, UNO, Turističke novine, Hotel, Turistički svet, Yu - travel itd.), dok su oglasi u štampi retki. Posebno su značajna oglašavanja pojedinih hotela preko TV, prilikom promovisanja određenih manifestacija koje se održavaju u njima. Ovde prednjače hotel Intercontinental, hotel M i Metropol.

Projekciona sredstva u obliku spota zastupljena su kod devet hotela. Plastično propagandna sredstva u vidu suvenira sa obeležjem hotela sreću se kod 7 hotela. Kod najvećeg broja hotela susrećemo memorandum, fascikle, upaljače, priveske, koverta i olovke sa oznakom hotela.

I ostala je još jedna vrsta propagandnih sredstava, danas u razvijenom turističkom svetu veoma rasprostranjena, kod nas tek u povoju. To su informacioni sistemi (putem kompjuterske mreže) koji služe za pružanje informacija o hotelu, vrstama usluga, destinaciji, rezervaciji smeštaja itd. Ukupno 10 hotela poseduje Internet prezentaciju. Intercontinental i hotel "M" uključeni su međunarodne rezervacione sisteme.

Bukiranje i rezervacija u beogradskim hotelima preko rezervacionih sistema u 2005. godini iznosili su između 6 i 7 %.

Moto propagandnih sredstava kod najvećeg broja hotela, posebno kod onih ispod četiri zvezdice, skoro i da ne postoji. Nema nekog prepoznatljivog slogana koji bi odmah ukazao o kom se hotelu radi. Pored hotela Intercontinental, koji ima prepoznatljiv znak i imidž u pogledu kvaliteta, sve više se svojim propagandnim porukama u pogledu kvaliteta nameću novi hoteli Zlatnik (3 bil borda) i Aleksandar Palas. Po kvalitetu kao svom prepoznatljivom imidžu iz grupe hotela sa četiri zvezdice posebno se izdvajaju hotel, hotel Majestic, hotel "M" i hotel Moskva.

Što se promotivnog budžeta tiče, većina hotela se izjasnila da se on planski ne određuje, već se prema potrebi i mogućnostima vrši izdvajanje tokom godine. Svega tri hotela (hotel Intercontinental, hotel Majestic i hotel Moskva) unapred planira sredstva za ove namene. Budžet za ove namene iznosi između 1 i 1,5% ukupnog prihoda. Odnosi sa javnošću su zastupljeni kod malog broja hotela i to najčešće kroz lične kontakte (6), a mnogo manje u vidu konferencija za štampu i promocije posete (3).

Unapređenje prodaje, kao oblik konkurentne borbe, može biti usmereno prema gostima, prema osoblju i prema kanalima prodaje, odnosno posrednicima. Aktivnosti koje se preduzimaju za unapređenje prodaje, najčešće se ostvaruju kroz nagradne igre (4 hotela), popuste (10 hotela), poklone (6 hotela) i popuste za lojalnost gostiju (4 hotela).

Za zaposleno osoblje veći broj analiziranih hotela ne preduzima nikakve mere za unapređenje prodaje, a kod onih koji nešto preduzimaju radi se najčešće o stimulaciji u vidu povećane zarade (kod 8 hotela) i nagradnih putovanja (kod 3 hotela).

Kada su posrednici u pitanju, najveći broj hotela (8), smatra da je agencijska provizija dovoljan stimulan, te da nema potrebe za nekim dodatnim stimulacijama i nagrađivanjem.

Ličnu prodaju, kao vid promotivnih aktivnosti, koristi 11 anketiranih hotela, i to prvenstveno na sajmovima turizma u Beogradu, Novom Sadu ili Berzi banja

u Vrnjačkoj Banji. Tri hotela se izjasnilo da se samostalno pojavljuju na Sajmu turizma u Beogradu, dok se devet hotela pojavljuje preko svoje asocijacije hotelijera (Udruženje hotelsko ugostiteljske privrede - HORES).

Kada su u pitanju ulaganja u edukaciju i obrazovanje kadrova 8 hotela se izjasnila da planski ne utvrđuje budžet za ove namene, već se prema potrebi i mogućnostima vrši izdvajanje tokom godine. Svega tri hotela unapred planiraju sredstva za ove namene i to uglavnom za proizvodna zanimanja (hotel Intercontinental, hotel Majestic i hotel Moskva).

Pregled 10: SWOT analiza beogradskih hotela

	UNUTRAŠNJE SNAGE		UNUTRAŠNJE SLABOSTI
1	Visoko kvalitetne lokacije nekoliko hotela u centru grada	1	Neadekvatan pristup nekoliko hotela u centru grada
2	Visoke stope iskorišćenosti nekoliko hotela u centru grada	2	Nedostatak parkinga u većini hotela u centru grada
3	Visoki prihodi novih i / ili renoviranih hotela	3	Oskudna / Stara infrastruktura, sobe i ostali sadržaji
4	Visok nivo gostoljubivosti (uslužnosti) zaposlenih	4	Nedovoljna veličina soba većini hotela
		5	Nedostatak procedura u menadžmentu i poslovanju
		6	Prezaposlenost i slab produktivnost
		7	Niske stope iskorišćenosti i prosečne postignute cene sobe
		8	Niski prihodi i profiti poslovanja
#	SPOLJAŠNJE MOGUĆNOSTI	#	SPOLJAŠNJE PRETNJE
1	Stabilizacija i regulacija političkih i pravnih pitanja Srbije	1	Nestabilno političko / pravno okruženje u Srbiji
2	Ekonomski rast u cilju povećanja konkurentnosti Srbije	2	Porez na promet od 18% koji se plaća na prosečnu cenu soba i troškove prometa
3	Podsticaji domaćim preduzimačima i stranim investitorima	3	Nerazrešeno pitanje vlasništva hotela koji su u državnom posedu zbog nedostatka vizije i restitucije zahtevane od strane prvobitnih vlasnika
4	Uklanjanje administrativnim zabranama / prepreke za investiranje (npr. posedovanje nekretnina, razvojni procesi itd.)	4	Spor proces privatizacije hotela koji su u državnom vlasništvu
5	Opšti urbanistički plan Beograda do 2021 kojim se predviđa reizgradnja obala reke Save za različite namene.	5	Nepostojanje Zakona o restituciji i nepreciziran datum njegovog donošenja
6	Uvođenje međunarodnih hotelskih standarda u renoviranje ili izgradnju kao i u menadžment i poslovanje	6	Nemogućnost posedovanja građevinskog zemljišta (Greenfield)
7	Izrada i primena Strategijskog razvoja i kreativnog marketing plana turizma za Beograd	7	Visoke provizije i zakupi koji se placaju gradskoj upravi (Beoland) i komunalnim preduzećima za razvoj novih hotela (oko 15-20% ukupnih investicionih troškova za predele na kojima nije građeno do sada - greenfield)
8	Povećanja tržišna atraktivnost gradskih odmora i tura u gradovima Centralne i Istočne Evrope u glavnim emitivnim zemljama	8	Prevelika ponuda novih hotela u slučaju brze liberalizacije ekonomije i razvoja u Beogradu i Srbiji
9	Povećanje putovanja zbog MICE proizvoda (konvencije, konferencije, sastanci, izložbe, sajmovi itd.) za glavne emitivne zemlje	9	Nedostatak vizije i interesovanja gradskih vlasti koje bi podržale razvoj i marketing Beograda kao turističke destinacije
		10	Nedostatak usaglašenosti među privatnim i među državnim akcionarima u turističkoj i hotelskoj industriji u Beogradu
		11	Povećana konkurencija među gradovima jugoistočne Evrope u razvoju turizma i ekonomije (npr. Bukurešt, Budimpešta, Sofija i Zagreb)

Izvor: Čerović Slobodan, 2008, Sopstveni stavovi na bazi analize konkurentskih prednosti, radni materijal, knjiga u pripremi.

21.2. Ključni proizvodi destinacije

Konkurentnost proizvoda

Iako poseduje pristojne potencijale za razvoj turizma, Beograd ima relativno nerazvijenu turističku ponudu zahvaljujući nedovoljnom razvoju konkurentnosti i marketinških aktivnosti. Glavne turističke atrakcije i tržišni aduti Beograda su kulturno nasleđe grada, reke, događaji, restorani, zabava, Sava Centar i Beogradsko Sajmište.

Beograd je grad bogate i turbulentne istorije, ali sa malim brojem dobro zaštićenih kulturnih spomenika. Glavne kulturne atrakcije smeštene su na arteriji koja vodi od Starog grada, od Kalemegdana, kroz Knez Mihajlovu ulicu do Terazija i Trga Republike i Nikole Pasica. Osim brojnih istorijskih palata i crkvi koje se nalaze na ovoj teritoriji, Beograd ima 42 muzeja, 67 umetničkih galerija i 26 pozorišta. Iako Grad ima u ponudi nekoliko tura sa razgledanjem, kao sto je tura Stari grad, mali broj turista dolazi u Beograd u formi organizovanih odmorišnih ili gradskih tura.

Beograd je grad koji lezi na dve reke: Dunav i Sava. Kao dodatak rečnim turama koje se nude turistima koji su već u Beogradu, nekoliko internacionalnih operatera prodaju paket aranžmane za krstarenje Dunavom uz sadržaje Beograda. Prema Turističkoj organizaciji Beograda očekuje se da će oko 400 brodova ostvarivati 60000 dnevnih poseta Beogradu u 2004 (u proseku oko 150 putnika po brodu).

Beograd je grad događaja, restorana, barova i klubova. Sa 32 osnovna tradicionalna događaja u toku godine i na stotine raznovrsnih restorana, barova, klubova i salona, Beograd je najvibrantniji grad na Balkanu. Više od 60 restorana i barova se nalazi na vodi – splavovi duž reka Dunava i Save, sa kojih se pruža pogled na Stari grad.

Sava Centar je konvencijski, kulturni i poslovni centar, sa ukupnom površinom od 72605m², uključujući konvencijsku halu sa 3725 sedišta, brojnim konferencijskim halama, prostorijama za sastanke i izložbene prostore raznih veličina, sa oko 220 kancelarija i šoping centrom. Samo dve glavne konvencije su zakazane za 2005.

Beogradsko Sajmište je kompleks od 14 hala sa oko 100000m² unutrašnjeg izložbenog prostora i 35363m² spoljašnjeg izložbenog prostora. Svake godine oko 1 milion posetilaca poseti razne sajmove. U 2004. održaće se 41 međunarodni sajam i izložbe na Beogradskom Sajmištu.

Beograd, zahvaljujući svom turističkom potencijalu, da bi postao još značajnija turistička destinacija treba da prepozna savremene trendove, predvidi njihov razvoj, omogući raspoloživost svih informacijama, razvije komunikaciju među zainteresovanim subjektima i unapredi sve elemente menadžmenta i marketinga. Turistički proizvod Beograda, prema autorima Strategije razvoja turizma Srbije, treba bazirati na sledećim resursnim i atraktivnim elementima:¹⁰¹

Beograd - Zavodljiv i uzbudljiv; kreativan i inovativan.

Resursna i atraktivna osnova turističkih oblasti:

a) priroda:

101 Strategija razvoja turizma Srbije

- 1) Dunav, Sava, ušće Save u Dunav,
- 2) Avala, Kosmaj, Košutnjak, Topčider,
- 3) Ada Ciganlija, Ratno ostrvo,
- 4) Đerdap, Đerdapsko jezero,

b) kultura:

- 1) Kalemegdan, Skadarlija,
- 2) Vinča,
- 3) manastiri,
- 4) muzeji, galerije, pozorišta, ateljei,
- 5) Lepenski vir;

c) događaji:

- 1) kongresi, konferencije, sajmovi,
- 2) sportske manifestacije,
- 3) festivali kulture (Bitef, Belef, Fest),
- 5) događaji na Đerdapu (Zlatna bučka),
- 6) Golubački kotlić;

d) gastronomija

- 1) autohtona jela i pića,

e) aktivnosti

- 1) lov, ribolov, regata na reci, sport, biciklizam, noćni život

Ključni proizvodi turističkih oblasti:

- 1) poslovni događaji + MICE;
- 2) gradski odmor;
- 3) događaji;
- 4) specijalni interesi;
- 5) nautika.

Sistemsom razradom prednosti koje Beograd pruža kreira se sistem vrednosti koji će regija komunicirati prema svetu:

Funkcionalne prednosti	Emocionalne prednosti	Prednosti samoizražavanja
<ul style="list-style-type: none"> • Saobraćajno čvorište • Infrastruktura • Informacija • Različitost izbora 	<ul style="list-style-type: none"> • Pun života • Nema dosade • Ljudske komunikacije • Poseban 	<ul style="list-style-type: none"> • Okružen ljudima • Obrazovan • Dopadljiv • Svoje glav • Sportist

Izvor: STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA REPUBLIKE SRBIJE Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.17

U daljoj analizi, na osnovu obavljenih istraživanja, izvrši ćemo ocenu turizma Beograda

Pregled 11 Ocena faktora turizma Beograda

	Ocene od 1-5
Informacije i prezentacija	3,2
Dostupnost i prevoz	3,4
Turistička signalizacija	3,0
Prirodna i kulturna baština	3,6
Smeštaj	3,8
Rečni turizam	1,8
Restorani	4,1
Sadržaji	3,4
Komunalna infrastruktura	2,8
Socijalni elementi i ljudski resursi	4,0
Zakoni i legislativa	2,5
Tražnja	2,9
Ostalo	2,9
Destinacijski menadžment	1,5
Prosečna ocena područja	3,06

Izvor: Čerović Slobodan, 2008, Sopstveni stavovi na bazi analize konkurentskih prednosti, radni materijal, knjiga u pripremi.

Kao što se iz date tabele može videti, prosečna ocena od 3.06 ni približno nezadovoljava uslove koje treba ispuniti da bi Beograd postao značajna turistička destinacija u regionu. Beogradski turizam najslabije je ocenjen u faktoru destinacijskog menadžmenta i komunalne, a što znači i turističke infrastrukture.

Detaljnija analiza konkurentске snage turizma Beograda možemo videti u sledećem pregledu

Pregled 12 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije	ocena	ocena	ocena	ocena	ocena
	1	2	3	4	5
Geostrateški položaj					
Urbana estetika i uređenost 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					
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude					
Kvalitet i diversifikacija ugostiteljskih objekata					
Lokalna gastronomija i njeno korišćenje kao turističkog proizvoda					
Organizacija destinacijskog menadžmenta					
Nivo sofistikacija klijenata					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Raspoloživost ljudskog potencijala da apsorbira nove proizvode, aktivnosti koje treba da se razvijaju					
Gostoljubivost					
Interes za investiranje u Srbiju					
Svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje					

Izvor: preuzeto od Čerović Slobodan, 2008, Sopstveni stavovi na bazi analize konkurentskih prednosti, radni materijal, knjiga u pripremi na osnovu metodologije date u STRATEGIJI RAZVOJA TURIZMA REPUBLIKE SRBIJE Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

Iz date analize može se uočiti da osnovne slabosti beogradskog turističkog proizvoda su: kontrola nivoa zagađenja i buke, prostorna struktura urbanih područja i prometna regulacija u njima, svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje, nivo sofistikacije klijenata i organizacija destinacijskog menadžmenta

Gradski odmori

Zahvaljujući poziciji koju Beograd ima te njegovoj već sada relativno razvijenoj turističkoj ponudi unutar Grada, on može da se relativno brzo pojavi na turističkom tržištu gradskih odmora. Kratkoročno gledajući Beogradu je potrebna avio povezanost putem *low cost* avionskih prevoznika da bi brže penetrirao na ovo tržište, jer ionako je dobro povezan putevima i železnicom, kao i rekama koje su se, u turističkom smislu, počele otvarati. Nadalje, za brz uspon ovog proizvoda Beogradu je potrebna brza obnova hotelskog smeštaja kao i ulazak internacionalnih brendova, a što je moguće postići na kratki i srednji rok.

Snagu koju Beograd 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, Beograd 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 stvara dugoročnu vernost potrošača prema destinaciji (na srednji rok ljudi će da se vrate ali i da prošire svoje turističko iskustvo kroz druge regije i destinacije u Srbiji). 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 (3 - 5 godina) sa Novim Sadom i Nišom 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 Beograd. Ovde se

mora napomenuti da to nije konačna lista gradova koji će konkurisati u ovom proizvodu, ali na rok od 3 do 5 godina se ne mogu ponuditi ostale gradske destinacije Srbije koje bi ozbiljno konkurisale.¹⁰²

21.2.1. Analiza sezonskog karaktera poslovanja izabranih hotela

Da bi se sagledao sezonski karakter poslovanja izvršena je analiza za šest izabranih hotela različitih zvezdice od dve do pet zvezdica, i to za sledeće hotele: hotel Beograd-Intercontinental (I.kat.), hotel Moskva (IIkat.); hotel Majestic (II. Kat.); hotel Metropol (III. kat.); hotel REX (III. kat.); hotel Excelsior (IV. kat.).

U ovim hotelima u 2005. godini boravilo je 98.997 gostiju, koji su ostvarili 214.794 noćenja. Prosečna dužina boravka iznosila je 2.2 dana.

Prikaz turista po obimu i dinamici po mesecima, za 2002, 2003, 2004 i 2005. godinu u 6 odabranih hotela, dat je u prilogu rada (komparativni pregled ostvarenih noćenja po mesecima za jedan hotel prve kategorije, dva hotela druge kategorije, dva hotela treće kategorije i jedan hotel IV kategorije. Preovlađavajuća struktura gostiju kod Interkontinentala (93%), Majestica (76%) i Moskve su strani turisti.

Rezultati istraživanja o primeni instrumenata marketing miksa u beogradskim hotelima

Da bi se sagledao sadržaj i osposobljenost hotelskih objekata za pružanje savremene usluge izvršeno je istraživanje u 11 hotelskih objekata. Takođe sagledana je menadžment kompetentnost i kvalifikaciona struktura kao sastavni deo hotelskog proizvoda. Hoteli (11) kod kojih je vršeno istraživanje predstavljaju 26,2% od ukupno kategorisanih hotela u Beogradu. Oni raspolažu sa 1.283 smeštajne jedinice (32,5% od ukupnog broja smeštajnih jedinica), odnosno 1.696 ležajeva (30,72% od ukupnog broja ležajeva).

Ukupan broj zaposlenih radnika je 1.355, što iznosi 1,6 zaposlenih po sobi. Kvalifikaciona struktura glavnog menadžmenta, kod analiziranih hotela, je dosta nezadovoljavajuća što nam potvrđuju rezultati istraživanja. Naime, od 11 izabranih hotela u pet hotela su direktori sa visokom školskom spremom, od čega su samo 2 iz hotelsko-turističkog usmerenja; tri direktora imaju višu školsku spremu i tri srednju školsku spremu.

Struktura zaposlenih na recepcijskim poslovima je, takođe, dosta nepovoljna. Na tim poslovima, uglavnom dominiraju kadrovi sa srednjom i višom spremom. Od 11 analiziranih hotela svega jedan hotel ima šefa (menadžera) recepcije sa fakultetom, tri su sa višom školskom spremom, ostali su sa srednjom. Što se tiče znanja jezika, stanje je relativno zadovoljavajuće, jer u 9 hotela šefovi recepcija govore po jedan strani jezik, u jednom hotelu šef recepcije govori tri jezika, a u dva hotela po dva jezika.

Kada su u pitanju proizvodni kadrovi (kuhinja i uslužni deo kvalifikaciona) struktura je veoma povoljna. Oko 80% zaposlenih u tom sektoru ima adekvatnu školsku spremu (višu, srednju, VK ili KV) i višegodišnje iskustvo u struci.

102 Strategija razvoja turizma republike srbije Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.21

Sadržaji, posebno spoljni veoma su siromašni. Vema mali broj hotela nudi sadržaje gostima izvan objekta, što predstavlja slabu tačku u pozicioniranju ukupne smeštajne ponude na turističkom tržištu.

Od 11 analiziranih hotela Intercontinental, Majestic, hotel M i Moskva, pored sadržaja u okviru hotela, gostima nude različite vrste programa i sadržaja izvan hotela. U njihovim programima je razgledanje Beograda sa reka, obilazak manastira na Fruškoj gori, razgledanje muzeja i drugih znamenitosti grada, večernje posete restoranima nacionalne kuhinje itd.

Propagandna sredstva su najčešći instrument promotivnog miksa kod analiziranih hotela i ona se obično i podrazumevaju pod rečju promocija.

Među grafičkim sredstvima dominiraju prospekti, plakati, zatim poster, razglednice, zastavice itd. U jednom od hotela prospekti su rađeni pre više od 15 godina.

Oglasna sredstva su, takođe, veoma zastupljena u vidu radio i TV oglasa (10), zatim predstavljanje i reportaže u stručnim časopisima i drugim turističkim novinama i magazinima (Cafe & bar, UNO, Turističke novine, Hotel, Turistički svet, Yu - travel itd.), dok su oglasi u štampi retki. Posebno su značajna oglašavanja pojedinih hotela preko TV, prilikom promovisanja određenih manifestacija koje se održavaju u njima. Ovde prednjače hotel Intercontinental, hotel M i Metropol.

Projekciona sredstva u obliku spota zastupljena su kod devet hotela. Plastično propagandna sredstva u vidu suvenira sa obeležjem hotela sreću se kod 7 hotela. Kod najvećeg broja hotela susrećemo memorandum, fascikle, upaljače, priveske, koverta i olovke sa oznakom hotela.

I ostala je još jedna vrsta propagandnih sredstava, danas u razvijenom turističkom svetu veoma rasprostranjena, kod nas tek u povoju. To su informacioni sistemi (putem kompjuterske mreže) koji služe za pružanje informacija o hotelu, vrstama usluga, destinaciji, rezervaciji smeštaja itd. Ukupno 10 hotela poseduje Internet prezentaciju. Intercontinental i hotel "M" uključeni su međunarodni rezervacione sisteme.

Bukiranje i rezervacija u beogradskim hotelima preko rezervacionih sistema u 2005. godini iznosili su između 6 i 7 %.

Moto propagandnih sredstava kod najvećeg broja hotela, posebno kod onih ispod četiri zvezdice, skoro i da ne postoji. Nema nekog prepoznatljivog slogana koji bi odmah ukazao o kom se hotelu radi. Pored hotela Intercontinental, koji imaju prepoznatljiv znak i imidž u pogledu kvaliteta, sve više se svojim propagandnim porukama u pogledu kvaliteta nameću novi hoteli Zlatnik (3 bil borda) i Aleksandar Palas. Po kvalitetu kao svom prepoznatljivom imidžu iz grupe hotela sa četiri zvezdice posebno se izdvajaju hotel, hotel Majestic, hotel "M" i hotel Moskva.

Što se promotivnog budžeta tiče, većina hotela se izjasnila da se on planski ne određuje, već se prema potrebi i mogućnostima vrši izdvajanje tokom godine. Svega tri hotela (hotel Intercontinental, hotel Majestic i hotel Moskva) unapred planira sredstva za ove namene. Budžet za ove namene iznosi između 1 i 1,5% ukupnog prihoda.

Odnosi sa javnošću su zastupljeni kod malog broja hotela i to najčešće kroz lične kontakte (6), a mnogo manje u vidu konferencija za štampu i promocije posete (3).

Unapređenje prodaje, kao oblik konkurentske borbe, može biti usmereno prema gostima, prema osoblju i prema kanalima prodaje, odnosno posrednicima. Aktivnosti koje se preduzimaju za unapređenje prodaje, najčešće se ostvaruju kroz nagradne igre (4 hotela), popuste (10 hotela), poklone (6 hotela) i popuste za lojalnost gostiju(4 hotela).

Za zaposleno osoblje veći broj analiziranih hotela ne preduzima nikakve mere za unapređenje prodaje, a kod onih koji nešto preduzimaju radi se najčešće o stimulaciji u vidu povećane zarade (kod 8 hotela) i nagradnih putovanja (kod 3 hotela).

Kada su posrednici u pitanju, najveći broj hotela (8), smatra da je agencijska provizija dovoljan stimulans, te da nema potrebe za nekim dodatnim stimulacijama i nagrađivanjem.

Ličnu prodaju, kao vid promotivnih aktivnosti, koristi 11 anketiranih hotela, i to prvenstveno na sajmovima turizma u Beogradu, Novom Sadu ili Berzi banja u Vrnjačkoj Banji. Tri hotela se izjasnilo da se samostalno pojavljuju na Sajmu turizma u Beogradu, dok se devet hotela pojavljuje preko svoje asocijacije hotelijera (Udruženje hotelsko ugostiteljske privrede - HORES).

Kada su u pitanju ulaganja u edukaciju i obrazovanje kadrova 8 hotela se izjasnila da planski ne utvrđuje budžet za ove namene, već se prema potrebi i mogućnostima vrši izdvajanje tokom godine. Svega tri hotela unapred planiraju sredstva za ove namene i to uglavnom za proizvodna zanimanja (hotel Intercontinental, hotel Majestic i hotel Moskva).

21.3. Cena kao faktor konkurentnosti

Cena kao instrument marketing miksa, koji korišćen samostalno ili u kombinaciji sa ostalim instrumentima, treba da omogući realizovanje ciljeva poslovne politike hotelskog preduzeća. Ovaj instrument je dugo vremena smatran osnovnim instrumentom kojim preduzeće utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Veoma često se cenovna konkurentnost poistovećavala sa konkurentnošću turističke ponude¹⁰³. Međutim, zadatak menadžmenta hotelskog preduzeća je da iznađe optimalnu kombinaciju 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, u principu, unapred formiraju za period od pola godine do godinu dana, u dobroj meri na turističkim sajmovima. To nije ni malo lako niti jednostavno s obzirom na inflatorna kretanja, promene u 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 turiste.

¹⁰³ Nešto kasnije necenovni elementi marketing miksa (proizvod, promocija i kanali distribucije) se počinju tretirati kao značajniji instrumenti od cene.

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 postepenog ili kontinuiranog diferenciranja cena prema vremenu korišćenja je neminovnost.

Cena se, kao instrument marketinga, u kombinaciji sa promocijom i kanalima prodaje koristi da vremenski produži period korišćenja hotelskih kapaciteta. To je i jedan od ključnih razloga da se cena usluge diferencira na tzv. pansionske i vanpansionske cene. Naime, cene pansionskih usluga se određuju blizu troškova poslovanja, dok su cene vanpansionskih usluga iznad troškova poslovanja i one su glavni nosilac dobiti u turističkoj delatnosti.

Na formiranje i visinu cena osnovnih (pansionskih) usluga preovlađujuću ulogu imaju međunarodno tržište i međunarodna konkurencija.

Za razliku od cena osnovnih usluga, gde dominantnu ulogu imaju međunarodni faktori - međunarodno tržište i međunarodna konkurencija, na visinu cena vanpansionskih 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 veoma vode računa, s obzirom da se tim turistima pruža mogućnost da određene robe 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 mogu da daju pozitivan doprinos konkurentnosti beogradske ponude.

Međutim, 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 postoje razlike u okviru samoga hotelijerstva, obzirom na sezonske uslove i karakter poslovanja pojedinih objekata i sl.

Međutim, kada je u pitanju prilagođavanje cena hotelskih usluga novim uslovima može se govoriti o sledećim koracima:

- 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 zimsku ili letnju sezonu, 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 stepena popunjenosti kapaciteta i smanjenja cena usluga.

Pri tome treba imati u vidu da se cene određenih turističkih usluga ne formiraju samo u skladu sa kvalitetom tih usluga u 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 itd.

Međutim, 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.

Pregled 13 Cene u nekim beogradskim hotelima

- "Moskva" - jednokrevetna soba – polupansion 57 evra
 - dvokrevetna soba/ apartman 350 evra
- "Balkan" -jednokrevetna soba 105 evra
 - dvokrevetna soba 140 evra
- "Majestic" - jednokrevetna soba 65 evra
 - dvokrevetna soba 120 evra
- "Beograd" -jednokrevetna soba 25 evra
 - dvokrevetna soba 35 evra
 - trokrevetna soba 45 evra, apartman 50 evra;
- "Centar" - polupansion 13 evra
 - pun pansion 16 evra

Najveći broj noćenja u beogradskim hotelima, uplaćuju inostrani turisti, oko dve trećine, a najviše ih dolazi iz Slovenije i Makedonije.

Pregled 14: Cene smeštaja u 1/1 sobama u izabranim hotelima u 2005.godini

	NAZIV HOTELA	Prenočište u 1/1sobi dnevno
1	BEOGRAD INTERCONTINENTAL	175-235 EUR
2	ALEKSANDAR PALAS	220-370
3	ZLATNIK	130
4	SLAVIJA LUX	110-120

5	MAJESTIC	100-110
6	MOSKVA	50-170
7	M-BEST WESTERN	120-155
8	METROPOL	80-110
9	LE PETIT PIAF	152
10	EXCELSIOR	30-40
11	REX	28-42

Izvor: Sopstveni proračun na bazi dobijenih podataka od hotela

Individualni gosti u popunjavanju kapaciteta su zastupljeni sa 65,1%, grupe gostiju sa 32,2% i alotmanski zakup sa oko 2%.

21.4. Uloga promocije u pozicioniranju hotelskog proizvoda

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. Dakle, promocija, kao instrument marketing miksa, je način stalnog komuniciranja sa kupcima. Preduzeće je to najpre radilo samostalno, a kako su zahtevi potrošača 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 kog kanala - medija to saopšti, kome želi da kaže i koji su efekti poruke. Efikasnost procesa komuniciranja ogleda se u:¹⁰⁴

- 1) promeni ili pojačanju stava (o proizvodima ili uslugama preduzeća) potencijalnih ili postojećih kupaca;
- 2) uticaju na formiranje mišljenja;
- 3) eventualnim promenama, kako u mišljenju, tako i u ponašanju u procesu kupovine na tržištu;

21.4.1.1. Sadržaj promotivnih aktivnosti

U hotelskom poslovanju svaki proces komuniciranja ima tri elementa, i to: pošiljalac, poruka i primalac.

Pošiljalac (hotel) mora naći takvu sadržinu poruke i takve medije putem kojih će se, pored ostvarivanja kontakta sa potencijalnim turistima, 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 jednostrani akt.

¹⁰⁴ Milisavljević, M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 1995, str. 392.

Zadatak promotivnih aktivnosti, kada su turizam i hotelijerstvo u pitanju, je stvaranje svesti o turističkom proizvodu, njegovo pozicioniranje i stvaranje pozitivnog imidža o tom proizvodu. 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 promocije aktivnosti od kojih su najznačajniji: lična prodaja; unapređenje prodaje i publicitet - odnosi sa javnošću i propaganda.¹⁰⁵

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 promocije 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 ili usluga, učešćem na sajmovima, berzama, izložbama i drugim manifestacijama. Ovaj oblik promocije u savremenim uslovima poprima karakter neslućenih 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 sa predstavnicima sredstava informisanja, odgovarajućim asocijacijama i 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, 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.

Neosporno, veoma značajan oblik promocije aktivnosti je turistička propaganda. Zapravo, najveći broj teoretičara iz ove oblasti, a to je i praksa potvrdila, smatra da je turistička propaganda najstariji 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.

21.4.1.2. Hotelska propaganda

Hotelska preduzeća, u zavisnosti od načina plasmana i prijema poruke, za efektivnu propagandu najčešće koriste sledeće grupe sredstava:

- 1) grafička sredstva,

¹⁰⁵ Bakić, O., Unković, S., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 98.

- bazirana su na primeni grafičke tehnike (štamparske, grafičke ili crtačke - crtež, slike ili kombinacije teksta i slike).

U okviru ove grupe sredstava turističke propagande kao najznačajnija se pojavljuju u obliku: fotografija - razglednica, plakata, prospekta, turističkih vodiča, turističkih karata, turističkih publikacija (revije, monografije, putopisi), poštanskih maraka 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, spotovi, filmovi, internet prezentacije, CD rom itd.). Ova propagandna sredstva koriste usluge raznih vrsta medija za prenošenje propagandnih poruka 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 njih se kroz razne predmete izražavaju propagandni efekti ili se određeni prostor uređuje u cilju propagandnog delovanja. Ovde se prvenstveno misli na razne makete pojedinih turistički atraktivnih objekata i područja, predmeta na bazi folklornih motiva, predmeta za svakodnevnu upotrebu itd. Ti predmeti se koriste kroz izlaganja na određenom mestima, gde ih može videti široka publika (izložbe, sajmovi, uređeni izlozi, poslovni prostori turističkih agencija, recepcije hotela itd.), ili putem prodaje u vidu suvenira, amblema, turističko - propagandnih poklona i sl. Ova grupa sredstava danas ima daleko manji značaj u odnosu na grafička i audio vizuelna sredstva;

4) lična sredstva

- 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 na osoblje koje radi na poslovima propagandno - informativne delatnosti i njihov odnos prema destinaciji izražen kroz održavanje predavanja, prezentacija, press konferencija, brifinga i sl.

Svako od ovih sredstava propagande može se koristiti samostalno 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).

Osnovni cilj svih ovih instrumenata, uključujući i kanale prodaje, je da se kriva tražnje pomeri u korist date turističke zemlje, turističke destinacije ili hotela. Svi oblici promocije moraju biti koordinirani kako bi se obezbedila neophodna realizacija utvrđenih ciljeva preduzeća. Uloga promocije, kao instrumenta marketing miksa, uvek treba da bude polazna osnova kod donošenja odluka strategijskog karaktera. Za promociju kao značajnu poslovnu aktivnost svaka razvijena turistička zemlja izdvaja značajna sredstva, jer bez ovog instrumenta poslovne politike nema ni rezultata. Najrazvijenije turističke zemlje za ovu namenu izdvajaju oko 3% sredstava od ostvarenog deviznog priliva. Shodno tome i hotelska preduzeća sopstvenom poslovnom politikom usmeravaju

značajna sredstva za ove namene. Svakako da u savremenim tržišnim uslovima poslovanja bez ofanzivne promocije nema ni rezultata na turističkom tržištu, posebno međunarodnom.

Neosporno, hotelska propaganda u Beogradu, odnosno izdvajanje sredstava za hotelsku propagandu beogradskih hotela su vrlo skromna, sa izvesnim izuzecima, i to u kratkim vremenskim periodima.

21.4.1.3. Primena informacione tehnologije

U poslovanju hotelske industrije krajem 80-ih i početkom devedesetih godina prošloga veka, klasičnu tehniku rezervacije i bukiranja hotelskih kapaciteta zamenjuje videotekst¹⁰⁶. S druge strane, pod posebnim oblicima direktne prodaje može se podvesti i prodaja proizvoda hotela koji su u franšizingu, ugovoru o menadžmentu, lizingu i slično.

Klasična tehnika distribucije hotelsko-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);
- Web rezervacioni sistem (WREWBE).

Kada je u pitanju direktna prodaja turoperatora, onda se ona opravdava visokim cenama održavanja posrednika i plaćanjem provizije za svaku obavljenu prodaju. Različita su iskustva u primeni ovog načina prodaje od strane turoperatora. Neki su uspeli da ostvare dobre rezultate, posebno su to razradili kroz sistem franšizinga i drugih oblika ugovora.

Informaciona tehnologija, oličena u KRS, našla je široko područje primene u indirektnoj prodaji u turizmu, koja je izuzetno pogodna za primenu kompjuterske tehnologije. KRS 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. Sve ove i mnoge druge informacije koje se odnose na informacije iz računovodstva, upravljanja i transfera sredstava dostupne su kroz razvijene rezervacione sisteme turoperatora i avio kompanija.

Kompjuterizovani sistemi u putničkim agencijama nude sledeće pogodnosti:

- šalterski sistem "veze sa klijentom" koji omogućava pristup KRS - ima velikih preduzeća, uvid u slobodne kapacitete i mogućnosti rezervacije;

¹⁰⁶ To je elektronski sistem slanja informacija na bazi kablovskog priključka ili telefona, pri čemu se na personalnom računaru ili prilagođenom TV prijemniku 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 priključivanje preko kućnih kompjutera povezanih za KRS avio kompanija i preko javno dostupnih aparata za automatsko izdavanje karata koje su povezane sa kompjuterskim rezervacionim sistemima - KRS avio prevoznika.

- administrativno-kancelarijski sistem koji omogućava štampanje odgovarajućih dokumenata, kao što su fakture, vaučeri, karte, itinerari i računovodstveni izveštaji za velika preduzeća čiji se KRS koristi;
- sistem za menadžment da može brzo da pruži sve podatke o poslovanju kompanije.

Kompjuterizovani rezervacioni sistemi (KRS) 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.

21.4.1.4. Finansiranje promotivnih aktivnosti

Ekonomski interes nosilaca turističke propagande je osnova za održavanje njihovog kvalitativnog i kvantitativnog učešća u vođenju politike i finansiranja turističke propagande. Ulaganja u turističku propagandu treba posmatrati u kontekstu ukupnih investicija namenjenih turističkom razvoju. U tom smislu, treba razlikovati minimalan procenat sredstava za turističku propagandu u odnosu na investicije za turistički razvoj.

Turistička propaganda mora biti ključni instrument turističke politike. To znači da proističe i prati ukupno investiciono, organizaciono, i kadrovsko-operativno kretanje. U protivnom ne mogu se očekivati zadovoljavajući efekti od propagandnih aktivnosti. Visoko razvijene zemlje sa malim potencijalnim mogućnostima turističkog razvoja imaju po pravilu izvanredno razvijenu i bogatu turističku propagandu. To je posledica ukupnog ekonomskog i kulturnog razvoja tih zemalja, određene turističke politike i stepena organizovanosti.

Po podacima Svetske turističke organizacije, u države sa najvećim ulaganjima u turističku propagandu spadaju Australija, Velika Britanija, Španija i Francuska. Ukupno gledano, po ocenama eksperata WTO, ulaganja u turističku propagandu su još uvek nedovoljna, zbog čega mnoge države ne mogu izdržati sve oštriju borbu na turističkom tržištu radi animiranja turističke klijentele. S obzirom na ograničenost državnih budžeta, neophodno je da privatni sektor u većoj meri nego ranije ulaže u turističku propagandu.

Kao element politike turistička propaganda mora da prethodi i prati investicionu izgradnju i bude kreirana za prethodno proučena tržišta. Programi propagandnih akcija treba da budu posebno prilagođeni za potencijalna, a posebno na afirmisana tržišta, posebno za bliska, a posebno za udaljena područja tražnje. Kao element politike, propagandne aktivnosti moraju biti prostorno i funkcionalno usaglašene.

To znači da turistička politika jedne zemlje mora u potpunosti da se uvažava na prostoru te zemlje, što treba da se manifestuje u propagandnim akcijama, naročito kada je reč o usklađivanju pojedinih funkcionalnih komponenata u turističkoj operativi¹⁰⁷. O tome ilustrativno svedoči sledeća tabela.

¹⁰⁷Turistička propaganda može se diferencirati na globalnu i parcijalnu, kako u prostornom, tako i u funkcionalnom smislu. To znači da se može propagirati integralna turistička ponuda Španije ili neke druge zemlje, i tu je reč o globalnoj turističkoj propagandi, ali se mogu propagirati i njeni pojedini delovi, i to bi bila parcijalna propaganda. Sa druge strane,

Tabela 20 Države sa najvećim ulaganjima u turističku propagandu (USD)

Pozicija	Država	1994. godina	1995. godina	Procenat promene
1.	Australija	75.811.000 USD	87.949.000	16,01
2.	Velika Britanija	77.885.000 USD	78.710.000	1,06
3.	Španija	77.457.000 USD	78.647.000	1,54
4.	Francuska	62.729.000 USD	72.928.000	16,26
5.	Singapur	49.695.000 USD	53.595.000	7,85
6.	Tajland	42.907.000 USD	51.198.000	19,33
7.	Holandija	43.800.000 USD	49.700.000	13,47
8.	Austrija	45.694.000 USD	47.254.000	3,41
9.	Irska	41.830.000 USD	37.811.000	-9,61
10.	Portugal	34.904.000 USD	37.271.000	6,78

Izvor: WTO, Madrid, 1997.

21.4.2. Organizovanje promotivnih aktivnosti na nivou grada Beograda

Organizovanje i planiranje propagandnih aktivnosti je složen i zahtevan posao, i predstavlja veoma važnu delatnost u vođenju efikasne i efektivne turističke politike. Organizovanje propagandnih aktivnosti i na nivou Beograda, kao kompleksne destinacije, podrazumeva nekoliko faza.

1. Analiza tržišta i izbor ciljnog auditorijuma
2. Određivanje ciljeva propagande
3. Utvrđivanje troškova turističke propagande tj. budžeta za realizaciju propagandnih aktivnosti
4. Izbor sredstava i medija turističke propagande

Uglavnom, investicije koje se ulažu u turističku propagandu, zapravo predstavljaju novac koji je uložen u cilju razvoja turizma. Shodno time, potrebno je razlikovati minimalan procenat sredstava za turističku propagandu i investicije za turistički razvoj. Određivanje minimuma sredstava namenjenih turističkoj propagandi može se vršiti na više načina, ali u praksi su ustaljena dva metoda.

Metod poređenja sa konkurencijom

Metoda podrazumeva definisanje troškova propagande na osnovu analognih troškova najvećih konkurenata na datom turističkom tržištu. Međutim efektivnost ove metode je diskutabilna, jer ona polazi od toga da konkurenti primenjuju uspešnu strategiju propagande. Ciljevi i sredstva turističke propagande konkurenata veoma su različiti, pa karakteristike propagandnog budžeta, npr. jednog turističkog mesta nisu pogodan obrazac za primenu kod drugih mesta.

mogu se propagirati i ugostiteljske usluge nezavisno od saobraćajnih ali uvek u povezanosti sa motivima i, to bi, takođe, bila parcijalna propaganda u odnosu na globalnu turističku propagandu koja bi obuhvatila ponudu u celini.

Metod cilja i zadatka

Ova metoda je najpouzdaniji način za određivanje minimuma sredstava namenjenih turističkoj propagandi. Zasniva se na tome što je prvo potrebno odrediti specifične ciljeve propagande u datom slučaju, zatim se definišu zadaci koji treba obaviti da bi se pomenuti ciljevi realizovali i na kraju je potrebno izvršiti procenu troškova izvršenja postavljenih zadataka.

Pored toga, za organizovanje efikasne poslovne politike turističke propagande potrebno je utvrditi sadržaj propagandne poruke, odrediti period u kom će se odvijati određena propagandna aktivnost. Takođe, potrebno je kontrolisati efekte turističke propagande, kako bi se utvrdila njena efikasnost i kako bi ona mogla da se koriguje i poboljša, ako je to potrebno.

Dakle, ekonomski interes nosilaca turističke propagande je osnova za održavanje njihovog kvalitativnog i kvantitativnog učešća u vođenju politike i finansiranja turističke propagande.

Propagandne akcije i tehnike trebalo bi dizajnirati na način da ciljani segmenti turističke tražnje prime adekvatne poruke i uspostave pozitivan odnos prema određenom turističkom mestu ili području i tipovima ponude u datoj prostornoj celini. To podrazumeva da turistička propaganda mora biti prilagođena duhu i mentalitetu klijentele i specifičnostima tržišnog prostora prema kojem se usmerava. Pre svega, misli se na jezik, dominantan medij, tradiciju, običaje... To je jedini način da propaganda rezultuje pozitivnim ekonomskim efektima.

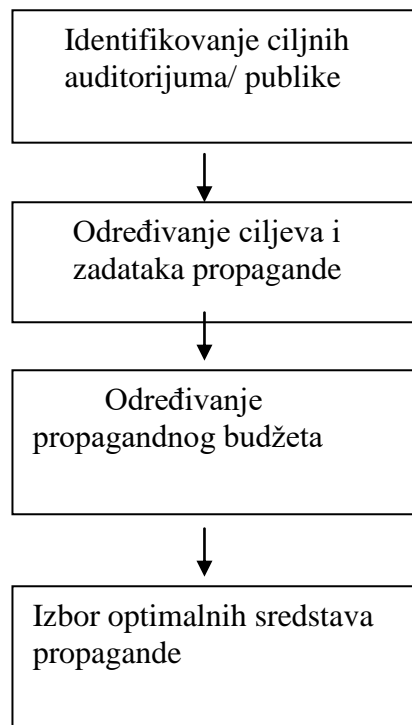
Na organizovanje propagandnih aktivnosti i izbor adekvatnih tehnika/sredstava turističke propagande utiče veći broj faktora:

- Karakteristike turista
 - Informativne potrebe ciljnih segmenata tržišta
 - Karakteristike određenog tipa turističke ponude
 - Obim i vrsta materijalnih i ljudskih resursa datog područja
 - Komunikacione osobenosti svake propagandne tehnike
 - Pozicioniranost turističkog mesta/područja u odnosu na najvažnije konkurente
- Planiranje propagandnih aktivnosti u svakom konkretnom slučaju je kompleksan posao koji uključuje više faza.

Prva faza se sastoji u izboru ciljnih auditorijuma/publike kojoj se obraćamo, odnosno upućujemo poruke. Posle identifikacije ciljne publike, neophodno je odrediti ciljeve i zadatke turističke propagande. Ciljevi treba jasno da označe ono što se propagandom želi postići, uključujući željene reakcije i odgovore turističke tražnje, dok zadaci i obuhvataju aktivnosti koje treba obaviti da bi se ciljevi realizovali. Zadaci se najčešće odnose na sledeće aktivnosti:

- privući aktuelne i buduće turiste u tu turističku destinaciju-državu, regiju ili mesto
- povećati turističku potrošnju
- održati ili unaprediti imidž ili sliku turističkog mesta ili područja na tržištu
- obezbediti adekvatne informacije o turističkoj ponudi date receptivne oblasti
- uskладiti interese i ciljeve propagandne atktivnosti svih predstavnika turističke privrede koji deluju na datom prostoru
- korigovati netačne ili nekompletne informacije o ponudi određenog područja

Slika 10 Organizovanje propagandnih aktivnosti



Izvor: Petrović, P., Turizam i poslovna diplomatija, PMF Novi Sad, str.67.

Sledeća faza se odnosi na određivanje budžeta za realizaciju propagandnih aktivnosti, da bi se potom pristupilo izboru optimalnih tehnika ili sredstava turističke propagande.

S obzirom da turistička propaganda predstavlja snažan faktor razvoja turizma, ulaganja u turističku propagandu ne mogu se tretirati kao posebne investicije, već kao deo sredstava za turistički razvoj. To je veoma značajno i zbog toga se rentabilnost ulaganja u turističku propagandu ne može posmatrati odvojeno od efekata razvoja turizma u celini.

Uspeh turističke propagande meri se brojem turista i njihovih noćenja, kao i veličinom ostvarene turističke potrošnje. Međutim, promet turista ne zavisi isključivo od turističke propagande, već i od drugih ekonomskih, političkih i kulturnih faktora. Iz ovoga proizilazi složenost problema preciznog utvrđivanja uticaja turističke propagande na povećanje prometa. Takav uticaj se, svakako, ne može negirati, ali je stepen rentabilnosti ulaganja u propagandu vrlo teško kvantitativno izraziti.

Neki efekti turističke propagande skoro su nemerljivi ali očigledni: npr., stvaranje tradicije, selekcija, ustaljivanje, i lojalnost turističke klijentele. Ovi efekti propagande su nemerljivi teško ih je dovesti u kvantitativnu vezu sa ulaganjima, ali su od izuzetnog značaja za turistički razvoj.

U organizaciji informativne službe razlikuju se tri grupe poslova-faza,koji se moraju kontinuirano obavljati,uz visok stepen međusobne usklađenosti i koordinacije,a to su Prikupljanje,klasifikovanje i distribucija informacija. Informativni punktovi se,po pravilu, lociraju na graničnim prelazima,na saobraćajnim raskršćima, u većim gradovima i u turističkim mestima.

21.4.3. Organizacija turističke propagande

Organizacija turističke propagande mora biti u tesnoj vezi sa organizacijom turizma u celini. Poznato je da organizacioni faktor u razvoju turizma igra primarnu ulogu iz razloga što postoji velika disperzija privrednih činilaca-nosilaca ponude u turističkom prometu i što je često prisutna njihova međusobna disonantnost,pa i protivurečnost u odnosu na tražnju.To nužno nameće potrebu adekvatne organizacione intervencije.Naime,oganizacioni mehanizam turističke propagande mora obuhvatiti svu složenost turističkog fenomena,maksimalno integrišući prirodne i neprivredne strukture koje učestvuju u turističkom razvoju.Kvalitetna i dobro zamišljena organizacija turističke propagande morala bi u svojoj strukturi da obuhvati sledeće sektore: istraživačko-analički,programerski,sektor distribucije,sektor za informativnu službu i odnose sa javnošću,kao i sektor za međunarodnu saradnju.

U organizaciji turističke propagande neophodno je ostvariti visok nivo usklađenosti i koordinacije između nacionalnih, regionalnih i lokalnih turističkih organizacija, sa jedne i predstavnika turističke privrede(prevoznici, hotelijeri, agencije i dr.), sa druge strane, što je ključni preduslov uspešnog turističkog priređivanja.

Osnovni zadaci nacionalnih turističkih organizacija, kao nosilaca nacionalne turističke propagande, sastoje se u promociji nacionalnih turističkih vrednosti na inostranom tržištu. Dovođenje publike u konkretne turističke centre i područja je ,po važnosti, drugi zadatak nacionalnih turističkih organizacija, mada su tu neuporedivo jači regionalni i lokalni interesi. U pogledu turističke propagande vezane za plasman različitih tipova ponude koji podrazumevaju ne samo motivske vrednosti, već i konkretne usluge sa određenim cenama, primaran je interes regionalnih, a posebno lokalnih turističkih organizacija, lokalnog stanovništva i privrede. Naravno, na ovom nivou zadaci propagande direktno su vezani za poslovnu politiku privrednih preduzeća: tj. U propagandu će se ulagati onoliko koliko se želi plasirati.

Uglavnom, za uspešno razrešavanje brojnih pitanja vezanih za defektnost i efektivnost propagande potrebno je, pre svega, dobro poznavanje turističkog tržišta, na kome se obavljaju propagandne akcije. Stoga je neophodno, za ove potrebe, kao preduslov uspešnog postavljanja i vođenja politike turističke propagande, obezbediti permanentno istraživanje tržišta. Potom je neophodno precizno odrediti cilj kako opšte tako i komercijalne turističke propagande, i to naročito na duži rok, imajući u vidu da se efekti propagande javljaju u relativno dužem vremenskom periodu i da treba da budu usklađeni sa politikom razvoja turizma i turističkih preduzeća.

U okviru turističkih preduzeća, agencija ili hotela, uobičajeno, se funkcija propagande locira u okviru marketing sektora (ili službe u okviru ugostiteljskih preduzeća ili putničkih agencija). Međutim, u svakom slučaju, propagandom se

bave ili eksperti u okviru preduzeća ili angažovane specijalizovane institucije, za propagandu, izvan preduzeća.

21.5. Kanali prodaje hotelskog proizvoda

Prodaja hotelskog proizvoda kao aktivnost, odnosno kao instrument marketing miksa, obuhvata sve one poslove koji su neophodni da se hotelski provodi plasiraju od proizvođača 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)¹⁰⁸. Kao i ostali instrumenti marketing miksa i kanali distribucije treba da doprinesu stabilnom obimu proizvodnje i prodaje i rentabilnom poslovanju. Pri donošenju odluke o kanalima distribucije polazi se 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 - hotela.¹⁰⁹

Prodaja hotelsko - turističke usluge vrši se 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. 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:¹¹⁰

- putovanje, naročito na udaljene destinacije, skopčano je sa izvesnim finansijskim izdacima. Otuda je poželjan veći broj alternativa kako bi izbor bio optimalan, a za svaku alternativu 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

108 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 (anticipiranje tražnje) proizvođač organizuje proces proizvodnje i stvara organizovan sistem za prodaju svojih proizvoda i usluga. Kao i ostali instrumenti marketing miksa i kanali distribucije treba da doprinesu stabilnom obimu proizvodnje i prodaje i rentabilnom poslovanju.

109 Opširnije videti: Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, Poglavlje 3. Karakteristike prodaje uslužnog programa str. 330 – 340.

110 Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995. str. 33

kompensiraju rizik odluke o kupovini. S tim u vezi, informacije ne treba da budu samo obimne, već i potpuno istinite.

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.

21.5.1. Direktna i indirektna prodaja

Pod direktnom prodajom podrazumeva se plasman hotelsko - 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 hotelsko - turističko 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. Naša hotelska preduzeća u različitoj meri primenjuju direktnu prodaju. Zavisno od vrste, namene i lokacije objekta učešće direktne prodaje dosta varira i to uz značajnije razlike pri prodaji na domaćem i međunarodnom tržištu. Prema istraživanjima kompanije HORWATH CONSULTING, za potrebe izrade Strategije razvoja turizma

Republike Srbije, pri analizi noćenja i kanala prodje došlo se do sledećih podataka.¹¹¹

Tabela 21 Noćenja i kanali prodaje

NOĆENJA I KANALI PRODAJE	prosek skupa	ukupno za skup	udeli u ukupnom	br. hot.u uzorku
Broj noćenja	34.470 pros. noćenja	379.170 uk.noć.	78,6%	11
Godišnja zauzetost kreveta (% 365dana)	31.1% proseč. zauzetost kreveta			
Udeli kanala prodaje (% ukupnih noćenja)				
Individualni gosti	60,3%		71,4%	10
Grupe	37,8%		21,4%	10
Alotmanski gosti	2,0%		71,4%	3
UKUPNO	100%			10

Izvor: Strategija razvoja turizma, op.cit. str.212.

Pod indirektnim kanalima prodaje podrazumeva se plasman hotelsko - turističkog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih elemenata uz učešće posrednika. Funkcije posrednika koje obavljaju turoperatori i putničke agencije zasnivaju se na sledećim prednostima indirektno prodaje:

1. 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 dođu do kompletnih informacija koje su opredeljujuće za sam čin kupovine turističkog proizvoda.

2. Hotelijeri, zahvaljujući posrednicima, imaju sledeće pogodnosti:

- 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 veoma dobrim poznavanjem situacije u okruženju i kod konkurencije;
- ostvaruju znatne uštedu, što im omogućava niži nivo cena i sl.

Indirektna prodaja je posebno značajna za hotelska preduzeća i za turoperatore, posebno kada se radi o međunarodnom tržištu. Dobrovoljni lanci i strategijske alijanse su upravo nastali zbog unapređenja prodaje, odnosno sistema rezervacije i promocijnih aktivnosti koje prate prodaju.

Uz klasične posrednike, putničke agencije i turoperatore, u indirektnoj prodaji se pojavljuju i drugi učesnici. Među najpoznatijim su **brokeri** koji uz grosistički nastup, pored avio usluga, učestvuju i u plasmanu hotelskih kapaciteta i drugih usluga. Kao i svi posrednici i brokeri kupljene kapacitete dalje prodaju potrošačima ili turoperatorima i putničkim agencijama, a zaradu ostvaruju kroz razliku u ceni.

Takođe, kao učesnici u indirektnoj prodaji mogu se pojaviti i:

¹¹¹ Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Sl. Glasnik, br. 91, 2006. god

- **specijalisti** (npr. za održavanje kongresa, sajмова i drugih skupova),
- **turistički biro** (u turističkim mestima posreduju u prodaji smeštajnih kapaciteta),
- **subagenti** (prodaju programe drugih agencija uz određenu proviziju, koja se obično kreće između 5 i 7%).

Svi najveći turoperatori, a posebno TUI, isključivo koriste indirektnu prodaju. Ostali deo paket aranžmana distribuiraju preko sopstvene mreže, odnosno direktnom prodajom.

21.5.2. Izbori kanala prodaje

Proširivanje obima poslovanja na turističkom tržištu i diferencijacija posrednika - učesnika u plasmanu turističkog proizvoda uticali su na pojavu i drugih specifičnih oblika distribucije. Najčešće turoperatori 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 turoperatori imaju po osnovu kapitala iz drugih delatnosti sa kojima su inače poslovno povezani.

Među novim značajnijim oblicima prodaje pojavljuju se i sledeći:¹¹²

- otvaranje šaltera za prodaju turističkog proizvoda u bankama i osiguravajućim kućama;
- angažovanje velikih nemačkih koncerna robnih kuća koji su formirali sopstvene turooperatore i 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.

¹¹²Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 338.

MARKETING INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSTVU

22. Neophodnost primene i organizovanja marketing informacionih sistema

Razvoj i primena savremenih oblika distribucije uslužnog programa u hotelskim preduzećima iziskuje neophodnu primenu i organizovanje savremenih marketing informacionih sistema.

Upotreba tehnologije u hotelskoj industriji enormno je porasla u poslednjoj deceniji prošloga 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 pružaocima 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:

- ◆ **Globalni distribicioni sistemi (GDS)**, kroz koji rezervacije vrše avio kompanije i članice konzorcijuma turoperatora i turističkih agencija;
- ◆ **Internet distribicioni sistemi (IDS)**, koji direktne rezervacije vrše kroz mnogobrojne web sajtove, putem e - mail-a i sl.;
- ◆ **Centralni distribicioni sistemi (CDS)**, koji upućuje rezervacije svojim članicama;
- ◆ **Web rezervacioni sistemi (WREWBE)**, koji pripadaju turističkoj privredi i pojedinim turističkim organizacijama.

Treba imati u vidu da su globalni distribicioni sistemi i Internet rezervacije i prodaja turističkih usluga tim putem u stalnom je porastu. Primena internet sistema u plasmanu hotelsko - turističkog proizvoda omogućava kupcu turističkih proizvoda garantovane i povoljnije cene, eliminaciju posrednika u odabiru i

kupovini proizvoda/usluge, uštede u vremenu i direktno upoznavanje sa hotelom - destinacijom. Bukiranje i rezervacija u beogradskim hotelima preko rezervacionih sistema u 2004. godini iznosili su između 4 i 5% od ukupnog broja. Na osnovu napred iznetog 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 imaju direktnu 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.

23. Istraživanje turističkog tržišta

23.1. Postupak i metodi istraživanja tržišta

U sklopu istraživanja poslovne orijentacije i primene marketing koncepta u beogradskim hotelima, za potrebe ovog rada, izdvojićemo deo koji se odnosi na prilagođavanje hotelskog proizvoda novim uslovima i potrebama savremenih turista. Za analizu (istraživanje) odabran je metod terenskog istraživanja, prikupljanja osnovnih podataka o elementima marketing miksa (proizvod, cena, promocija, kanali prodaje) i korišćenje zvaničnih podataka nadležnih organa o vlasničkom statusu hotela, smeštajnim kapacitetima, obimu, strukturi i dinamici turističkog prometa (*podaci: Ministarstva trgovine, turizma i usluga, Agencije za privatizaciju, Privredne komore Srbije, Privredne komore Beograda, Zavod za statistiku Srbije, Zavod za statistiku i informatiku Beograda, Turističke organizacije Beograda i HORES-a*).

Na osnovu dobijenih podataka sa terena, podataka zvaničnih organa i sopstvenih proračuna pravljen su vremenske serije, tabelarno i grafičko prikazivanje i uz primenu statističkih metoda, regresione i korelacione analize, metoda komparacije, linearnog trenda, indeksnih brojeva i drugih metoda koje se koriste kod društvenih nauka (dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda, kao i metode marketinga, menadžmenta i dr.), dat je prikaz stanja ukupnog beogradskog hotelijerstva, sa posebnim osvrtom na odabrane hotele, komparativni pregled elemenata bitnih za funkcionisanje tih hotela u savremenim uslovima poslovanja, rezultati istraživanja i predlog zaključaka. Na osnovu sagledanog stanja i pozicije hotela na tržištu napravljena je SWOT analiza, izražena kroz: jake i slabe tačke i pretnje i šanse.

U prikupljanju primarnih i sekundarnih podataka primenjene su metodski postupci: **anketa, upitnik, direktni i indirektni razgovori, posmatranje, dubinski intervju**. Razgovori su obavljani sa menadžmentom hotela i osobama zaduženim za određene vrste poslova, kao što su promocija, prodaja, finansije i kadrovi.

Cilj istraživanja bio je da se na osnovu prikupljenih podataka i informacija utvrde stavovi na bazi kojih je moguće analizirati da li se, i u kojoj meri, u poslovanju beogradskih hotela primenjuje savremeni marketing koncept, kao i koliko je njegova primena u skladu sa teorijskim postavkama i savremenim trendovima u hotelijerstvu.

Takođe, u istraživanju je poseban naglasak dat na kvalitet, ulogu i značaj menadžmenta, kao najbitnijeg elementa za sprovođenje strategijskih ciljeva hotelskih preduzeća radi njihovog adekvatnijeg uključivanja i pozicioniranja na veoma osetljivo turističko tržište.

Sekundarno istraživanje otpočelo je aprila meseca 2004. godine i trajalo do kraja 2005. godine. Primarno istraživanje je sprovedeno u periodu od marta do decembra 2006. godine, a provera rezultata istraživanja sprovedena je u januaru i februaru 2007. godine. Kriterijum za odabir hotela, kao osnovne vrste smeštajnih objekata lociranih u glavnom gradu, zasnivao se na činjenici da je Beograd, kao administrativno - politički, poslovni, kulturno - sportski i geo - strateški centar, veoma važan izvor ukupne turističke ponude Srbije. Hoteli su odabrani po principu lokacije, kategorije, vlasničkog statusa, strukture gostiju i trenutne pozicije na tržištu.¹¹³

23.2. Analiza tržišta i predviđanje tražnje i ponude

Sadašnja beogradska hotelska industrija raspolaže sa 46 hotela, 4 motela, 2 kampa, 7 registrovanih hostela, 5 registrovanih prenoćišta i jednog odmarališta. Od ukupno 46 hotela njih 42 je kategorisano. Ukupan broj smeštajnih jedinica u hotelima je 4.176, od čega je kategorisanih 3.954. Ukupan broj ležajeva je 5.949, od čega je 5.520 kategorisanih.¹¹⁴

U Beogradu do 2007 godine, od ukupno 42 hotela, 12 hotela nije otpočelo sa procesom privatizacije, 9 hotela je izgrađeno privatnim kapitalom (jedan Grčkim), dok je kod 21 hotela izvršen proces privatizacije.

Tabela 22 Struktura smeštajnih jedinica i ležajeva po kategorijama

Kategorija	Broj soba	%/uk	Ležajevi	%/uk
I kategorija.	762	13,80	956	17,3
II kategorija	933	16,90	1.081	19,6
III – V kateg	2.259	69,30	3.483	63,1
UKUPNO	3.954	100	5.520	100

Izvor: Zavod za statistiku i informatiku Beograda 2006. godinu i procena autora

¹¹³Analizirani su svi hoteli Beograda u pogledu kapaciteta, vlasničkog statusa i prometa. Posebno su istraživanja vršena kod hotela Beograd - Intercontinental, Aleksandar Palas, Zlatnik, Moskva, Majestic, hotel "M", Slavija Lux, Metropol, REX, Le petit pif i Ekselsior.

¹¹⁴ U 1999. godini Beogradska hotelska industrija raspolagala je sa 33. kategorisana hotela, 3.681 smeštajne jedinice i 5.344 kreveta. Struktura hotelske ponude Beograda izgledala je: 3 hotela sa pet zvezdica, 6 hotela sa četiri, 11 hotela sa tri, 12 hotela sa dve i 1 hotel sa jednom zvezdicom U periodu između 1999. i 2006. godine struktura hotelske ponude se promenila. Izgrađeno je sedam novih hotela (Aleksandar Palas, Zlatnik, Admiral, hotel IN, Le Petit Pif, Lav, Skala.). Jednom broju hotela smanjena je kategorija (Metropol, Jugoslavija, Slavija Lux, Excelsior, Obrenovac), dok jedan deo hotela posluje bez kategorije (Central, Dom). Pored toga, hotelu Jugoslavija zbog bombardovanja smanjen je kapacitet za oko 200 soba. Inače ovaj hotel je početkom 2006. godine privatizovan, nakon čega je zatvoren zbog renoviranja, tako da je broj smeštajnih jedinica još više smanjen. Prosečna popunjenost kapaciteta beogradskih hotela u 1989. godini iznosila je 51,2%, da bi u 1999. godini pala na svega 22%. Broj stranih turista u Beogradu u posmatranom periodu opao je za više od 10 puta, odnosno sa 456.000 u 1989. godini na oko 44.000.

Kao što se vidi iz priloga u hotelima Beograda dominiraju hoteli sa tri i hoteli sa dve zvezdice (68%), dok hoteli najviših kategorija učestvuju sa 30,70%. Analiza tržišta kao i predviđanje tražnje i ponude nemoguće je obaviti bez uvida u obim i dinamika turističkog prometa.

23.2.1. Karakteristike turističke tražnje

Opšte karakteristike

Beograd spada u red vodećih turističkih destinacija u Srbiji sa učešćem u ukupnom broju posetilaca od preko 30% i u ukupnom broju noćenja blizu 20%. U analizi dinamike i osnovnih obeležja turističke tražnje na području Beograda biće korišćeni zvanični podaci Republičkog zavoda za statistiku i Zavoda za informatiku i statistiku, Beograd.

Tabela 23 Broj turista na području Beograda u periodu 2000.-2007. godine

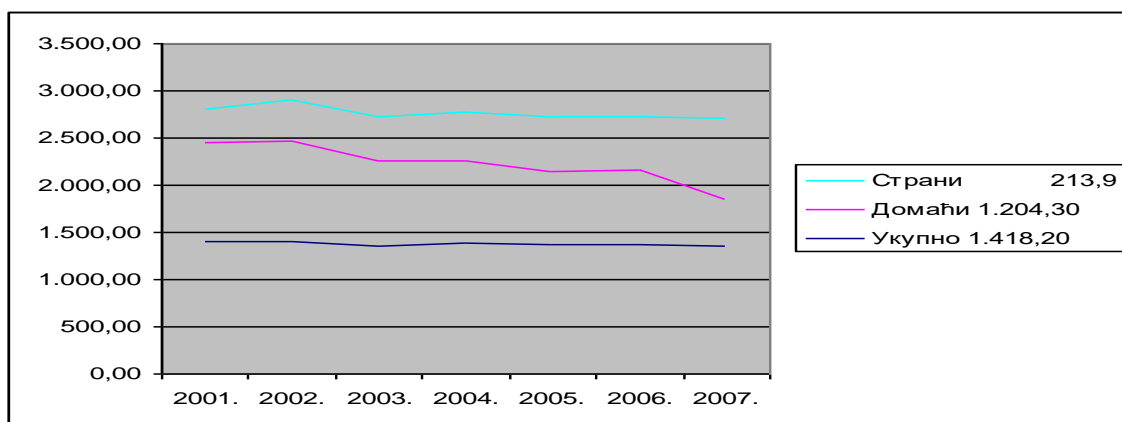
- u hiljadama

Godina	Ukupno	Domaći	Indeks	Strani	Indeks
2000.	795,8	707,3	-	88,5	-
2001.	765,1	614,7	86,9	150,4	169,9
2002.	788,6	597,7	97,3	190,9	126,9
2003.	728,1	513,9	86,0	214,1	112,2
2004.	692,9	449,7	87,5	243,2	113,6
2005.	674,8	397,7	88,4	277,1	113,9
2006.	705,4	424,5	106,7	281,0	101,4
2007.	722,6	296,5	69,8	426,1	151,6

Izvor: Statistički godišnjaci Beograda 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006., Zavod za informatiku i statistiku, Beograd

Tabela 24 Broj noćenja turista na području Beograda (2000.-2007.) u -000-

Godina	Ukupno	Domaći	Indeks	Strani	Indeks
2000.	1.418,2	1.204,3	-	213,9	-
2001.	1.402,0	1.052,8	87,4	349,2	163,2
2002.	1.409,7	1.054,9	100,1	435,8	124,8
2003.	1.360,9	891,4	84,5	469,5	107,7
2004.	1.384,4	871,3	97,7	513,1	109,3
2005.	1.366,3	775,7	89,0	590,6	115,1
2006.	1.366,4	794,3	102,4	572,1	96,9
2007.	1.351,1	511,6	64,4	839,6	146,8



Izvor: Statistički godišnjaci Beograda 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006., Zavod za informatiku i statistiku, Beograd

Ukupan broj turista na području Beograda i broj njihovih noćenja ima negativnu dinamiku u periodu 2000.-2006. godine. To je rezultat prvenstveno stagniranja prometa domaćih turista koji je sa 707,3 hiljade dolazaka i 1.204,3 hiljade noćenja u 2000. godini pao na 424,5 hiljada turista i 794,3 hiljade noćenja 2006. Posmatrano po godinama, blagi porast je registrovan kod indikatora koji se odnose na noćenja turista u odnosu na prethodnu godinu 2002. i 2006. godine. Suprotna tendencija prisutna je kod prometa inostranih turista – broj dolazaka povećan je u periodu 2000.-2006. za gotovo 5 puta, dok je broj njihovih noćenja porasta za 2,7 puta. Relativno nisko češće stranih turista u ukupnom turističkom prometu, koje se u broju noćenja kretalo od 15% (2000.g) do 42 % (2006.g.), nije moglo da bitnije zaustavi negativnu dinamiku turističkih kretanja.

Za poslednju posmatranu 2007 godinu neophodno je dati poseban komentar jer zapravo zbog promena u načinu obuhvatanja domaćeg i inostranog turističkog prometa ne mogu se dobiti indikativni pokazatelji u analizu dugoročnih tendencija. Naime, 2007. godine je došlo do promene u načinu obuhvatanja turističkog prometa posetilaca iz Crne Gore koji se od ovog perioda evidentira kao promet stranih gostiju, tako da podaci dati u tabelama nisu u potpunosti uporedivi. Kada se promet turista iz Crne Gore prikaže na isti način (kao promet stranih gostiju) i 2006. i 2007. godine, dobijaju se sledeći indikatori o kretanju domaćeg i inostranog turističkog prometa na području Beograda: domaći turistički promet meren brojem posetilaca zabeležio je pad od 3%, dok je broj noćenja porastao za 4%, inostrani turistički promet beleži značajan rast – 18% broja posetilaca i 25% ostvarenog broja noćenja.¹¹⁵

Za realnu ocenu turističkog prometa neophodno je uzeti u obzir i deo posetilaca Beograda koji nije obuhvaćen zvaničnom statistikom, a koji predstavlja značajan segment za ocenu ukupnih razvojnih potencijala. Radi se o stranim turistima koji u Beograd dolaze na kruzing putovanjima rekama i koji ne ostvaruju noćenja tako da ih zvanična statistika ne evidentira. Prema podacima Lučke kapetanije Beograd broj ovih stranih posetilaca permanentno raste, a u 2007. godini iznosio je oko 50.000.

¹¹⁵ Републички завод за статистику, Саопштење бр. 20 од 30.01.2008.

Na području Beograda turisti u proseku borave nešto kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2007. godine prosečna dužina boravka turista u Srbiji je iznosila 3,2 dana)

Tabela 25 Prosečna dužina boravka turista na području Beograda u periodu 2000.-2006. godine

Godina	Domaćih turista	Stranih turista
2000.	1,7	2,4
2001.	1,7	2,3
2002.	1,8	2,0
2003.	1,7	2,2
2004.	1,9	2,1
2005.	1,95	2,1
2006.	1,9	2,0
2007.	1,7	2,0

Izvor:Odgovarajuća proračunavanja na osnovu podataka Zavoda za statistiku

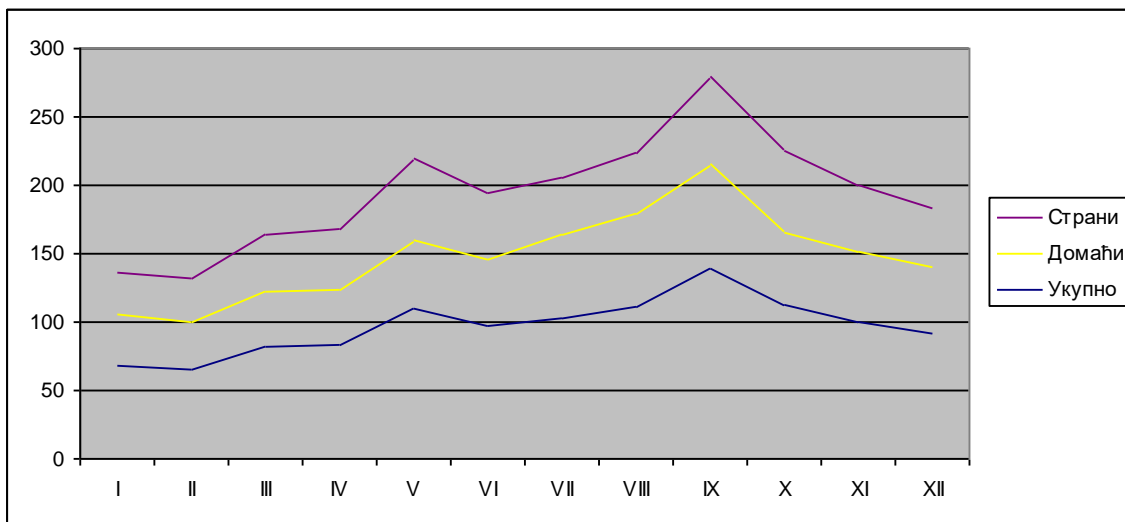
Turistički promet u Beogradu karakterišu relativno kratki boravci koji kod domaćih turista u proseku iznose 1,7 do 1,9 dana, dok strani turisti borave nešto duže (2,0 do 2,4 dana).

Analiza turističkog prometa prema vrstama objekata za smeštaj na području Beograda ukazuje da se najveći deo turističkog prometa realizuje se u hotelima u kojima je, uz varijacije u pojedinim godinama ostvareno između 816 i 980 hiljada noćenja. U 2006. godini, u beogradskim hotelima je evidentirano 884,5 hiljada noćenja, što predstavlja 65% ukupnog broja noćenja. Na drugom mestu se nalaze kola za spavanja (16%), zatim ostali objekti (10%) i prenoćišta (8%). Broj realizovanih noćenja u motelima, pansionima i kampovima je izrazito mali tokom celog posmatranog perioda.

Na području Beograda ne dolazi do ispoljavanja izrazitih sezonskih oscilacija turističkog prometa što je u skladu sa osnovnim obeležjima gradske turističke destinacije. Na to ukazuju i podaci iz narednih tabela.

Tabela 26 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2006. u -000-

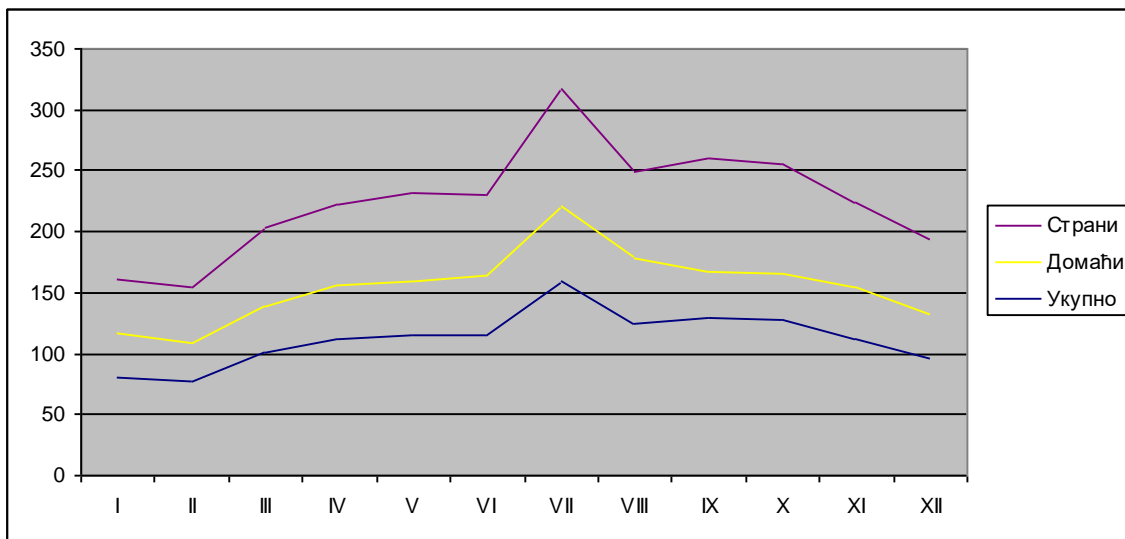
Mesec	Ukupno	Učešće u %	Domaći	Učešće u %	Strani	Učešće u %
I	68,2	4,9	37,1	6,1	31,1	5,6
II	65,7	4,8	33,8	5,6	31,9	5,7
III	82,0	6,0	40,6	6,7	41,4	7,4
IV	83,9	6,1	39,2	6,5	44,7	8,0
V	109,9	8,0	49,9	8,2	59,9	10,7
VI	97,5	7,1	48,8	8,0	48,7	8,7
VII	102,6	7,5	61,0	10,0	41,6	7,5
VIII	111,7	8,2	68,1	11,2	43,6	7,8
IX	139,3	10,2	75,6	12,4	63,7	11,4
X	112,7	8,2	53,2	8,8	59,5	10,7
XI	100	7,3	52,0	8,6	48,0	8,6
XII	91,8	6,7	48,1	7,9	43,7	7,8



Podaci Zavoda za statistiku i odgovarajuća proračunavanja

Tabela 27 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2007.u-000-

Mesec	Ukupno	Učešće u %	Domaći	Učešće u %	Strani	Učešće u %
I	80,4	6,0	36,9	7,2	43,5	5,2
II	77,4	5,7	31,3	6,1	46,1	5,5
III	101,6	7,5	37,4	7,3	64,2	7,6
IV	111,4	8,2	44,0	8,6	67,5	8,0
V	115,8	8,6	43,8	8,6	72,0	8,6
VI	114,9	8,5	48,6	9,5	66,4	7,9
VII	158,6	11,7	62,4	12,2	96,1	11,4
VIII	124,7	9,2	53,4	10,4	71,4	8,5
IX	129,8	9,6	37,2	7,2	92,6	11,0
X	127,9	9,5	37,5	7,3	90,4	10,8
XI	111,7	8,2	42,7	8,3	69,0	8,2
XII	96,8	7,2	36,3	7,1	60,5	7,2



Podaci Zavoda za statistiku i odgovarajuća proračunavanja

Na osnovu analize podataka može se ukazati da:

- ne postoji karakteristično sezonsko variranje tražnje karakteristično za boravišne turističke destinacije (letnja ili zimska sezona), a najniži obim ukupnog broja noćenja javlja se u toku zimskih meseci;
- prolećni i jesenji period posmatrani zajedno imaju veće učešće u ukupnom broju noćenja (2007.g. 51,6%), dok je kod stranih turista ovaj odnos još povoljniji (54,2%) u odnosu na obim noćenja u zimskim i letnjim mesecima;
- najveći obim noćenja u 2006. godini ostvaren je u septembru, a 2007. godine u toku jula meseca, ove i slične oscilacije ukazuju da tzv. turizam događaja (Events) ima značajnu ulogu u usmeravanju turističke tražnje ka Beogradu kao turističkoj destinaciji.

23.2.1.1. Karakteristike stranih turista

Beograd predstavlja vodeću destinaciju u Srbiji kada se radi o posetama stranih turista. Inostrani turistički promet iskazan brojem dolazaka stranih turista i brojem noćenja u periodu 2000.-2006. na području Beograda, ima pozitivnu dinamiku. Broj stranih posetilaca iznosio je 88,5 hiljada na početku posmatranog perioda i dostigao je 281 hiljadu 2006. godine, što predstavlja povećanje od skoro 5 puta. Istovremeno je broj noćenja povećan sa 214 na 572 hiljade, odnosno za 2,7 puta. To je dovelo i do povećanja učešće stranih turista u ukupnom turističkom prometu sa 15% (2000.g.) na 42% (2006.g.)

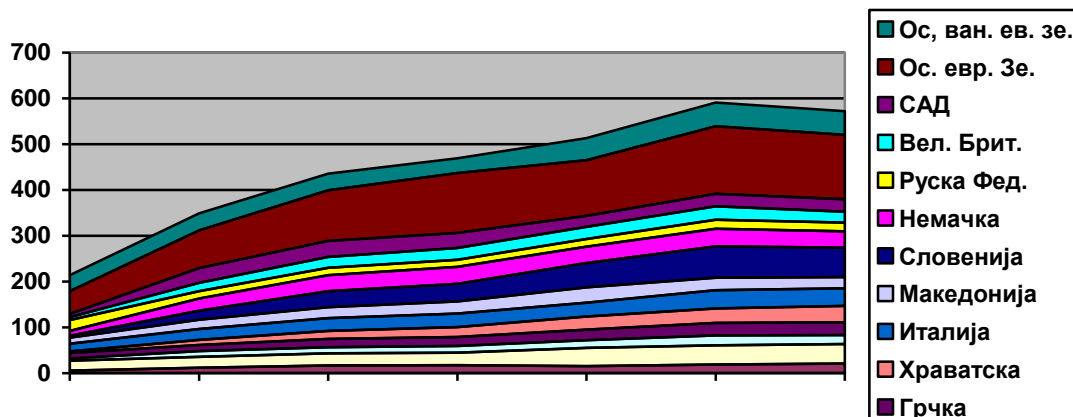
U 2007. godini, obzirom da je statističkim podacima promet turista iz Crne Gore evidentiran kao promet stranih gostiju, ostvareno je 426,1 hiljada stranih posetilaca i 839,6 hiljada noćenja. To je dovelo i do promene u ukupnoj strukturi noćenja, pri čemu dominantnu ulogu imaju strani turisti – sa preko 60% učešća u ukupnom broju noćenja turista na području Beograda.. Pored toga, o značaju Beograda kao destinacije ka kojoj se usmeravaju inostrani turisti govori i indikator da u ovom gradu ostvareno 56,9% od ukupnog broja noćenja inostranih turista u Srbiji iste godine.

U strukturi inostranog turističkog prometa prisutni su dolasci turista iz velikog broja zemalja, a u narednoj tabeli izdvojena su emitivna tržišta (12 vodećih) koja predstavljaju oko 2/3 ukupnog broja noćenja stranih turista.

Tabela 28 Broj noćenja stranih turista iz najvažnijih emitivnih zemalja u periodu 2000.-2006.

	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Austrija	5,7	12,1	17,1	17,2	15,3	19,1	21,0
B i H	21,5	23,8	26,1	27,7	40,1	41,6	42,3
Francuska	5,1	12,2	13,6	14,5	16,5	21,6	19,8
Grčka	11,6	13,7	18,3	19,4	22,9	27,7	28,4
Hrvatska	3,8	11,2	17,5	22,0	28,7	31,5	35,4
Italija	16,9	23,6	27,8	29,6	30,4	39,3	38,2
Makedonija	13,0	19,9	23,9	26,0	33,6	27,3	24,5
Slovenija	4,5	20,2	34,7	38,5	53,4	68,9	64,3
Nemačka	10,0	26,2	35,0	37,6	35,5	38,4	36,0

Ruska fed.	24,0	16,1	16,1	15,0	16,8	19,6	18,7
Vel. Brit.	6,6	18,3	23,4	26,0	26,1	29,6	24,1
SAD	6,5	32,4	35,4	32,8	24,4	27,1	27,3
Ostale evr. zemlje	49,9	82,2	110,4	130,5	121,5	147,5	140,2
Ostale vanev. zem.	34,8	37,3	36,5	32,7	47,9	51,4	51,9
Ukupno	213,9	349,2	435,8	469,5	513,1	590,6	572,1



Izvor: Statistički godišnjaci Beograda 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006., Zavod za informatiku i statistiku, Beograd

Kao najznačajnije emitivno tržište izdvojila se Slovenija 2003. godine, sa dinamičnim rastom broja noćenja turista koji je sa 20 hiljada (2001.g.) porastao na 64,3 hiljade (2006.g.). U ukupnom broju inostranih noćenja slovenački turisti su u 2006. godini učestvovali sa 11%, a za njima slede i iz Bosne i Hercegovine sa 42,3 hiljade noćenja i učešćem od 7,4 %. Kada se u analizu uključe i noćenja turista sa područja Hrvatske i Makedonije, može se oceniti da turisti iz bivših republika SFRJ predstavljaju najbrojniji tržišni segment i realizuju oko 1/3 ukupnih inostranih noćenja.

Među zemljama Evropske Unije izdvajaju se turisti iz Italije (38,3 hiljade) i Nemačke (36 hiljada), dok među turistima iz vanevropskih zemalja vodeće mesto zauzimaju SAD sa 27,3 hiljade noćenja u 2006. godini.

U 2007. godini vodeću poziciju su zauzeli turisti iz Crne Gore koji su ostvarili 111 hiljada dolazaka i 182,8 hiljada noćenja.

23.2.1.2. Karakteristike domaćih turista

Dinamika domaćeg turističkog prometa na području Beograda ukazuje na negativne tendencije u periodu 2000.-2006. godine. Ukupan broj dolazaka domaćih turista smanjen je sa 707,3 na 424,5 hiljade (za 40%), dok je broj noćenja opao sa 1.204,3 hiljade na 794,3 hiljade (ili za više od 30%). Negativne tendencije zaustavljene se 2006. godine kada dolazi do porasta broja noćenja za 6,7%, dok je 2007. ostvaren porast od 4%.¹¹⁶

¹¹⁶ Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

23.2.2. Karakteristike bitnih segmenata turističke tražnje

Prema dosadašnjim istraživanjima koje je obavila Turistička organizacija Beograda (TOB), profil prosečnog turista u Beogradu je sledeći¹¹⁷:

- Srednje dobi (35-50 godina starosti)
- Više ili visoko obrazovan (službenici, menadžeri...)
- Dolazi iz grada
- Dolazi zbog posla i sajmova (64%), sportskih događaja (10,7%), odmor i razonoda (8,1%)
- Prethodno je više puta boravio na području regije
- Dolazak u samostalnoj organizaciji, avionom (53%), automobilom (16,9%)
- Dolazak preko turističke organizacije (10,2%), preporuke (15%)
- Ostvaruje do 3 noćenja i koristi hotele i hostele
- Obilazi grad bez vodiča (60%) i odlazi na samostalne izlete
- Izuzetno je zadovoljan sa lepotom prirode i krajolika i gostoljubivošću lokalnog stanovništva

Iz dobijenih rezultata proizilazi da profesija, starosna dob, primanja i brojnost su primarni kriterijumi za oblikovanje ponude u Beogradu. U narednim istraživanjima treba obuhvatiti potrošnju, odnos cene i koristi, kvalitet turističkih informacija, kvalitet smeštaja, hranu i piće, kupovinu i dr. To bi osiguralo poređenje ponude sa drugim gradovima Evrope.

117 www.tob.co.yu- 2007.

Glava 10

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM

24. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom hotelskog preduzeća

U strategijskom i taktičkom upravljanju tražnjom hotelskog preduzeća, pa samim tim i upravljanje tražnjom hotelskih preduzeća Beograda, predstavlja segmentacija tržišta koja je postala je jedan od osnovnih koncepata u efikasnom marketingu. Proces segmentacije tržišta omogućuje bolje razumijevanje potreba i želja potrošača i uočavanje ličnih, situacionih i biheviorističkih osobina segmenta kao što je Beograd. Na taj način hotelska preduzeća mogu hotelski proizvod u potpunosti prilagoditi željama i potrebama određenog tržišnog segmenta, odnosno obaviti specijalizaciju i usmeriti se na određeni tržišni segment. Strategijom ciljanog marketinga treba, dakle, grupisati glavno tržište uz marketinške programe posebno odabrane za svaki segment.

Strategija segmentacije uvek kombinuje sa strategijom diferenciranja turističkog proizvoda. Ovo važi kako za makro, tako i za mikro nivo. Međutim, sigurno je, isto tako, da kombinovanje strategija segmentacije i diferenciranja hotelskog proizvoda na nivou destinacije (integrisani turistički proizvod) predstavlja daleko složeniji posao. Ovo nije samo iz razloga brojnosti i heterogenosti učesnika na strani ponude, već i zbog činjenice što su vrlo retke one tzv. »čiste« situacije u turizmu u smislu da se prvo ide od tržišta pa onda vrši kompletno nova izgradnja na strani ponude, već je najčešće reč o određenim intervencijama u već postojećoj fizionomiji beogradske destinacije (što je slučaj i za parcijalne proizvođače hotelskog proizvoda).

Segmentacija tražnje omogućava da se odredi ciljno tržište i na pravi način zadovolje njegovi zahtevi. Konkretno, segmentacija tražnje predstavlja postupak podele tržišta u različite grupe kupaca (korisnika) koji bi mogli zahtevati posebne hotelske proizvode (usluge) i/ili marketing mikseve. Hotelska kompanija identifikuje različite načine segmentacije tržišta, razvija profile rezultujućih tržišnih segmenata i procenjuje privlačnost svakog pojedinog segmenta. Nakon toga, pristupa se izboru ciljnog tržišta (procena i izbor jednog ili više tržišnih segmenata) i pozicioniranju proizvoda u odnosu na konkurenciju¹¹⁸.

118 Saznavanje bitnih razlika koje postoje između kupaca-klijenata predstavlja jedan od bitnih razloga za segmentaciju tržišta. Ukoliko bi turistički subjekt – preduzeće utvrdilo bitne razlike između kupaca-klijenata, onda bi se mogao napraviti pro-gram marketinga za tržišni segment, i time bi preduzeće na efikasniji način zadovoljilo potrebe i želje kupaca-klijenata. Pomoću podele tržišta na segmente, preduzeće može da izabere koje delove tržišta želi da podmiri svojim proizvodima ili uslugama, kao i na koji način će to uraditi.

24.1. Segmentacija tražnje

Za savremeni postupak, odnosno proces segmentacije tražnje postoji veći broj kriterija na temelju kojih je moguće izvršiti segmentaciju tržišta turističke destinacije, koje se mogu primeniti i na Beograd. Na primer, mogu se, efikasno i efektivno, primeniti sledeće:

- segmentacija prema svrsi putovanja,
- segmentacija prema potrebama, motivima i koristi,
- segmentacija prema učestalosti kupovanja,
- segmentacija prema demografskim, ekonomskim i zemljopisnim osobinama potrošača,
- segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača, i
- segmentacija putem cena.

Segmentacija prema svrsi putovanja predstavlja polazište za sve naredne kriterije segmentacije. Za turističku su destinaciju interesantna samo ona putovanja koja turisti poduzimaju radi odmora, rekreacije i razonode pa u definiciji svoje strategije mora voditi računa o ovakvoj svrsi putovanja. Poslovna putovanja za turističku destinaciju manje su interesantna, ali ona destinacija koja računa na takva putovanja u definiranju svojega proizvodnog programa svakako će voditi računa o specifičnosti potražnje potrošača koji preduzimaju poslovna putovanja. Međutim, i turistička destinacija koja razvija "klasični" turistički program, a uz njega i manifestacijski, kongresni ili neki drugi sličan oblik, takođe će i ovaj segment poslovnih putovanja staviti u svoj tržišni fokus. Zato, specifičan odnos proizvod- tržište uvek mora imati u vidu i to upravo takav odnos kakvog je moguće tržišno u potpunosti iskoristiti. To samo ukazuje da odnos proizvod tržište nije jednom zauvek dat nego da integralni hotelski proizvod mora biti uklopljen u svoja tržišta, odnosno tržišne segmente.

Segmentacija prema potrebama, motivima i koristi predstavlja produbljanje prethodne segmentacije, jer svako putovanje ima svoje specifične potrebe motive i koristi. Na primer, poslovna putovanja, motivisana su poslovnim aktivnostima. Takođe, i putovanja radi odmora, rekreacije, razonode, posećivanje kulturnih i sportskih manifestacija, svaka za sebe mogu imati slične ali i različite potrebe, motive i koristi, mada se, obično, misli da su za sva takva putovanja potrebe, motivi i koristi iste. Tako na primer, za turistička putovanja mogu biti zainteresirani turisti koji preferiraju hotelski smeštaj u hotelu najviše kategorije, a drugi se, pak, zadovoljavaju posve skromnim zahtevima u smeštaju. Neki, turistički putnici, obraćaju pažnju na vrhunsku poslugu ili vrhunska jela i pića, a drugi su mnogo skromniji u tim zahtevima. Dakle razlika je među njima i u potrebi i u zahtevima i u očekivanoj koristi.

Segmentacija prema demografskim, ekonomskim i geografskim osobinama potrošača najčešće je korišten koncept u turističkom gospodarstvu. Varijable kao što su polna pripadnost, godine starosti, prihodovna karakteristika, geografska područja od kuda turisti dolaze, najčešće su korištene u segmentaciji turističkog tržišta. To će značenje, verovatno, zadržati i u buduće i to uz kombinaciju s ostalim konceptima.

Segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača koristi se razlikama u mentalnom sklopu gostiju, a u odnosu na njihovo doba, pol, životni stil, područja iz kojih dolaze i sl., i pri tom se izdvajaju **potrošači koji su**

predisponirani, npr. prema avanturizmu, istraživanjima i rizicima u odnosu na one koji se klone svega toga i žele mirne i sigurne destinacije. Razumljivo je da *u prvu grupu spadaju mlađi gosti, a u drugu stariji i s, relativno, boljim prihodima.*

Segmentacija putem cena, u narasloj tržišnoj konkurenciji, sve se više koristi u segmentaciji turističkog tržišta pa na temelju takve segmentacije turistička destinacija može privući segmente potrošača visoke platežne moći. Razumljivo je da se ovaj koncept segmentacije tržišta mora vršiti s proizvodima natprosječne kvalitete jer se nizak kvalitet ne može plasirati po visokim cenama.

Neosporno, segmentacija turističkog tržišta može se vršiti po brojnim kriterijumima, bilo da su «klasični» ili alternativni. Tendencija je da se sve više koriste ***varijable kao što su karakteristike životnog stila, individualni imidž, posebne želje ekstravagantnih potrošača s izuzetnom kupovnom moći, apsolutno verovanje proizvodu destinacije itd.***

Suvišno je isticati kako celokupna strategija segmentacije tržišta turističke destinacije ne bi imala smisla kad se s njom ne bi postizali bolji rezultati u području prodaje, u postizanju bolje konkurentske pozicije, u smanjenju troškova, i na kraju, bolji rezultati i zadovoljstvo obe strane u zadovoljenju potreba, motiva i koristi gostiju. Sve ove aktivnosti i rezultate mora pratiti marketinška aktivnost jer je ta aktivnost i osnova za izbor strategije. Pri tome se, najčešće, koristiti strategija diferenciranog marketinga, i strategija koncentrisanog marketinga.

24.2. Diferenciranje uslužnog programa

Jedan od bitnih elemenata u strategijskom i taktičkom upravljanju tražnjom hotelskog preduzeća predstavlja diferenciranje ukupnog uslužnog programa. U toj situaciji koristi se strategija diferenciranog marketinga koja polazi od spoznaje da je moguće "lomiti" tržište na više manjih homogenih i kompaktnih grupa potrošača (strategija segmentacije) ili izbora samo nekoliko, posebno interesantnih, "tržišnih meta".

Međutim, kad je, pak, turistička destinacija usmerena na samo jednu "tržišnu metu" prema kojoj želi plasirati svoj proizvod, tad će se koristiti strategijom koncentrisanog marketinga, odnosno strategiju diferenciranja uslužnog programa. U savremenim tržišnim odnosima, ova strategija ima određene prednosti jer lakše i preciznije definiše tržište i lakše prepoznaje potrebe, motive i interese potrošača. Tako se lakše određuje i marketing miks i preciznije definišu tržišni ciljevi. Međutim, sve bi prednosti ove strategije bile ništavne kad se njome ne bi osiguravala i relevantna ekonomska korist i osiguravao plasman dominantnih proizvoda u turističkoj destinaciji.

Strategija diferenciranja uslužnog programa ukazuje da ***segmentacija turističkog tržišta ne može uspjeti bez adekvatnih marketing menadžment odluka pa tako predstavlja osnovu za uspješne upravljačke odluke.*** Savremenu marketing menadžment već zna da je turističko tržište sastavljeno od većeg broja turističkih potrošača koji se razlikuju u svojim potrebama i interesima, ali da se mogu i grupisati u segmente dovoljno homogene unutar grupe, a heterogene međusobno te da je određeni hotelski proizvod lakše plasirati na unapred utvrđene segmente.

Na temelju tih spoznaja utvrđuje se marketinška strategija kako za pojedine segmente tržišta tako i za pojedine i ukupne proizvode turističke destinacije. Zato je i strategija diferenciranja uslužnog programa toliko značajna za turističku destinaciju. S druge strane, u diferenciranju uslužnog programa treba imati u vidu promene organizacione kulture koje mogu biti različite po obuhvatu i dubini. Prema obuhvatu, promene kulture mogu biti uže i šire. Uže promene organizacione kulture podrazumevaju promene samo uskog segmenta pretpostavki, verovanja, vrednosti ili normi ponašanja. U tom slučaju zaposleni menjaju svoje stavove ili ubeđenja samo o jednom pitanju, jednom problemu ili užem segmentu života i rada u organizaciji. Široke promene kulture znače promene shvatanja zaposlenih u pogledu bitnih pitanja funkcionisanja organizacije.

Parcijalne promene organizacione kulture nisu uvek izvodljive naročito sa aspekta diferenciranja uslužnog programa. To zavisi od snage kulture i stepena njene homogenosti i unutrašnje konzistentnosti. Naime, ukoliko je kultura jaka a njene pretpostavke, verovanja i vrednosti veoma čvrsto povezane i međusobno konzistentne, promena samo jedne pretpostavke, verovanja ili vrednosti zahteva promenu i svih ostalih. Međutim, ukoliko je organizaciona kultura slaba, amorfna, sa dosta slabo povezanih elemenata, ona se može menjati i parcijalno.

Prema dubini promena razlikujemo "duboke" i "plitke" promene kulture. "Plitke" ili površne promene podrazumevaju promenu samo nekih kulturnih normi i simbola dok se stvarne vrednosti, verovanja ili pretpostavke ljudi ne menjaju. Duboke promene kulture zahtevaju promenu ne samo simbola, normi ili vrednosti zaposlenih već i najdubljih, podsvesnih verovanja i pretpostavke o svetu u kome žive. Treba imati u vidu da promena normi i simbola najčešće povlači za sobom promenu samo ponašanja zaposlenih, ali ne i njihovih ubeđenja.

Prema ukupnom sadržaju, promene organizacione kulture mogu imati tri osnovna oblika.

Prvo, promene organizacione kulture mogu se vršiti u obliku eliminisanja nekih pretpostavki, verovanja ili vrednosti koji sada čine njen sadržaj. U tom slučaju kultura se samo prilagođava novonastaloj situaciji, neke prevaziđene vrednosti i norme se napuštaju, ali se osnova kulturnog obrasca ne menja.

Drugi oblik promene kulture jeste kada se u postojeći sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti ugrađuju nove. Tada se zapravo organizaciona kultura menja kroz sticanje novih iskustava članova organizacije u oblasti rada sa kojom u prethodnom periodu nisu imali kontakta.

Treći oblik promene kulture jeste modifikacija postojećih kulturnih vrednosti. U ovoj vrsti promena, neke kulturne pretpostavke, verovanja i vrednosti modifikuju svoj sadržaj kako bi se prilagodile promenama i novostečenim iskustvima zaposlenih u preduzeću.¹¹⁹

119 Janićijević N. , Organizaciona kultura, Ulixes, Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997., str. 284

24.3. Diferenciranje cena hotelskog preduzeća

Jedan od najkorišćenijih instrumenata marketing miksa je cena, pa tako i u beogradskim hotelima ona predstavlja bitan element u strategijskom i taktičkom upravljanju za tražnjom na beogradskom hotelskom tržištu.

Tabela 29 Cene smeštaja u 1/1 sobama u izabranim hotelima u 2005.

NAZIV HOTELA	Prenoćište u 1/1sobi dnevno
BEOGRAD INTERCONTINENTAL	175-235 EUR
ALEKSANDAR PALAS	220-370
ZLATNIK	130
SLAVIJA LUX	110-120
MAJESTIC	100-110
MOSKVA	50-170
M-BEST WESTERN	120-155
METROPOL	80-110
LE PETIT PIAF	152
EXCELSIOR	30-40
REX	28-42

Izvor: Sopstveni proračun na bazi dobijenih podataka od hotela

Individualni gosti u popunjavanju kapaciteta su zastupljeni sa 65,1%, grupe gostiju sa 32,2% i alotmanski zakup sa oko 2%.

U ovim hotelima u 2005. godini boravilo je 98.997 gostiju, koji su ostvarili 214.794 noćenja. Prosečna dužina boravka iznosila je 2.2 dana.

Prikaz turista po obimu i dinamici po mesecima, za 2002, 2003, 2004 i 2005. godinu u 6 odabranih hotela, dat je u prilogu rada (komparativni pregled ostvarenih noćenja po mesecima za jedan hotel prve kategorije, dva hotela druge kategorije, dva hotela treće kategorije i jedan hotel IV kategorije).

24.4. Profilisanje imidža hotelskog preduzeća

Nakon situacione analize i definisanja misije, ciljeva i smernica hotelsko preduzeće treba da izabere globalnu strategiju(e) nastupa na tržištu. Generalno, menadžerima na raspolaganju stoje tri alternative:

- a) strategija nediferenciranog marketinga,
- b) strategija diferenciranog marketinga i
- c) strategija koncentrisanog marketinga ili fokusa.

Sa sigurnošću se može tvrditi da danas u hotelskoj industriji gotovo i da nema hotelske kompanije koje primenjuju strategiju nediferenciranog marketinga, tj. odsustva bilo kakvog uvažavanja karakteristika potrošača-turista. Upravo suprotno. Veoma je veliki broj onih hotelskih kompanija koje, uviđajući značaj odnosa proizvod/tržište, artikulišu svoj globalni tržišni nastup kroz

strategiju diferenciranog marketinga ili fokusa. U suštini, "napada" se veći broj tržišnih meta, ili čak samo jedna od njih.¹²⁰

U tim okvirima, veoma mnogo pomažu konceptualni modeli za olakšavanje strategijskog izbora turističke destinacije, kao što je npr. portfolio proizvoda ili portfolio proizvod/tržište. Neki od bitnih zahteva u određivanju strategije destinacije uz korišćenje ovih modela su:

- a) određivanje liste faktora koji određuju tržišnu atraktivnost i snagu turističke destinacije koliko god je to preciznije moguće;
- b) Merenje i rangiranje faktora od ključnog značaja za uspeh destinacije; c) Ukupan skor (vezan za obe dimenzije - proizvod/tržište) daće poziciju turističke destinacije i olakšati izbor strategije itd.

Strategijom profilisanja imidža hotelsko preduzeće nastoji da se što bolje pozicionira u svesti potrošača. U tom kontekstu pozicioniranje i nije ništa drugo do logičan nastavak procesa segmentacije, pri čemu se pozitivna predstava (imidž) kreira za unapred utvrđeni segment.

Bitno je shvatiti da strategija profilisanja imidža hotelske kompanije i njenog pozicioniranja treba prvenstveno da počiva na identifikovanju.

25. Utvrđivanje strategijskih ciljeva razvoja hotelskog preduzeća

Imajući u vidu navedene izazove sa kojima se suočavaju hotelska preduzeća u savremenim uslovima, kao odgovor, odnosno moguće reakcije, hotelskog menadžmenta na brojne tržišne izazove nameću se sledeći stavovi:

Prvo, neophodno je zajedničko, organizovano i sinhronizovano delovanje manjih hotela na području marketinga.

Drugo, neophodno je šire povezivanje hotela sa ostalim učesnicima u formiranju hotelsko - turističkog proizvoda (agencije, trgovina, saobraćaj, građevinarstvo, zanatstvo, poljoprivreda) na nivou destinacije.

Treće, neophodno je jače povezivanje i saradnja hotelske privrede sa nadležnim državnim institucijama, od lokalnog do republičkog nivoa, radi efikasnijeg i bržeg reagovanja na očekivane i neočekivane promene i pretvaranja mogućih šansi u realnost i njihovu valorizaciju.

Četvrto, neophodna je čvršća saradnja i povezanost hotelskih i turističkih preduzeća sa asocijacijama hotelsko - turističke privrede, koje predstavljaju važne karike u zalaganju za adekvatniji tretman ove grane u privrednom sistemu i merama ekonomske politike.¹²¹

Ovi elementi su osnov i za utvrđivanje strategije prilagođavanja hotelskih preduzeća novim uslovima, jer izazovi, šanse i rizici utiču na izbor strategije i

120 Ognjen Bakić, Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, EF, Beograd, 1996., str. 114.

121 Najznačajnije asocijacije kod nas su Udruženje hotelsko ugostiteljske privrede "HORES", u čijem sastavu je preko dvestotine hotela i restorana i Nacionalno udruženje turističkih agencija "YUTA", u čijem sastavu je oko 350 agencija.

način prilagođavanja¹²². Polazi od stanovišta da strategijsko prilagođavanje hotelskih preduzeća novim uslovima obuhvata:

- 1) neophodnost istraživanja tržišta i formiranja informacionog sistema u hotelskom preduzeću;
- 2) sistem strategijskog upravljanja uslugama u hotelskom preduzeću:
 - elementi (pansionska ili neka druga usluga);
 - nivo i kvalitet;
 - formiranje novog proizvoda vezanog za razvoj novih oblika turizma (eko-turizam, atrakcije, avanture, eksperimente, manifestacije i sl.);
- 3) strategiju razvoja hotelskog preduzeća na turističkom tržištu:
 - penetracija (s postojećim portfoliom ostvarivanje rasta segmenata);
 - razvoj proizvoda (na osnovu dodatka postojećem portfoliju);
 - razvoj tržišta;
 - diversifikacija;
 - strategija marke;
- 4) strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom:
 - segmentacija tražnje koja ima nekoliko modela:
 - opisni model (s geografskim, socio-ekonomskim i demografskim varijantama);
 - psihološki model (polazi od analize ličnosti potrošača kao što je interesovanje potrošača, njegovo ponašanje, sklonosti i sl.);
 - psihografski model (životni stil i varijabile kvaliteta života);
 - biheviistički model (vernost potrošača određenom brendu); i
 - tzv. hibridni model (kombinacija prethodnih);
- 5) diferenciranje uslužnog programa (određivanje načina prodaje):
 - ekskluzivni (najviši kvalitet - određenim segmentima);
 - selektivni (semiekskluzivni);
 - komercijalni (intenzivna prodaja);
 - pozicioniranje uslužnog programa;
- 6) strategijsko planiranje razvoja (putem taktičkih odluka i akcija):
 - interakcija s kupcima proizvoda i usluga;
 - iskorišćenost kapaciteta;
- 7) diferenciranje cena prema:
 - segmentima potrošača;
 - vremenu (sezona, vansezona, radni dan, vikend, praznik);
 - vrsti usluge (pansion, polupansion, paket aranžman);
 - načinu prodaje (kolektivno, grupno, direktno, indirektno);
- 8) utvrđivanje ciljeva i priprema strategijskog razvoja uslužnog programa:
 - identifikovati ciljne tržišne segmente;
 - identifikovati profile potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmentima;
 - identifikovati ključne faktore koji utiču na donošenje odluke ciljnog segmenta da kupi turistički proizvod (cena, imidž proizvoda, dostupnost, način prodaje i sl.);
 - utvrditi politiku cena;

122 Najveći broj domaćih i stranih autora (Milisavljević, M., Čačić, K., Bakić, O., Todosijević, Čerović, S., Zečević, B., Powers, Middleton, Hugles Slattery i dr.) koji se bavi ovim pitanjima polazi od stanovišta da strategijsko prilagođavanje zavisi od najmanje osam bitnih faktora.

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

Na osnovu ovakog pristupa strategijskog prilagođavanja hotelskih preduzeća novim uslovima, gde dominantnu ulogu imaju savremeni vidovi turizma, osnovni ciljevi hotelskih preduzeća mogu se izraziti kroz:

- 1) povećanje učešća na turističkom tržištu (domaćem i inostranom),
- 2) povećanje profita na osnovu porasta turističke potrošnje,
- 3) osvajanje novih turističkih tržišta,
- 4) oživljavanje opadajućeg proizvoda.

Na ovaj način utvrđeni ciljevi su osnovno polazište menadžmenta hotelskih preduzeća, njihova filozofija, strategija i vizija, gde su menadžment i marketing strategija i tržišno usmerena organizacija najbitniji faktori za postizanje ekonomske efikasnosti i opstanka hotelskih preduzeća na veoma osetljivom i surovom turističkom tržištu.

Sa druge strane buduće investicije, isto tako, predstavljaju ključan cilj za razvoj hotelskog preduzeća. Zato treba imati u vidu metod i kriterijume izbora investicija u hotelsko preduzeće. Kriterijumi za izbor investicija predstavljaju meru valjanosti pojedinih investicionih aktivnosti, meru dostizanja postavljenih ciljeva investiranja i na osnovu njega se određuje koju od raspoloživih investicionih aktivnosti treba realizovati.

Pogrešno odabrani kriterijumi dovode do nepravilnih odluka i do promašaja cilja investiranja, što može imati veliki značaj za opstanak i razvoj preduzeća. Preduzeće se opredeljuje na onu investiciju koja će mu doneti najveće ekonomske koristi u budućem poslovanju. Osnovni kriterijum kod donošenja investicionih odluka predstavlja izbor one alternative koja će doneti najveće ekonomske i ukupne efekte.

Polaznu osnovu za određivanje investicionog kriterijuma predstavlja cilj koji donosilac odluka želi da ostvari investiranjem. Cilj investiranja određuje karakter efekata kojim se meri doprinos investicionog projekta ciljevima donosioca odluka. Izabrani efekti formulišu određene kriterijume kao zahteve. Efekti mogu biti izraženi kao apsolutne veličine ili kao odnosi nekih veličina, a kriterijumi iskazuju težnju za maksimiziranjem ili minimiziranjem tih veličina, odnosno njihovih odnosa. Za razliku od kriterijuma, metode ocene efektivnosti investicija predstavljaju analitičko sredstvo za obračun efekata investicija.

Poređenjem kriterijuma, koji se iskazuju kao željena veličina, sa efektima utvrđenim odgovarajućim metodom (npr. metodom sadašnje vrednosti), može se izvršiti izbor između više varijanti investicionih projekata, ili se može doneti odluka o prihvatanju ili odbijanju pojedinačnog projekta.

Postoje brojne metode izražavanja efektivnosti investicionih projekata. U zavisnosti da li metode uvažavaju vremensku vrednost novca, dele se u dve osnovne grupe:

- **statičke** i
- **dinamičke** metode izražavanja efektivnosti investicionih ulaganja

Sa stanovišta tipa odnosa između investicionih projekata postoje dve vrste projekata, i to :

- međusobno nezavisni - kada prihodi jednog projekta koje on obezbeđuje ostaju isti bez obzira na to da li je drugi projekat prihvaćen ili odbačen,
- međusobno isključivi –kada prihodi jednog projekta potpuno nestaju kada se prihvate drugi projekti ili je tehnički nemoguće istovremeno realizovati oba projekta.

Statičke metode izražavanja efektivnosti investicionih ulaganja ne uvažavaju vremensku vrednost novca. Po ovim metodama 1 dinar ima istu vrednost bez obzira na to u kom je vremenskom periodu primljen ili potrošen.

Najvažnije statičke metode su:

- period povraćaja¹²³ i
- računovodstvena stopa prinosa¹²⁴

Neto ekonomski tok projekta je razlika između priliva i odliva gotovine / u slučaju kada je projekat finansiran iz kredita, iznosi otplate kredita se oduzimaju iz odliva gotovine. Period povraćaja izračunava se po sledećem obrascu:

$$\sum_{i=1}^t s_i = Y_0 P_0$$

gde je:

s_i - neto priliv gotovine iz ekonomskog toka u i -toj godini,

t - broj potrebnih godina (perioda) da bi se neto priliv gotovine iz ekonomskog toka

izjednačio sa vrednošću investicionih ulaganja, i

$Y_0 P_0$ - investiciono ulaganje.

Primer: Ukoliko jedno preduzeće investira u projekat 500.000 dinara, i ako očekuje ujednačen neto priliv gotovine iz ekonomskog toka u iznosu od 100.000 dinara godišnje tokom narednih šest godina, period povraćaja iznosi 5 godina.

$$t = \frac{500.000}{100.000} = 5 \text{ godina}$$

Iz prethodnog proizilazi da će se investiciono ulaganje otplatiti za 5 godina. Nezavisan projekat će biti prihvaćen ukoliko je njegov period povraćaja kraći od

123 Period povraćaja (payback, payback period, pay-off period, capital recovery), kao metod ocene investicionih ulaganja definiše se kao vreme (broj godina) koje je potrebno da se ulaganja u određeni projekat nadoknade iz priliva gotovine iz neto ekonomskog toka projekta.

124 Računovodstvena stopa prinosa (accounting rate of return) predstavlja sledeći statički metod za ocenu investicija. Ona ima nekoliko različitih načina izračunavanja. U osnovnom obliku izražava se procentom i to kao odnos očekivanog dobitka od investicionog projekta i kapitalnih ulaganja u projekat.

vremena za nadoknadu uloženog kapitala, koji je definisan kriterijumom. U slučaju međusobno isključivih projekata, prihvaćće se onaj projekat čiji je period povraćaja kraći, uz uslov da je kraći predviđenog kriterijuma.

Prednost ovog metoda je to što je veoma jednostavan za upotrebu i razumevanje menadžmenta, kao i to što pokazuje likvidnost projekta.

Nedostaci metoda perioda povraćaja su što ne omogućava tretiranje vremenske vrednosti novca, ne respektuje gotovinski tok novca nakon perioda povraćaja i ne sadrži ocene efektivnosti projekta.

Uprkos nedostataka, ovaj metod se često koristi i veoma je popularan kao metod ocene iako ne omogućava sagledavanje finansijske situacije vezano za projekat u periodu životnog veka projekta. Stoga se najčešće primenjuje kao metod za proveru projekata sa relativno malim nivoom ulaganja, a pre primene mnogo složenijih i pouzdanijih metoda ocene. Najčešća varijanta računovodstvene stope prinosa izračunava se kao odnos prosečnog godišnjeg dobitka i prosečnog godišnjeg iznosa kapitalnih ulaganja u projekat u veku njegovog trajanja.

$$\text{Prosečna računovod. stopa prinosa} = \frac{\text{Prosečni godišnji dobitak}}{\text{Prosečno godišnje ulaganje}} \times 100$$

Na ovaj način izračunata računovodstvena stopa prinosa služi kao vodič u oceni investicija dva načina. Prvo, on omogućava automatsko prihvatanje ili odbijanje projekta u zavisnosti od veličine izračunate vrednosti u odnosu na usvojeni kriterijum. Drugo, kada je potrebno rangirati investicione projekte to je moguće primenom ovog metoda. Nezavisni projekti će biti prihvaćeni ukoliko je njihova računovodstvena stopa prinosa viša od stope prinosa koja je utvrđena kriterijumom. Od međusobno prihvatljivih projekata biće prihvaćen onaj projekat koji ima najvišu računovodstvenu stopu prinosa.

Ovaj metod je prihvatljiviji u odnosu na metod perioda povraćaja zato što je jednostavniji za primenu i kao takav je mnogo bliži menadžmentu preduzeća. Istovremeno ona za razliku od metoda perioda povraćaja vodi računa o tokovima dobiti za vreme celog životnog veka projekta.

Neophodno je ukazati i na nedostatke ove metode, a to je da ne računa sa vremenskom vrednošću nova i ne polazi od novčanog toka investicionog projekta. Takođe, pošto se računovodstvena stopa prinosa izražava u procentima, metod je teško koristiti u slučajevima kada se finansijska snaga projekta ispituje između nekoliko mogućih alternativa.

Uprkos svemu metod prosečne računovodstvene stope prinosa se široko primenjuje za relativno kratkoročne projekte koji ne zahtevaju veća ulaganja.

U oceni treba istaći da oba navedena statička metoda imaju značajne nedostatke od prednosti u najvećem broju slučajeva pa se zbog toga primenjuju dinamički metodi koji uključuju koncept vremenske vrednosti novca.

Dinamičke metode izražavanja efektivnosti investicionih ulaganja u savremenim uslovima dolaze sve više do izražaja. Kako bi se u potpunosti razumeo koncept vremenske vrednosti nova, neophodno je imati u vidu da novac primljen danas (1 dinar) nema istu vrednost ako se primi npr. godinu

dana kasnije. To nije posledica smanjenja ili povećanja vrednosti novca posmatrano realno ili postojanje inflacije, već jednostavno postojanje mogućnosti alternativnog korišćenja novca – investicionih ulaganja. Dinar primljen danas može biti investiran kako bi se ostvarilo prinos u toku perioda od godinu dana. Ako je prinos na godišnjem nivou 10% , nakon godinu dana prinos će iznositi 0,10 dinara , tj.investiran novac će imati vrednost od 1,10 dinara. Na taj način 1 dinar koji treba da se primi posle jedne godine ima manju vrednost, odnosno sadašnja vrednost jednog dinara koji će se dobiti za godinu dana je 0,909 sadašnjih dinara. Ova činjenica se matematički može prikazati na sledeći način:

$$A = P(1 + i)^n$$

gde je A- buduća vrednost novca,

P – sadašnja vrednost novca,

i - godišnja kamatna stopa izražena u decimalnom zapisu,

n – broj godina za koji se računa buduća vrednost novca.

Na osnovu ovog koncepta razvili su se metodi izražavanja efektivnosti investicionih ulaganja koji za razliku od prethodna dva statička metoda uvažavaju dinamiku. To su sledeća dva metoda :

- **metod sadašnje vrednosti i**
- **metod interne stope prinosa.**

Postoji više verzija kriterijuma koji su zasnovani na **metodu sadašnje vrednosti** i to su:

- *fundamentalna verzija,*
- *neto sadašnja vrednost i*
- *indeks rentabilnosti.*

Po *fundamentalnoj verziji* prihvata se onaj projekat (ili skup projekata) koji maksimizira sadašnju vrednost proizvodnih rezultata, odnosno dostignutog bogatstva donosioca odluka.

Sadašnja vrednost proizvodnih rezultata:

$$W_0^P = p_0 + \frac{p_1}{1+i} + \frac{p_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{p_r}{(1+i)^r}$$

Pošto dostignuto bogatstvo predstavlja zbir inicijalnog bogatstva I sadašnje vrednosti skupa prihvaćenih projekata, tj.

$$W_0^P = W_0^Y + W_0^Q$$

gde je

W_0^P - dostignuto bogatstvo

W_0^Y - inicijalno bogatstvo

W_0^Q - sadašnja vrednost skupa prihvaćenih projekata

Maksimiziranje W_0^P se, pri datom W_0^Y , postiže kroz maksimiziranje W_0^Q , tako da treba prihvatiti onaj skup projekata čija je ukupna sadašnja vrednost izražena kao:

$$W_0^Q = q_0 + \frac{q_1}{1+i} + \frac{q_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{q_r}{(1+i)^r}$$

najveća.

Ekonomski nezavisni projekti prihvatljivi su samo onda kada je njihova sadašnja vrednost veća od 0 ($W_0 > 0$).

U slučaju isključivih projekata kriterijum odlučivanja svodi se na izbor onog projekta čija je sadašnja vrednost najveća.

Neto sadašnja vrednost nastaje kada se od sadašnje vrednosti neto priliva iz ekonomskog toka investicionog projekta oduzme sadašnja vrednost ulaganja. Izračunava se po obrascu:

$$NSV = \frac{s_1}{1+i} + \frac{s_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{s_r}{(1+i)^r} - Y_0 P_0$$

gde je:

NSV – neto sadašnja vrednost,

s_T - neto priliv gotovine u T-toj godini,

i - kamatna stopa na godišnjem nivou,

$Y_0 P_0$ - investiciono ulaganje

Svaki ekonomski nezavisan projekat koji ima pozitivnu vrednost kriterijuma neto sadašnje vrednosti, smatra se opravdanim za realizaciju, odnosno treba da bude zadovoljen uslov: $NSV \geq 0$.

Ukoliko se radi o oceni i izboru između više projekata, kao najefikasniji i najbolji se smatra onaj koji ima najveću pozitivnu vrednost ovog kriterijuma.

U praksi se često koristi *indeks sadašnje vrednosti* tj. indeks rentabilnosti, koji je mnogo razumljiviji za donosiocima odluka. Indeks rentabilnosti sadašnju vrednost priliva i sadašnju vrednost kapitalnih ulaganja izražava u indeksima.

Kod odlučivanja o prihvatanju međusobno nezavisnih projekata, ovaj metod (kada je indeks sadašnje vrednosti veći od 1) daje potpuno iste rezultate kao i metod neto sadašnje vrednosti.

Kod međusobno isključivih projekata, bira se onaj projekat čiji je indeks rentabilnosti najveći, ali to ne mora biti i optimalno rešenje, jer ne uzima u obzir apsolutnu veličinu ostvarenih rezultata tj. zasniva se na odnosima veličina.

Metod interne stope prinosa (IRR – Internal Rate of Return) je alternativni metod koji se zasniva na zavisnosti koja postoji između sadašnje vrednosti investicija i diskontne stope.

Interna stopa prinosa definisana je kao kamatna stopa koja kada se primeni na gotovinski tok koji se putem projekta ostvaruje, izjednačava neto sadašnju vrednost priliva i odliva. Drugim rečima, to je diskontna stopa koja primenom neto sadašnju vrednost svodi na nulu. Interna stopa prinosa ζ skupa projekata određena je sledećom jednačinom:

$$0 = q_0 + \frac{q_1}{1+\zeta} + \frac{q_2}{(1+\zeta)^2} + \dots + \frac{q_r}{(1+\zeta)^r}$$

Interna stopa prinosa pojedinačnog projekta ζ_x :

$$0 = s_0 + \frac{s_1}{1+\zeta_x} + \frac{s_2}{(1+\zeta_x)^2} + \dots + \frac{s_r}{(1+\zeta_x)^r}$$

Interna stopa prinosa izjednačava sadašnju vrednost očekivanog priliva gotovine iz neto ekonomskog toka projekta sa sadašnjom vrednošću investicionih ulaganja. Zato ako razložimo q_r ili s_r na priliv gotovine (b_T) i investicione izdatke (o_T), jednačina interne stope prinosa može se napisati u sledećem obliku:

$$o_0 + \frac{o_1}{1+\zeta} + \frac{o_2}{(1+\zeta)^2} + \dots + \frac{o_r}{(1+\zeta)^r} = b_0 + \frac{b_1}{1+\zeta} + \frac{b_2}{(1+\zeta)^2} + \dots + \frac{b_r}{(1+\zeta)^r}$$

Interna stopa prinosa se može prikazati i kao *stopa rasta ulaganja* u buduću vrednost rezultata projekta. Jednokratno ulaganje u tekućem periodu o_0 ($o_1 = \dots = o_T = 0$) i jednokratni priliv na kraju perioda b_T ($b_1 = \dots = b_{T-1} = 0$), daje:

$$o_0(1+\zeta)^T = b_T$$

ζ – stopa rasta po kojoj se inicijalna ulaganja (o_0) iz perioda u period kapitalizuju u prilive (b_T).

Kod ekonomski nezavisnih investicionih projekata kriterijum interne stope prinosa podrazumeva prihvatanje onog projekta čija je interna stopa prinosa veća od kamatne stope, odnosno cene kapitala ($\zeta_x > i$).

U slučaju međusobno isključivih projekata kriterijum interne stope je : prihvatiti projekat čija je interna stopa prinosa veća, uz uslov da je ta stopa veća od kamatne stope, odnosno cene kapitala.

Ako se metodi neto sadašnje vrednosti i interne stope prinosa koriste za donošenje investicionih odluka koje treba da pruže maksimalnu održivost, metod

interne stope prinosa će najčešće rezultirati istim zaključkom kao i metod neto sadašnje vrednosti.

Međutim, neophodno je naglasiti da postoje situacije kada se zaključci na osnovu rezultata koje donosi primena ovih metoda mogu razlikovati. To se najčešće javlja u situacijama kada prihvatanje jednog projekta za investiranje zahteva odbacivanje drugog. U takvim slučajevima prihvatanje rezultata jednog metoda ocene može primenom drugog metoda izazvati sasvim drugu preporuku. Tako, na primer ako uporedimo dva projekta - projekat X koji zahteva mala ulaganja i projekat Y koji zahteva veća ulaganja, a ako projekat X ima višu internu stopu prinosa od projekta Y, kriterijum interne stope prinosa će sugerisati prihvatanje projekta X, jer je $c_x > c_y$. Međutim, pošto projekat X zahteva mala ulaganja, njegova neto sadašnja vrednost može biti manja od neto sadašnje vrednosti projekta Y ($NSV_x < NSV_y$).

Metod interne stope prinosa za rezultat daje procenat povraćaja umesto da je rezultat u novčanom iznosu. U navedenom primeru primena metoda interne stope prinosa dovela bi do odbacivanja projekta Y i time do propuštanja mogućnosti da se maksimizira neto sadašnja vrednost.

Na osnovu svega zaključak je da se kao pogodniji za rangiranje projekata može koristiti metod neto sadašnje vrednosti. U uslovima kada se menja cena kapitala u toku životnog veka projekta, metod interne stope prinosa se ne može koristiti. Međutim, treba istaći da u praksi preduzeća često koriste metod interne stope prinosa kao lakši za interpretaciju i u slučajevima kada se stopa za odbacivanje projekata ne mora obrazlagati. Ako se realizacija investicije planira samo jednom, odnosno ostvarena dobit se neće reinvestirati ponovo, onda je metod neto sadašnje vrednosti najčešće bolji pokazatelj. Ali, ako se sav prihod ponovo investira na isti način, metod interne stope prinosa predstavlja logičniji kriterijum. Investicione odluke uvažavaju i druge, nemerljive faktore poslovanja, kao što su: tržište, (buduća tražnja za proizvodima), planovi i razvoj konkurentskih preduzeća u zemlji i inostranstvu, razvoj novih tehnologija i asortimana, vek trajanja proizvoda i dr. I neekonomski i spoljašnji faktori imaju dejstvo na investicionu odluku preduzeća. To su mere ekonomske politike države (carinska politika, porezi, takse). Ekološki faktori (zaštita životne okoline) i dr.

Kod ocene investicionih projekata vrši se utvrđivanje svih pokazatelja i ocena dejstva svih faktora, na osnovu čega se donosi odluka o opravdanosti investicija, odnosno ulaganja u investiciju.

Period vraćanja ulaganja je značajna kategorija u oceni ekonomske opravdanosti investicionog poduhvata. On predstavlja vremenski period izražen u godinama u kome će se povratiti uložena sredstva. Investicioni projekt će biti prihvatljiv ukoliko je period vraćanja ulaganja manji od maksimalnog perioda.

Kod ocene investicionog projekta vrši se utvrđivanje svih pokazatelja i na osnovu toga se donosi konačna odluka o opravdanosti investiranja. Za ocenu je zainteresovano, kako samo preduzeće koje se pojavljuje kao investitor, tako i banka ili neki drugi finansijski subjekt koji se pojavljuje kao kreditor,

Buduća konkurentnost i profitabilnost svakog preduzeća zavisi od dugoročnih odluka koje se donose u sadašnjosti. Suština dobrog investiranja, u hotelsku industriju, je izbor najbolje investicije iz niza mogućih alternativa.

Glava 11

26. Strategijsko pozicioniranje hotelskog preduzeća

26.1. Pristup i faze u strategijskom planiranju

Planiranje kao poslovna funkcija savremenog biznisa predstavlja kritičnu aktivnost sa stanovišta pretpostavki i mogućnosti uspešnog opstanka, rasta i razvoja savremenog hotelskog preduzeća. To je kompleksan i sveobuhvatan proces koji nastaje i razvija se u organizaciji, formirajući vremenom specifičan i relativno trajan model ponašanja koji razlikuje jedno preduzeće u od drugih. Izučavanje i primena planiranja kao poslovne funkcije savremenog biznisa, iako novijeg datuma, predstavlja vrlo složenu istraživačku oblast u upravljanju, u kojoj se susreću i prepliću različite ne samo naučne nego i praktične discipline: ekonomija, statistika, matematika, psihologija, informatika, sociologija i druge, odnosno zahteva interdisciplinarni pristup. U ovom radu oblast istraživanja i prezentacije ograničava se na osnovne probleme poslovnog planiranja čije aktivnosti direktno opredeljuju rezultate poslovanja preduzeća.

Sa tog aspekta upravljanje, odnosno poslovno planiranje kao prvi korak u tom kompleksnom procesu, je kritičan proces za organizaciju, liderstvo je stožer upravljanja, a donošenje svih vrsta odluka je ključ liderstva.

Zato treba imati u vidu osnovni moto poslovnog planiranja: *menadžeri, dobri donosioci odluka, kapitalizuju na mudrim izborima, menadžeri, loši donosioci odluka, panično gube energiju ispravljajući posledice pogrešnih izbora.*

26.2. Značaj procesa komunikacije unutar organizacione kulture

Menadžerski proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja nije moguće ostvariti bez procesa komunikacije. Komunikacija je krovotok svakog hotelskog preduzeća. Bez efikasne komunikacije između različitih strana model odnosa koji se uobičajeno naziva organizacija, neće zadovoljiti ničije potrebe.

Efektivna komunikacija je važna za menadžere iz tri osnovna razloga.

Prvo, komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Menadžeri razvijaju planove kroz komunikaciju s drugima u svojim organizacijama i pripremaju implementaciju planova kroz razgovore s drugim ljudima o tome koji je najbolji način za distribuciju autoriteta i dizajniranje planova.

Menadžerima je poznato da se politike motivisanja, liderstvo, grupe i timovi aktiviraju redovnom razmenom informacija. Isto tako, komunikacija je jednako važna i za proces kontrole rada organizacije.

Drugo, efektivne komunikacione veštine omogućice menadžerima da iskoriste široku lepezu talenta koju nudi multikulturalni svet organizacija. Pri tome je izvesno da proces globalizacije poslovanja predstavlja izazov za komunikativne sposobnosti menadžera. Postoji mogućnost da se menadžeri, suočeni sa stranim i nepoznatim običajima, izrazima i značenjima povuku i pokušaju da izbegnu komunikaciju. To bi značilo da je prilika izgubljena.

Treće, menadžeri provode veliki deo svoga vremena komunicirajući. Retko se dešava da sede sami za svojim stolom i razmišljaju, planiraju ili procenjuju alternative. U stvari, menadžer najveći deo svog vremena provede u komunikacijama licem u lice, elektronskim ili telefonskim putem sa radnicima, supervizorima, dobavljačima, agentima i turistima. Praktično, menadžer skoro nikada ne prekida komunikaciju.

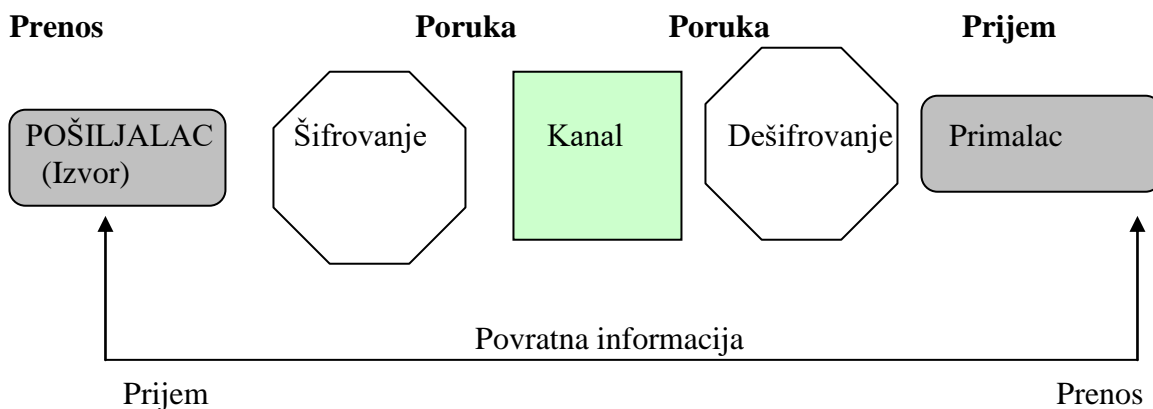
Komunikacija se sastoji iz tri bitna elementa:

1. ljudi i odnos među njima;
2. usaglašavanje definicija i termina koje koriste;
3. simboli – gestovi, zvuci, znaci i reči predstavljaju ili približuju ideje koje se prenose.

Komunikacija se odvija preko poruka (šifrovana informacija koju pošiljalac šalje primaocu) koje pošiljalac (inicijator komunikacije) dostavlja primaocu (lice čija čula primaju poruku pošiljaoca).

Međutim, ako poruka ne stigne do primaoca, nije bilo komunikacije. Situacija nije mnogo bolja ni kada poruka stigne do primaoca, ali je on ne razume. Tri faktora mogu uticati na uspeh ili neuspeh komunikacija: šifrovanje, dešifrovanje i buka.

Grafikon 2 Model procesa komunikacije



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., »Menadžment«, Želind, Beograd, 2000., str.481.

Faza šifrovanja predstavlja prevođenje informacija u seriju simbola za potrebe komunikacije. Dešifrovanje je proces tumačenja i prevođenja poruke u

razumljivu informaciju. Uopšteno, što je veća podudarnost između poruke koju dešifruje primalac i poruke koju pošalje pošiljalac, to je uspešnija komunikacija.

26.2.1. Razvoj faza strategijskog upravljanja

Razvoj novih sistema upravljanja zahtevala je sve veća kompleksnost upravljačkih problema. Vremenom upravljački sistemi su postajali sve prefinjeniji, međusobno komplementarniji i sveobuhvatniji u odnosu na prethodne.

Na primer, strategijsko planiranje, pri izboru poslovne strategije, polazilo je od snaga i slabosti preduzeća u prethodnom periodu, da bi se u jednom trenutku pokazalo da insistiranje na istorijskim snagama postaje ograničenje strategijskoj akciji. Zaključeno je da je potrebno razvijati internu konfiguraciju i dinamiku preduzeća, stvarajući nove mogućnosti za strategijsku akciju.

Na taj način došlo se do razvoja strategijskog upravljanja, čiji su naporu usmereni ka strategijskom ponašanju preduzeća.

Objedinjujući sisteme upravljanja ono je strategijskom planiranju dodalo izučavanje organizacionih i rukovodećih kapaciteta potrebnih za implementaciju strategijskih aktivnosti. Upravo je to sistematski prilaz upravljanju strategijskim promenama koji obuhvata¹²⁵:

- Pozicioniranje preduzeća putem izbora strategije i kapaciteta;
- Strategijski odgovor u realnom vremenu,
- Upravljanje otporima koji nastaju tokom implementacije strategije;

U evoluciji strategijskog menadžment sistema uobičajeno se navode četiri faze:

- (1) bazično finansijsko planiranje (*ostvariti budžet*)
 - operativna kontrola,
 - godišnji budžet,
 - funkcionalni fokus;
- (2) planiranje zasnovano na predviđanju (*predvideti budućnost*)
 - više efektivno planiranje rasta,
 - analiza sredine,
 - predviđanje za više godina,
 - statička alokacija resursa;
- (3) eksterno orijentisano planiranje (*strategijsko razmišljanje*)
 - povećano reagovanje na tržište i konkurenciju
 - temeljita situaciona analiza i konkurentna procena
 - evaluacija strategijskih alternativa
 - dinamička analiza resursa
- (4) strategijski menadžment (*kreiranje budućnosti*)
 - orkestracija svih resursa na kreiranju strategijske prednosti
 - strategijski izbor planskog okvira
 - podrška vrednosnog sistema i klime (kulture);

Razvoj (evolucija) menadžment sistema odvijala se u četiri različita nivoa:

- Menadžment sistem pomoću kontrole (1900-1930);
- Menadžment sistem pomoću ekstrapolacije (1930-1960);
- Menadžment sistem pomoću anticipacije promena (1960-1990);

125 Ansoff, I., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1984., str.12.

- Menadžment sistemi koji se zasnivaju na fleksibilnom/brzom odgovoru (od 1990 pa nadalje);

Poslednja faza, menadžment sistem strategijskog upravljanja, razvijala se u okviru četiri osnovna koncepta:

1. kontigentno (viševarijantno) planiranje,
2. upravljanje strategijskim pitanjima,
3. strategijsko upravljanje pomoću slabih signala,
4. upravljanje iznenađenjima;

Osim, ovih, pravovremenih (blagovremenih) menadžment sistema mogu se navesti i tzv. pozicioni sistemi koji odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost, tj. promene mogu anticipirati (predvideti). Predstavnici pozicionih menadžment sistema su: dugoročno planiranje, povremeno tj. periodično strategijsko planiranje i upravljanje strategijskom pozicijom.

U uslovima sve kompleksnijeg i manje predvidljivog okruženja, inovativne (progresivne) organizacije razvile su različite menadžment sisteme koji omogućuju njihovu povećanu reponsivnost na takve promene.

Dugoročno planiranje, kao menadžment sistem, koji se zasnivao na ekstrapolaciji prošlosti u budućnost danas nema upotrebnu vrednost i više se ne koristi u praksi organizacija.

26.2.2. Uloga menadžmenta

Uslovi poslovanja na savremenom turističkom tržištu nameću novi pristup u upravljanju, a samim tim i novu ulogu menadžera. U fokusu njihovog rada i ponašanja kao nužnost prevladavaju novi elementi oličeni u ***principima kreativnosti i inovacija***. Ovaj pristup podrazumeva uvažavanje i ostalih elemenata (o čemu je bilo reči u ranijem tekstu) i njihovo inkorporiranje i usaglašavanje sa savremenim trendovima u razvoju turizma i hotelijerstva.

Pod kreativnošću obično se podrazumeva skup novih ideja, a pod inovacijama se podrazumeva pretvaranje tih ideja u novi proizvod, novu uslugu ili novi metod kreiranja turističko - hotelskog proizvoda.

U hotelijerstvu to se odražava kroz podizanje nivoa kvaliteta usluge, obogaćivanje i pravljenje novih sadržaja i njihovo stavljanje u funkciju gostiju, pravljenje novih proizvoda i omogućavanje aktivnijeg boravka u hotelu. Inovacije su izvor uspeha u uslovima tržišnog privređivanja i tamo gde nema kreativnosti i inovacija preduzeća ne mogu u budućnosti očekivati uspeh. Zadatak menadžera u savremenim uslovima je, upravo, da podstiču kreativnost i inovacije, kako na individualnom, tako i na nivou preduzeća kao celine. Ovo podrazumeva prikupljanje svih pozitivnih, naprednih ideja i energije pojedinih individua i njihovo oblikovanje u kreativne i primenljive odluke, čiji efekti će se odraziti na uspeh preduzeća, kako u kvalitativnom, tako i kvantitativnom planu.

Savremeni menadžeri moraju biti svesni stalnih promena u turizmu i hotelijerstvu i inovacija, zalagati se za njihovu primenu, pospešivanje i nadogradnju, kako bi tu kreativnu energiju pretočili u konkretne rezultate.

Kreativni proces u preduzeću ima tri faze:¹²⁶

- nastanak ideje

¹²⁶Quinn, J. B., "Managinvation: Controllted Chaos", Harvard Business Review, No. 63, 1985., p. 73.

- rešavanje problema i
- razvoj ideje i njena primena.

Nastanak ideja u hotelskom preduzeću u osnovi zavisi od protoka ljudi i informacija između preduzeća i okruženja. Savremeni menadžeri moraju permanentno oslušivati i pratiti kretanja i promene u zahtevima tražnje, dostignuti nivo tehničko-tehnološke razvijenosti, razvoj savremenih informacionih sistema, trendove u paket aranžmanima turističkih agencija i tur-operatora, kao i primenu nove marketing koncepcije. To su osnovni elementi i izvori iz kojih nastaju ideje.

Važan izvor informacija koje su, takođe, bitan izvor nastanka ideja za menadžere su i korišćenje usluga spoljnih saradnika i specijalizovanih stručnjaka koji prate savremene trendove.

Razvoj ideje, za razliku od nastanka, u najvećem broju slučajeva ima izvor iz spoljnog okruženja te je u direktnoj zavisnosti sa unutrašnjom organizacijom preduzeća. Samo unutrašnja organizacija preduzeća koja je postavljena na savremenim principima može prihvatiti prave ideje i omogućiti njihovu realizaciju. Svaka druga organizacija kruta, prevaziđena, tržišno neartikulisana, nije u mogućnosti da ideje razvija i realizuje, da prati savremene tokove i da rešava probleme preduzeća.

Primena, odnosno faza primene, kreativnog procesa u preduzećima sastoji se od koraka koji omogućavaju da se neko rešenje plasira na tržište. Da bi se takav proizvod plasirao na tržište neophodan je visok stepen integracije, kontrole, sinhronizacije i harmonizacije pojedinih delova-sektora i menadžmenta preduzeća.

Polazeći od ovih opredeljenja, da bi se od ideje do njene realizacije postigao uspeh, menadžment preduzeća treba da stvori klimu pozitivnog pristupa prema promenama, da podršku novim idejama, omogući toleranciju delimičnog neuspeha ili neuspeha, obezbedi široku lepezu saradnje radnika i menadžmenta i oda priznanja inovatorima i kreativcima bilo da su rezultat timskog rada ili individualnog talenta.

26.3. Koncepti, metode i tehnike strategijskog upravljanja hotelskim preduzećem

26.3.1. Koncepti strategijskog menadžmenta

Teorijski koncepti ali i stručna praksa poznaje različite pristupe i definicije pojma strategijskog menadžmenta¹²⁷. Na primer, Milisavljević, pod pojmom poslovne strategije podrazumeva "nauku ili veštinu korišćenja načina da se

127 Termin strategijski menadžment je novijeg datuma i svoje korene vuče iz SAD, da bi ga vrlo brzo preuzeo i ostali deo tržišno orjentisanih privreda. Pojam strategijski menadžment se izvodi iz pojmova strategija i strategijsko planiranje. Nastanak koncepta strategijskog menadžmenta je označio dalju evoluciju pojma strategije u smislu pomeranja pažnje sa isključivo planske dimenzije na područje implementacije donesenih upravljačkih odluka.

ostvare ciljevi preduzeća, te strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost.”¹²⁸ Steiner, strateški menadžment posmatra kao "menadžment promena koji obuhvata sistem kooperativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama - vođenje, planiranje, kontrolu i menadžment ljudskih resursa".¹²⁹ Zatim, po Eriću "proces strateškog menadžmenta se sastoji u oceni okruženja, definisanju ciljeva, oceni i izboru strategije i preduzimanju serije akcija na osnovu njih".¹³⁰

Sve te aktivnosti se mogu grubo svrstati u dve grupe i to:

- strateško planiranje (SP),
- strateške implementacije (SI).

Dakle, to znači da je strateški menadžment (SM) rezultat zbira te dve aktivnosti, strateškog planiranja (SP) i strateške implementacije (SI), tj.:

$$SM = SP + SI$$

Polazeći od ovih pristupa može se kao racionalan pristup prihvatiti opredeljenje da strateški menadžment predstavlja savremeni proces rukovođenja preduzećem baziran na izradi strateških planova i jasno utvrđenim pravcima (načinima) i merama za ostvarivanje tih planova, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva preduzeća. Sa stanovišta teorije to je, zapravo, nauka ili veština korišćenja mogućih načina da se ostvare ciljevi preduzeća. Sa stanovišta prakse to je racionalno i blagovremeno reagovanje menadžmenta preduzeća na sve promene i pojave koje se odvijaju na tržištu.

Nagli razvoj turizma, a u okviru njega i hotelijerstva, u poslednjim dekadama prošloga veka uslovio je i novi pristup i novi odnos prema tim promenama izazvanim na savremenom turističkom tržištu. Oštri tržišni uslovi i borba za postojanje i opstanak na takvom tržištu zahtevaju novi pristup poslovanja. Odgovor na takva kretanja prouzrokovao je neophodnost iznalaženja novih modela, novih načina ponašanja i puteva u procesu rukovođenja, planiranja i organizacije preduzeća. Otuda se u praksi i teoriji nametnula nova filozofija ponašanja menadžmenta preduzeća u hotelijerstvu otelotvorena kao strateški menadžment u hotelijerstvu.

Zadatak strateškog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu je da omogući racionalno i pravovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj hotelsko preduzeće obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Integralni strateški menadžment uključuje.¹³¹

- Strateško planiranje kao svoj esencijalni deo (stratešku analizu i strateški izbor);
- stratešku promenu (stratešku implementaciju i kontrolu).

¹²⁸Milislavjević, M., Todorović, J., Strateško upravljanje, Ekon. fakultet, Beograd, 1991. str 7.

¹²⁹Steiner, G.A.; Miner, J.B.; Gray, E.R., Management, Policy and Strategy, Macmillan inc., New York, 1986., str. 18.

¹³⁰Erić, D., Uvod u menadžment, Čigoja, Beograd, 2000. str. 334.

¹³¹Čerović, S., Menadžment u turizmu, Čigoja, Beograd, 2003. str. 82.

Strategijski menadžment svodi se u najvećoj meri na upravljanje promenama i ono je bazirano na analizi, planiranju i kontroli, dok je upravljanje strategijom proces donošenja odluka.

Proces strategijskog menadžmenta uključuje sledeće:

- analizu sredine,
- misiju i ciljeve preduzeća,
- formulisanje strategije,
- implementaciju strategije,
- kontrolu.

Ovaj proces može se prikazati na sledeći način :

Slika 11 Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta

<u>Korak 1</u>	→	<u>Korak 2</u>	→	<u>Korak 3</u>	→	<u>Korak 4</u>	→	<u>Korak 5</u>
Analiza sredine		Usmeravanje organizacije		Formulisanje strategije		Primena strategije		Strategijska kontrola
• interna		• misija						
• eksterna		• ciljevi						

Izvor: Certo S. and Peter P., Concepts and Aplikacions, Mc Graw-Hill, 1991 str 11.

Strategijski menadžment ima posebno važnu ulogu u pozicioniranju ključnih dimenzija hotelskog preduzeća, baziranih na ponudi direktnih i indirektnih konkurenata. Njegova osnovna uloga je u sagledavanju ponašanja pojedinih segmenata turista koji preferiraju ponudi konkurenata i utvrđivanju realne pozicije svakog elementa u strukturi ponude i na bazi toga formulisanje strategije sopstvenog preduzeća.

26.4. Osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta u hotelijerstvu

Strategija upravljanja hotelskim preduzećem u savremenim uslovima poslovanja podrazumeva izbor odgovarajućeg puta kako bi hotelsko preduzeće na turističkom tržištu obezbedilo što povoljniju konkurentsku poziciju.

Zahvaljujući povećanju nivoa turbulentnosti i kompleksnosti sredine i bližeg i daljeg okruženja hotelsko-turističkog preduzeća u ovoj delatnosti pojavljuje se kompleksniji menadžment sistem, čije osnovne karakteristike dolaze do izražaja u sledećem:¹³²

- ◆ Strategija se koncentriše na celinu aktivnosti hotelskog preduzeća (osnovne strategijske odluke odnose se na utvrđivanje područja i delokruga rada);
- ◆ Težište strategije je u što uspešnijem i trajnijem usklađivanju aktivnosti hotelskog preduzeća sa njegovim poslovnim okruženjem;
- ◆ Hotelsko-turističko preduzeće ne sme biti usko vezano za postojeće okvire svog poslovanja u uslovima kada se u okruženju ispoljavaju značajne promene, ili kada se gubi određena pozicija na tržištu;

¹³² Čerović, S., Menadžment u turizmu, Čigoja, Beograd, 2003. str. 85-86.

- ◆ Strategija je koncentrisana na prilagođavanje aktivnosti preduzeća raspoloživim kapacitetima;
- ◆ Strategijske odluke najčešće obuhvataju i alokaciju i realokaciju sredstava za investicije;
- ◆ Strategijski menadžment koncentrisan je u osnovi na odluke dugoročnog karaktera;
- ◆ Strategijske odluke imaju implikacije na celinu organizacije hotelskog preduzeća i prirodu njegovog funkcionisanja.

Sagledavajući ukupne specifičnosti i karakteristike strategijskog menadžmenta može se konstatovati da su osnovni zadaci i aktivnosti strategijskog menadžmenta u savremenim uslovima usmereni na uspostavljanje odnosa preduzeća i okruženja. Dakle, za razliku od strategijskog, operativni menadžment (drugi nivo menadžmenta) usmeren je na pretvaranju inputa u outpute, odnosno u realizaciju proizvoda i usluga na tržištu.

26.5. Metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Savremeno hotelsko preduzeće, da bi, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bilo sposobno da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koristi odgovarajuće metode, koncepte i tehnike. Upravo takav pristup doprinosi da strategijski menadžment predstavlja efikasan koncept. U naučnoj literaturi i stručnoj praksi iz ove oblasti, ali i menadžmentu uopšte, koristi se veliki broj metoda, među kojima su najznačajnije:

- **Portfolio koncept** (skup kombinacija određenih elemenata) počiva na koordinaciji položaja i sposobnosti preduzeća u odnosu na okruženje. U savremenim uslovima, kreiranje strategijske pozicije preduzeća nezamislivo je bez upotrebe neke od portfolio matrica.

- **PIMS program**, predstavlja empirijsko istraživanje bazirano na uticaju tržišnih strategija na profit.

- **Metod scenarija** predstavlja specifikaciju raznih opcija sa domenom mogućih budućih scenarija. Suština je u iznalaženju rešenja kako se i na koji način može doći do određene hipotetičke situacije, kao i kako i na koji način je moguće sprečiti, preusmeriti ili podržati određeni proces.

- **Cost - Benefit Analiza (Cost- Benefit Analysis ili CBA)** svodi se na analizu troškova i koristi i na bazi sveukupnog sagledavanja vrši se određivanje buduće strategije.

- **Analiza jaza - raspona (GEP-a)** svodi se na to da se odrede budući ciljevi i želje i postojeće mogućnosti preduzeća i u tom rasponu da se kreiraju strategije.

- **SWOT ili TOWS analiza** koristi se da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore) s jedne, i snage i slabosti (interne faktore) preduzeća, s druge strane. Na osnovu upoređivanja internih snaga i slabih tačaka sa spoljnim šansama i pretnjama menadžment preduzeća definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše optimalnu strategijsku opciju.

Slika 12 TOWS analiza i utvrđivanje strategije

Interni faktori	snage (S)	slabosti (W)
Eksterni faktori		
Šanse (O)	Maksi-maksi strategija	Mini-maksi strategija
Pretnje (T)	Maksi-maksi strategija	Mini-maksi strategija

Izvor: Wechrih, H., The TOWS Matrix– Toll for Situation Analysis, Long Range Planning, No. 4/93., Str. 344.

- **Benchmarking** podrazumeva primenu najboljeg iskustva tuđe ili sopstvene prakse. Područje primene benčmarkinga je veoma široko i najbolje se može videti iz sledećeg pregleda.

Slika 13 Područje primene benchmarkinga

<u>STRATEGIJSKO PLANIRANJE</u>	→	utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva
<u>PREDVIĐANJE</u>	→	predviđanje dolazećih trendova u relevantnim poslovnim područjima
<u>NOVE IDEJE</u>	→	funkcionalno učenje
<u>KOMPARACIJA PROIZVODA I PROIZVODNIH PROCESA</u>	→	kompariranje s konkurentima ili kompanija s najboljom praksom
<u>UTVRĐIVANJE CILJEVA</u>	→	utvrđivanje ciljeva poslovanja u odnosu na nivo dostignuća izvrsnih kompanija

Izvor: Renko, N., Benčmarking u strategiji marketinga. Mate, Zagreb, 1999., str.14.

U hotelijerskoj praksi, takođe, pored ovih modela koriste se i drugi modeli i metode kao što su finansijski metod, kriva iskustva, metod životnog ciklusa osiguranja itd.

Slično kao i na tržištu fizičkih proizvoda, promocija hotela (promotivni miks) ima za cilj da različitim oblicima komuniciranja utiče na proces odlučivanja nosilaca tražnje, odnosno da podrži prodaju hotelskog proizvoda. Njihova primena je prožeta namerom da se razvije poznatost i izgradi pozitivan imidž hotela, informiše, ukaže na različitost i prednost korišćenja hotelskih usluga i slično. Pored pojačane važnosti lične prodaje, za hotelski biznis je karakteristično i to, da je lična preporuka često glavni izvor informacija i da je pozitivna usmena propaganda posebno značajna za ostvarivanje komunikacionih a time i strategijskih ciljeva.

26.6. Odluke o tržišnom pozicioniranju

26.6.1. Utvrđivanje misije hotelskog preduzeća

Poznato je da se turisti za vreme realizovanja putovanja drugačije ponašaju, drugačije se organizuju odmor i zabavu, a turista se privremeno isključuje iz procesa rada. On na taj način postaje aktivni potrošač jer je sredstva koja troši zaradio u drugo vreme na drugom mestu. S druge strane jako je važno poznavati potrebe turista, hotelskih gostiju, kako bi se formirala adekvatna ponuda i kako bi hotelsko preduzeće moglo uspešno da opstaje na turističkom, odnosno hotelskom tržištu.

Pored obezbeđivanja adekvatnog hotelskog proizvoda i usluga jako je važna i zaštita prava turista i nadoknada za njihovo eventualno nezadovoljstvo jer je poznato da zadovoljni putnici u velikoj meri ostaju verni svojim agencijama, odnosno hotelima. S druge strane hoteli mora da ulože mnogo više sredstava da privuku nove potrošače - goste nego da zadrži stare¹³³.

Iz svega ovoga izvodi se zaključak da samo ona hotelska preduzeća koja pri formiranju ponude i drugim aktivnostima na prvom mestu imaju potrošača i zadovoljenje njegovih potreba mogu da uspeju na turističkom tržištu.

Prednosti hotelskog preduzeća koje je prvo otkrilo određenu tržišnu potrebu odnose se na: šansu da to tržište opsluži, može da kreira određenu tržišnu šansu kontrolišući latentne potrebe potrošača, te anticipiranje trendova u potrebama i željama potrošača kao i njihovo zadovoljenje stvara u javnosti pozitivnu sliku o hotelskom preduzeću.

Dakle, da bi hotelsko preduzeće uspešno poslovalo turista i njegove želje i potrebe moraju biti na prvom mestu. Zato su potrošači u centru marketing istraživanja jer informacije o njihovom ponašanju u kupovini turističkih proizvoda omogućuju planiranje marketing strategija preduzeća.

U većini beogradskih hotela menadžment ne vlada informacijama o tome, da li na osnovu dostignutog stepena satisfakcije potrošača može očekivati njihova lojalnost i ponavljanje dolazaka, kao i pozitivnu usmenu propagandu, odnosno nove potrošače. Informacije ovog tipa su merljiva snaga onih koji njima raspolažu i umeju da ih upotrebe na pravi način i u pravo vreme.

Hoteli koji u fokusu imaju dugoročnu profitabilnost, ne smeju prepustiti slučaju stepen satisfakcije svojih potrošača. Dakle, neophodno je upravljati informacijama o tome kako su potrošači doživeli njihovu ponudu, da li su i u kom stepenu ispunjena njihova očekivanja. Međutim, uobičajen parcijalni pristup istraživačkim aktivnostima u domenu upravljanja satisfakcijom hotelskih gostiju, dovodi u pitanje validnosti zaključaka i mogućnost rešavanja marketinških i strategijskih problema odnosno opredeljenja. Neophodno je ne samo kreirati i isporučiti vrednost ciljnim tržišnim segmentima, već nastojati da se isporučiti i dodatna vrednost – vrednost plus, koja prevazilazi njihova očekivanja.

133 Jedan od najvećih problema za svako hotelsko preduzeće predstavlja predviđanje ponašanja potrošača. Precenjivanje ili potcenjivanje tržišne tražnje kao rezultat ima poslovni promašaj. Stoga se i sprovode razna istraživanja stavova, potreba i namera potrošača.

Gradski odmori

Fokus proizvoda

- ✓ Prigradske opštine
- ✓ dobar odnos vrednosti za novac
- ✓

Ciljna tržišta

Nemacka
Velika Britanija
Italija
Španija
Francuska

Austrija
Slovenija
Mađarska
Češka Republika
Slovačka

Bugarska
Rumunija
Makedonija
BiH
Hrvatska

Grčka
Izrael
Japan
Kina

Tržišni segmenti

- ✓ mlade osobe (između 15 i 25 godina)
- ✓ mladi parovi bez dece
- ✓ stariji parovi kojima su deca odrasla ("empty nesters")
- ✓ grupe prijatelja

Komunikacija prema tržištu

Pull

Publicitet - oglašavanje
Publikacije
Promocioni paket
Internet stranice
Katalog proizvoda Gradski odmori

Push

Turisticki sajmovi
Press putovanja i izleti upoznavanja
Foto i video materijali
Baza podataka
Suvenirni i unapredjenje prodaje

Kanali distribucije

Tradicionalni

Turoperatori
Putnicke agencije
Low cost avio kompanije
Medijska partnerstva

Međukanali

Direktni marketing (pošta)
Telefonski informatori

Elektronski

Globalni rezervacioni sistemi
Turoperatorski portali
Sajtovi grada i preduzeca
E - mail

Izvor: preuzeto od S. Čerović, knjiga u pripremi, urađeno na osnovu metodologije date u STRATEGIJI RAZVOJA TURIZMA REPUBLIKE SRBIJE Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

MICE

Slično kao i proizvod kratkih 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 kratki rok (1 godina) jeste grad Beograd, te na srednji rok (3 - 5 godina) Novi Sad i Niš. Pre svega se ovde misli na međunarodne skupove. Nacionalni i lokalni poslovni skupovi se ionako 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.

Poslovni turizam + MICE

Fokus proizvoda

- ✓ Beograd
- ✓ Kreiranje kongresnog biroa
- ✓ Obnova Sava centra
- ✓ Produžeci poslovnih putovanja

Ciljna tržišta

Primarna

Nemacka
Velika Britanija
Italija
Španija
Francuska

Sekundarna

Strani rezidenti u Srbiji
Austrija
Slovenija
Madarska
Hrvatska

Tercijarna

Ceška Republika
Slovačka
Srbija i Crna Gora
Makedonija
Bugarska

Tržišni segmenti

- ✓ Korporativni poslovni gosti
- ✓ Individualni poslovni gosti
- ✓ Vladadržavne agencije regionalne i globalne agencije
- ✓ Avio posade

Komunikacija prema tržištu

Pull

Publicitet oglašavanje
Publikacije
Promocioni paket
Internet stranice kongresnog biroa
Katalog proizvoda

Push

Specijalizovani turistički sajmovi
Press putovanja i izleti upoznavanja
Foto i video materijali
Baza podataka
Unapređenje prodaje

Kanali distribucije

Tradicionalni

Meeting planeri
Specijalizovane agencije
Hotelski lanci
Avio kompanije
Kongresni biro

Međukanali

Korporativni marketinški (pošta)

Elektronski

Sajt kongresnog biroa
Agencijski portali
Sajtovi gradova i preduzeca
E-mail

Izvor: Strategija razvoja turizma republike Srbije Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.24

Za potrebe kongresa, skupova i sajmova Beograd ima već postojeću infrastrukturu u vidu hotela (4* i 5*) a koju treba brzo obnoviti, kongresni centar, sajam koji imaju potrebu samo za dekorativnim uređenjem i modernizovanjem da bi se moglo pristupiti MICE tržištu kvalitetnim proizvodom kao i dobrim komercijalizovanjem. Ovde je važno da se u ovom delu proizvoda promovišu posebni paketi produžetaka poslovnih putovanja sa posebno ciljanim programima upoznavanja ostalih turističkih proizvoda Beograd.

Podsticajna (incentive) putovanja će moći da preuzmu i ostala mesta i opštine u Srbiji sa naglaskom na široki spektar ponuđenih aktivnosti,

gastronomije, ali i dovoljnim smeštajnim kapacitetima bez obzira da li se radi o urbanom ili ruralnom okruženju.¹³⁴

Turizam posebnih interesovanja i manifestacioni turizam

Beograd ima bezbroj događaja raznih vidova (kultura, umetnost, zabava, sportska takmičenja i sl.) koji se održavaju u raznim mestima širom zemlje. Oni su prilika da turizam Beograda 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 i oni su spremni za internacionalnu promociju i komercijalizaciju uz preduslov profesionalizacije.

Turizam posebnih interesovanja i manifestacioni turizam

Fokus proizvoda

- ✓ Marketinška profesionalizacija upravljanja glavnim festivalima (Guča, Exit, Fest)
- ✓ Profesionalno kreiranje i pakovanje i komercijalizacija ostalih festivala i događaja
- ✓ Povezivanje sa drugim turističkim proizvodima Srbije

Ciljna tržišta

Primarna	Sekundarna	Tercijarna
Srbija, Crna Gora Strani rezidenti u Srbiji Slovenija BiH	Madarska Rumunija Bugarska Makedonija	Nemacka Velika Britanija Austrija Francuska

Tržišni segmenti

- ✓ Individualni gosti
- ✓ Grupe
- ✓ Parovi bez dece
- ✓ Parovi sa odraslom decom (tzv. "empty nesters")

Komunikacija prema tržištu

Pull	Push
Publicitet oglašavanje Publikacije Promocioni paket Internet stranice Brošure i vodič događaja	Specijalizovani turistički sajmovi Press putovanja i izleti upoznavanja Foto i video materijali Baza podataka Unapređenje prodaje

Kanali distribucije

Tradicionalni	Međukanali	Elektronski
Turoperatori Specijalizovane agencije Evropske asocijacije Organizacioni odbori Medijska partnerstva	Direktni marketing Telemarketing	IFEA sajt Agencijski portali Sajtovi događaja E-mail

¹³⁴ Strategija razvoja turizma republike srbije Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.23

26.6.2. Istraživanje okruženja i sopstvenih potencijala

Tržišno pozicioniranje sprovodi se u cilju izgradnje prepoznatljivog imidža firme, koji će kupcima u masi ponude brojnih proizvođača i trgovaca pomoći da se pozitivno opredele. Imajući u vidu da današnje tržište karakteriše velika razuđenost i bogatstvo ponude brojnih proizvoda i usluga, kao i stalno umnožavanje tržišnih učesnika koji koriste različite metode prodajnog nastupa i promocije. Osnovni cilj pozicioniranja hotelskog preduzeća jeste da se gostima upečatljivo i prepoznatljivo predoči sopstveni program, koga predstavlja afirmisani hotel, solidnih poslovnih performansi na efikasan način, sa solidnom ponudom.

Mnoštvo hotelskih ponuđača i njihovih reklamnih poruka na savremenom hotelskom tržištu generiše pravu informacionu poplavu, koja stvara informacionu dezinformaciju u glavama kupaca hotelskog proizvoda, što dovodi do toga:¹³⁵

- da kupci najčešće ne primećuju najveći deo enkodiranih reklamnih poruka,
- da kupci brzo zaboravljaju poruke koje su recipirali (primili), i
- da kupci prave svojevrsnu skalu mentalnih preferencija prema određenim firmama i njihovoj ponudi, koja preferencija se izražava kroz rangiranje recipiranih (primljenih) i percipiranih (doživljenih) poruka pojedinih hotela, prema nekim ličnim objektivnim ili subjektivnim opredeljenjima.

Iz navedenih razloga preduzetni menadžeri koji žele da ostvare zadovoljavajući uspeh na odgovarajućem hotelskom tržištu osmišljavaju i preduzimaju odgovarajuće mere u cilju **pozicioniranja svoga hotela odnosno ponude koju hotelsko preduzeće upućuje na datom tržištu**. Kroz postupak i proceduru pozicioniranja menadžeri se trude da pozitivnim predstavljanjem svoje firme u svesti potencijalnih kupaca - gostiju, istisnu ili umanje uticaj konkurenata na njihove ciljane kupce i da te kupce potom podstaknu da kupuju njihove proizvode odnosno njihove usluge.

Cilj pozicioniranja jeste da se osmišljeno formira i umešno istakne i pozicionira u svest kupaca tzv. „korporativni identitet“ što predstavlja opštu i veoma primetljivu i upamtljivu oznaku koja identifikuje firmu. Korporativni identitet, koji se u marketingu identifikuje i sa pojmom „korporativnog imidža“ treba da bude sinonim: kvaliteta, solidnosti, privlačnosti, atraktivnosti, priznatog poslovnog i društvenog ugleda, povoljnih cena i/ili drugih pozitivnih tržišnih i poslovnih određenja. Korporativni identitet, čija se izgradnja ostvaruje kroz osmišljen postupak i proceduru pozicioniranja organizacije, predstavlja zbir pažljivo odabranih čulnih i saznajnih elemenata, koje menadžeri firme vešto utiskuju u misao i svest ciljanih kupaca i/ili drugih klijenata.

Utvrđeno je da marketinško istraživanje treba sprovesti radi identifikacije promena, problema i zahteva, ali i sa ciljem pronalaženja rešenja za markentiške probleme. Posebnu vrednost, pri tome, imaju kontinuirana (longitudinalna)

135 Beba Rakić, Marketing, Megatrend, Beograd 2002., str. 351

marketing istraživanja. Informacije dobijene ovim istraživanjima mogu se dinamički analizirati i neophodna su osnova za unapređivanje satisfakcije, lojalnosti i marketing produktivnosti u hotelijerstvu.

Na primer, ispitivanjem namera potrošača, može se daleko pouzdanije predviđati rezultat prodajnih aktivnosti u narednom periodu. Pri tome, neophodno je ukazati da se ove aktivnosti moraju prilagoditi specifičnostima u beogradskom hotelijerstvu i metodama konkurentske utakmice¹³⁶.

Utvrđivanje indeksa satisfakcije hotelskih gostiju, konstruisanog na osnovu standardne metodologije, predstavlja bitan korak u razvoju novog modela upravljanja u beogradskom hotelijerstvu. Međutim, da bi ovaj model postao relevantan za primenu i konceptualno širok da obuhvati većinu realnih situacija na mikroekonomskom nivou, neophodno je pri konstrukciji uključiti informacije kreirane u procesu istraživanja marketinga¹³⁷.

Implementacijom ovog modela u hotelijerskoj praksi i primenom sistemskog pristupa u rešavanju upravljačkih problema, mogu se kreirati značajni sinergetski efekti u domenu realizacije strateških ciljeva.

U daljoj analizi izvršićemo ocenu pojedinih turističkih proizvoda turizma Beograda.

Pregled 15 Ocena turističkih proizvoda Beograda(1-5)

Evaluacijski kriteriji	Turistički proizvodi							
	Gradski odmori	touring	Poslovni +MICE	Spa/wellnes	Nautika	dogadaji	Specijalinter.	Ruralni
Pretnja ulaska novih konkurenata	3	4	4	4	4	4	5	4
Pretnja supstituta	1	3	2	2	1	4	4	4
Intezitet rivalstva	4	4	5	3	3	4	4	4
Pregovaračka snaga kupca	4	4	4	4	3	5	4	4
Pregovaračka snaga dobavljača	4	4	3	3	3	3	3	3
Potencijal rasta tražnje	4	4	4	5	4	5	5	3
Kreiranje imidža	3	2	3	3	2	3	3	3
Brzina privlačenja investicija	3	2	4	3	2	4	3	3
Visina potrebnih	3	4	4	4	5	4	3	4

¹³⁶ Retki su primeri longitudinalnih (kontinuiranih) tržišnih istraživanja u poslovnoj praksi beogradskih hotela. To je jedan od pokazatelja niskog stepena inkorporiranosti marketing koncepta i ad hok orijentisanog odnosa menadžmenta prema ciljnim potrošačima.

¹³⁷ Pored standardizovane metodologije istraživanja, može biti i standardan sadržaj upitnika. Pitanja iz anketnog upitnika mogu se klasifikovati u sledeće grupe:

- ◆ generalne ocene satisfakcije gostiju i njihove lojalnosti;
- ◆ promotivni miks;
- ◆ hotel i hotelsko osoblje;
- ◆ dodatni sadržaji;
- ◆ uticaj boravka na emotivni sklop;

ulaganja								
Upravljačka konkurentnost	2	1	2	2	1	2	2	2
Ukupno	31	32	35	33	28	40	36	34

Izvor: preuzeto od S. Ćerović, knjiga u pripremi

26.7. Identifikovanje mogućih strategijskih alternativa

Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeća Beograda zahteva identifikovanje mogućih strategijskih alternativa. To je, pre svih, strategija segmentacije.

Strategija segmentacije je model strateškog tržišnog nastupa usmeren na tačno određene kupce (publike, klijente, mušterije) firme. Prema ovom modelu na tržištu se, po nekom relevantnom kriteriju, izvrši prethodno razvrstavanje svih kupaca na određene segmente (grupe), kako bi se potom u daljoj proceduri izvršilo opredeljivanje marketinga firme ka jednom ili ka nekoliko segmenata kupaca hotelskog proizvoda koji se smatraju najinteresantnijim. Odabrani segment kupaca se smatra ciljnim segmentom, prema kome se potom primarno usmeravaju pažnja i aktivnosti preduzetnog menadžmenta firme. Drugi segmenti, koji ne obećavaju mnogo uglavnom se ignorišu, jer bi poslovanje sa njima samo odvlačilo snagu i resurse organizacije u smeru koji nije dovoljno prosperitetan i profitabilan.

Inače, strategija segmentacije je model tržišnog nastupa koji u turističkoj agenciji ili hotelskom preduzeću ima odgovarajuću proceduru profesionalnog izvođenja.

U pitanju su, u stvari, tri bazične faze izvođenja strategije segmentacije, koje obuhvataju procedure: (1) segmentacije tržišta, (2) izbora ciljnih kupaca i (3) pozicioniranje.

Segmentacija tržišta tj. segmentacija klijenata obuhvata pritom sledeće pod-faze procedure odnosno sledeće aktivnosti:¹³⁸

a) **Identifikovanje i opredeljivanje kriterijuma segmentacije** tj. određivanje osnova i načina na koji će se vršiti segmentacija¹³⁹. (Segmentacija se inače može vršiti po različitim demografskim, ekonomskim, socijalnim ili drugim određenjima relevantnim za pretpostavljanje kupovne preferencije raspoloživih ciljnih kupaca).

b) **Sprovođenje segmentacije je operativni postupak izvođenja segmentacije**, koji se može obaviti posmatranjem, snimanjem, anketiranjem, korišćenjem statističkih i drugih podataka i na druge načine.

c) **Razvijanje profila rezultirajućih segmenata** je treća faza segmentacije sa kojom se utvrđuje koliko je koji segment kupaca veliki, ekonomski situiran, zainteresovan za kupovinu i uopšte interesantan za firmu ponuđača.

¹³⁸ Dragoslav Jokić, *Preduzetništvo, kako osmisliti, pokrenuti i uspešno voditi sopstveni biznis*" Autor i NIC Užice, 2005., str. 404-405

¹³⁹ Segmentacija se inače može vršiti po različitim demografskim, ekonomskim, socijalnim ili drugim određenjima relevantnim za pretpostavljanje kupovne preferencije raspoloživih ciljnih kupaca).

Identifikovani segmenti kupaca, za koje se utvrdi da se sa njima ne može ostvariti prosperitetan i isplativ biznis. ne treba da budu predmet daljih strateških procedura. Izbor ciljnih kupaca treba da se izvrši samo od onih segmenta tržišta tražnje koji obećavaju društveno koristan i profitabilan posao. Pritom se može vršiti i deljenje ili spajanje (sabiranje) nekih grupa kupaca, kako bi se došlo do novih segmenata koji poslovno najviše obećavaju!

Izbor ciljnih klijenata je druga faza u primeni procedura strategije segmentacije. Ova faza obuhvata sledeće analitičke i operativne aktivnosti:

a) **Utvrđivanje merila za ocenu privlačnosti** pojedinih identifikovanih segmenata. Ovde nije samo reč o merilima sa kojima se utvrđuje realna privlačnost pojedinih segmenata (kategorija) kupaca na tržištu, već je reč i o merilima da se utvrde i realne sposobnosti (performanse) preduzetničke firme-ponuđača da identifikovane privlačne kupce stvarno privuče ka svojoj ponudi.

b) **Ocena atraktivnosti svakog pojedinačnog segmenta** vrši se u svim onim slučajevima, kada tržišne analize pokažu da na tržištu ima više kategorija interesantnih kupaca, i kada između tih kategorija treba napraviti odgovarajuće komparacije i selekcije, kako bi se došlo do onog segmenta ili onih segmenata kupaca. s kojima se može napraviti najunosniji biznis.

c) **Odabiranje ciljnog segmenta odnosno ciljnih segmenta klijenata** je treća zadnja faza procedure izbora ciljnog tržišta. Segmenti (kategorije) kupaca koji su odabrani, predstavljaju predmet dalje intenzivne pažnje marketing menadžera firme pri čemu će kao što smo već istakli, ostali segmenti kupaca potom biti mnogo manje tretirani. tj. na njih se neće rasipati promocioni i drugi resursi menadžmenta i marketinga firme. jer bi to rasipanje bilo bespredmetno.

Pozicioniranje usluga/agencije/hotela je treća i zadnja faza u kreiranju i implementaciji strategije segmentacije. Primena ove faze takođe se sastoji iz tri grupe marketing procedura i aktivnosti. sa kojim procedurama se ceo posao u primeni strategije segmentacije završava.

To su sledeće procedure i aktivnosti:

a) **Identifikovanje mogućih koncepata pozicioniranja** za svaki ciljni segment (ukoliko ih ima više), pretpostavlja utvrđivanje različitih a pogodnih metoda, tehnika i sredstava promocije (reklame, predstavljanja), sa kojima se može izvršiti pozicioniranje.

b) **Izbor, kreiranje i razvoj odgovarajućeg koncepta pozicioniranja** tj. izbor odgovarajućeg modela marketing miksa, sa kojim modelom će se izvršiti opredeljeno pozicioniranje.

c) **Kontrola i revizija (preinačenje) opredeljenih procedura i aktivnosti pozicioniranja** u cilju dogradnje i poboljšanja usvojenog i implementiranog koncepta pozicioniranja.

Tržišno pozicioniranje predstavlja treću završnu fazu u implementaciji strategije segmentacije. Ostvaruje se na nekoliko nivoa:

- kao pozicioniranje firme (preduzeća, radnje),
- kao pozicioniranje pojedinih objekata (prodavnica) iz poslovnog sistema,
- kao pozicioniranje proizvoda/usluga iz ponuđenog asortimana firme, i
- kao kombinovano (zbirno) pozicioniranje, koje istovremeno i zbirno obuhvata: firmu, njene objekte i karakteristične proizvode iz njenog ponuđenog asortimana.

Svaki od navedenih nivoa pozicioniranja pretpostavlja primenu specifičnih modela i metoda delovanja - koje treba upoznati, jer upravo ovi modeli i

metode delovanja predstavljaju suštinu i sadržaj marketing miksa, preko koga se i sprovodi pozicioniranje.

Strategija segmentacije je model tržišnog nastupa koji u turističkoj agenciji ili hotelskom preduzeću ima odgovarajuću proceduru profesionalnog izvođenja¹⁴⁰. Dakle, segmentacija tržišta postupak je bez kojeg se ne može zamisliti suvremeno poslovanje turističkog preduzeća orijentisanog na želje i potrebe klijenta u cilju maksimizacije zadovoljstva uslugom i kvalitetom usluge, kao i maksimizacije finansijskog rezultata turističkog preduzeća

Analiza tržišta služi da se izabere tržišni segment na kome će se primeniti određena marketing strategija. Segmentacija tržišta omogućava marketingu heterogeno tržište, tržište koje se sastoji od kupaca sa različitim karakteristikama, potrebama, željama, izdele u jedno ili više homogenih tržišta, sa sličnim potrebama i željama. Uopšteno, segmentacija tržišta jednostavno odražava realnost. Ona uočava da različiti potrošači imaju različite potrebe, koje utiču na tržišnu tražnju integralnih hotelskih proizvoda.

Grupisanje potrošača - gostiju i segmentacija tržišta pomažu u kreiranju strateških marketinških planova hotelskog preduzeća. Poduzeća će potom u svojim strateškim planovima posebnu pažnju posvetiti potrebama i zahtevima potrošača na različitim tržišnim segmentima.

Segmentirani pristup nastoji da ukupno tržište jednog datog prostora i vremenskog momenta tretira kao skup različitih tržišnih segmenata. Svaki tržišni segment po ovom pristupu ima sopstvene demografske i društvene-ekonomske karakteristike, koje se ogledaju u različitom ponašanju i različitim potrebama u odnosu na datog proizvođača hotelskih usluga.

Međutim, da bi segmentacija bila korisna strategija, potrebno je ustanoviti da li potrošači koji pripadaju različitim segmentima različito reaguju na promene koje hotelsko preduzeće vrši u domenu pojedinih instrumenata poslovne politike (cena, promocija, upotrebe medija, poruke i distribucija), a da su pri tome troškovi opsluživanja pojedinih segmenata isti. S tim u vezi, istraživanjem tržišta moraju se utvrditi sve relevantne informacije o tržišnim segmentima, a ujedno utvrditi i njihova pristupačnost i veličina.

Unapređenje procesa interne i eksterne komunikacije može predstavljati jednu od bitnih strategijskih alternativa hotelskog preduzeća. Komunikacija i proces komuniciranja neprestano se unapređuje. Dinamičnost i savremena tehnologija tu imaju posebnu ulogu. Međutim, da li će komunikacija biti efikasna ili neefikasna, zavisi od toga koliko uspešno, odnosno blagovremeno strane u komunikaciji mogu da reše četiri osnovna aspekta procesa komuniciranja: razlike u percepciji, emocije, nesaglasnost između verbalnih i neverbalnih komunikacija i prethodno poverenje (nepoverenje) između strana.

Različite percepcije

Jedna od najčešćih smetnji u komunikacijama su različite percepcije. Ljudi sa različitim znanjem i iskustvom često opažaju istu pojavu iz različitih perspektiva.

140 Na primer, turistička agencija ASTOR provodi tri bazične faze izvođenja strategije segmentacije, koje obuhvataju: segmentaciju tržišta, izbora ciljnih klijenata i pozicioniranje.

Nakon izvršene segmentacije tržišta turističke agencije ASTOR danas nudi takve kreativne programe koji uključuju tečajeve crtanja/slikanja, izrade predmeta od keramike, kuvanja i sl.

Da bi se prevazišao ovaj problem, poruka mora biti tako objašnjena da je primalac, s različitim pogledima i iskustvom, može razumeti.

Kad god je to moguće, potrebno je da saznamo nešto o onima sa kojima ćemo uspostaviti komunikaciju. Emfatičnost (mogućnost da se situacija sagleda sa stanovišta druge osobe) i odlaganje reakcije sve dok se odgovarajuća informacija ne protumači, mogu umanjiti dvosmislenost.

Kada je tema nejasna, kritično je postavljati određena pitanja.¹⁴¹ Primaocu poruka treba podstaći da postavljaju pitanja i zatraže objašnjenja za one poruke koje su nejasne ili nerazumljive. U tom smislu postoje različiti alternativni načini oblikovanja poruke. Na primer, ponekad čak i nebitno ponavljanje može proizvesti povoljno dejstvo. Zatim, na izgled jednostavne promene u fizičkoj sredini na poslu, mogu unaprediti odnose tako da svi mogu da rade i da se upoznaju s različitim percepcijama.

Emotivne reakcije

Sve emotivne reakcije (ljutnja, ljubav, odbrambeni stav, mržnja, ljubomora, strah, zbunjenost), utiču na razumevanje tuđih poruka i načina uticaja na druge. Primaocu poruka mogu da reaguju defanzivno ili agresivno. Najbolji način savladavanja emocija jeste njihovo prihvatanje kao deo procesa komunikacija, odnosno njihovo tumačenje u slučajevima kada mogu da izazovu, očekivane ili neočekivane, probleme.

Pre neke krize menadžeri mogu da se potrudu da predvide emotivne reakcije radnika i da se za to pripreme. Sa druge strane, menadžeri bi trebali da imaju u vidu i sopstveno raspoloženje.

Nedosledna verbalna i neverbalna komunikacija

Menadžeri moraju imati u vidu da su govorni i pisani jezik osnovno ali ne i jedino sredstvo komunikacije. Poruke koje menadžeri šalju i primaju pod jakim su uticajem niza neverbalnih faktora kao što su: telesni pokreti, odeća, rastojanje između sagovornika, lični stav, gestovi, izrazi lica, pokreti očiju, telesni dodir i drugi.

U cilju eliminisanja nedoslednosti u komunikaciji, menadžeri moraju biti svesni nedoslednosti i to imati u vidu. Takođe, menadžeri ne smeju dozvoliti slanje lažnih poruka. Osim toga, gestovi, odeća, držanje, izraz lica i druge važne neverbalne komunikacije moraju biti sinhronizovane s verbalnom porukom. Za menadžere je korisno da analiziraju neverbalnu komunikaciju drugih ljudi i da primene naučeno u ophođenju s drugima.

Nepoverenje

Od kredibiliteta koji pošiljalac poruke uživa kod primaoca, zavisi da li će primalac poruke u nju verovati ili ne i u kolikoj meri. Upravo okolnosti iz konteksta u kome menadžer šalje poruku utiču na kredibilitet pošiljaoca.

Međutim, nekoliko faktora koji su jedinstveni za organizaciju, utiču na efikasnost komunikacija: organizaciona struktura, autoritet i dizajniranje posla. Osim ova četiri osnovna faktora, na proces unapređivanja procesa komunikacija deluje i promena u organizacionoj kulturi preduzeća. Sa ovog aspekta to znači predvideti i promene u načinu na koji se ljudi odnose jedni prema drugima pri rešavanju poslovnih zadataka. Dakle, same instrukcije ne smeju gušiti svaku inicijativu radnika. Na primer, menadžment je dokazao brigu o radnicima tako što je uveo

141 Case, J., «What the Experts Forget to Mention», Inc., september, 1993.

program radničkog akcionarstva i učešća u dobiti. U savremenim uslovima postoji i niz drugih mogućnosti koje se razvijaju u tom pravcu.

U isto vreme u kompanijama koje se bave turističkom delatnošću sve veća pažnja posvećuje se internim komunikacijama. Na primer, preko formalnih publikacija radnici se redovno upoznaju sa najnovijim dešavanjima u kompaniji.

Mnoge kompanije razvijaju strategiju trostepene komunikacije, često uz pomoć konsultanta za komunikacije i za informacionu tehnologiju.

U prvoj fazi razvija se i planira novi korporativni identitet (uključujući i takve detalje kao što su naziv firme, logotip, memorandum, fakture itd.).

U drugoj fazi predstavlja se novi korporativni identitet internoj i eksternoj publici, odnosno zaposlenima i okruženju u kome preduzeće posluje.

Treća faza odnosi se na tekući proces komunikacije za promociju i konsolidovanje novog korporativnog identiteta.

U savremenim uslovima poslovanja u programu kvaliteta veliku ulogu imaju komunikacije. Efikasne komunikacije bitan su deo napora organizacije da razvije, primeni i održi sistem kvaliteta. U tom smislu koriste se sastanci sa manjim brojem zaposlenih, informisanje preko uputstava, priručnika, programa obuke i drugi načini. Brojne kompanije izdaju periodično informatore sa najnovijim dešavanjima u ovoj oblasti, koja postaje sve dinamičnija.

26.8. Utvrđivanje ciljeva i kontrola strategijskih ciljeva

Konzistentan sistem upravljanja satisfakcijom potrošača, zasnovan na rezultatima kontinuiranih marketinških istraživanja, doprinosi efikasnijem prilagođavanju ponuđenog paketa hotelskog preduzeća očekivanjima ciljnih tržišnih segmenata, te postizanje višeg nivoa realizacije utvrđenih strategijskih ciljeva. Analizom istorijata stepena satisfakcije i lojalnosti potrošača, determinišućih faktora satisfakcije i razvijene baze podataka o potrošačima, moguće je konstruisati modele koji pružaju pouzdanu osnovu za predviđanje budućeg ponašanja potrošača što hotelskom preduzeću omogućuje ostvarenje jednog od ključnih ciljeva a to je značajna konkurentaska prednost na uvek dinamičnom hotelskom tržištu.

Na osnovu informacija kreiranih u sistemu istraživanja satisfakcije, mogu se identifikovati potencijalno atraktivni segmenti potrošača, sa kojima hotel treba da razvija što prisniju komunikaciju i dugoročno orijentisane odnose.

Lojalni potrošači su, često, veoma značajan segment ukupne vrednosti hotela i ključni element njegove strategijske pozicije. Usled značaja za realizaciju marketinških ciljeva, satisfakciju potrošača je korisno tretirati kao komercijalnu kategoriju i egzaktno je prezentirati¹⁴². Jedan od najznačajnijih aspekata koji karakteriše savremena marketing istraživanja, u razvijenim privredama je upravo povećano interesovanje za istraživanjem stepena satisfakcije potrošača. Na osnovu tog istraživanja potrebno je doneti odluke kojima je neophodno sistemski pristupiti, kontinuiranim istraživačkim aktivnostima.

142 Na primer, kroz iznos profita koji će se na stvorenoj lojalnosti i pozitivnoj usmenoj propagandi ostvariti.

Sistemom marketing istraživanja obezbeđuje se pouzdana osnova za odlučivanje i omogućuje kreiranje vrednosti plus za potrošače, koja povećava profitabilnost poslovanja. Povećava se satisfakcija hotelskih gostiju kreiranjem odgovarajućih sadržaja, interakcijom gostiju sa kompanijom i zaposlenima i negovanjem emocionalnih elemenata interakcije na relaciji hotel – gosti. Superioran proizvod koji ne samo da ispunjava nego i nadmašuje njihova očekivanja, kreira ne samo racionalne već i trajnije – emocionalne preferencije. Poznato je da je vrednost pojedinih elemenata ponuđenog paketa različita, pa ju je, stoga, neophodno utvrditi. Na teorijskom i empirijskom nivou potrebno je sagledati faktore koji determinišu zadovoljstvo i bitni su za upravljanje satisfakcijom potrošača u hotelskom poslovanju.

Merenjem i analizom stepena satisfakcije dobijaju se informacije o stepenu ostvarivanja ciljeva i uputstva za preduzimanje mera za realizaciju strategijskih opredeljenja u ovom domenu.

Značaj satisfakcije potrošača nalaže potrebu upravljačkog pristupa aktivnostima od kojih ona zavisi – potrebno ih je analizirati, planirati, definisati ciljeve i strategiju, implementirati i kontrolisati.

ZAKLJUČCI

Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda je vrlo aktuelna tema imajući, pre svega, u vidu makroekonomska opredeljenja koja prepoznaju strateški značaj turizma za razvoj nacionalne privrede. U tom smislu vrlo je naglašena potreba da beogradska hotelska preduzeća usvoje poslovnu filozofiju i metode konkurentске borbe, kao i njihovi međunarodno afirmisani tržišni rivali.

Međutim za postizanje višeg nivoa poslovnih performansi u beogradskom hotelijerstvu, neophodno je osloniti se na suštinsku ideju marketing koncepta – što potpunije zadovoljavanje potreba i želja potrošača odnosno turista.

Stepen satisfakcije potrošača je presudan za realizaciju marketinških ciljeva hotelskih preduzeća. Jedna od osnovnih svrha poslovanja i jeste da se kreiraju, a onda i zadrže zadovoljni potrošači. U hotelskoj delatnosti, kao tipičnom tipu emocionalnog biznisa, posebno je važno utvrditi stepen ispunjenja očekivanja potrošača. Postojeća poslovna praksa većine hotela u Beogradu, još uvek ne uvažavaju ovaj stav. Pri tome se satisfakcija potrošača retko i najčešće parcijalno istražuje. Jedino istraživanjem satisfakcije može se ponuditi tražena vrednost, što je svakako i profitabilno. Zadovoljni potrošači će, na taj način, u većem stepenu postati i lojalni potrošači. Vrednost lojalnih potrošača proizilazi i iz toga što je daleko efikasnije zadržati postojećeg, nego pridobiti novog kupca. Informacije koje se obezbeđuju aktivnostima istraživanja marketinga neophodne su u svim fazama ovog procesa.

Svakako da menadžment u hotelijerstvu predstavlja kritičnu aktivnost sa stanovišta pretpostavki i mogućnosti uspešnog opstanka, rasta i razvoja hotelskog preduzeća. Dokazano je da je to kompleksan i sveobuhvatan proces koji nastaje i razvija se u hotelskom preduzeću, formirajući specifičan i relativno trajan model ponašanja koji razlikuje jedno preduzeće u hotelijerstvu od drugih. Izučavanje, pozicioniranje i primena menadžmenta u hotelijerstvu, predstavlja vrlo složenu istraživačku oblast u upravljanju, u kojoj se susreću i prepliću različite, ne samo naučne, nego i praktične discipline: ekonomija, statistika,

matematika, psihologija, informatika, sociologija i druge, odnosno koja zahteva interdisciplinarni pristup.

Stoga je to bila polazna osnova u sagledavanju kompleksne problematike strategijskih aspekata tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda.

U ovoj doktorskoj disertaciji, oblast istraživanja i prezentacije ograničavala se na osnovne probleme menadžmenta u hotelijerstvu Beograda čije aktivnosti direktno opredeljuju rezultate poslovanja preduzeća.

Sa tog aspekta, neosporno je utvrđeno da je upravljanje kritičan proces za hotelsku organizaciju. Takođe je konstatovano da je liderstvo stožer upravljanja, a donošenje svih vrsta odluka je ključ liderstva. Međutim, kada se sa terena praktičnih iskustava pređe na teren teorijskih dostignuća u oblasti menadžmenta u hotelijerstvu uočava se evidentan nesklad.

Pre svega, on se ispoljava kao razvoj dva odvojena teorijska koncepta, koji nemaju mnogo dodirnih tačaka. Normativni modeli, definišući racionalne procedure za odlučivanje, postaju visoko sofisticirani, dok deskriptivni modeli, opisujući načine na koje se odluke zaista donose, narušavaju perspektivu izbora kao predvidivog, konsekventnog i racionalnog. Poslednjih godina, narastanjem procesa globalizacije, učinjeni su određeni naponi ka istraživanju mogućnosti pomirenja ovako divergentnih stavova. Osnovni motiv sadržan je u neophodnosti razvijanja konceptualnog okvira koji bi imao i pragmatičnu vrednost.

Sa aspekta tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda odnosno u analizi procesa upravljanja korišćena su dostignuća i jednog i drugog teorijskog koncepta. To je stoga, da bi se u dužem vremenskom intervalu otvorile perspektive ka formiranju i zaokruživanju jedinstvenog okvira za donošenje odluka u preduzeću hotelske privrede, imajući u vidu sadašnje stanje kao polaznu poziciju.

S druge strane treba neprestano imati u vidu da je turizam postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije, te da su turističke potrebe, značajnom delu svetske populacije, postale skoro deo egzistencijalnih potreba. Potrebe ljudi razvijenih zemalja, i ne samo njih, sa dosta slobodnog vremena i sa značajnom ekonomskom snagom, sastavni su deo savremenog života i zato im se poklanja višestрана pažnja. Dogodile su

značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske, sociološke, kulturne i druge transformacije kako u sferi tražnje tako i sferi ponude. Prostorna disperzija turizma je impresivna, kao i makro i mikro ekonomski efekti. Skoro sve države sveta su obuhvaćene turističkim kretanjima, i kao emitivna i kao receptivna područja. Turističko, a pre svega hotelsko tržište Beograda i ponuda beogradskih hotela to uvek treba imati u vidu. Savremeno upravljanje hotelskim preduzećem skoncentrisano je na formulisanje celovitog razvojnog okvira i adekvatne turističke politike, čime se uvažava i postojanje različitih elemenata unutar hotelskog sistema i stvaranja njihovog skladnog odnosa sa okruženjem. U radu je ukazano da savremenost upravljanja hotelskim preduzeće prevashodno se ogleda na usredsređenost na strategijsko planiranje i finansiranje razvoja hotelskog preduzeća. Smatramo da ovaj pristup donosi suštinsku promenu u odnosu na raniji period, jer fokus nije na izradi plana već na procesu utemeljenom na uvažavanju nepredvidivosti nastupajućih promena, na spremnom dočekivanju "događaja iz budućnosti", na prilazu upravljanju dinamičnim angažovanjem i na sistematskom anticipiranju turbulentnog okruženja.

Potom je konstatovano da istovremenost procesa rasta turističke tražnje i zahteva za što kvalitetnijim ekološkim prostorom i njegovim rapidnim smanjenjem, zahtevaju uspostavljanje ravnoteže između narastajuće turističke tražnje i zaštite životne sredine u Beogradu. Međutim, ukazano je i da To iziskuje potrebu određivanja jasne granice između zaštite prirodnog bogatstva i potreba razvoja hotelskog preduzeća u Beogradu.

Dakle, sa polazišta predmeta i cilja istraživanja, u ovoj doktorskoj disertaciji, istraživanja su obuhvatila elemente strategije pozicioniranja kao kontinualnog procesa kojim se hotelska preduzeća u turističkoj privredi Beograda, na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini. U skladu sa savremenim konceptom turističkog poslovanja, analizirao se i nivo turističke destinacije, tj. odnos pripadajućih preduzeća sa ostalim relevantnim učesnicima u turističkoj ponudi Beograda kao turističkog centra.

Smatramo da je osnovni cilj istraživanja ostvaren, odnosno da je u teorijskom i metodološkom smislu - polazeći odgovarajućih **osnova u funkcionisanju hotelskih preduzeća - ukazano na neophodnost balansiranog** pristupa hotelskog preduzeća u odnosu na tržišne promene s jedne i na sopstvene mogućnosti i potrebne aktivnosti nekog hotelskog preduzeća, u Beogradu, s druge strane. Odnosno, ukazano je na neophodne postavke u hotelskim preduzećima turističke privrede uopšte i posebno, koje bi u skladu sa njihovim strategijskim namerama i ciljevima trebalo da obezbede uspešan odgovor na dugoročne i složene tržišne promene u inače dominirajućoj turističkoj tražnji i u ukupnom turističkom poslovanju. Smatramo da je realizovana ideja, da se prema aktuelnom konceptu strategijskog menadžmenta, analiziralo postavljanje takve strategije u hotelskim preduzećima turističke privrede, kojom će se, za razliku od pristupa u 80-tim i 90-tim godinama ovog veka, moglo izbeći uvažavanje samo tržišta ili samo potencijala preduzeća i obezbediti usklađenost između postizanja konkurentske prednosti na tržištu i internih sposobnosti tih preduzeća. Radi toga analizirala se primena savremenih konceptata menadžmenta u kojima strategijsko upravljanje pozicijom preduzeća (strategic posture management); odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost mogu predvideti.

Osim toga ukazano je da su se, sa razvojem turizma i njegove strukture, hotelska preduzeća sve više okretala strategiji diferenciranja "paketa ponude" prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih hotelskih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja velikih multi-proizvodnih hotelskih preduzeća u domaćem i međunarodnom turizmu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija veličine i ekonomija obima u hotelskoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

Potom je ukazano da je tržišna pozicija hotelskog preduzeća rezultat njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu nastojano 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.

Ukazano je da u izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako hotelsko preduzeće se odnosi na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bilo bitno sagledavanje ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrđivala relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata turističkog odnosno hotelskog preduzeća. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog turističkog preduzeća, otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Dakle, 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. Dalje to znači da uspešna politika u hotelijerstvu mora da inicira stalne promene koje predstavljaju strategiju pozicioniranja i repozicioniranja na turističkom tržištu.

U radu se pokazalo da su glavni izazivači koji diktiraju prirodu i sadržaj tog procesa sadržani pre svega u dominirajućoj poziciji veoma elastične, probirljive i sve više sofisticirane tražnje i u izrazitoj neelastičnosti ponude za hotelskim proizvodom. 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 aktivnosti Beograda i Srbije su istovremeno i podloga razvoja hotelsko-ugostiteljske ponude i izazivači nepromenljivosti i neelastičnosti ponude, pa stoga i njene otežane prilagodljivosti u tržišnom funkcionisanju. Posebno je to naglašeno posle dugog niza godina poslovanja u izrazito nepovoljnim okolnosti funkcionisanja turističkog tržišta Srbije (ratnog okruženja, sankcija UN, ratnih dejstava u našoj zemlji, zaustavljanja i sporog procesa tranzicije, zaustavljanja u procesu razvoja, nedovoljne tehničko-tehnološke opremljenosti, neprimenjivanje savremenih znanja iz oblasti upravljanja i marketinga itd.) treba insistirati na repozicioniranju beogradskih hotela

Zato je u radu, takođe, naglašeno da menadžment hotelskih preduzeća mora da se odvija u konzistentnom okviru i u koordinaciji sa ukupnim privrednim i

turističkim razvojem grada Beograda. Pri tom će se posebno izdvajati neophodnost usklađenog unapređivanja svih instrumenata tržišnog nastupa i poboljšanja organizovanosti na svim nivoima odlučivanja i upravljanja hotelskim preduzećem. Pogotovo ako se ima u vidu naglašena heterogenost tražnje u pogledu potreba i zahteva organizacije putovanja, raspoloživih sredstava i dr., ali i u heterogenosti turističke privrede i ukupne ponude, tj. u prisustvu brojnih učesnika u pružanju turističkih usluga. To zahteva efikasnu koordinaciju njihovog rada i upućuje ih na odgovarajuće kontakte i saradnju. Ovo tim pre što se tražnja, koja je zajednička za sve pružaoce usluga, koncentriše u vremenu i prostoru i time dodatno nameće potrebu za iznalaženjem adekvatnog tržišnog odgovora hotelske ponude.

Potom je u radu apostrofirano da funkcionalne karakteristike tražnje i ponude su takve da obezbeđuju povoljniju poziciju tražnje. Stoga se, već, u prvom delu rada ukazalo i na izazivače mobilnosti i elastičnosti tražnje, odnosno neelastičnosti primarne i sekundarne turističke ponude. Odnosi tražnje i ponude nameću način reagovanja preduzeća i potrebu da se u turističkoj privredi adekvatno sagleda sopstvena tržišna pozicija i mogućnosti njenog poboljšanja.

U drugom delu rada "Dinamičnost promena na turističkom tržištu", su se analizirale dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje kao dominirajućeg tržišnog subjekta. Obuhvaćeni su posebno ekonomski, a zatim i demografski, socio - kulturni, psihografski i drugi faktori koji opredeljuju tražnju u međunarodnom turizmu i u domaćem turizmu. Posebno su se analizirale krupne promene u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća. Naglasak se dao na analizu internacionalizacije i globalizacije poslovanja hotelskih preduzeća, faze prerastanja od domaćeg ka globalnom tržištu, osnovna područja promena u poslovnoj orijentaciji, faktore formiranja međunarodnih hotelskih lanaca, ciljevima i prednostima u poslovanju hotelskih lanaca, izboru pojedinih načina rasta i razvoja, promenama u upravljanju hotelskim preduzećima, metodima izbora optimalnih strategija, primeni marketing strategije, kao i osnovnim elementim istrživanja tržišta. Posebno se naglasio aspekt diferenciranja proizvoda, segmentacije tržišta, profilisanje imidža, kanali prodaje, promocija i propaganda i politika cena u hotelskim preduzećima.

U tom smislu pošlo se od teorijskog pristupa u formulisanju strategijskog upravljanja hotelskim preduzećima, a zatim se ukazalo na tehnološko i tržišno pozicioniranje i ostalih instrumenata marketinga u hotelskim preduzećima.

U trećem delu rada "*Strategijsko i taktičko upravljanje hotelskim preduzećima*" se pošlo od strategijskih osnova u razvoju hotela, što znači da su se prvo analizirali raspoloživi potencijali i efekti dosadašnjeg razvoja, a zatim i ciljevi i pravci strategijskog razvoja hotela i njihovog pozicioniranja. Ponovni izlazak na međunarodno turističko tržište, uz pretpostavku ispunjenja potrebnih uslova koji za sada ne postoje, zahtevaće selektivan pristup u utvrđivanju ciljnih segmenata i ciljnih tržišta i odgovarajuće oblike razvoja konkretnog hotela.

Strategija transformacije hotelskih preduzeća je posebno neophodna u cilju njegovog strategijskog pozicioniranja i prilagođavanja tržišnim promenama. Svojska transformacija, kao i tržišna, i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi s'jedne strane su odraz potrebe završetka tranzicionih promena, a s'druge strane predstavljaju važan domen ukupnog strategijskog prilagođavanja i efikasnijeg upravljanja u turističkoj privredi Beograda. Zato je dalji nastavak transformacije hotela, kako po pitanju vlasništva, tako i po pitanju organizacione strukture jedan od najvažnijih zahteva koji se postavljaju pred hotelskim preduzećima Beograda.

Problematici analitičkog pristupa pri izboru adekvatnih strategija treba, dakle, da se pristupa sa teorijskog polazišta uz kritičku analizu postojeće prakse u hotelskim preduzećima Beograda. Posebno je ukazano na neophodnost primene defanzivnih strategija u prvom trenutku, a potom sledi primena odgovarajućih strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća u Beogradu.

Iz toga sledi jedan od zaključaka a to je da na dugi rok je neophodno i značajno poboljšanje ukupne organizovanosti hotela odnosno njegovog operativnog funkcionisanja. Ono podrazumeva promene u organizovanosti nastupa na tržištu, pre svega, kroz primenu koncepcije marketinga u poslovnoj i hotelskoj politici. U tom kontekstu je i značajnije njegovo uključivanje u međunarodno poslovanje na bazi odgovarajućih aranžmana i kroz adekvatne oblike poslovne saradnje sa stranim partnerima.

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 zahtevima i promenama. Ono mora biti praćeno strategijskim unapređivanjem prodajno - promotivnih aktivnosti, zasnovanim na istraživanju tržišta, zatim na razvoju rezervacionih i informacionih sistema, kao i na uspešnijem pozicioniranju hotela koje će doprineti poboljšanju prodajno promotivnih aktivnosti i njihove konkurentnosti na turističkom tržištu. Nesporo je i da postizanje odgovarajućeg odnosa cena i kvaliteta usluga zasnovanih na standardima, takođe predstavlja bitan domen unapređivanja ukupnog tržišnog nastupa hotelskih preduzeća Beograda.

Prilog br.1

Sa menadžerima vodećih beogradskih hotela napravljen je intervju, sa unapred datim pitanjima, iz kojih su proistekli sledeći zaključci:

1. Beogradska hotelska preduzeća u dovoljnoj meri ne koristi izuzetne turističke potencijale, kao bitnu konkurentsku prednost, da bi postala značajnija turistička destinacija u ovom delu Evrope. Ona treba da prepozna savremene trendove, predvidi njihov razvoj, omogući raspoloživost svim informacijama, razvije komunikaciju među zainteresovanim subjektima i unapredi sve elemente menadžmenta i marketinga.

2. Kvalifikaciona struktura menadžmenta, ne samo u analiziranim hotelima nego u hotelijerstvu Beograda 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 Beograda i obogatiti sadržaje hotelskog proizvoda.

Pored unapređenja kvaliteta generalnog menadžmenta, neophodno je izvršiti edukaciju i nižih nivoa menadžmenta - recepcija, marketing, prodaja, finansije, kadrovi i dr.

3. Popunjenost kapaciteta je izrazito niska. Samo jedan od analiziranih hotela u 2005. godini imao je popunjenost veću od 60% (Majestic 68%). Posebno zabrinjava činjenica da naš prvi hotel Beograd – Intercontinental sa pet zvezdica ima popunjenost ispod 40%.

4. Cene hotela za platežne sposobnosti našeg stanovništva su dosta visoke. One su i iznad nivoa cena u okruženju, što nameće potrebu njihovog usklađivanja. U cilju veće popunjenosti kapaciteta neophodno je razraditi posebne paket aranžmane, kao na primer, "Vikend u Beogradu" po znatno nižim cenama, najpre za domaće, a potom i za inostrane goste.

Veoma mali broj hotela nudi sadržaje gostima izvan objekta, što predstavlja slabu tačku u pozicioniranju ukupne smeštajne ponude na turističkom tržištu.

5. 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 SWOT analizi (jake tačke destinacije i šanse) i atraktivnu i očuvanu prirodnu sredinu u okruženju kao glavne konkurentske prednosti.

6. Stvoriti uslove za brže uključivanje hotela u savremene rezervacione sisteme (Globalni rezervacioni sistem, Internet distribicioni sistem i sl.).Ohrabruje činjenica da nove tehnologije, izražene kroz Internet, sve više osvajaju i naše hotele. Sama činjenica da 10 hotela, od 11 analiziranih, ima internet prezentaciju za početak je dobra najava da u vrlo kratkom roku i ostali hoteli počnu sa uvođenjem savremenih tehnologija. S druge strane, pored malog broja hotela koji su uključeni u pojedine rezervacione sisteme (ukupno 3 u Beogradu), treba težiti uključivanju i ostalih hotela, pre svega, onih sa tri i četiri zvezdice u neki od rezervacionih sistema.

7. Dovršiti započete procese transformacije hotelskih preduzeća, pre svega, vlasničku, organizacionu, finansijsku i kadrovsku.

8. U daljoj strategiji razvoja hotelskog proizvoda prioritet izgradnje trebaju biti hoteli sa četiri i tri zvezdice, manji hotele porodičnog tipa i klub hoteli.

Prilog br.2

Na osnovu postojećeg stanja hotelske ponude i očekivane hotelske tražnje, strategija razvoja hotelske industrije u Beogradu po kategorijama hotela mogla bi obuhvatati sledeće ključne elemente:

- Hoteli sa internacionalnih pet zvezdica (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od najmanje 150€) trebalo bi da se razvijaju u fazama do 2010. kroz rekonstrukciju i renoviranje postojećih velikih hotela i revitalizaciju njihovih lokacija. Do 2010 Beograd bi trebao imati do 1500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 150 soba.
- Hoteli sa internacionalnih četiri zvezdice (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od 90€ do 130€) bi trebali biti razvijeni prvenstveno kao novi hoteli (greenfields), a manje kroz rekonstrukciju postojećih hotela koji imaju nedovoljan broj soba i složenu strukturu za zamenu. Do 2010. Beograd bi trebao postepeno da razvije do 1500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 120 soba.
- Hoteli a internacionalnih tri i dve zvezdice (sa ostvarenim dnevnim neto prosekom po sobi od 40€ do 180€) bi trebali biti razvijeni prvenstveno kroz rekonstrukciju postojećih hotela, a manje razvojem novih (Greenfield). Do 2010 Beograd bi trebao imati do 2500 hotelskih soba u ovom tržišnom segmentu zahvaljujući velikoj tražnji domaćih gostiju sa slabom platežnom moci.

Predlažemo da bi na tržište hotela sa pet i sa tri zvezdice u Beogradu trebalo uvesti još najmanje pet svetskih hotelskih kompanija. Na osnovu ugovora o menadžmentu, ove kompanije bi postavile standarde kako u poslovanju, tako i u menadžmentu hotela i povećali tržišnu atraktivnost Beograda kao destinacije. Većinom malih hotela trebalo bi upravljati na nezavisan način, od kojih bi neki trebali biti pridruženi svetskim hotelskim konzorcijumima ili franšizama. Kako bi se postigao internacionalni **know-how** u razvoju, upravljanju i poslovanju hotela, trebalo bi angažovati profesionalne hotelske konsultante.

Lica ili kompanije koji grade hotele u Beogradu trebalo bi da iskoriste sledeće šanse proizvoda kako bi uspostavili jasnu poziciju na tržištu:

- Poslovni hoteli sa svim sadržajima (poznati hoteli u okviru tržišta sa četiri ili pet zvezdica, vođeni svetskim hotelskim operaterima)
- Poslovni hoteli sa odabranim sadržajem (hotelu u okviru tržišta od dve do četiri zvezdice)
- Konvencijski i konferencijski centri – hoteli (hotelu od četiri do pet zvezdica)

- Višenamenski hoteli za poslovne goste, one koji dolaze zbog odmora i druge goste (hoteli od tri do pet zvezdica)
- Moderni manji hoteli namenjeni gostima koji imaju orijentisani način života i koji su u potrazi za jedinstvenim ambijentalnim vrednostima koji proističu iz dizajna ili usluge (uglavnom nezavisni ili hoteli koji su pripojen svetskim hotelskim konzorcijumima, na tržištu hotela od četiri do pet zvezdica)
- Hoteli u blizini aerodroma, motel i hoteli pored autoputeva (od dve do četiri zvezdice)
- Sportski i hoteli za mlade- hosteli (od dve do tri zvezdice)
- Apartmani sa svakodnevnim uslugom čišćenja, održavanja itd. (hoteli sa ovom vrstom apartmana namenjeni dužem boravku gostiju)

Prilog: br.3

Ključni faktori uspeha za hotelsku industriju u Beogradu su:

- Saobraćajni položaj na međusektoru koridora koji povezuju Evropu i Aziju
- Dobra vazдушna povezanost sa glavnim evropskim gradovima, koja bi trebala biti ojačana sa učestalijim postojećim vezama, kao i nekim novim sa prekookeanskim gradovima.
- Pozicija na koridoru VII-Dunav
- Niske poreske stope (korporativni i porez na dohodak) i očekivani porez na dodatnu vrednost (PDV), koji bi trebao da ima izdiferenciranu stopu za hotele i uslužne delatnosti
- Dobra lokacija velikog broja postojećih hotela, koji bi trebali biti osposobljeni za najbolji i najviši nivo usluge, što zahteva restrukturiranje kvaliteta, adaptiranje i repozicioniranje
- Nekoliko slobodnih lokacija visokog kvaliteta za nove hotele, koji bi trebalo da doprinesu povećanju vrednosti hotelske industrije u Beogradu
- Razvoj konkurentnosti i tržišnih aktivnosti, koje bi gradske vlasti i organi u turizmu Beograda trebalo da primene u cilju razvoja turističke i hotelske industrije
- Konkurentnost cena za odabrane hotelske proizvode zbog visoke domaće tražnje hotela (hoteli sa odabranom uslugom).

Prilog br.4

Ograničenja i prepreke u opštem okruženju hotelske industrije u Beogradu su:

- Duga i složena procedura registracije preduzeća
- Nepostojanje vlasničkih prava na zemljište prema postojećim zakonima i Ustavu Republike Srbije (za **Greenfield** projekte moguće je uzeti zemljište pod zakup do 99 godina, gde Gradska Skupština ima odlučujuću ulogu)
- Nepostojanje Zakona o restituciji, iako postoje zahtevi / prava za restituciju prvobitnih vlasnika čiji su posedi uzeti pod državno vlasništvo posle drugog svetskog rata

- Nejasna uloga vlasnika nekretnina zbog nedostatka katastara i nejasnih zapisa u postojećim katastrima
- Složena procedura dobijanja građevinskih dozvola i sertifikata za planiranje grada kako za rekonstrukciju tako i za novu gradnju
- Dvostruko oporezivanje preduzeća, s obzirom da su preduzeća u obavezi da plaćaju porez na promet kako na uloge tako i na dobit (input i output) (npr. I na troškove prometa i na prosečnu postignutu cenu sobe u hotelskoj industriji)
- Nejasni kriterijumi za odobravanje poreskih podsticaja za investicije

Jedan od osnovnih problema u razvoju turizma Beograda ogleda se u nedostatku menadžmenta turističke destilacije sistema upravljanja i koordinacije aktivnosti doveo je do nedovoljne konkurentnosti turističkog proizvoda Beograda. Iz tog razloga neophodno je na nivou Grada Beograda uvesti sistem upravljanja razvojem turizma kroz destinacijski menadžment i to tako da se formira gradska agencija za razvoj turizma Beograda u čiji sastav bi ušli: Predstavnici Vlade grada Beograda, predstavnici turistički organizacije Beograda, predstavnici Komore Beograda, predstavnici turističke privrede, predstavnici sekretarijata za kulturu, sport, ekologiju, privredu, inspekcije, komunalnih službi itd. Skupštine grada Beograda, predstavnici hotelskih preduzeća i putničkih agencija.

Predlozi za prevazilaženje postojećih ograničenja i prepreka

Registracija preduzeća

- **uvođenje jedinstvenog načina registracije prilikom osnivanja preduzeća u cilju smanjenja utrošenog vremena**
- uvođenje jednog kontakta na kome će se razrešiti sva pitanja u okviru procedure osnivanja preduzeća za samo nekoliko dana, uključujući jednu kontakt osobu koja će obezbediti sve potrebne informacije i podršku
- uspostavljanje jasno određenog vremena koje je potrebno za izdavanje dozvole sa dodatnim pravilom po kome se prijava automatski odobrava ukoliko je rok za izdavanje dozvole prekoračen

Imovinska pitanja

- Regulisanje pravnog i ekonomskog statusa već namenjenih delova gradskog građevinskog zemljišta putem privatizacije i denacionalizacije, istovremeno uzimajući u obzir ustavna ograničenja kako bi se postigao ekonomično jasan model, sa gradskim zemljištem u privatnom vlasništvu
- Donošenje Zakona o restituciji kako bi se rešio problem denacionalizacije
- Definisane katastra nekretnina (moguća digitalizacija) zbog nedostatka katastarskih i zbnjujućih zapisa u postojećim katastrima

Građevinska pitanja

- **Uvođenje privremenih građevinskih regulacija kojima bi se upravljalo gradnjom čak i pre razrade plana razvoja**
- Uvođenje četiri nivoa dokumentacije za planiranje grada: master plan, master razvojni plan, detaljni razvojni plan i opšti razvojni plan
- Redukovanje procedure dobijanja neophodnih zahteva i odobrenja za komunalnu infrastrukturu i uređenje unutrašnjih instalacija na 15 dana
- Redefinisane svrhe građevinske dozvole kako bi se obuhvatila ne samo izgradnja, nego i sve procedure koje se odnose na zemljište i njegove različite namene
- Tehnička inspekcija bi trebala biti izvedena tokom procesa izgradnje, a ne samo nakon izgradnje

Investiranje

- dalje unapređenje procesa deregulacije i reforme kroz novi reformisan zakonodavni okvir
- jasno definisani kriterijumi prilikom odobravanja poreskih podsticaja za investiranje

Poreski sistem

- Definisane preduslova za uvođenje integrisanog poreskog informacionog sistema
- Uspostavljanje saradnje između poreske administracije i svih kancelarija i organizacija koje su u vezi sa procedurom registrovanja

Pitanja privatizacije

- Formiranje nacionalne savetodavne agencije za investiranje u hotelskoj industriji, kojom bi se definisali nacionalni interesi za privatizaciju hotelskog i turističkog vlasništva

Investicione sanse

Sledećih šest hotela imaju najvišu tržišnu atraktivnost za investicije:

- hotel InterContinental
- hotel Jugoslavija
- hotel Metropol
- hotel Moskva
- hotel Slavija Lux
- hotel Slavija II

Prilog: br.5

Osnovne karakteristike izabranih hotela u Beogradu

1) Hotel BEOGRAD INTER CONTINENTAL (I. kat.)

Godina izgradnje: 1977. godina;

Vlasnički status: privatizovan;

Ukupan broj zaposlenih: 416 + 40 obezbeđenje;

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 415 smeštajnih jedinica/534 ležaja, 270/1; 115/2; 28/A; 2/R);

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini: 37,6%;

Posедуje internet prezentaciju i uključen rezervacioni sistem preko lanca;

Sadržaji u hotelu: restoran, kafana, poslastičarnica, bistro, snack-bar, gril, kongresna sala, konferencijske sale, saloni za sastanke, biznis centar, bazen, sauna, solarijum, fitnes, casino, garaža, parking.

Ostali sadržaji: razgledanje grada sa broda, izleti (Fruška gora, Carska bara), Rent A-Car.

2) Garni hotel ALEKSANDAR PALAS (I. kat.)

Godina otvaranja: 2004. godine;

Vlasnički status: privatno vlasništvo;

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 9 smeštajnih jedinica/18, ležaja, 9/A;

Ukupan broj zaposlenih: 22 sa restoranom

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini 64%;

Posедуje internet prezentaciju, mogućnost rezervacija i bežični pristup internetu u svim sobama;

Sadržaji: ekskluzivan klub, ekskluzivan restoran, letnja bašta, salon.

3) Garni hotel Zlatnik (I. kat.)

Godina otvaranja: 2005. godina;

Vlasnički status: privatno vlasništvo;

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 27 smeštajnih jedinica, 40 ležaja;

Ukupan broj zaposlenih: 28;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godina. 56,7%;

Poseduje internet prezentaciju sa mogućnošću rezervacija i bežični pristup internetu u svim sobama;

Sadržaji: ekskluzivan klub, restoran, letnja bašta, salon, parking.

4) Hotel Moskva (II. kat.)

Godina izgradnje: 1907. godina;

Vlasnički status: 2005 privatizovan (Akcijski fond);

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 133 smeštajne jedinice/163 ležaja, (49/1; 38/2; 40/3; 6/A);

Ukupan broj zaposlenih: 140;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godina. 55,7%;

Poseduje internet prezentaciju sa mogućnošću rezervacija i bežični pristup internetu;

Sadržaji: restoran, kafana, poslastičarnica, bistro snack-bar, gril, letnja bašta, sala za sastanke, salon.

5) Hotel Majestic (II. kat.)

Godina izgradnje: 1936. godina;

Vlasnički status: 2005 privatizovan (Akcijski fond);

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 88 smeštajne jedinice, 115 ležaja (60/1F; 17/2; 4/3; 7/A);

Ukupan broj zaposlenih:100;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini 68,8%;

Poseduje internet prezentaciju sa mogućnošću rezervacija i bežični pristup internetu u svim sobama

Sadržaji: restoran, kafana, poslastičarnica, letnja bašta, sala za sastanke, salon. Sertifikati:

1.Prvi hotel u Beogradu sa dobijenim sertifikatom ISO 9001:2000 - Sistem menadžmenta kvalitetom, dana 30.6.2003. verifikovan od strane Lloyd's Register Quality Assurance.

2.Prvi hotel u Srbiji sa sertifikatom HACCP sistema (Hazard analysis and Critical control point), kao sistema principa i metodologije koji obezbeđuju proizvodnju i promet zdravstveno ispravne hrane, tako da je ona bezbedna od hemijskih, bioloških i fizičkih rizika, od dana 29.10.2004.godine, od strane Lloyd's Register Quality Assurance - gospodina Eftimios-a Galanosa.

6) Hotel M-BEST WESTERN (II. kat.)

Vlasnički status: AD većinski vlasnici zaposleni;

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 185 smeštajne jedinice/288 ležaja, (54/1; 120/2; 11/A);

Ukupan broj zaposlenih:125 + 20 obezbeđenje;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini: 48%;

Poseduje internet prezentaciju i uključen rezervacioni sistem preko lanca i bežični pristup internetu u svim sobama;

Sadržaji: sopstvena agencija, restoran "Ekskluziv", letnja bašta, lobi bar, konferencijske sale sa opremom, moderan poslovni centar sa barom i salama za sastanke, prodavnica suvenira i poklona, mini market, parking čuvan 24 sata.

7) Hotel Slavija LUX (II. kat)

Godina izgradnje: 1978. godina

Vlasnički status: društvena svojina (izašao iz sastava JAT-a);

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 72 smeštajne jedinice,131 ležaja (1/1; 59/2; 12/A);

Ukupan broj zaposlenih: 94;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini 46,7%

Posедује internet prezentaciju sa mogućnošću rezervacija i bežični pristup internetu u svim sobama;

Sadržaji: restoran, kafana, lobi bar, konferencijska sala, salon, fitnes centar, parking, garaža.

8) Hotel Metropol (III. kat.)

Godina izgradnje: 1957. godina;

Vlasnički status: 2006 privatizovan (aukcija);

Ukupan broj smeštajnih jedinica 193 smeštajne jedinice, 260 ležaja (132/1; 55/2; 6/A);

Ukupan broj zaposlenih: 198;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini: 40,1%;

Poseduје internet prezentaciju sa mogućnošću rezervacija

Sadržaji: TV u svakoj sobi, restoran, TV, kafana, bar, konferencijske sala, salon, fitnes centar, parking, garaža:

9) Hotel REX(III. kat.)

Vlasnički status: 2004 privatizovan (vlasnik domaće lica);

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 92 smeštajne jedinice, 144 ležaja (29/1; 49/2);

Ukupan broj zaposlenih: 89;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini 56,5%;

Poseduје internet prezentaciju sa mogućnošću rezervacija i bežični pristup internetu;

Sadržaji: restoran, kafana, bar, konferencijska sala.

10) Hotel Le Petit piaf(III. kat.)

Godina otvaranja: 2004;

Vlasnički status: privatno vlasništvo;

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 12 smeštajne jedinice, 19 ležaja;
(10/1; 43/2; 5/A)

Ukupan broj zaposlenih: 13;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini: 51,2%;

Poseduје internet prezentaciju sa mogućnošću rezervacija i bežični pristup internetu u svim sobama;

Sadržaji: restoran, sala za sastanke. Po želji za goste organizuje izlete.

11) Hotel Excelsior(II. kat.)

Vlasnički status: društveni (zgrada nacionalizovana);

Ukupan broj smeštajnih jedinica: 58 smeštajne jedinice, 101 ležaja (10/1; 43/2; 5/A);

Ukupan broj zaposlenih: 64;

Prosečna popunjenost kapaciteta u 2005. godini: 51,5%;

Ne poseduje E-mail niti internet prezentaciju;

Sadržaji: restoran, kafana, sala za sastanke.

LITERATURA

1. Adižes, I., Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej-Agora, Novi Sad-Beograd, 1994.
2. Adizes, I., Kako riješiti krizu upravljanja, prevod s engleskog, Globus, Zagreb, 1989.
3. Ansoff, I. And McDonnell, E. Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990.
4. Ansoff, I., Strategic Management, McMillan Press LTD, London, 1981.
5. Ansoff, I., McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990.
6. Ansoff, J., Corporate Strategy, McGraw Hill, 1965.
7. Bakić, M., Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996,
8. Bakić, O., Čerović, S., Strategija segmentacije tržišta (diferenciranjem proizvoda do većeg poslovnog uspeha u hotelu "Metropol" Beograd), Poslovna politika, Beograd, 1989.,
9. Bakić, O., Harmonizacija instrumenata turističke politike na području EU, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 1/1995.
10. Bakić, O., Naše zvezdice na nivou evropskih, Politika, Beograd, dnevni list, 13. 2. 2001.,
11. Bakić, O., Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, br. 7-8/1997.,
12. Bakić, O., Unković, S., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
13. Buhner, R., Strategie und Organisation Analyse und Planung der Unternehmens-diversifikation mit Fallbeispeclen, Gabler, Wiesbaden, 1985.
14. Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961.
15. Čačić, K., Izbor kanala prodaje, sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam, Jugoštampa, Beograd, 1980.
16. Čačić, K., Osnove za strategijsko upravljanje razvojem hotelijerstva u Srbiji, referat u zborniku "Hotelska kuća '95", Ugoprogres, Beograd, 1995.,
17. Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
18. Čačić, K., Tendencije i opšte karakteristike razvoja međunarodnog turizma, Ekonomski anali br.133, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
19. Čerović, S., «Strategijsko prilagođavanje turističkih preduzeća» , "Poslovna politika" jun 20003.
20. Čerović, S., «Turizam u funkciji ekonomskog oporavka privrede Srbije» ,»Regionalni razvoj i demografski faktori Balkanski zemalja» Ekonomski fakultet, Niš, jul 2002
21. Čerović, S., Menadžment u turizmu, PMF-department za geografiju turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2003.

22. Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želind, Beograd, 2002.
23. Čerović, S.,» Međunarodni turizam i promene u poslovanju turističkih preduzeća»Direktor»br. 2002.
24. Čerović, S.,» Strategijsko prilagođavanje hotelskih preduzeća tržišnim promenama», VHŠ,HOTELlink,br.1, str.62-71.
25. Čerović, S.,» Strategijsko prilagođavanje proizvoda,usluga i ostalih instrumenata marketinga turističkog preduzeća»
26. Čerović, S.,»Složenost upravljanja u turizmu i hotelijerstvu»ZBORNIK naučno-stručni kongres,HOTELPLAN 2003,HOTELlink, br.2,str.149-155,Beograd 2003.
27. Čerović,S.,»Istraživanje turističkog tržišta»Čigoja ,PMF-Novi Sad,Beograd,2002.
28. Čerović,S» Dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje» ,»Direktor»br.5 maj 2002.
29. Čerović,S.,»knjiga u pripremi»,Beograd,2008.
30. Čomić, Đ., i ostali, Globalna fuga-globalizacija postmodernog turizma, DP Đuro Salaj, Beograd, 2001.
31. Čomić, Đ., Zbornik radova, Hotelska kuća 95, Ugo progres, Beograd, 1995.
32. Cowell,D., The marketing of Services, Heinemann, LTD., London, 1987,
33. Curtis, G., Business Infromation Systems, Addison-Wesley Publishing Company, London, 1995.
34. David G. Hughes, Marketing Management-A PlanningApproach, second edition, Addison- Wesley Pubtishing Company, Reading, Massachusetts, 1980.
35. Davies, A., Strategic Role of Marketing, McGraw-Hill, Book Company, London, 1995.
36. Drucker,P.,Postkapitalističko društvo, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.
37. Drucker,P.F., Inovacije i preduzetništvo, prevod, Privredni pregled, Beograd, 1991.
38. Ferber, R., Stastical Tehniques in Market Research, McGraw Hill, New York, 1979.
39. Fletcher, K., Marketing Management and Information Technology, Prentice Hall, London, 1990.
40. Frank, R. E. and P. E. Green, Quantitive Methods in Marketing, N. J., 1967. [47] Fisk, G., Marketing Systems, Harper and Row, New York, 1965.
41. Gaibrath, J.R. and Kazanjan, R.K., Structure, Systems and Proces, sec.ed., West Publiching Company, 1986.
42. Galbrajt, J.K.,Dobro društvo-humani redosled, Poslovni sistem "Grmeč", Beograd, 1997.
43. Gold,M. and Campbell, A., Strategies and STzles Basil Black Well Oxford, 1987. str. 42.
44. Gunn, C.A., Tourism Planning, second edition, Taylor & Francis, 1988.
45. Gunn, C.A.,Tourism Planing, Crane Russak, New York, 1979.

46. Hanić H. , Vićentić M. ,Istrađivanje Marketinga, Viša ekonomska škola-
Prota Mateja Nenadović, Valjevo, 2001.
47. Hanić, H., Teorija i ekonomski modeli potrošačke tražnje, Ekonomski
fakultet, Beograd, 1990.
48. Hannagan, T.J., Marketing for the non-profit sector, Mac Millan, London,
1992.
49. Harrper W.Boyd, Jr. i Ralph Westfall; Marketing Research (III ed.),
Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1982, .
50. Holloway, J.C., (1991), The Business of Tourism, Pitman Publishing,
London.
51. Howard, A. J. and W. M. Morgenroth, "Information Processing Model of
Executive Decisions", Management Science, Vol. 14, No. 7, March 1968.
52. Howard, J.A., The Theory of Bauer Behavior, John Willey and Sons, New
York, 1969.
53. Hunziker, W., Die menschlichen Beziehungen in der touristischen
Entwicklungshilfe. U: Revue de tourisme, br. 3/61, Bern, 1961.
54. Jovanović, M., i A., Langović, (2001), Strategijski menadžment,
Megatrend, Beograd.
55. Kenneth, B., (1956), Toward General Theory of Growth, The Image,
Univesity of Michigan Press, Ann Arbor, 1956.
56. King, W.R., Issue Management, u Strategic Planning and Management
Handbook, ed., by King, W.R. and Cleland, D.J., New York, 1987.,
57. Kosar, Lj., Materijalna Osnova Ruralnog Turizma, Viša Hotelijerska Škola,
Beograd, 2003.
58. Lows, E., Tourism Marketing, Stanley Thorners, London, 1991.
59. Luk, D.J., Marketing research, Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York,
1974.
60. Marić, R.; Štetić, S., Integralnost razvoja i ekološke zaštite, Viša turistička
škola, Beograd. 2003.
61. Marković, S., i Z., Ekonomika turizma, Školska knjiga Zagreb, Zagreb,
1972.
62. Marković, S., i Z., Osnove turizma, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 1970.
63. Maynard, J. K., The General Theory of krone Employment Interest and
Money, izd. Harcourt, Brace and Co, New York, 1936.
64. Mesner, M., (1998), Zbornik radova, Izazovi menadžmenta i marketinga u
globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Beograd.
65. Middleton V.T.C., Sustainable Tourism, Betterworth Heinemann,
London, 1998.
66. Milanović-Golubović, V., Marketing-menadžment, Megatrend, Beograd, 2005.
67. Milićević, V., Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup,
Kultura, Beograd, 1993.
68. Milisavljević M., Osnovi strategijsko menadžment, Poslovna škola
Megatrend, Beograd, 1995.
69. Milisavljević, M., Todorović, J., Planiranje i razvojna politika preduzeća,
Savremena administracija, Beograd, 1994.
70. Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Univerzitet u
Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
71. Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

72. Milisavljević, M., Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1992.
73. Milisavljević, M., Marketing (XXI izdanje), Savremena administracija, Beograd, 2003.
74. Millstein, M., Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital Global Markets, Paris, OECD, 1998.
75. Mintzberg, H., The strategy concept: Five PS for Strategy, California Management Review, Fall, 1987.
76. Mowen, J.C., Consumer Behavior, second edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1990.
77. Nikolić, M., Prduzetnički menadžment, Meridian, Beograd, 2001.
78. Peter, J.P., - Olson, J.C., Consumer Behavior and Marketing Strategy, second edition, Irwin Homevood, Boston, 1990.
79. Petrović, P., Strategijske alijanse – uključivanje jugoslovenskih preduzeća u svetske privredne tokove, Nova trgovina, Beograd, mart-april, 1997.
80. Petrović, P., Strateški marketing preduzeća turističke privrede, Zbornik sa sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989.g.,
81. Petrović, P., Turistička i finansijska tržišta, PMF-Novi Sad, 2005.
82. Petrović, P., Preduzetnički menadžment, PMF – Novi Sad, 2006.
83. Petrović P., Ekonomika turizma, Geografski fakultet, Beograd, 2008.
84. Poon, A., Tourism, Tehnology and Competitive Strategies, C.A.B. International, Oxford, 1998.,
85. Popesku, J., Upravljanje razvojem turizma - održivi razvoj kao nova paradigma globalnog turizma, Turističko poslovanje, br. 1/1995.,
86. Popesku, J., »Marketing u turizmu« Čigoja, Beograd, 2002.
87. Popesku, J., Optimizacija instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede, Beletra, Beograd, 1991.,
88. Porter E.M., Competitive Advantage The Free Press, New York 1985,
89. Porter, M., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1990.
90. Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and Sons, New York, 1990.
91. Radosavljević, Ž., Savremeni menadžment hotelijerstva i restoranstva, dp "pronalazaštvo", Beograd. 1996.
92. Radović, M., Osnovne karakteristike i funkcije turizma, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2000.
93. Raičević, B., Gvozdenović, M., Osnovi poslovnih funkcija, Beograd 1995,
94. Raičević, B., Polovi rasta-pojam i primena u praksi, Ekonomska misao, Beograd. br.4, 1968
95. Rakita, B., Imperativ međunarodne poslovne orijentacije, referat u zborniku "Menadžment i strategije transformacije preduzeća", Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
96. Ristić, Žarko, Finansijski menadžment, NIGP "ABC GLAS", Beograd, 1994
97. Rosenzving, K., Organization and Management, A Systems and Contingency Approach, Third Edition, Mc Graw-Hill, 1979.
98. Ryan, C., Tourism marketing - A symbiotic relationship, Annals of Tourism Research, N^o 2., 1991.
99. Scihffman, L.G. i L.Kanuk, Consumer Behavior, second edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1983.

100. Shet, J.H., et.al., Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values, *Journal of Consumer Research*, March, 1991.
101. Solomon, M.R., *Consumer Behavior*, Allyn and Bacon, 1992.
102. Stainer, G., Miner, J., Gray, E., *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, Macmillan Publishing Company, New York, 1986.
103. Steiner, G.A., *Strategic planning: What Every Manager Must know* The Free Press, 1979.
104. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.
105. Stoner, W., *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996.
106. Terpstra, V., and Sarathy, R. *International Marketing*, sed, The Dryden Press Chicago, 1991.
107. Thompson, A. JRANDA., Strickland, J., *Strategic management: Concepts and Cases*, 6th. ed. BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.
108. Todosijević, R., i dr., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995.
109. Todosijević, R., *Evolucionarna ekonomija i tehnološka inovacija-putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi*, Zbornik, SEJ, Beograd 2000,
110. Todosijević, R., *Strateške alijanse – pomodarstvo ili menadžment koncept za budućnost preduzeća*, *Poslovna politika*, Beograd, april, 1995,
111. Toffler, A., *Treći talas*, knjiga 1, Prosveta, Beograd, 1993.
112. Tomka, D., *Kulturni turizam danas-ili gde je mesto kulturnog turizma Jugoslavije u svetu*, *Turizam*, Novi Sad br. 3/1999,
113. Unković, S., *Ekonomika turizma*, *Savremena administracija* Beograd 2001,
114. Unković, S., *Marketing organizatora putovanja*, *Savremena administracija*, Beograd, 1980.,
115. Unković, S., *Očekivane tendencije u razvoju međunarodnog turizma u svetu*, *Ekonomski anali* br. 114. *Ekonomski fakultet*, Beograd, 1992.,
116. Unković, S., *Savremeni tokovi u turizmu*, *Ekonomski fakultet*, Beograd, 1991.,
117. Van de Ven Andrew and Poole Marshall, «Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program», *Organizational Science* 1, No.3 (august 1990),
118. Van Gorden, B., *Moving Back to Centralization; Credit*, maj/jun, 1990.
119. Vračar, D., *Strategija tržišnog komuniciranja*, *Ekonomski fakultet*, Beograd, 1999.
120. Vroom, V. I A. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.
121. Vukonić, B., *Turizam i razvoj*, Školska knjiga, Zagreb, 1987,
122. Waterman, R., Peters, T., i Phillippe, J., «Structure Is Not Organization», *Business Horizons*, jun, 1980.
123. Watson, G.H., «Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best», John N. Jiley and Sons, Inc. New York, 1993.
124. Wechrich, H., *The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis*, *Long Range Planning*, No.4/1993.

125. World tourism organisation, Yearbook of tourism statistics, Vol 1-50, Madrid 1998.
126. World Tourism Organization (WTO), Yearbook of Tourism Statistics, vol.1-49^{ed}, Madrid, 1997.,
127. World Tourism Organization (WTO): Tourism Highlights 1999, Madrid 1999.
128. WTO - OMT, L' evaluation des projets touristiques, Madrid, 1980.
129. WTO, Tourism Highlights 1999., Madrid, 1999.,
130. Yavitz, B. and Newman, W.H., Strategy in Action, The Free Press, New York, 1982.
131. Yuki, G., Leadership in Organization, 3 ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.
132. Zakon o preduzećima, Službeni list br. 29/96, 33/96, 29/97, 59/98, 74/99, 9/01
133. Zakon o privatizaciji, Službeni list br. 38/01
134. Zakon o stranim ulaganjima, Službeni list, br. 79/94, 15/96, 29/96
135. Zakon o turizmu, Službeni glasnik br. 35/94, 38/94, 48/99
136. Zemke, R., «Scandinavian Management – A Look to the Future», Management Review, 77, br.7, 1988

Ostala literatua:

1. Statistički godišnaci SRJ, Srbije i Beograda
2. Informacije TO Srbije
3. Informacije TO Beograda
4. Informacije PK Beograda i PK Srbije
5. Publikacije WTO

SADRŽAJ TABELA,SLIKA,PREGLEDA I GRAFIKONA

Tabela 1 Ekonomske dimenzije turizma - u mlrd US dolara –	15
Tabela 2 Rast turizma u svetu	18
Tabela 3 Izvori ekonomskih uticaja na turističku tražnju	42
Tabela 4 Domaći turisti i noćenja u Beogradu	43
Tabela 5 Strani turisti i noćenja u Beogradu	44
Tabela 6 Dolasci turista od 1970 do 2006 godine	45
Tabela 7 Noćenja turista od 1970 do 2006 godine	45
Tabela 8 Dolazak turista po vrstama objekata za smeštaj od 1980 do 2006 godine	45
Tabela 9 Noćenje turista po vrstama objekata za smeštaj od 1980 do 2006	46
Tabela 10 Broj noćenja za 13 zemalja – 2007. Godina struktura inostranih turista.....	46
Tabela 11 Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u % 2007/2006. godine	47
Tabela 12 Hoteli po kategorizaciji, prema broju posetilaca i ostvarenim noćenjima – septembar 2007.....	47
Tabela 13 Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca - davalaca franšize.....	66
Tabela 14 Najviše i najniže franšizne takse izražene na bazi prodaje soba	70
Tabela 15 Odnos primaoca i davaoca franšize	73
Tabela 16 Rang lista 10 najvećih kompanija za menadžment.....	74
Tabela 17. Životni ciklus turističke desetinacije i strategijske opcije	97
Tabela 18 Razlike između jedinice za marketing i operativnih jedinica.....	103
Tabela 19 Struktura turista i popunjenost kapaciteta 6 odabranih hotela u 2005. godini	135
Tabela 20 Države sa najvećim ulaganjima u turističku propagandu (USD)	153
Tabela 21 Noćenja i kanali prodaje.....	159
Tabela 22 Struktura smeštajnih jedinica i ležajeva po kategorijama	163
Tabela 23 Broj turista na području Beograda u periodu 2000.-2007. godine	164
Tabela 24 Broj noćenja turista na području Beograda (2000.-2007.) u -000-.....	164
Tabela 25 Prosečna dužina boravka turista na području Beograda u periodu 2000.-2006. godine	166
Tabela 26 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2006. u -000-.....	166
Tabela 27 Noćenje turista na području Beograda po mesecima u 2007.u-000-.....	167
Tabela 28 Broj noćenja stranih turista iz najvažnijih emitivnih zemalja u periodu 2000.-2006.	168
Tabela 29 Cene smeštaja u 1/1 sobama u izabranim hotelima u 2005.	175
Slika 1. Ansoff matrica vertikalnog povezivanja (unapred i unazad)	60
Slika 2 Model klastera strategije	83
Slika 3 SWOT analiza hotelsko - turističkih preduzeća Beograda.....	83
Slika 4 Odnos situacije, strategije i strukture	92
Slika 5 Inicijativna međuzavisnost strukture i njenih elemenata	93
Slika 6 Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije.....	95
Slika 7 Životni ciklus destinacije	96
Slika 8 Vrste grupa u organizaciji	118
Slika 9 Prednosti kreiranja marke proizvoda.....	133
Slika 10 Organizovanje propagandnih aktivnosti.....	154
Slika 11 Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta.....	191
Slika 12 TOWS analiza i utvrđivanje strategije	193

Slika 13 Područje primene benchmarkinga.....	193
Pregled 1 Vrste potreba prema turističkoj literaturi	12
Pregled 2 Ekonomske dimenzije turizma - u mlrd US dolara -.....	15
Pregled 3 Top 10 destinacija sveta u 2020 godini WTO predviđanje.....	20
Pregled 4 Top 10 emitivnih tržišta sveta u 2020 godini WTO predviđanje.....	20
Pregled 5 Razlozi za promene u ponudi	37
Pregled 6 Razlozi za promene u tražnji	38
Pregled 7 Kvalitet hotelske ponude Beograda.....	42
Pregled 8 Hoteli-vlasnički status i kategorija	49
Pregled 9 Razlike između treninga i razvoja	126
Pregled 10: SWOT analiza beogradskih hotela.....	138
Pregled 11 Ocena faktora turizma Beograda	141
Pregled 12 Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije	141
Pregled 13 Cene u nekim beogradskim hotelima	147
Pregled 14: Cene smeštaja u 1/1 sobama u izabranim hotelima u 2005.godini	147
Pregled 15 Ocena turističkih proizvoda Beogarda(1-5)	199
Grafikon 1 Divizionarna organizacija	106
Grafikon 2 Model procesa komunikacije.....	199

UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

REDNI BROJ:

RBR

IDENTIFIKACIONI BROJ:

IBR

TIP DOKUMENTACIJE:

TD

TIP ZAPISA:

TZ

Tekstualni štampani materijal

VRSTA RADA:

VR

Doktorski rad

AUTOR:

AU

Dragan Živković

MENTOR/KOMENTOR:

MN

dr Saša Kicošev

NASLOV RADA:

**STRATEGIJSKI ASPEKT TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA
HOTELSKIH PREDUZEĆA BEOGRADA**

NS

JEZIK PUBLIKACIJE:

JZ

srpski/latinica

JEZIK IZVODA:

JI

srpski

ZEMLJA PUBLIKOVANJA:

ZP

Srbija

UŽE GEOGRAFSKO PODRUČJE:

UGP

Vojvodina

GODINA:

GO

2008.

IZDAVAČ:

IZ

Autorski reprint

MESTO I ADRESA:

MS

21000 Novi Sad

FIZIČKI OPIS RADA: III dela, 11 glava, 26 poglavlja/233 strana/
FO 29 tabela/13 slika/15 pregleda/2 grafikona3
primera/11 grafikona

NAUČNA OBLAST: Turizam
NO

NAUČNA DISCIPLINA: Hotelijerstvo
DI

PREDMET ODREDNICA/KLJUČNE
RIJEČI
PO Turizam, Strategija, Pozicioniranje, Hotel
UDK

ČUVA SE: Biblioteka PMF
ČU

VAŽNA NAPOMENA: nema
VN

IZVOD:
IZ Problemi u hotelskim kompanijama standarda poslovanja i upravljanja razvojem.

DATUM PRIHVATANJA TEME: Decembar, 2007.

DP

DATUM ODBRANE:

DO

ČLANOVI KOMISIJE

(naučni stepen/ime
i prezime/Zvanje/
fakultet):

KO

1. dr Slobodan Čerović, vanredni profesor Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu – predsednik.
2. dr Saša Kicošev, redovni profesor Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu – mentor.
3. dr Vidoje Stefanović, vanredni profesor Prirodno-matematičkog fakulteta u Nišu – član.

**UNIVERSITY OF NOVI SAD FACULTY OF NATURAL SCIENCES &
MATHEMATICS**

Department of Geography, Tourism and Hotel Management

KEY WORDS DOCUMENTATION

ACCESSION NUMBER:

ANO

IDENTIFICATION NUMBER:

INO

DOCUMENT TYPE:

DT Monograph type

TYPE OF RECORD:

TR Printed text

CONTECT CODE:

CC Doctor thesis

AUTHOR:

Dragan Živković

AU

MENTHOR/CO-MENTHOR:

MN

dr Sasa Kicosev, professor at Faculty of Natural sciences and mathematics, Novi Sad, mentor

TITLE:

The strategic aspect of market pozitions hotel's companie in Belgrade

TI

LANGUAGE OF TEXT:

LT Serbian/Latin

LANGUAGE OF ABSTRACT:

LA Serbian/English

COUNTRY OF PUBLICATION:

CP Serbia

LOCALITY OF PUBLICATION:

LP Vojvodina

PUBLICATION YEAR:

PY 2008.

PUBLISHER:

PB Author's reprint

PUBLICATION PLACE:

PL

PHYSICAL DESCRIPTION:

29 chapters/235 pages/11 tables/13pictures/

PD

SCIENTIFIC FIELD:

Tourism

SF

SCIENTIFIC DISCIPLINE: Hotel's industry
SD

SUBJECT/KEY WORDS: Tourism, ,Hotel, Strategy, Positions of market
SKW

UC:

HOLDING DATA:

HD Library of the Department of Geography, Tourism and
Hotel Management, Novi Sad, SRB

NOTE:

NO

None

ABSTRACT:

AB

ACCEPTED BY THE SCIENTIFIC BOARD ON:

ASB Dec, 2007.

DEFENDED ON:

DE

THESIS DEFEND BOARD (DEGREE / NAME & SURNAME / TITLE / FACULTY):

DB

1. dr Slobodan Čerović, associate professor at Faculty of Natural sciences and mathematics, Novi Sad, President of board.
2. dr Sasa Kicosev, professor at Faculty of Natural sciences and mathematics, Novi Sad, mentor.
3. dr Vidoje Stefanović, associate professor at Faculty of Natural sciences and mathematics, Niš, member.