



Univerzitet u Novom Sadu | Prirodno-matematički fakultet
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

dr Svetlana Vukosav, dr Lukrecija Đeri

MENADŽMENT U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Novi Sad, 2021.

Univerzitet u Novom Sadu | Prirodno-matematički fakultet
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

dr Svetlana Vukosav, dr Lukrecija Đeri

MENADŽMENT U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

ISBN 978-86-7031-590-7

Glavni i odgovorni urednik (PMF)
Prof. dr Milica Pavkov-Hrvojević, dekan

Glavni i odgovorni urednik (DGTH)
Prof. dr Lazar Lazić

Uredništvo
dr Aleksandra Dragin
dr Milena Nedeljković
dr Mladen Jovanović

Recenzenti
Dr Ivana Blešić, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad
Dr Olja Munital Ivanović, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad
Dr Slobodan Čerović, Univerzitet Singidunum, Beograd

Lektor i korektor
Simonida Stanković

Izdavač
PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad
Trg Dositeja Obradovića 3, tel: 021/450-104
www.dgt.uns.ac.rs

Odlučkom broj 0602-07-258/21-7 Nastavno-naučnog veća Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu sa sednice održane 01.09.2021. rukopis je prihvaćen za štampu kao univerzitetski udžbenik

SADRŽAJ

UVOD	V
------------	---

POGLAVLJE 1 *(dr Svetlana Vukosav)*

POJAM, ZNAČAJ I NAČELA MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU.....	1
---	---

1 DEFINISANJE TURIZMA, UGOSTITELJSTVA I HOTELIJERSTVA KAO PRIVREDNE DELATNOSTI ...	2
2 POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU.....	5
3 FUNKCIJE MENADŽMENTA	8
4 DONOŠENJE MENADŽERSKIH ODLUKA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU.....	12
5 SPECIFIČNOSTI MENADŽERA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU.....	14
6 ULOGA MENADŽERA LIDERA U TURISTIČKIM I HOTELSKIM PREDUZEĆIMA	17
7 KOMPLEKSNOŠĆ MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU.....	20
8 SAVREMENI PRISTUPI MENADŽMENTU U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	22
8.1. Definisanje i značaj kvaliteta turističkih usluga	22
8.2. Tehničke i funkcionalne dimenzije kvaliteta turističkih usluga	23
8.2.1. Upravljanje totalnim kvalitetom	24
8.3. Preoblikovanje poslovnih procesa.....	25
8.4. Organizacija koja uči	26
REFERENCE	27

POGLAVLJE 2 *(dr Svetlana Vukosav)*

MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	29
---	----

1 TIPOVI TURISTIČKIH I HOTELSKIH PREDUZEĆA	30
1.1. Karakteristike turističkih i hotelskih preduzeća.....	32
1.2. Uticaj osobenosti i karakteristika usluga u hotelsko-turističkim preduzećima na njihov menadžment.....	35
2 ZNAČAJ PROFESIONALNOG MENADŽMENTA.....	36
3 USPEŠNOST MENADŽMENTA MALOG I SREDNJEG PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	39
4 MENADŽMENT I VLASNIŠTVO	41
5 PRILAGOĐAVANJE MENADŽMENTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU	46
6 STRUKTURA KORIŠĆENJA RADNOG VREMENA MENADŽERA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	49

7 ORGANIZACIONO-TEHNOLOŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA POSLOVANJEM HOTELSKOG PREDUZEĆA	52
7.1. Upravljanje sektorom smještaja	52
7.1.1. Recepcija	53
7.1.2. Hotelsko domaćinstvo	53
7.1.3. Tehnička služba	54
7.2. Upravljanje sektorom hrane i pića	55
7.2.1. Restoran	55
7.2.2. Nabavka i skladištenje	56
7.2.3. Kuhinjski blok	56
7.3. Ostale hotelske službe	57
REFERENCE	59

POGLAVLJE 3 (dr Svetlana Vukosav)

POJAM, DEFINISANJE I SADRŽAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	61
1 POJAM STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	62
2 ANALIZA SREDINE	65
3 USMERAVANJE ORGANIZACIJE (MISIJA, VIZIJA, CILJEVI)	69
3.1. Ciljevi preduzeća	71
4 POSLOVNI PLAN	74
5 PROCES OBLIKOVANJA (FORMULISANJA STRATEGIJE) U TURISTIČKIM I HOTELIJERSKIM PREDUZEĆIMA	75
5.1. Moguće poslovne strategije	75
REFERENCE	79

POGLAVLJE 4 (dr Lukrecija Đeri)

UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM	81
1 TURISTIČKA DESTINACIJA – KLJUČNI ELEMENT U SISTEMU TURIZMA	82
1.1. Koncepti turističke destinacije	82
1.2. Elementi turističke destinacije	83
1.3. Vrste turističkih destinacija	85
1.4. Dinamika razvoja i životni ciklus destinacije	87
1.4.1. Podmlađivanje destinacija masovnog turizma	89
1.5. Učesnici u razvoju destinacije	91
2 ORGANIZACIONA STRUKTURA TURISTIČKE DESTINACIJE	93
2.1. Pet stubova destinacijskog menadžmenta	93
2.1.1. Organizacija za upravljanje destinacijom	94
3 KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE	97
3.1. Pojam konkurentnosti destinacije	97
3.2. Model konkurentnosti	97
3.3. Utvrđivanje konkurentnosti	99

3.4. BENČMARKING TURISTIČKE DESTINACIJE	100
4 STRATEGIJA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM	102
4.1. Pojam stratezijskog upravljanja turističkom destinacijom	102
4.1.1. Strategija segmentacije turističkog tržišta	102
4.1.2. Strategija diferenciranja turističkog proizvoda	104
4.1.3. Strategija profilisanja imidža i pozicioniranja turističke destinacije	105
5 UPRAVLJANJE INSTRUMENTIMA MARKETING MIKSA TURISTIČKE DESTINACIJE	107
5.1. STRATEGIJA TURISTIČKOG PROIZVODA	107
5.2. Strategija cena turističke destinacije	108
5.3. Strategija promocije turističke destinacije	109
5.4. Strategija kanala prodaje turističke destinacije	111
REFERENCE	113
POGLAVLJE 5 (dr Lukrecija Đeri)	
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	114
1 PRONALAŽENJE KVALIFIKOVANIH RADNIKA	115
1.1. Rekrutovanje	115
1.1.1. Interno rekrutovanje	115
1.1.2. Eksterno rekrutovanje	116
1.2. Selekcija	116
1.2.1. Formulari za prijavu i radne biografije	117
1.2.2. Provera referenci i biografija	117
1.2.3. Testovi za selekciju	117
1.2.4. Intervjui	118
2 USAVRŠAVANJE KVALIFIKOVANIH RADNIKA	120
2.1. Obuka	120
2.1.1. Utvrđivanje potreba za obukom	120
2.1.2. Metodi obuke	120
2.1.3. Procena rezultata obuke	121
2.2. Procena radnog učinka	121
2.2.1. Precizno merenje radnog učinka	121
2.2.2. Pružanje povratnih informacija o radnom učinku	122
3 ZADRŽAVANJE KVALIFIKOVANIH RADNIKA	124
3.1. Nadoknade za zaposlene i prestanak radnog odnosa	124
3.1.1. Odluke o nadoknadama	124
3.1.2. Otpuštanje radnika	125
3.1.3. Smanjivanje organizacije	125
3.1.4. Penzionisanje	126
3.1.5. Fluktuacija zaposlenih	126
REFERENCE	127

POGLAVLJE 6 (dr Lukrecija Đeri)

MENADŽMENT ODNOSA SA POTROŠAČIMA – CRM U TURIZMU I HOTELIJERSTVU 129

1 DEFINICIJA PONAŠANJA POTROŠAČA	130
2 KATEGORIJE POTROŠNJE I KUPOVINE	133
2.1. Funkcionalna potrošnja	133
2.2. Emocionalna potrošnja	134
2.3. Kategorije kupovine	135
3 KLJUČNI PSIHOLOŠKI PROCESI	136
3.1. Motivacioni proces	136
4 PROCES ODLUČIVANJA O KUPOVINI	139
4.1. Tipovi potrošača i modeli procesa odlučivanja	139
4.2. Tipovi ponašanja pri kupovini	141
4.3. Model petostepenog procesa odlučivanja	141
4.4. Menadžment odnosa sa potrošačima	142
4.4.1. Stvaranje jakih veza sa potrošačima	143
4.4.2. Marketing odnosa	145
REFERENCE	147

POGLAVLJE 7 (dr Svetlana Vukosav)

ULOGA DRŽAVE U RAZVOJU TURIZMA 148

1 ULOGA DRŽAVE	149
2 DRŽAVNI ORGANI I TURIZAM	151
2.1. Intervencija državnih organa i obavljanje turističkih funkcija	152
2.1.1. Intervencija državnih organa u oblasti turizma u Srbiji	155
3 TURISTIČKA POLITIKA	157
REFERENCE	161

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

338.48:005(075.8)

640.4:005(075.8)

ВУКОСАВ, Светлана, 1977-

Menadžment u turizmu i hotelijerstvu [Elektronski izvor] / Svetlana Vukosav,
Lukrecija Đeri. - Novi Sad : Univerzitet, Prirodno-matematički fakultet, 2021

Način pristupa (URL): <http://www.dgt.uns.ac.rs/udzbenici/>. - Opis zasnovan
na stanju na dan 25.10.2021. - Nasl. s naslovnog ekrana. - Bibliografija uz svako
poglavlje.

ISBN 978-86-7031-590-7

1. Ђери, Лукреција, 1970- [autor]

a) Туризам -- Менаџмент b) Хотелијерство -- Менаџмент

COBISS.SR-ID 49152777

UVOD

U današnjem svetu paradoksa gde je promena, zapravo, i jedina konstanta, glavni cilj je prilagođavati se i ići u korak sa trendovima, počev od lokalnih pa sve do globalnih razmera. Turizam je jedna od privrednih grana koja je najosetljivija na globalne promene. Veliki uticaj na njegov razvoj imaju ekonomska, politička, socio-demografska, kulturološka kao i mnoga druga dešavanja, a turističke destinacije, hotelska, turistička preduzeća, kao nosioci turističke ponude u obavezi su da predviđaju i prate sve te promene i blagovremeno im se prilagođavaju.

Dakle, promene u okruženju turističkih destinacija i preduzeća turističke privrede su sve brojnije i dinamičnije iz čega proizilazi izuzetno složeno, heterogeno, dinamično i nezvesno okruženje. Takva situacija zahteva od menadžmenta predviđanje budućih promena, pripremanje i prilagođavanje novonastalim uslovima poslovanja, pri čemu je pozitivnije uslove potrebno „potčiniti“ preduzeću, a ne preduzeće uslovima poslovanja. Menadžment je univerzalan proces koji se odnosi na svaku ljudsku delatnost, primenljiv je u svim granama privrede i u svim preduzećima bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i nivo jer svima treba upravljati. Tako je i u turizmu i hotelijerstvu, gde na današnjem veoma konkurentnom tržištu opstaju samo najbolji, a glavni cilj svakog preduzeća i jeste da se po svom kvalitetu istakne od svoje konkurencije i bude prvi izbor potrošača. Proces i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog menadžera neprekidan i kontinuiran napor na pronalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima. Dostići poslovne ciljeve nije lako, i sigurno je da rezultati ne dolaze preko noći, niti sami od sebe. Oni zahtevaju pažljivo planiranje i usmeravanje svih aktivnosti menadžmenta prema merama definisanih ciljeva koji se žele ostvariti. Glavne karakteristike menadžera u turizmu i hotelijerstvu 21. veka su spremnost za obavljanje dosta napornog rada, analitičke sposobnosti, kreativnost, odlučnost, fleksibilnost, inicijativnost, liderstvo, organi-

zovanost, adaptibilnost, preduzimljivost, kao i spremnost za snošenje rizika. U tom smislu poznavanje menadžmeta u turizmu i hotelijerstvu predstavlja fundament uspešnog usmeravanja kursa hotelsko-turističkog preduzeća, kao i turističke destinacije kako bi se efikasno i efektivno ostvarili ciljevi u dinamičnoj sredini.

Sveobuhvatna građa ovog udžbenika podeljena je u sedam celina, odnosno poglavlja. U **prvom** poglavlju se kreće od definisanja pojma, značaja i načela menadžmenta uopšte, sa posebnim osvrtom na turizam i hotelijerstvo, identifikuju se osnovni procesi i funkcije u menadžmentu i njihova primena na turizam i hotelijerstvo kao i značaj i uloga menadžera, sa posebnim osvrtom na specifičnosti upravljanja u turizmu i hotelijerstvu. U **drugom** poglavlju pod naslovom ***Upravljanje malim i srednjim preduzećima u turizmu i hotelijerstvu*** definiše se pojam malih i srednjih preduzeća, značaj profesionalnog menadžmeta, uspešnost menadžmenta malih i srednjih preduzeća, menadžment i vlasništvo, struktura korišćenja radnog vremena menadžera u malim i srednjim preduzećima u turizmu i hotelijerstvu, kao i organizaciono-tehnološko upravljanje hotelskim preduzećem. U **trećem** poglavlju koje nosi naslov ***Strategijski menadžment u turizmu i hotelijerstvu*** definisani su: pojam, sadržaj i karakteristike strategijskog menadžmenta, strategijsko planiranje, misija, vizija i ciljevi turističkih i hotelskih preduzeća, kao i proces oblikovanja strategije u turizmu i hotelijerstvu i moguće strategijske alternative. **Četvrtom** poglavlju nosi naslov ***Menadžment turističke destinacije***. U okviru ovog poglavlja se definiše upravljanje turističkom destinacijom, pojam, značaj, plan destinacijskog menadžmenta,

konkurentnost turističke destinacije, strateškijsko upravljanje turističkom destinacijom, kao i upravljanje instrumentima marketing miksa na turističkoj destinaciji. **Peto poglavlje se bavi procesom menadžmenta ljudskih resursa** gde se ovaj proces obrađuje kroz sve faze počev od regrutovanja, selekcije, obuke, procene radnog učinka, i nadoknada za zaposlene i procene radnog učinka. **Šesto poglavlje se bavi upravljanjem** odnosima sa potrošačima u turizmu i hotelijerstvu. Definiše se ponašanje potrošača, kategorije potrošnje i kategorije kupovine, ključni psihološki procesi u ponašanju potrošača pri kupovini, kao i sam menadžment odnosa sa potrošačima u turizmu i hotelijerstvu. Knjiga se završava **sedmim** poglavljem koje nosi naslov **Uloga države u razvoju turizma** u kojem se

govori o merama kojima država podstiče razvoj turizma, intervenciji državih organa u sektoru turizma, kao i o turističkoj politici.

Udžbenik je namenjen studentima osnovnih studija Prirodno-matematičkog fakulteta, Departmana za geografiju turizam i hotelijerstvo u Novom Sadu kao osnovna literatura za predmet Menadžment u turizmu i hotelijerstvu. Na ovaj način, čitajući i izučavajući ovaj rukopis, studenti će lakše razumeti i savladati ovu akademsku disciplinu, i zajedno sa teorijskom i praktičnom nastavom rešavati probleme vezane za upravljanje u turizmu i hotelijerstvu. Takođe, oni će se osposobiti za donošenje odluka čiji rezultat opredeljuje rezultate poslovanja turističkih i hotelijerskih preduzeća, kao i turističkih destinacija.

POGLAVLJE 1

**POJAM, ZNAČAJ I NAČELA
MENADŽMENTA
U TURIZMU I HOTELIJERSTVU**

DEFINISANJE TURIZMA, UGOSTITELJSTVA I HOTELIJERSTVA KAO PRIVREDNE DELATNOSTI

Kao privredna grana, turizam po svim bitnim pokazateljima zauzeo je jednu od vodećih pozicija u svetskoj privredi, kako po turističkom prometu, broju zaposlenih, učešću u društvenom proizvodu, nacionalnom dohotku, tako i po deviznom prilivu i ukupnoj potrošnji i stao je uz rame do sada vodećim granama naftne i automobilske industrije. Turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije. Danas, u uslovima savremenog života, ljudi su sve više izloženi stresu i zamoru, kako na poslu tako i kod kuće, sve većoj urbanizaciji i zagađenju životne sredine, te se turističke potrebe mogu svrstati u osnovne, egzistencijalne čovekove potrebe. Povećanjem životnog standarda ljudi, slobodnih novčanih sredstava, kao i slobodnog vremena, turizam je počeo da dobija na značaju u svetskim razmerama. Sve više ljudi se uključuje u turistička kretanja, turizam postaje masovna pojava. Sa druge strane razvoj saobraćaja u drugoj polovini 20. veka uslovio je impresivnu prostornu disperziju turizma. Skoro sve zemlje sveta obuhvaćene su turističkim kretanjima i kao emitivna i kao receptivna područja. Bez obzira na tradiciju i prirodne predispozicije, svaka država raspolaže određenom vrstom kako prirodnih, tako i antropogenih resursa, koji su zanimljivi za turiste, što je važan preduslov za razvoj turizma. Stoga sve zemlje nastoje da razviju turizam, tj. da se uključe u turističke tokove jer se time obezbeđuje dinamika ukupnog društveno-ekonomskog razvoja. Turizam je značajan pokazatelj privredne razvijenosti, dostignutog standarda, materijalnog blagostanja, kulturnog nivoa i dr. Da bi turizam donosio profit i ekonomski boljitak državi, svakako da su još potrebna i dodatna ulaganja u materijalnu bazu, infrastrukturu, marketing, komplementarne delatnosti i dr. Ugostiteljstvo, a u okviru njega hotelijerstvo, predstavlja veoma važan segment turističkog proizvoda destinacije. Prostorne atraktivnosti od značaja za turizam nisu dostupne korisnicima ukoliko ne postoje objekti hotelijerstva. Ekonomski efekti turizma se velikim delom ostvaruju kroz hotelijerstvo, a hotelijerstvo nam pruža najpouzdanije informacije o broju turista u određenom turističkom mestu, što je važan parametar za praćenje razvoja turističke delatnosti na nekom području.

Iako je ovo jedna od najvećih industrija širom sveta, precizna definicija turizma, ugostiteljstva i hotelijerstva kao privredne grane je veliki izazov za profesionalnu i akademsku javnost (Slika 1). Prema Nykielu (2005), definicija ugostiteljstva i turizma često se ograničava jedinstvenim osvrtima na pojedinačne oblasti u okviru privredne grane. Na primer, hotelski operater smatra ovu granu kao smeštajnu uz dodatak ponude jela i pića. Operater hrane i pića možda posmatra ovu privrednu granu kao iskustvo u obedovanju uz naglasak na ponudi iz menija i posluživanja hrane. Menadžer turističke agencije mogao bi smatrati da pružanje usluga putovanja u svrhu posla ili u slobodno vreme najbolje definiše sektor. Menadžer

tematskog parka možda posmatra ugostiteljstvo i turizam kao pružanje jedinstvene zabave i obrazovnog iskustva.

Batler i Džons koriste termin turizam kao sveobuhvatan pojam koji uključuje sve aspekte u kojima se ljudi nalaze daleko od kuće i ugostiteljstvo kao specifičan deo pružanja usluga smeštaja i obroka za turiste (Butler & Jones, 2001). Autori takođe navode da je jedina poteškoća u njihovoj definiciji ta što ugostiteljska delatnost opslužuje i mnoge ljude koji nisu turisti, kao što je lokalno stanovništvo. Prema njihovom tumačenju, turizam se često objašnjava kao odlazak posetilaca iz jedne države u drugu na više od 24 časa i manje od jedne godine. Najprihvatljiviju definiciju turizma dali su švajcarski autori Hunziker i

Krapf definišući turizam kao „skup odnosa i pojava koje proizilaze iz putovanja i boravka posetilaca nekog mesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako sa tim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna delatnost“ (Unković, Zečević, str. 12). Kada se govori o turizmu kao privrednoj delatnosti polazi se od toga da na jednoj strani postoje turisti kao potrošači turističkih usluga koji raspolažu slobodnim novčanim sredstvima za plaćanje tih usluga, a na drugoj strani turistička privreda odnosno mnogobrojne delatnosti koje sačinjavaju tu privredu (ugostiteljstvo, turističke agencije, saobraćaj, trgovina na malo, komunalne delatnosti i drugo).

U tom smislu Kandampuli navodi da ugostiteljsko-turističke organizacije rade u okviru mreže uslužnih delatnosti (Kandampully, 2007).

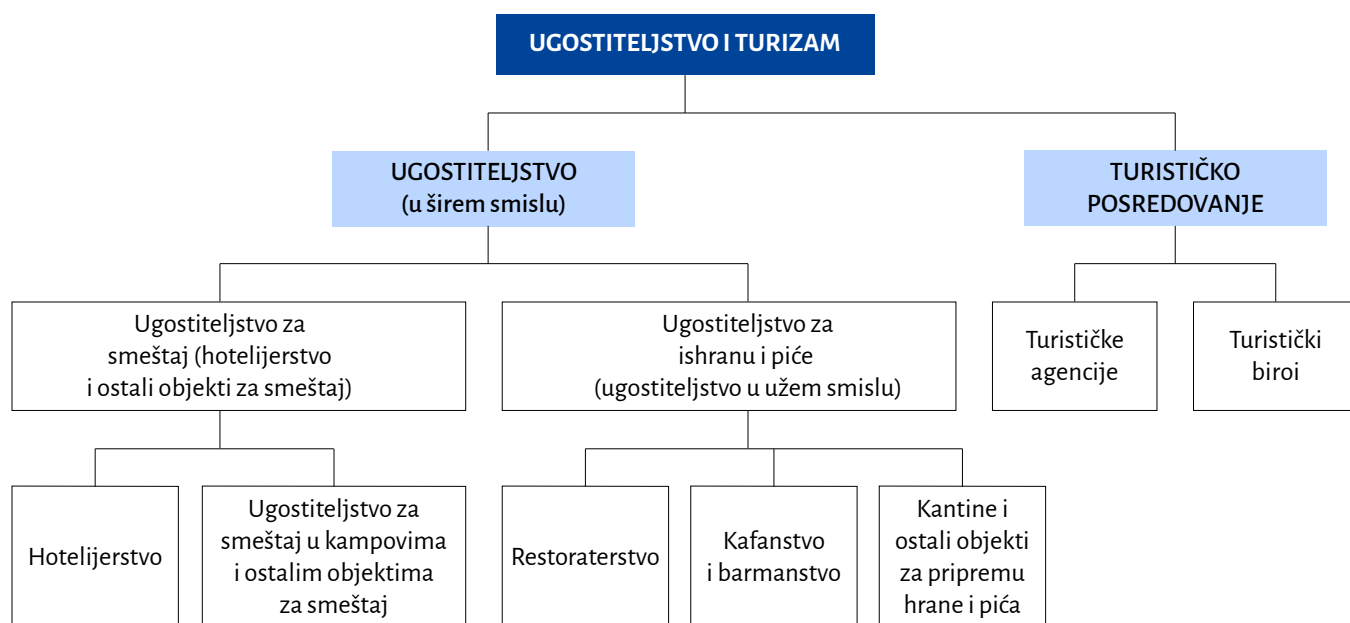
U velikoj meri su povezane i međusobno zavisne te uključuju sledeće:

- Tur-operatore, turističke agencije i turističke organizacije;
- Operatore putovanja i transporta;
- Mesta za provođenje slobodnog vremena, upražnjavanje rekreacije i zabave;
- Restorane, barove, klubove i kafiće;
- Hotele, odmarališta, motele, kampove, prenoćišta s doručkom (B&B), hostele i ostale smeštajne objekte.

Pojmovno određenje hotelijerstva polazi od utvrđivanja odnosa prema pojmu ugostitelj-

stva, pri čemu se polazi od potrebe da se teorijski verifikuju praksom nametnuta razgraničenja. Termini ugostiteljstvo i hotelijerstvo imaju zajednički koren. Potiču od latinskih reči hospital (hospitalis) što znači gostoprimstvo, gostoljubivost; hospitalari što znači gostovati; hospitium što znači svratište, odnosno sklonište za putnike (Vujaklija, 1970). U stručnoj literaturi i praksi termini ugostiteljstvo i hotelijerstvo imaju različito značenje. U engleskom jeziku su u upotrebi dve sintagme; Hospitality Industry i Hotel Industry. Prva odgovara pojmu ugostiteljstvo, dok druga se uobičajeno prevodi kao hotelijerstvo. Ugostiteljstvo se označava kao delatnost koja se bavi „pripremom i prodajom jela i pića (na specifičan način) i iznajmljivanjem opremljenih soba za noćenje“ (Nejkov, 1981). U tom smislu ugostiteljstvo se definiše kao privredna delatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka). Svojom funkcionisanjem u privredi ono obuhvata dva sektora: sektor ishrane (priprema, proizvodnja i usluživanje hrane, pića i napitaka) i sektor smeštaja. Sa stanovišta odnosa prema turizmu, odnosno turističkoj privredi, neosporno je da se onaj deo ugostiteljstva koji je prevashodno upućen na pružanje usluga smeštaja, obično u kombinaciji sa različitim vidovima ishrane smatra osnovnim segmentom turističke privrede. Hotelijerstvo kao privredna delatnost funkcioniše u okviru ugostiteljstva. Deo ugostiteljske delatnosti koji se odnosi na sektor smeštaja ostvaruje

▼ **Slika 1.** Privredna delatnost turizma i ugostiteljstva
Izvor: Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.



se u hotelijerstvu. Hotelijerstvom se dakle, smatra ugostiteljska privredna delatnost koja pruža usluge smeštaja, a uz smeštaj i usluge ishrane. Iz tog razloga, čini se opravdanim hotelijerstvo označiti kao privrednu delatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju. Prostorna i funkcionalna objedinjenost usluga smeštaja i ishrane je ključna odlika hotelijerstva (Kosar, 2015).

Oscilacije u turističkom prometu, tj. negativna elastičnost turističke tražnje na pojedinim destinacijama uzrokovana su određenim faktorima i to pre svega neekonomskim (bolesti, teroristički napadi, prirodne nepogode, političke krize, ratovi). To su najviše osetile Kina, SAD, Tajland, Irak, Turska, Španija, Egipat i dr. Pozitivna dinamika promena sa kratkotrajnim oscilacijama trajala je sve do proš-

le godine, kada je turizam doživeo strmoglav pad na globalnom nivou izazvan pandemijom korona virusa COVID 19. Prema poslednjem izveštaju Svetske turističke organizacije (UNWTO), pad internacionalnih turističkih kretanja u 2020. godini iznosi čak 74% u odnosu na 2019. godinu, usled globalno proglašene pandemije COVID-19. Međutim, UNWTO naglašava da se ovi brojevi zasnivaju na najnovijim kretanjima, jer se globalna zajednica suočava sa neviđenim socijalnim i ekonomskim izazovom i da ih treba tumačiti s oprezom, obzirom na ekstremno neizvesnu prirodu trenutne krize. Ovakav pad od 74% direktno je implicirao i pad međunarodnih prihoda od turizma (izvoza) u sa 1.7 triliona USD 2019. na 0.4 triliona USD u 2020. godini, što znači da je direktan gubitak prihoda u turizmu na globalnom nivou 1.3 triliona USD (<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>).

POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Prema Bibliji, kretanje Izraelaca prema obećanoj zemlji bilo je usporeno, jer je bilo spontano i nedovoljno organizovano. Oko 1500. godine pre nove ere Mojsije je rešio problem, tako što je stvorio grupe i imenovao njihove vođe i rukovodioce i na taj način olakšao i ubrzao stizanje u Obećanu zemlju. Mnogi autori koriste ovaj primer kao najraniji pokušaj stvaranja korisnih ideja o upotrebi menadžmenta u praktične svrhe (Vukosav, 2010).

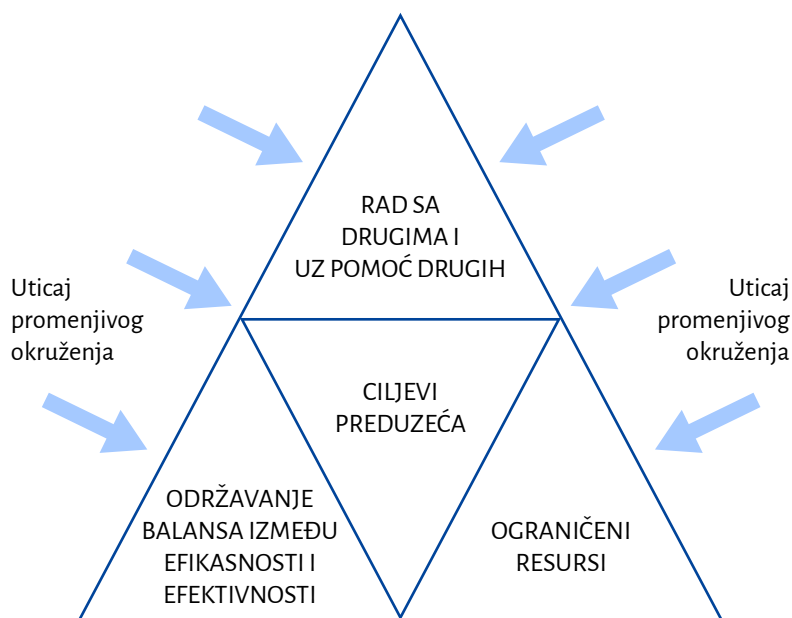
Menadžment je vrlo složen pojam te ga je moguće posmatrati i definisati s različitih aspekata, kao što su menadžment kao poslovni proces, kao nosilac određenih funkcija u preduzeću, menadžment kao veština, kao naučna disciplina, profesija ili funkcija u preduzeću (Čičin-Šain, 2006).

Teorijsko-istraživački aspekt u analizi ovog pojma upućuje na to da su prisutne brojne definicije upravljanja, čiji pregled ne omogućava jedinstveno i jednostavno određenje samog pojma. Upravljanje terminološki vodi poreklo od latinske reči *manus* – što u prevodu znači **ruka**. Iako se njegovo značenje vremenom menjalo, upotrebljava se da označi proces rukovođenja, obučavanja i usmeravanja (Čerović, Knežević, 2019). U dvadesetom veku, sa prodorom zapadnih škola upravljanja, za označavanje pojma upravljanja opšteprihvaćen je engleski termin menadžment (*management*). Značaj i neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa iz domena upravljanja i uloge i značaja koji upravljanje ima u poslovanju preduzeća naročito je izraženo u zemljama razvijenih tržišnih privreda.

U zavisnosti od toga koji aspekt problema su želeli da naglase upravljanje (menadžment) je od različitih autora i praktičara definisano na različite načine. Može se reći da se sadržina definicije pojma upravljanja (menadžmenta) menjala sa promenom karaktera okruženja u kome su poslovala i posluju organizacije i preduzeća.

McFarland (1979) pojam upravljanja definiše kao proces kojim se kreiraju, usmerava-

ju, održavaju i posluju svrsishodne organizacije posredstvom koordinisanog, kooperativnog ljudskog napora. Pojedini autori pod upravljanjem podrazumevaju umetnost obavljanja poslova pomoću ljudi, naglašavajući društvenu komponentu ukupnog procesa (Stoner & Freeman, 1992). Opet neki drugi, ističu značaj ostvarivanja organizacionih ciljeva (Koontz & O'Donell, 1992) ili ga određuju kao adekvatan proces determinisanja i vođenja kursa preduzeća ka ciljevima (Ansoff, 1975). Z. Cerović (2003) definiše menadžment s aspekta funkcije te tvrdi da je menadžment proces oblikovanja, usmeravanja i usklađivanja svih činilaca proizvodno-uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u preduzeću, efikasno ostvaruju formulisane ciljeve u sprovođenju funkcija planiranja, organizovanja, kadriranja, vođenja i kontrole. Menadžment je jednostavno ono što menadžeri rade: planiraju, organizuju, donose odluke, komuniciraju, motivišu i kontrolišu. Menadžment je definisan i kao „koordinisanje i nadgledanje aktivnosti drugih tako da se njihove aktivnosti završavaju efikasno i efektivno“ (Robbins & Coulter, 2007). Analizirajući ovu izjavu, može se reći da se funkcija upravljanja ogleda u radu i saradnji sa drugim ljudima, a uz to, upravljanje uključuje postizanje efikasnih i efektivnih rezultata. Efikasan menadžment redukuje troškove, dok efikavan menadžment povećava profit povećavajući produktivnost. Racionalna upotreba resursa uslovljena je njihovom ograničenošću, ali i visokom cenom. Efikasnom i efektivnom upotrebom ograničenih resursa menadžment vrši



▲ **Slika 2.** Ključni aspekti menadžmenta procesa

Izvor: R. Kreitner (1989). *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.

primenu ekonomike poslovanja (Čičin-Šain, 2006). Sa aspekta menadžmenta u turizmu i hotelijersvu definicija koja je dovoljno sveobuhvatna i prilagođena zahtevima savremenog okruženja u kojem posluju turistička i hotelijerska preduzeća i egzistiraju turističke destinacije, **pod upravljanjem podrazumeva proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promjenjivog okruženja** (Kreitner, 1993).

Na osnovu analize Slike 2. i svih navedenih definicija može se konstatovati da se upravljanje (*management*) sastoji iz nekoliko bitnih karakteristika:

1. Rad sa drugima i uz pomoć drugih

- menadžment ne izvršava neposredno operativne zadatke poslovanja preduzeća, već se u tome oslanja na druge zaposlene koji su nosioci pojedinačnih zadataka i u tom smislu potrebno je postaviti pravog čoveka, na pravo mesto, u pravo vreme, zbog čega u ovom procesu važno mesto imaju aktivnosti regrutovanja, selekcije, obučavanja, i raspoređivanja kadrova na radna mesta u okviru organizacione strukture, kao i njihovog motivisanja i usmeravanja.

2. Ciljevi preduzeća

- željeno stanje kojem se teži, ili krajnja, ishodišna tačka svih aktivnosti u preduzeću;

- ciljevi određuju svrhu, smer i akcije menadžmenta, a ostvarenost ciljeva; ukazuje upravo na nivo uspešnosti menadžmenta.
3. **Održavanje balansa između efikasnosti i efektivnosti**
 - efektivnost nam pokazuje u kojoj meri su ostvareni definisani ciljevi, ali u uslovima ograničenih resursa, dok pojam efikasnosti podrazumeva ostvariti ciljeve uz minimalnu upotrebu resursa;
 - da bi preduzeća uspešno poslovala menadžeri treba neprestano da drže ravnotežu tj. balansiraju odnos između efektivnosti i efikasnosti.
 4. **Ograničeni resursi**
 - menadžeri rade sa oskudnim i ograničenim resursima: novcem, ljudima, vremenom i opremom i u tom smislu posebna pažnja u procesu upravljanja usmerena je ka racionalnoj upotrebi limitiranih resursa.
 5. **Promenjivo okruženje**
 - promene u sredini u kojoj posluju preduzeća su sve brojnije i dinamičnije iz čega proizilazi da okruženje postaje složeno, heterogeno, dinamično i prilično neizvesno. Takva situacija zahteva od menadžmenta predviđanje budućih promena, pripremanje i prilagođavanje novonastalim uslovima poslovanja, pri čemu je cilj pozitivne uslove „potčiniti“ preduzeću, a ne preduzeće uslovima poslovanja.

Važno je dodati i sledeće:

- menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organizovanja, kadrovskog popunjavanja;
- vođenja i kontrolisanja;
- menadžment se može primeniti u bilo kojoj vrsti organizacije odnosno preduzeća;
- menadžment kao proces se odnosi na menadžere svih organizacionih nivoa;
- cilj svih menadžera je stvoriti višak vrednosti;
- upravljanje se bavi proizvodnošću, što pretpostavlja efektivnost i efikasnost.

Nezaobilazna je činjenica da je menadžment proces usmeravanja ponašanja drugih ljudi prema rešavanju određenih zadataka, stoga je zadatak menadžmenta da preduzima potrebne akcije, kojima će osigurati i motivisati pojedince, da doprinesu, najviše što mogu ciljevima

grupe ljudi, odnosno njihove organizacije. Iznesene konstatacije navode da je menadžment univerzalan proces, koji se odnosi na svaku ljudsku delatnost, a u privrednim delatnostima univerzalnost se ogleda u tome da je menadžment primenljiv u svim granama privrede i u svim preduzećima bez obzira na veličinu, strukturu i nivo, jer njima treba upravljati tj. rukovoditi. Stoga je menadžment ključni faktor organizacijskog uspeha i razvoja svakog privrednog subjekta.

O prirodi menadžerskog posla postoje dva suprotna stajališta (Bahtijarević-Šiber, 1991):

1. Prema prvom stajalištu **menadžerski posao je uvek isti** bez obzira na preduzeće, njegovu organizaciju, delatnost i situaciju – posao menadžera se sastoji od niza uloga i funkcija koje su iste u svim preduzećima;
2. Prema drugom stajalištu **menadžerski posao se bitno razlikuje od preduzeća do preduzeća** zbog razlika u individualnim karakteristikama, situacijskim varijablama i organizacijskom kontekstu.

Oba su stajališta tačna jer postoji jako mnogo zajedničkih funkcija i poslova koje okvirno određuju menadžerski posao u bilo kojem preduzeću, ali razlike postoje u (Vukosav, 2016):

- Stilu vođenja;
- Načinu rešavanja problema;
- Strukturi potrošača kojima se pružaju usluge odnosno nude proizvodi;
- Složenosti organizacione strukture;
- Kvalitetu nosioca pojedinačnih zadataka, njihovom znanju i sposobnostima i
- Znanju, mogućnostima i sklonostima menadžera.

Značaj menadžmenta leži u potrebi obezbeđivanja efikasnosti funkcionisanja preduzeća. Bez menadžmenta došlo bi do rasipanja resursa i energije. Iz godine u godinu raste potreba za menadžmentom, a samim tim izražena je tendencija povećanja broja ljudi uključena u poslove menadžmenta.

Za razumevanje velikog značaja menadžmenta najbolje može poslužiti činjenica da u SAD svake godine propadne oko 100.000 firmi. U Velikoj Britaniji ta cifra je nešto manja, ali ipak velika – oko 30.000. Glavni razlog njihovog neuspeha leži u slabom i neefikasnom menadžmentu.

Uslovi poslovanja na savremenom turističkom tržištu predstavljaju izuzetne izazove za menadžere, a ujedno su doveli do stanja da značaj ove delatnosti nikada nije bio veći. Uspešni menadžeri menjaju svet, utiču na stvaranje novih proizvoda i usluga i pružaju podršku ličnom razvoju ljudi koji za njih rade.

Suština menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu su zapravo ljudski odnosi, odnosno efikasno upravljanje procesima i ljudima. Iz tih odnosa proizilazi osnovni značaj menadžmenta jer predstavlja proces svesnog i stalnog usavršavanja, gde nameru ili cilj podrazumevamo kao njen osnovni element.

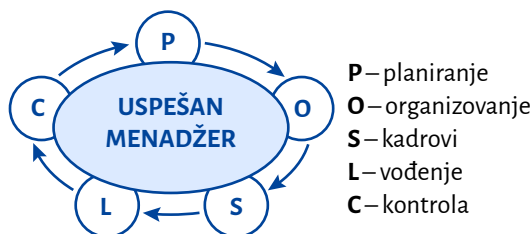
Osnovni zadatak, čak i potreba, menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu je da planira željenu budućnost preduzeća turističko-hotelijerske privrede i turističkih destinacija i da taj plan ostvari u što je moguće maksimalnoj meri. Da bi se razne ideje pretočile u akcije menadžeri moraju biti spremni da podrže, podstiču i motivišu zaposlene koji treba da sprovode zacrtane planove i odluke. Ovaj zadatak menadžera kao lidera u preduzeću, da ljude usredsrede na realizaciju zacrtanih ciljeva preduzeća, predstavlja najsuptilniji deo veštine upravljanja. Zapravo to podrazumeva neophodnost spajanja motivacionog faktora i timskog rada u prostoru i vremenu. Motivisati one koji sprovode planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem, rukovoditi timovima koji su često heterogeni je ne samo veština nego i umetnost. Osnovni zadatak i značaj menadžmenta je upravo u objedinjavanju svih ovih elemenata kako bi se što efikasnije kreirao i sprovodio proces upravljanja u turističkom i hotelskom preduzeću, te na turističkim destinacijama.

z definicije pojma menadžmenta, koja se sagledava iz procesa, proizilazi da se složeni sistemi menadžerskih aktivnosti, u menadžerskom procesu, mogu definisati kao funkcije menadžmenta. Menadžment kao skup procesa i aktivnosti shvata se kao odgovornost, delotvornost, kreativnost i organizovanost.

Stoga **funkcije menadžmenta su** (Weihrich & Kontz, 1998):

- Planiranje;
- Organizovanje;
- Kadrovi;
- Vođenje (liderstvo);
- Kontrola (Slika 3).

► **Slika 3.** Osnovne funkcije menadžmenta
Izvor: M. Buble (2000). *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split.



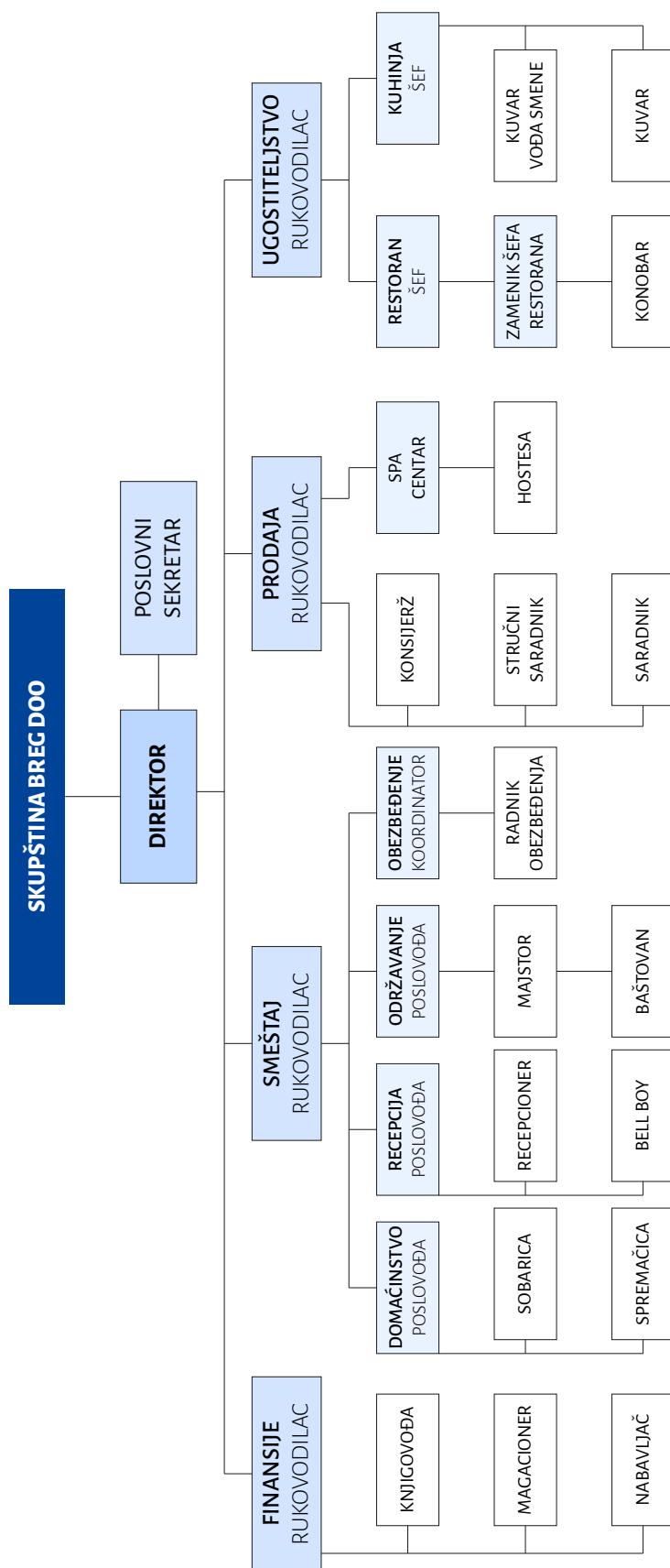
Menadžment mora da **planira** sve aktivnosti, akcije, odluke, namere i odustajanje od namera. Planiranjem se prekrivaju svi organizacioni delovi preduzeća: proizvodnja, finansije, kadrovski, i opšti poslovi, nabavka, prodaja, inženjering i razvoj, informatika i dr. Postoji mreža planova sa različitim obimom planskih elemenata i značajem za preduzeće. Menadžment ima zadatak da planira ciljeve preduzeća i načine njihovog ostvarivanja, da planira potrebe i razvoj i da planira finansijska sredstva uzimajući u obzir stvarne i potencijalne potrebe.

Organizovanjem se uspostavlja red i stvara stanje (organizacije) u kome su indentifikovani i definisani zadaci svakog pojedinca i organizacionog dela. Zapravo, organizovanjem se vrši podjela poslova i stvaraju obaveze za njihovo izvršavanje. Organizovanjem se delegiraju poslovi (zadaci) i raspodeljuje odgovornost i autoritet na pojedince i pojedine organizacione pozicije. Osim toga, organizovanjem se gru-

pišu poslovi po njihovoj srodnosti i istovetnosti i povezuju u organizacione jedinice. Na taj način stvara se organizaciona struktura preduzeća (Slika 4).

Kadrovi su osnova proizvodnje i poslovanja preduzeća. Potrebe u kadrovima usklađuju se sa obimom i strukturom poslova koje treba obaviti u određenom vremenu. Broj zaposlenih radnika i njihova kvalifikaciona struktura predmet su procesa planiranja kadrova. Proces formiranja kadrovske strukture, obuhvata selekciju (izbor), trening (obuku) i raspoređivanje po radnim mestima, odnosno po organizacionim jedinicama. Proces razvoja kadrovske strukture podrazumeva podizanje stručnog nivoa i sposobnosti pojedinaca da izvršavaju složenije poslove i procese u proizvodnji, istraživanju, marketingu i sl.

Vođenje (liderstvo) je proces inspirisanja drugih da vredno rade na ostvarivanju važnih zadataka. Da bi menadžer bio uspešan lider potrebno je znanje i sposobnost da radi sa različitim aspektima motivacije, komuniciranja, interpersonalnih veza, timskog rada i grupne dinamike. Motivisanjem treba kanalisati radne potencijale zaposlenih prema poslu i ciljevima preduzeća. Uspeh u tom procesu zavisi od sposobnosti menadžera da svakom pojedincu dodeli odgovarajući posao u skladu sa njihovim znanjem, iskustvom i spremnošću da se angažuje. Osim toga uspeh zavisi od visine zarada, mogućnosti napredovanja i prijatnosti na radu. Uspeh u motivisanju uslovljen je spremnošću menadžmenta da komunicira sa pojedincima, da objašnjava potrebe i ciljeve preduzeća, da nepristrasno ocenjuje njihov rad i doprinos, da nagrađuje, pohvaljuje, i unapređuje pojedince kada su to zaslužili, da obezbedi atmosferu za



▲ **Slika 4.** Organizaciona struktura hotela „Vila Breg“ u Vršcu (4 zvezdice)
Izvor: Interna dokumentacija hotela „Vila Breg“ u Vršcu, 2018.

angažovanje i stvaralaštvo, da brine o pojedincu, njegovoj sigurnosti i uslovima života.

Kontrolom se utvrđuju rezultati, stepen ostvarenja u odnosu na planirane veličine. Planovi su polazna osnova za sprovođenje procesa kontrole. Oni su jedna vrsta definisanih standarda na osnovu kojih se utvrđuje uspeh u poslovanju preduzeća. U procesu kontrole obavlja se više aktivnosti, a koje se svode na definisanje standarda, praćenje rezultata, upoređivanje sa standardima, korekciju odstupanja i reviziju i prilagođavanje u skladu sa rezultatima i uslovima.

Kompleksnost menadžmenta ogleda se u tome što menadžeri rade na različitim nivoima u organizaciji i sa različitim rasponom organizacionih aktivnosti.

Uobičajena je podela na sledeće tipove ili nivoe menadžmenta (Vukosav, 2016):

1. Top management – vrhovni
2. Middle management – srednji
3. First-level management – niži

Top management (menadžment) čini relativno mali tim upravljača koji kontrolišu preduzeće. Oni postavljaju strateške ciljeve i definišu poslovnu politiku, donose odluke o investicijama, nastupima na tržištu i slično. Preduzeće predstavljaju u kontaktima s vladinim organima, drugim preduzećima i ostalima. U zavisnosti od veličine i vrste preduzeća poslove top menadžmenta na primeru hotela obavljaju generalni direktor hotela, pomoćnik generalnog direktora, šef sektora smeštaja, šef sektora hrane i pića, finansijski direktor i drugi.

Middle management je prvenstveno odgovoran za implementaciju poslovne politike i planova hotela razvijenih od strane top menadžmenta, te za nadgledanje i koordiniranje aktivnostima menadžera nižih nivoa. To su menadžeri koji npr. samostalno vode određene hotelske organizacijske jedinice ili poslove koji su po svojem obimu vrlo složeni, ali se ne odnose na poslove od ukupne strukture zadatka celog hotelskog poslovanja. Ovaj nivo u hotelima čine šef recepcije, šef kuhinje, šef sale, glavna domaćica, šef održavanja, šef rekreacije, šef nabavke, odnosno svi oni koji u izvršavanju svojih zadataka moraju imati više podređenih izvršioca.

First-level management nadgleda i koordinira aktivnostima osoblja. To je niži nivo menadžmenta (još se nazivaju i predradnicima ili supervizorima) koji neposredno rukovodi zaposlenima u određenim fazama izvršenja postavljenog zadatka. Ovde uključujemo sekretara kabineta generalnog menadžera, šefa smene recepcije, šefa smene kuhinje, šefa poslastičarnice, šefa kafane i druge.

Da bi menadžeri mogli da upravljaju turističkim i hotelskim preduzećem trebaju raspolagati određenim sposobnostima. Te sposobnosti su im potrebne da bi mogli uspešno da definišu ciljeve preduzeća, utvrde poslovnu politiku, motivišu zaposlene i kako bi razvijali veze i odnose preduzeća s njihovim okruženjem.

Menadžeri bi trebali raspolagati sledećim sposobnostima (Vukosav, 2010):

- Tehničke sposobnosti;
- Pozitivne ljudske osobine;
- Konceptualne sposobnosti;
- Sposobnost dijagnostike i analitike.

Tehničke sposobnosti se odnose na poznavanje delatnosti, procese rada i komunikaciju preduzeća s okruženjem. Ove sposobnosti se stiču obrazovanjem i praksom, a potrebnije su nižim nivoima menadžmenta.

Pozitivne ljudske osobine pomažu menadžerima da uspostave kvalitetne odnose sa saradnicima, poslovnim partnerima i zaposlenima kojima upravljaju.

Konceptualne sposobnosti se ogledaju kroz mogućnosti menadžera da osmisle poslovne ciljeve, da koordiniraju radom saradnika i integrišu sve zaposlene na ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Slično kao lekari i menadžeri trebaju umeti **dijagnostifikovati i analizirati** poslovne probleme i konfliktne situacije te utvrditi njihov uzrok, da bi se iste mogle uspešno rešiti ili izbeći.

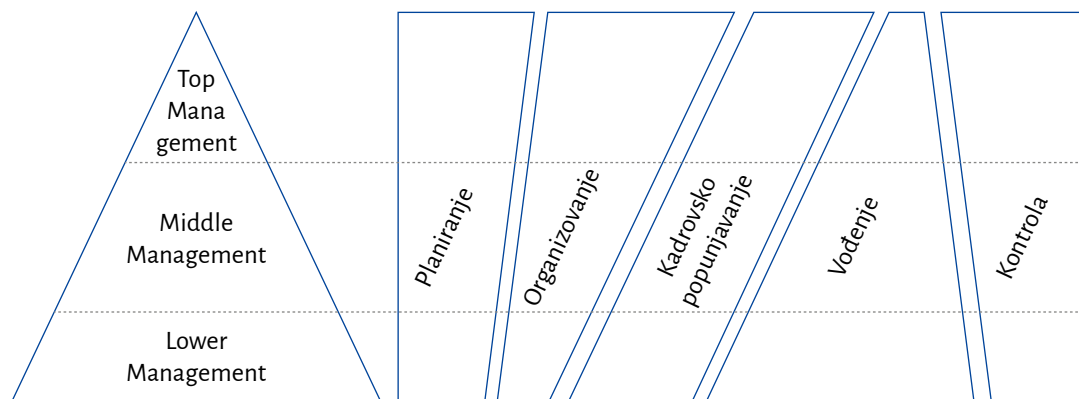
Različiti nivoi menadžmenta u skladu sa prirodom svoje organizacione pozicije, različitu pažnju i vreme posvećuju funkciji planiranja, organizovanja, kadriranja, vođenja i kontrole (Slika 5).

Top menadžment najveći deo vremena posvećuje problemu planiranja, organizovanja i kontrole. Srednji nivo menadžmenta najviše vremena troši na organizovanje i vođenje, niži nivo menadžmenta (operativni nivo) najviše vremena troši u neposrednom kontaktu sa radnicima u vođenju i ostvarenju preuzetih zadataka. Zanimljivo je da na kadriranje svi nivoi troše približno isto vreme, pitanje je samo njihovog nivoa, a ne utrošenog vremena.

U cilju lakšeg određivanja pojma menadžmenta neophodno je sagledati upravljačke aktivnosti i uloge. Iako gotovo da nema oblasti koja nije direktno ili indirektno obuhvaćena delovanjem menadžera i dalje postoji dosta neslaganja i nerazumevanja suštine menadžmenta odnosno procesa upravljanja. To nije postupak izdavanja naredbi zaposlenima o načinu obavljanja poslova i radnih zadataka, već kompleksna i dinamična kombinacija određenih tehnika i osećanja zajedništva. Kao i kod mnogih drugih kompleksnih procesa, ključ za razumevanje menadžmenta nalazi se u njegovoj podeli na jednostavnije podprocese. Podela upravljačkih procesa može se obaviti na dva osnovna načina.

Jedan prilaz, sa početka dvadesetog veka, polazi od pretpostavke da je potrebno izdvojiti

► **Slika 5.** Udeo vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta
Izvor: H. Weihrich, H. Koontz (1998). McGraw-Hill Book Company, New York.



► **Slika 6.** Odluke o funkcijama menadžmenta

Izvor: Prilagođeno i dopunjeno od strane autora na osnovu: Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

PLANIRANJE · Koji su dugoročni ciljevi organizacije · Kojim strategijama će se ostvariti navedeni ciljevi · Određivanje prioriteta ciljeva · U kojoj meri su ostvarivi pojedinačni ciljevi	ORGANIZOVANJE · Koliko podređenih dolazi na jednog menadžera · Kolika je potreba za centralizacijom · Kako kreirati poslove · Kada menjati organizacionu strukturu	
VOĐENJE · Kako motivisati zaposlene · Koji stil rukovođenja primeniti · Kako promene utiču na produktivnost zaposlenih · Kada treba primeniti sistem kreativne destrukcije	KADROVI · Znanja o kadrovima i radnim odnosima · Kako popuniti i izvršiti selekciju kadrova · Koje metode obuke primeniti · Obrazovanje i razvoj karijere · Kompenzacije i nagrade	KONTROLA · Šta treba kontrolisati · Koji sistem kontrole treba primeniti · Kada problemi postaju značajni · Koji informacioni sistem treba postaviti

upravljačke funkcije, dok je drugi, sa kraja dvadesetog veka, usmeren na upravljačke uloge. **Upravljačke funkcije** su svrsishodne aktivnosti koje izvršavaju rukovodioci (predstavljaju ishod ka kome su rukovodioci usmereni), a **upravljačke uloge** su kategorije koje odgovaraju stvarnom ponašanju rukovodilaca (predstavljaju sredstvo da bi se došlo do ishodišne tačke) (Čerović, 2009). U praksi, naročito preduzeća turističke privrede, često se koristi kombinovani pristup.

Upravo se zadaci menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu odnose na sprovođenje funkcija menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolu), dakle na upravljanje „slabim“ mestima u hotelsko-turističkim preduzećima koji su najčešće posledica nedostataka rukovođenja (Slika 6) (Čičin-Šain, 2006):

- Autoritativni stil rukovođenja, opterećenost rutinskim odlukama, poslovne odluke koje se ne obrađuju dovoljno, nestrukturiran tok informisanja;
- Nejasno formulisanje ciljeva i nedostatak mesta za poslovnu analizu, planiranje i kontrolu;
- Nepostojanje brige o motivaciji saradnika;
- Nedovoljno razvijen sistem obračuna troškova i učinaka (računovodstvo) s jasnim prikazom uspeha ili neuspeha za svaki proizvod, grupu proizvoda, tržišta itd.;
- Nedostatak kvalitetnih informacija za poslovno odlučivanje;
- Nesistematičnost politike poslovanja: neravnomerno opterećenje odeljenja, kapaciteta;
- Retko istraživana tržišta, nedovoljno razvijen sistem obračuna troškova i učinaka.

Menadžeri su glavni donosioci odluka u bilo kojoj organizaciji te se može konstatovati da je pojam menadžmenta najdirektnije vezan za pojam odluka. Iako se svi zaposleni u jednoj organizaciji suočavaju sa dnevnim odlukama, izbor, odnosno odluke koje menadžeri donesu utiču na budućnost organizacije. Problem u poslovanju turističkih i hotelijerskih preduzeća nastaju usled jaza između željenog i stvarnog stanja, između izazova i pretnji u okruženju i potrebe za sigurnim i stabilnim poslovanjem. Aktivnostima menadžmenta neophodno je rešavati probleme koji nastaju u toku funkcionisanja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu. Na taj način osigurava se dolaženje do željenog stanja, odnosno ostvarivanje postavljenih ciljeva. Donošenje odluka je sastavni deo svih pet upravljačkih funkcija: planiranja, organizovanja, kadriranja, vođenja i kontrole, te se može reći da je okosnica upravljačkih akcija donošenje odluka. Upravljačke odluke donose se u situacijama koje karakterišu potrebe za akcijom i postojanje više mogućih pravaca akcije (Dale, 1970). Ukoliko bi postojala samo jedna alternativa ne bi bilo potrebno donositi odluku, već bi se sledio taj jedan pravac aktivnosti. Međutim, ako je prisutna mogućnost izbora između minimum dve ili više alternativa potrebno je doneti odluku, odnosno izvršiti izbor određene alternative.

IDENTIFIKOVANJE
PROBLEMA,
DIJAGNOZA

GENERISANJE
ALTERNATIVA

OCENA I IZBOR
ODGOVARAJUĆE
ALTERNATIVE

IMPLEMENTACIJA

PRAĆENJE I
KONTROLA

▲ Grafikon 1.

Proces donošenja odluke i rešavanja problema

Izvor: Prilagođeno i dopunjeno od strane autora na osnovu: Čerović, S. (2009). Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Dakle, gde nema izbora, nema i ne može biti procesa odlučivanja. Zato se **proces donošenja odluka definiše kao proces izbora između dve ili više opcija, a odluka se smatra krajnjim ishodom tog izbora** (Čerović, 2009, str. 121). Odlučivanje je proces koji je kao takav širi od pojma same odluke, koja je njegov rezultat, odnosno čini krajnje ishodište tog procesa.

Pored ove definicije, u menadžmentu su prisutne i druge, kao na primer: „Donošenje odluka predstavlja proces u kome se analiziraju ideje, pojedinci, događaji i političke akcije da bi se rešio problem“ (Greenwood, 1970, str. 14) ili „Donošenje odluka je identifikovanje i izbor kursa akcije da bi se rešio specifičan problem“ (Stoner & Freeman, 1992, str. 248).

Donosioci odluka se razlikuju u načinu razmišljanja. Neke odluke su racionalne i logične, dok su druge intuitivne i kreativne. Racionalni donosioci odluka svoj izbor zasnivaju na analizi činjenica, odnosno informacija. Oni selektuju informacije i vode računa da su one logične i dosledne. Tek nakon pažljivog proučavanja svih datih opcija konačno donose odluku. Intuitivni mislioci, donose brze odluke na osno-

vu spontane kreativnosti i intuicije. Iako je potrebna pažljiva analiza, ovi tipovi ljudi gledaju na sva rešenja u celini, za razliku od proučavanja svake opcije zasebno (Grafikon 1).

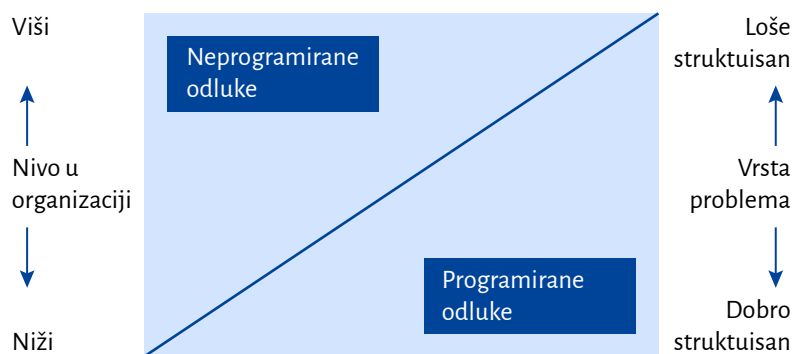
Prvi kriterijum za donošenje odluke je da ona mora biti racionalna. Nekoliko pretpostavki definiše šta je zapravo racionalna odluka. Prvo, sama odluka bi morala maksimizovati vrednost organizacije u skadu sa resursima koja organizaciji stoje na raspolaganju. To znači da napravljeni izbor mora maksimizovati profitabilnost organizacije. Povezivanje s ovim je logična pretpostavka da menadžer koji donosi odluku sledi vrednosti i profitabilnost organizacije, ne njegov ili njen interes. Jedna od pretpostavki racionalnosti koja se odnosi na donosioca odluke je da je on u potpunosti objektivan i logičan. Prilikom donošenja odluke mora se uvek imati na umu jasno postavljeni cilj. Ograničena racionalnost znači da menadžeri donose odluke na osnovu procesa donošenja odluka koji je ograničen ili ograničen sposobnošću pojedinca da dobije informacije i donosi odluke. Menadžeri znaju da se njihove veštine donošenja odluka zasnivaju na sopstvenoj kompe-

tenciji, inteligenciji i, na kraju, ali ne najmanje važno, racionalnosti. Takođe se očekuje da slede dati model procesa donošenja odluka. Međutim, određeni aspekti ovog modela nisu realni u pogledu menadžerske odluke iz stvarnog života, koje se donose s obzirom na ograničenu stvarnost. Ovo se dešava, na primer, kada donosioci odluka ne mogu pronaći sve potrebne informacije za analizu problema i svih njegovih mogućih alternativa. Stoga smatraju da je njihova odluka zadovoljavajuća odnosno to znači prihvataju rešenje koje je dovoljno dobro, a ne „maksimalno dobro“. Na primer: šef kuhinje poznatog hotelskog lanca mora da pripremi banket za pedeset ljudi. Na meniju je pola pileta za svakog gosta, što znači da kuvaru treba dvadeset i pet čitavih pilića za ovaj banket. Piliće kupuje na pijaci udaljenoj četrdeset kilometara, gde je ranije obavio istu kupovinu za 270 din/kg. Pošto je i ranije kupovao na ovom mestu, zna kvalitet hrane koju prodaju. Ono što ovaj šef kuhinje ne zna je da postoji farma za uzgoj pilića sa slobodnim uzgojem, udaljena samo 8 km, koja bi mu prodala dvadeset i pet pilića po istoj ceni. Umesto da istražuje svoje alternative, šef kuhinje se zadovoljava prvom opcijom koja mu padne na pamet i odluči se za nju, pretpostavljajući da verovatno nije najbolje rešenje ali je dovoljno dobro. Ovo ponašanje je racionalno ograničeno, jer je najbolje rešenje koje se može naći ograničeno sposobnošću šefa da istraži sve alternative umesto da se odluči za prvu prihvatljivu koja mu padne na pamet.

Postoji nekoliko različitih vrsta odluka koje odgovaraju različitim vrstama problema. Pri-

menjuju se kao rešenja, u zavisnosti od različitih situacija koje se javljaju. Menadžeri koji su svesni ovih razlika mogu ih koristiti u svoju korist. Postoje dve osnovne vrste odluka, a to su programirane odluke i neprogramirane odluke. Programirana odluka uključuje situacije koje se ponavljaju u redovnom poslovanju da se obrađuje „programiranim“ odgovorom. U programiranoj odluci, odgovor će se ponavljati; na primer, kada u kuhinji hotela broj njujorških odrezaka padne ispod određenog broja, automatski se daje porudžbina za još. Programirane odluke uglavnom postaju standardni operativni postupak. Alternative nisu neophodne većinu vremena jer je iskaz problema poznat, a samim tim i rešenje je u neposrednoj blizini zbog donetih uspešnih odluka u prošlosti. Odgovor na nedostatak njujorških odrezaka na lageru u kuhinji jednostavno je preuređivanje; alternative su zaista ograničene. Programirana odluka donosi se kao odgovor na ponavljajući problem; pristup suočavanja je postao ponavljajući i zato ne zahteva pažljivu analizu. Neprogramirana odluka se ne ponavlja i neophodna je u neobičnim okolnostima. Tip problema koji izaziva neprogramiranu odluku je loše strukturiran problem. Ove vrste problema su obično nove ili neobične donosiocu odluke. Informacije o problemu su najčešće nepotpune ili nedostupne. Ovo generalno povećava gradijent poteškoća u pronalaženju odgovarajućeg rešenja. Međutim, najvažnije je da je problem jedinstven i da se ne ponavlja, npr. kao što je odluka koji računarski hardver i softver hotel treba da instalira ili odluka o tome da li da se hotel proširi putem franšizinga ili hotela u vlasništvu kompanije. Ove karakteristične situacije donošenja odluka verovatno se neće ponoviti nekoliko godina i zahtevaju prilagođenu odluku.

Što je kompanija sofisticiranija, to se više programiraju odluke. Mnoge velike korporacije imaju priručnike o politikama i procedurama koji će usmeravati donošenje upravljačkih i nadzornih odluka. Neprogramirane odluke zahtevaju veću analizu, inovacije i veštine rešavanja problema. Slika 7. prikazuje programirane i neprogramirane odluke prema nivou organizacije i vrsti problema.



▲ Slika 7. Programirane i neprogramirane odluke

Izvor: Robbins, S.P. & Coulter, M. (2002). *Management*, 7th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

SPECIFIČNOSTI MENADŽERA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Menadžment u turizmu i hotelijerstvu, kao jedan složen i kompleksan proces u preduzećima turističke privrede, se mora prilagoditi specifičnostima i uslovima na turističkom tržištu.

Turistička usluga je složen tržišni proizvod, ona sadrži veliki udeo ljudskog rada i nastaje u neposrednom kontaktu sa gostom kada dolazi i do njene potrošnje. Imajući u vidu takav složen socijalni i psihosomatski odnos turizma i hotelijerstva, kao i sve spoljašnje okolnosti koje deluju na turističko tržište, na menadžment u hotelijerstvu utiču sledeći elementi (Cerović, 2003):

- Pravne, ekonomske i društveno-političke norme;
- Strukture kapitala, vlasništva i rada (uticaj ljudskog faktora);
- Posebnosti potreba i motiva turističke tražnje;
- Istorijsko i kulturno nasleđe;
- Posebnosti uticaja turističke ponude;
- Različitost turističkih resursa;
- Struktura, veličina i kvalitet hotela i hotelske ponude;
- Struktura opšte kulture, znanje i opšte obrazovanje radne snage u turizmu;
- Struktura turističke, komunalne i saobraćajne infrastrukture.

Odgovornost i nadređenost počinje od ciljeva koje postavljaju vlasnici, te se preko vrhovnog menadžmenta spuštaju do najnižih nivoa, kako bi konačno informacije i zadaci bili preneseni na izvršiocima koji izvode radni zadatak i neposredno uslužuju goste. Odgovornost za izvršavanje tih zadataka teče u obrnutom smeru, te odgovornost za celokupno poslovanje hotela na kraju snosi vrhovni menadžment, koji je odgovoran za glavni cilj samog poslovanja hotelskog preduzeća, prema okruženju i prema vlasnicima. Znanja koja su neophodna menadžerima u obavljanju svojih dužnosti za-

vise upravo i od nivoa menadžmenta kojem oni pripadaju. Konceptualna i strateška znanja su najviše potrebna strateškom odnosno vrhovnom menadžmentu. Tehnička znanja su najpotrebnija operativnim menadžerima, a znanja o ljudima su podjednako važna na svim nivoima upravljanja (Cerović, 2003).

Zbog prirode turizma i hotelijerstva i turističke usluge, naglašen je ljudski faktor od strane potrošača, odnosno turista, kao i samih zaposlenih u turističko-hotelijerskim preduzećima. Trudeći se da isprate promene koje nameće okruženje, i dalje je suština poslovanja svih preduzeća turističke privrede pre svega zadovoljiti samog potrošača, odnosno turistu. S obzirom na visok nivo konkurencije u današnje doba digitalizacije i globalizacije, ono što se juče smatralo prednošću, kao što je npr. bežični internet u celom hotelu, danas postaje nešto što je podrazumevano i ne smatra se bitnom prednošću u odnosu na konkurentne. Takve situacije, gde se prednosti veoma brzo utapaju u proseku, naročito kada su u pitanju materijalni, opipljivi, vizuelni elementi hotelskog proizvoda, odnosno usluge, vraćaju nas na samu osnovu turizma i hotelijerstva, a to je ono što je neopipljivo – ljudski rad.

Zaposleni su ti koji kreiraju atmosferu u hotelu, ono što gost oseti kada kroči u hotel. A upravo osećanja i emocije koje nastaju u tom trenutku, i koje traju tokom njegovog boravka su ono što gost najviše ceni i pamti. Sposobnosti komunikacije su jedan od glavnih preduslova za rad u turističko-hotelijerskim preduzećima, nezavisno od radnog mesta ili nivoa menadžerske pozicije, jer u kontaktu sa gostima su apsolutno svi zaposleni.

Tehnička znanja i način poslovanja u hotelu se mogu izučavati u školi, uvežbati na treninzima i obukama, pa tako mnogi hotelski lanci organizuju sopstvene škole za stručno usavršavanje svojih zaposlenih, kao što je korporacija „Hyatt” (<https://www.hyatt.jobs/university-recruiting/mgmt-training-program/>). Zaposleni se rotiraju kroz različite pozicije u hotelu, kroz različite hotele u okviru iste grupacije i slično, kako bi stekli što šira znanja o samom poslovanju ali i preduzeću kao jednoj celini. Međutim, uspešnost u obavljanju svog posla i dalje zavisi od vrlina, karakternih osobina, emocionalne i socijalne inteligencije, i drugih unutrašnjih faktora svakog zaposlenog ponaosob, a sve to dolazi do izražaja upravo pri kontaktu sa ljudima.

Od samih menadžera u turizmu i hotelijerstvu se traži još duži spisak osobina, s obzirom na kompleksnost njihove uloge – počevši od funkcije planiranja, organizovanja, kadriranja, preko vođenja do kontrole. Svaka od ovih funkcija traži i posebne veštine, vezane za upravljanje procesima i upravljanje ljudima. Oni treba da budu preduzimljivi, maštoviti, prodorni, uporni, strpljivi, emotivno otporni, stabilni i staloženi. Znati saslušati potrošača/gosta, prihvatiti njegove primedbe i savete, sposobnost za udovoljavanje potreba gostiju, odgovornost prema poslu kao i potrebama gostiju, ali i zaposlenih (Cerović, 2003).

Neke od sposobnosti i osobina neophodnih savremenom menadžeru u turizmu i hotelijerstvu navodi i Čerović (2009):

- *Dobro poznavanje turističke delatnosti* - poznavanje prilika u međunarodnom i domaćem turizmu i hotelijerstvu;
- *Analitičke sposobnosti* – rešavati svakodnevne upravljačke probleme analizom činjenica i numeričke analize (za to je neophodno dobro poznavanje indikatora produktivnosti i efikasnosti hotela, kao i analiziranje finansijskih podataka);
- *Kreativnost i odlučnost* (treba da bude kreativan i sposoban da generiše i uoči nove ideje i solucije, dobar analitičar okruženja, procesa u društvu, zahteva korisnika turističkih usluga, da veoma brzo donosi važne odluke ali i da upravlja vremenom s obzirom na brzinu i nepredvidivost promena koje se dešavaju u okruženju u kom posluje preduzeće;

- *Fleksibilnost* - sposobnost prilagođavanja promenljivim uslovima u okruženju, kontinuitet u prilagođavanju brzim promenama u trendovima, stilovima i sklonostima turista;
- *Inicijativnost* - posedovanje stvaralačkih sposobnosti i preduzimanje originalnih akcija i uvažavanje velikog broja elemenata u procesu odlučivanja;
- *Liderstvo* - sposobnost menadžera u turizmu i hotelijerstvu da inspiriše ostale da mu veruju i da respektuju njegove procene, kao i sposobnost da vodi i ubedi svoje neposredne saradnike;
- *Organizovanost* - sposobnost da uočava prioritete i osnovne pravce za sprovođenje akcija;
- *Preduzimljivost* - sposobnost da anticipira događaje i situacije, a ne da reaguje nakon toga, energičnost u sprovođenju ideja i programa;
- *Snošenje rizika* - spremnost za ulaganje u kalkulisane rizike, spremnost preuzimanja odgovornosti za donete odluke i ostvarene rezultate.

Sasvim je sigurno da menadžeri u turizmu i hotelijerstvu moraju imati specifične osobine kako bi bili uspešni u obavljanju svog posla. Tako, i poznati teoretičar menadžmenta Peter Drucker daje svojih pet ključnih pravila koje svaki uspešan menadžer poštuje (prema Cerović, 2003):

- Analizirati potrošeno vreme, ukloniti nepotrebne radnje koje gutaju vreme;
- Razmišljati o vlastitom doprinosu;
- Učiniti zalaganje na poslu produktivnijim, utemeljiti lestvicu vrednosti, učiniti jaku stranu osoblja, znati odabrati prave ljude na koje se može osloniti;
- Obavljati važne stvari pre onih manje važnih;
- Donositi delotvorne odluke, težište staviti na bitne zadatke, dati prednost strateškim stvarima i odlukama opšteg značaja.

Savremeni tokovi razvoja turizma sve više upućuju na zaključak o postojanju sledeće dve grupe menadžera u turizmu i hotelijerstvu (Čerović, 2003):

1. Analitički menadžeri i
2. Kreativni menadžeri.

Turističkog/hotelskog menadžera-analitičara karakteriše sposobnost za pronalaženje i istraživanje činjenica i za njihovu analizu, sintetizovanje i ocenjivanje, sa ciljem donošenja poslovnih odluka.

Kreativni menadžer u turizmu i hotelijerstvu je stvaralac novih ideja (ove osobe imaju prilično razvijenu maštu i sposobnost da kreiraju potpuno nove stvari). Svoj rad više zasniva na imaginaciji i intuiciji nego na činjenicama. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja

i razvoja turizma kao delatnosti, nije dovoljno biti samo kreativan, jer uspešan menadžer, u procesu donošenja odluka, mora da se rukovodi i činjenicama i da ima analitički pristup.

Generalno, menadžeri u turizmu i hotelijerstvu imaju zadatak da rešavaju ključna ali i svakodnevna pitanja i probleme koji su vezani na poslovanje preduzeća turističke privrede. Dakle, to treba da bude osoba koja je u stanju da rešava brojna pitanja strateškog i operativnog karaktera.

ULOGA MENADŽERA LIDERA U TURISTIČKIM I HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

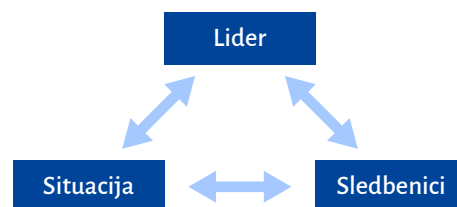
Fascinacija ljudi vođstvom seže mnogo vekova unazad. U poslednje vreme, međutim, ona je postala važna u ugostiteljstvu, turizmu i drugim industrijama, jer ove industrije teže ka savršenstvu u pružanju usluga i proizvoda u sve konkurentnijem okruženju. Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti, a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju preduzeća.

Težište je na aktivnostima preko kojih lideri ostvaruju uticaj, odnosno na odgovorima šta lideri rade, a potom na tome, kako ostvaruju uticaj na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu liderstva. Osobine i ponašanje lidera su pretpostavke za njegov razvoj (Milisavljević, 2012).

Liderstvo je kompleksno područje menadžmenta, čija je pojava označila svojevrsnu inovaciju i novo razdoblje u menadžmentu. Zbog složenosti liderstva, različitih vrsta liderstva i individualne percepcije lidera, liderstvo ima nekoliko definicija. Mnoge definicije imaju mnogo zajedničkih elementa, ali postoje i razlike. Sa stanovišta turizma i hotelijerstva, liderstvo možemo definisati kao „**proces kojim osoba sa vizijom može na željeni način uticati na aktivnosti drugih ljudi, kao i na rezultate tih aktivnosti**“ (Walker & Walker, 2014). Lideri znaju šta žele i zašto to žele; oni su u stanju da tu želju prenesu drugima kako bi dobili podršku i ostvarili saradnju.

Teorija i praksa liderstva s vremenom se razvila do nivoa u kome se praktičari u turističko-hotelijerskoj industriji mogu identifikovati kao **transakcioni ili transformacioni lideri**.

Transakciono vođstvo se posmatra kao proces u kojem je vođa u stanju da postigne željene ciljeve, utičući na sledbenike koristeći određena ponašanja, nagrade ili podsticaje. U suštini, razmena ili transakcija se odvija između vođe i sledbenika. Slika 8. prikazuje model vođenja transakcija. Direktor hotela koji vrši pritisak na menadžera hrane i pića da postignu određene ciljeve u zamenu za bonus



▲ **Slika 8.** Transakcioni model liderstva

Izvor: Walker, R.J. & Walker, T.J. (2014), *Introduction to Hospitality Management*, 4th ed., Pearson Education Limited, Harlow, UK.

primer je nekoga ko praktikuje transakcijsko vođstvo.

Transformacioni lider je onaj koji inspiriše druge da „daju sve od sebe“ i više nego što su prvobitno mislili da je moguće; ovo se postiže podizanjem njihove posvećenosti zajedničkoj viziji budućnosti.

Transformacione vođe praktikuju praktičnu filozofiju, ne u smislu svakodnevnog obavljanja zadataka podređenih, već u razvoju i ohrabrivanju svojih sledbenika pojedinačno.

Transformacijsko vođstvo uključuje tri važna faktora (Walker & Walker, 2014):

- Harizma;
- Individualno proučavanje;
- Intelektualna stimulacija.

Naravno, takođe je moguće biti i harizmatični transformacioni vođa, kao i vođa transakcija. Iako to uključuje merljiv iznos napora, za ove lidere se garantuje da će uspeti tokom svoje karijere.

Liderstvo uključuje traženje načina da se postignu dugoročne promene u višem redo-

sledu u ponašanju sledbenika. To nas doводи do transformacijskog liderstva. Izraz transformacijskog liderstva koristi se za opisivanje procesa dobijanja performansi iznad i izvan uobičajenih očekivanja. Inženjerski jezik (koji je dominirao u teoriji i menadžerskoj praksi) ustupio je mesto jeziku politike. Sa liderstvom su povezani svi savremeni koncepti na kojima se zasniva efektivno upravljanje preduzećem, kao što su: moć, uticaj, kultura, grupni procesi i timska organizacija.

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

Obrađujući problematiku moći i autoriteta menadžera S. Čerović ukazuje na sledeće: „Jedna od ključnih odluka za organizaciju, odnosno preduzeće jeste način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve instance organizacione strukture” (Čerović, 2003, str.281).

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

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

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

- da vrše nagrađivanje, odnosno da imaju **moć nagrađivanja** (novcem, privilegijama, mogućnošću napredovanja u službi i sl.);
- da kažnjavaju, odnosno da imaju **moć sankcionisanja – kažnjavanja** (novčana, nedaćvanje privilegija, nagrada, nemogućnost napredovanja i stručnog usavršavanja i sl.);
- da imaju **stručnu moć** (kvalifikacione, specijalističke i druge sposobnosti);
- da imaju **legitimnu moć** (formalna i pravna ovlašćenja postojanja autoriteta), i
- da imaju **referentnu moć** (oponašanje radnika po uzoru na svog šefa). To je moć koja se stiče obrazovanjem i inteligencijom.

Ravnotežno ponašanje menadžera u korišćenju pojedinih vidova moći zadatak je i svakodnevna njihova obaveza, jer sinhronizacija u ponašanju daje rezultate. Menadžeri koji imaju veći stepen samokontrole i ponašaju se zrelo u primeni moći imaju veću efikasnost i bolje rezultate i obrnuto oni menadžeri koji imaju manji stepen samokontrole imaju slabiju efikasnost, a samim tim i rezultate. Moć treba shvatati kao sredstvo za obavljanje posla.

Autoritet kao vid moći obično se vezuje za strukturu i hijerarhijsku lestvicu na kojoj se određeni menadžer nalazi. Počiva na legitimnom uticaju koji menadžer ima u preduzeću (Barjaktarović, 2007). Uobičajena je praksa da menadžeri autoritet dele na **komandni autoritet**, (menadžeri odgovorni za realizaciju ciljeva preduzeća). **Savetodavni autoritet** (autoritet koji imaju određene grupe ili pojedinci koje komandnim menadžerima pružaju određene savete ili usluge) i **autoritet po funkciji** (autoritet koji imaju članovi određenih specijalizovanih odeljenja koji vrše kontrolu drugih odeljenja istih ili sličnih specijalnosti).

Radi efikasnijeg i bržeg realizovanja utvrđenih ciljeva preduzeća neophodno je u određenim slučajevima i fazama upravljanja autoritet preneti na niže strukture menadžera i zaposlenih. Prenosjenje autoriteta (delegiranje) je posebno bitno u turizmu i hotelijerstvu, obzirom na njegove specifičnosti i nemogućnosti menadžera da sam obavi ili nadzire sve poslove koji se u ovim preduzećima obavljaju (široka lepeza proizvoda i usluga koji sačinjavaju hotelski proizvod).

Prenosjenje autoriteta kako na niže nivoe menadžera, tako i na zaposlene, podrazume-

va uzajamno poverenje, stalnu komunikaciju i punu slobodu onih koji su zaduženi za pojedine vrste poslova.

Prenošenjem autoriteta, na jednoj strani menadžeru ostaje više prostora i vremena za sagledavanje i preduzimanje drugih aktivnosti, a zaposlenima mogućnost uticanja na donošenje odluka. Npr. u hotelskim preduzećima u našoj zemlji postoji različit stepen delegiranja autoriteta na niže nivoe. Uobičajena je pojava da je organizacija posla po sektorima rada, u skladu sa utvrđenim pravilima, u nadležnosti menadžera nižih nivoa. Predlaganje stimulacija za postignute rezultate je takođe u najvećem broju slučajeva na nižim nivoima.

Uspešno upravljanje preduzećem, posebno turističkim i hotelskim zahteva od generalnog menadžera brojne kvalitete, među kojima su tri dominantna, a to su da mora biti **strateg**, **vizionar**, a zatim i **lider** menadžer (Vukosav, 2010).

Može se reći da postoji velika međuzavisnost između liderstva i moći, jer korišćenje moći predstavlja jak motiv da se postane lider. Moć koristi lideru za uticaj na druge u preduzeću (način na koji se vrši uticaj pokazuje da liderima stoje na raspolaganju brojni izvori moći, od moći pozicije, do lične moći). Uopšteno, menadžerima se sugeriše da, umesto autoriteta, harizmu grade na referentnim osobinama, samouverenim i ubedljivim nastupima (harizma je neophodan elemenat transformacionog liderstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa). Zato lider – menadžer mora da 1) koordinira, 2) komunicira, 3) informiše i 4) alocira (Slika 9).

Umesto inferiornih, za uspeh transformacionog poduhvata, potrebni su superiorni sledbenici koji prihvataju obaveze i odgovornost i sami žele da postanu lideri. Transformacioni



▲ **Slika 9.** Količina energije koju utroši lider na postizanje rezultata i održavanje odnosa sa zaposlenima

Izvor: Walker, R.J. & Walker, T.J. (2014), *Introduction to Hospitality Management*, 4th ed., Pearson Education Limited, Harlow, UK.

lideri putem opunomoćivanja zaposlenih, razvijaju liderstvo kroz celu organizaciju.

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

Džordž Homans u svojoj studiji „Ponašanje lidera” definiše 11 osobina za lider-menadžera (Čerović, 2013):

- Održava svoju poziciju;
- Živi sa normama grupe;
- Lider vodi;
- Ne izdaje direktive koje se neće sprovesti;
- Održava poziciju svojih sledbenika;
- Ne takmiči se sa sledbenicima;
- Nikad ne kudi i ne hvali pred zaposlenima;
- Sagledava celinu strategije;
- Stvara uslove za samodisciplinu;
- Mora sebe dobro da poznaje;
- Mora da bude dobro informisan.

Svakako da ponašanje lidera zavisi od niza komponenata i treba da je fleksibilno i adaptabilno. Međutim, i okolina u znatnoj meri povratno utiče na njegovo prilagođavanje.

KOMPLEKSNOŠĆ MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Preduzeća u turističkoj i hotelijerskoj delatnosti predstavljaju kompleksan sistem organizovanja resursa i procesa koji funkcioniše u dinamičnom i mnogostruko turbulentnom okruženju, sa ciljem stvaranja ekonomskih i finansijskih vrednosti za njegove vlasnike i za zadovoljavanje potreba turista. U konkretnom turističkom sistemu angažovana sredstva preoblikuju se u vrednosne rezultate za korisnike turističkog proizvoda i usluga i za vlasnike kapitala. Ostvarenje preoblikovanje obavlja se u uslovima stalnih promena u okruženju koje opredeljuju mogućnosti, opasnosti i ograničenja za turističko/hotelsko preduzeće. To su i osnovni razlozi zašto turističko/hotelsko preduzeće mora stalno da se prilagođava promenljivim uslovima u okruženju.

Takođe, to implicira stalno menjanje obima i strukture angažovanih sredstava i zaposlenih odnosno resursa, prilagođavanje funkcionalnih karakteristika organizacije i tehnoloških procesa i redefinisane vrednosnih kriterijuma za potrošače i vlasnike kapitala. Ovi uticaji iz okruženja, angažovanje sredstava i vrednosni kriterijumi su dinamičkog i multidimenzionalnog karaktera. Zbog toga je neophodno da turističko ili hotelsko preduzeće precizno definiše i istovremeno ostvaruje veći broj ciljeva koji moraju biti međusobno usklađeni i integrisani. Na osnovama ove platforme i u datim okvirima nastaje **integrisani koncept menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu**.

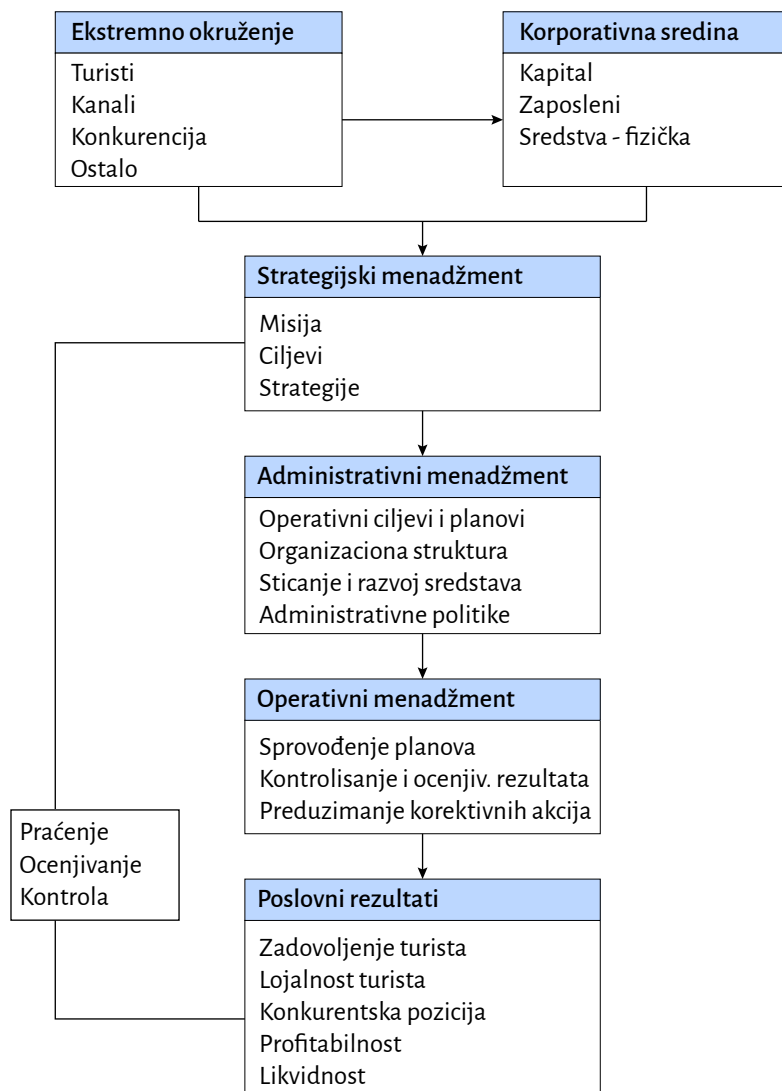
Dakle, sve komponente turističkog i hotelskog menadžmenta treba posmatrati integralno odnosno kao jednu celinu. Ovakav integralan pristup posebno je aktuelan u procesu upravljanja **marketingom, finansijama i ljudskim resursima** turističkog ili hotelskog preduzeća. Na primer, porast obima turističkog prometa uz istovremeni pad stope prinosa na angažovana sredstva, nije prihvatljiv za turističko i hotelsko preduzeće. Takođe, porast profita, uz gubitak vodećih menadžera, može predstavljati neto gubitak ukupnog menadžmenta preduzeća u jednom dužem vremenskom periodu.

Model integralnog menadžmenta zasnovan je na uvažavanju velikog broja ciljeva, na različitim nivoima u organizacionoj struktu-

ri turističkog ili hotelskog preduzeća. U svemu tome polazna tačka je priroda zadataka i procesa turističkog i hotelskog preduzeća (posebno se uzima u obzir lokacija hotelskog objekta, dimenzije asortimana, linije cena, promocijne kampanje i sl.). Integralni model turističkog i hotelskog menadžmenta (Slika 10) sadrži tri osnovne komponente: **strategijski, administrativni i operativni menadžment**.

Naglasak je na tome da se sredstava prilagođavaju promenljivim uslovima okruženja na način koji će omogućiti realizaciju definisanih poslovnih rezultata. Osim toga, treba imati u vidu da se konstantnom kontrolom i evaluacijom ostvarenih rezultata stvaraju uslovi za održavanje konzistentnog odnosa između sredstava preduzeća i njegovog okruženja. Iz multidimenzionalnog i složenog karaktera okruženja preduzeća, složene strukture angažovanih sredstava i ostvarenih rezultata, proizilazi **izazovnost i kompleksnost** menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu. Cilj je da se permanentno ostvaruje konzistentnost i stabilnost odnosa između navedenih, osnovnih komponenti menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu.

Elementi okruženja koji imaju uticaj na turističko i hotelsko preduzeće ne odnose se samo na strukturu i ponašanje turista i plasman ponude turističkog proizvoda. Mogućnosti i opasnosti proizilaze iz složenog mehanizma konkurencije, ali i uticaja države i



▲ **Slika 10.** Model integralnog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu
Izvor: Prilagođeno prema: Davidson W., Sweeney D. and Stampfl R. (1988). *Retailing Management*, John Wiley, New York.

instrumenata ekonomske i turističke politike (Čerović, 2002).

Sredstva i zaposleni koje angažuje turističko/hotelsko preduzeće su, po svojoj prirodi, multidimenzionalnog karaktera. Strukturu zaposlenih čine menadžeri, stručnjaci za pojedine funkcionalne oblasti, kao i širok krug zaposlenih na brojnim operativnim i stručnim poslovima.

Finansijska sredstva uključuju ne samo elemente ravnoteže tekućeg poslovanja, već i brzi-

nu protoka gotovine, tzv. cash flow, strukturu ukupno angažovanih sredstava, strukturu kapitala, kapacitet za pozajmljivanje kapitala i njegovo uvećavanje iz sopstvenih izvora i slično.

Osnovna sredstva dolaze do izražaja u fizičkim karakteristikama turističkog i hotelskog preduzeća. U pitanju su broj, veličina, lokacija i uslovi poslovanja turističkih objekata, oprema, nameštaj, zemljište i druga sredstva turističkog preduzeća. Takođe, treba imati u vidu da mogu postojati i eksterna ograničenja, po pitanju uslova zaduživanja preduzeća (kamatne stope na bankarskom tržištu variraju, a takođe i brojne stope poreza i taksa na imovinu, zemljište, profit i sl.).

Turističko i hotelsko preduzeće i njegov menadžment je odgovorno za ostvarivanje poslovnih rezultata, a izdvajaju se tri vrste odgovornosti (Čerović, 2009):

1. Za ostvarivanje izvesnih **tržišnih rezultata** (zadovoljavanje potreba turista, obim prometa, rast prodaje turističkog proizvoda, tržišno učešće, određena snaga tržišne pozicije i sl.);
2. Vlasnici kapitala (deoničari i kreditori) očekuju da preduzeće ostvari izvesne **finansijske rezultate** sa aspekta profitabilnosti, rasta i likvidnosti;
3. Brojni drugi stejkholderi u poslovanju (zaposleni, dobavljači i država) očekuju izvesne rezultate po **pitanju zaposlenosti i napredovanja**, efektivnosti u domenu upravljanja turističkim i hotelskim objektima i prirodnim okruženjem, kreditne sposobnosti i održavanje visokog nivoa korporativnog preduzetništva).

Sve navedene karakteristike posebno su važne za menadžere - lidere koji uglavnom treba da definišu viziju i misiju turističkog i hotelskog preduzeća, a ukupna sadržina njihovog posla zavisi od nivoa na kome obavljaju funkciju menadžera.

SAVREMENI PRISTUPI MENADŽMENTU U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Savremeno turističko i hotelsko preduzeće mora stalno unapređivati kvalitet svojih proizvoda i usluga, procesa i osoblja transformirajući se u tzv. kvalitetom upravljano preduzeće; prihvatiti potrebu radikalnih promena usmerenih na eliminaciju aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost, a kako bi se zadovoljile potrebe potrošača te primenjujući nove koncepte i mišljenja, mora postati organizacija vođena znanjem.

8.1. Definisanje i značaj kvaliteta turističkih usluga

Među brojnim definicijama, a koja odražava i kvalitet u turizmu i hotelijerstvu može se izdvojiti sledeća: **Kvalitet** je nivo zadovoljenja potreba i zahteva potrošača, odnosno, usklađenost s njihovim sve većim zahtevima i očekivanjima (Holjevac, 2002, str. 118).

Imajući u vidu turistički biznis jedna široka definicija kvaliteta može biti data kako sledi: „Kvalitet turističkih usluga čine njihova svojstva koja obezbeđuju zadovoljstvo potrošača. Turistička usluga je spoj tzv. opipljivih i neopipljivih elemenata sa velikom primesom interpersonalnosti (odnos zaposlenih sa gostima i međusobno). Odnosno, na tehnološku, organizacionu, ekonomsku i druge, nadovezuje se i psihološka komponenta usluge. Stoga su standardi radnih operacija i postizanje motivisanosti zaposlenih u preduzećima i organizacijama osnova obezbeđenja odgovarajućeg kvaliteta usluga, uz njegovo istovremeno usklađivanje u okvirima pojedinih delatnosti u turizmu i unutar ukupne ponude konkretnih turističkih destinacija” (Ekonomski rečnik, 2001).

Evropska organizacija za kvalitet **EOQC** daje sledeću definiciju kvaliteta: „Kvalitet je stepen do koga proizvod zadovoljava potrebe korisnika-potrošača” (Hamović, 2004, preuzeto od Kosar, Rašeta, 2005, str. 22). Radi se o zoni prihvatljivosti sa stanovišta zadovoljavanja potreba korisnika. Kao možda najkompletniju definiciju možemo navesti: „Kvalitet je tržišna kategorija koja obu-

hvata sveukupnost nastanka i realizacije materijalnih proizvoda i usluga, na nivou do kojeg njihova svojstva obezbeđuju usaglašenost sa zahtevima tražnje” (Kosar, Rašeta, 2005, str. 23). Prema standardima **ISO 8402** iz 1986. godine, kvalitet se definiše kao skup svih svojstava proizvoda koja se odnose na njihovu mogućnost da zadovolje utvrđene ili izražene potrebe. Ova definicija je dopunjena 1994. godine, tako da kvalitet predstavlja skup karakteristika koje entitet poseduje da bi zadovoljio sve postavljene zahteve, očekivane želje i sklonosti kupca (Štetić, Todorović, 1995, preuzeto od Kosar, Rašeta, 2005, str. 23). Nova definicija kvaliteta data je u standardu **ISO 9000** iz 2000. godine i glasi: „Kvalitet je nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve” (Kosar, Rašeta, 2005, str. 23).

Kvalitet se može grupisati u pet osnovnih grupa (Garvin, 1984):

1. **Fokus na apsolutni pojam kvaliteta** - apsolutni kvalitet („*trascendent*”). Kod ovog pristupa polazi se od opšteg poimanja kvaliteta nekog proizvoda ili usluge u poređenju sa kvalitetom proizvoda ili usluga konkurencije. Tako npr. iz ugla potrošača/turiste kvalitet se može definisati kao: „Hotel A je bolji, nego hotel B”;
2. **Pojam kvaliteta orijentisan na proizvod („product – based“)**. Kod ovog pristupa, posmatra se „gotova”, ukupna usluga. Pri tome, na značaju dobijaju: a) obim pružanja

- usluge (širina usluge) i b) nivo pružanja pojedinačnih elemenata usluge. Kada je u pitanju obim pružanja usluge može se, npr. tvrditi da hotel sa jednom zvezdicom nudi manji obim usluga od hotela sa pet zvezdica;
3. **Pojam kvaliteta orijentisan na kupca, odnosno potrošača („user – based“).** Kvalitet se poistovećuje sa percepcijom kvaliteta i najviše se ocenjuje ona usluga koja zadovoljava individualne potrebe potrošača;
 4. **Pojam kvaliteta orijentisan na proizvodnju („manufacturing – based“).** Akcenat je na procesu pružanja usluga u skladu sa zahtevima preduzeća, a u daleko manjoj meri na tome kako uslugu percipiraju potrošači;
 5. **Pojam kvaliteta orijentisan na vrednost („value – based“).** Kroz ovaj pristup ističe se odnos između cena i isporuke usluga.

Razvoj turizma i povećanje konkurencije na turističkom tržištu usloveli su turističkim i hotelskim preduzećima sve veću potrebu da posebnu pažnju posvete menadžmentu u turističkim uslugama i ti rezultati mogu se najkraće sublimirati u sledećem (Kotler and other, 1996):

- **Povećanje konkurentnosti:** politika cena;
- **Povećanje racionalnosti poslovanja:** povećani troškovi poslovanja primoravaju da se u delatnosti turizma poslovne operacije i zadaci obrađuju racionalno i sve više mašinski;

- **Povećanje obima:** na turističkom tržištu dešavaju se, između ostalog, i promene koje se odnose na smanjenje kupovne moći individualnih potrošača i smanjenja obima poslovanja i rentabilnosti;
- **Nova veličina preduzeća:** odnosi se na povećanje veličine preduzeća i teškoća da se u većem preduzeću zadrži fokus na kvalitetu i kontroli kvaliteta;
- **Pad atraktivnosti:** u okviru brzog turističkog razvoja dolazi do zapostavljanja mnogih estetskih vrednosti, bilo da se radi o prirodnim bilo o kulturnim vrednostima;
- **Umanjena gostoljubivost:** primetno je da se u mnogim turističkim destinacijama smanjuje prijateljski odnos i ljubaznost domicilnog stanovništva prema turistima;
- **Izmenjene potrebe turista:** svakodnevno življenje povezano je sa pojavama kao što su: stres, otuđenje, bolesti blagostanja, ekološki problemi i sl., što povećava zahteve i težnje za mirnim, lepim i prijatnim osećanjima što se omogućava kroz putovanja.

Kao najvažniji razlozi za primenu koncepta kvaliteta u turizmu navode se sledeći (Kotler and other, 1996):

- Zadržavanje potrošača;
- Izbegavanje cenovne konkurencije;
- Zadržavanje zaposlenog osoblja.

8.2. Tehničke i funkcionalne dimenzije kvaliteta turističkih usluga

Kvalitet usluga od strane potrošača bazira se na njihovoj percepciji: tehničkih elemenata po-nude, procesa kroz koje se isporuka isporučuje i kvaliteta okruženja u kome se usluga isporučuje, odnosno na percepciji kvaliteta rezultata, kvaliteta interakcija i kvaliteta okruženja.

Potrošači mogu procenjivati kvalitet usluga u turizmu i hotelijerstvu kroz tri elementa (Reuland et al., 1985):

- Materijalizovan proizvod (npr. hranu i piće);
- Ponašanje i stavove zaposlenih koji su odgovorni za usluživanje gostiju, serviranje jela i pića, recepcionere, odnosno svih koji dolaze u direktan kontakt sa potrošačima i
- Okruženje u kome se usluga pruža (u smislu izgleda samog objekta, položaja, enteri-

jera i eksterijera, nameštaj, osvetljenje u restoranu i sl.).

Prema tome, treba praviti razliku između **tehničkog i funkcionalnog** kvaliteta.

Tehnički kvalitet, kao rezultat proizvodnje usluga, odnosi se na to šta potrošač dobija nakon završetka usluge (sobu u hotelu, jelo u restoranu, kola u rentakar preduzeću i sl.), odnosno na osnovnu korist koju potrošač dobija od usluge i koja je značajna pri ocenjivanju kvaliteta usluge.

Funkcionalni kvalitet u hotelskom poslovanju se može odnositi na to da li npr. hotel ima room servis, a tehnički na to kako se uslu-

Tabela 1. Dimenzije kvaliteta usluga hotela

Dimenzije kvaliteta	Tech dimenzija	Touch dimenzija
Elementi kvaliteta		
Kvalitet potencijala	· broj zaposlenih · arhitektonsko rešenje hotela · tehnička oprema (npr. klima uređaji) · mediji za komunikaciju (npr. internet, telefon) · kategorija objekta · pristupačnost (saobraćajna)	· izgled i ličnost zaposlenih
Kvalitet procesa	· broj zaposlenih · ponuda soba · konferencijske sale · prostor za sport i zabavu · ukupne usluge · ponuda restorana · položaj soba · opremljenost soba · kvalitet ležaja · čistoća · tehničko stanje (TV, klima uređaja i sl.) · natpisi i oznake unutar hotela · prihvatanje kreditnih kartica	· atmosfera u hotelu · atmosfera u sobi (kombinacija boja, miris i dr.) · urednost, uslužna orijentacija, spremnost da se pomogne i ljubaznost · radna atmosfera među zaposlenima
Kvalitet rezultata	· odjavljivanje (check-out) · prevoz do železničke stanice, aerodroma i sl. · uknjiženje itd.	· zadovoljstvo gostiju (usaglašenost eksternih poruka sa stvarnom isporukom, odnos cena/kvalitet) · reakcija preduzeća na reklamacije · komuniciranje nakon isporučene usluge

Izvor: Dreyer A., Dehner C. (2003). *Kundenzufriedenheit im Tourismus, Entstehung, Messung und Sicherung mit beispilen aus der Hotelbranche, Lehr und Handbücher zum Tourismus, Verker und Freizeit, Oldenbourg.*

ga room servisa pruža (u potpunosti, brzo, sporo, ljubazno, diskretno ili sl.).

Imajući u vidu konstatacije koje se odnose na moguće razgraničavanje ukupnog kvaliteta na njegovu Tech i Touch dimenziju, a imajući pre svega u vidu kako potrošači percipiraju ukupni kvalitet, moguće je prethodno sažeti na način kako je to prikazano u Tabeli 1. na primeru hotela.

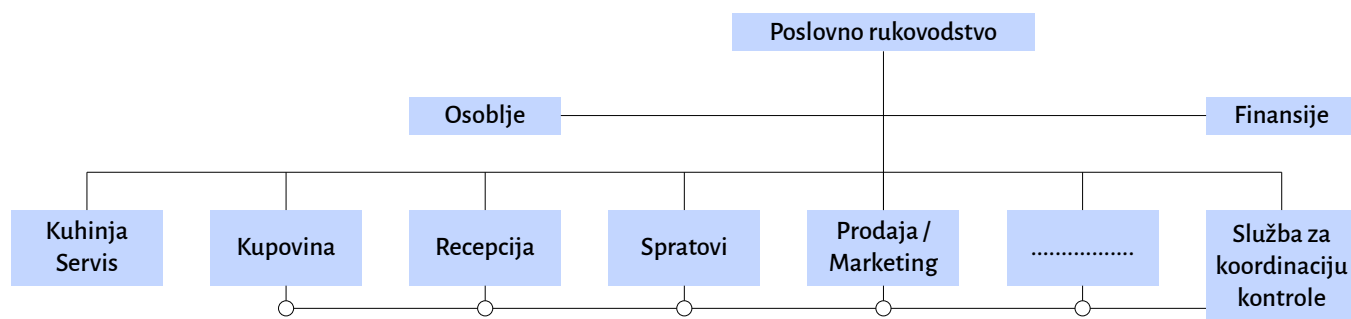
8.2.1. Upravljanje totalnim kvalitetom

TQM je sistem unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja (Avelini – Holjevac, 1998). U dugotrajnom razvijanju kvaliteta proizvoda i usluga u prošlosti najviše su se izdvajale SAD i Japan. Za razliku od Amerikanaca, koji su se orijentisali na kvantitet i prihvatljiv nivo kvaliteta (AQL), Japanci su se orijentisali na razvijanje sopstvene strategije upravljanja kvalitetom iz koje su potekli mnogi od temeljnih principa današnjeg

TQM – poverenje, dugoročne obaveze, takmičenje, disciplina i sl. (Cerović, 2003).

Načela po kojima se **TQM** razlikuje od ostalih menadžerskih koncepata (Buble, 2000):

1. Kvalitet vođen prema potrošaču (TQM je sistem potpuno orijentisan na tržište i vođen potrošačem);
2. Podrška vrhovnog menadžmenta (vrhovni menadžeri moraju poznavati tehnike i alate TQM-a te stalno podsticati zaposlene na aktivno uključivanje u njihovu implementaciju);
3. Trajno unapređivanje (predstavlja proces rasta kvaliteta proizvoda i usluga);
4. Puna participacija;
5. Skraćivanje vremenskog ciklusa (veća produktivnost i rast proizvodnosti, potrebno je eliminisati zadatke i aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost);
6. Prevencija, umesto identifikacija i korekcija problema (ne postoji prihvatljiv nivo grešaka, TQM podrazumeva nula toleranciju grešaka);



▲ **Slika 11.** Područja upravljanja kvalitetom u hotelskom preduzeću
Izvor: Müller H. (2000): *Qualitätsorientiertes Tourismus-Management*, Verlag Paul Haupt, Bern.

7. Jasna dugoročna strategija poduzeća;
8. Upravljanje na temelju činjenica (nužno je stalno prikupljati, analizirati i upoređivati podatke – bussiness intelligence sistem);
9. Razvoj partnerstva s potrošačima, dobavljačima i ostalim elementima iz okruženja;
10. Javna odgovornost za sigurnost zaposlenih, prodaju proizvoda bez grešaka, ekološki prihvatljivu proizvodnju i sl.

Menadžment kvaliteta u turističkom ili hotelskom preduzeću ni u kom slučaju ne bi smeo da se koncentriše samo na jednom mestu, već mora biti organizovan u obliku mreže koja može biti jednostavnija ili složenija. Jedna, krajnje jednostavna mreža kvaliteta predstavljena je na Slici 11.

8.3. Preoblikovanje poslovnih procesa

Koncept BPR (Bussiness Proces Reengineering) je američki odgovor na japanski TQM, jer stalno unapređivanje kvaliteta nije više dovoljno u uslovima stalno rastućih zahteva za ubrzanje poslovnog procesa i snižavanjem troškova. BPR se može opisati kao temeljito redefinisane i temeljni redizajn (preoblikovanje) poslovnih procesa sa ciljem postizanja drastičnih poboljšanja parametara poslovanja (troškovi, kvalitet, brzina) (Galičić, 2001).

Postoji sedam **osnovnih pravila** na kojima se temelji **BPR** (Hummer, 1990):

1. Organizacija se temelji na celovitim poslovnim procesima, a ne proizvodnim zadacima (poslovni proces ne treba cepkati na pojedinačne zadatke jer se time prekida kontinuitet poslovanja);
2. Procesima trebaju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa (integriranje svih učesnika u procesu u jedinstvenu službu čime se redukuje koordinacija međusobno nepovezanih procesa);
3. Prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati sami stvaraoci tih informacija (skrću se vreme prenosa informacija, greške, ubrzava se proces donošenja odluka i sl.);

4. Geografski disperzirane resurse potrebno je posmatrati kao da su centralizovani;
5. Paralelne aktivnosti potrebno je povezati, umesto integrisati njihove rezultate poslovanja;
6. Kontrola je sastavni deo poslovnog procesa;
7. Informacija se unosi u sistem samo jednom i to na svom izvoru.

BPR se temelji na sledećim **načelima** (Hummer & Champy, 1995):

- Ne treba biti stručnjak da bi preoblikovao poslovni proces (inventivnost);
- Ponekad nije loše biti autsajder;
- Treba se rešiti unapred definisanih, čvrstih stavova;
- Treba naučiti gledati na stvari očima potrošača;
- Preoblikovanje se najlakše radi timski;
- Ne treba se preopterećivati znanjem o postojećem procesu;
- Nije tako teško doći do novih ideja;
- Preoblikovanje može biti zabavno.

BPR pristup je zasnovan na informatičkoj podršci.

8.4. Organizacija koja uči

Savremeno turističko i hotelsko preduzeće mora razviti sposobnost odaziva, sposobnost učenja i sposobnost akcije. Učenje će u budućnosti biti trajna konkurentna prednost i upravo na toj osnovi se razvila organizacija koja uči.

Peter Senge je 1990. godine objavio knjigu u kojoj navodi **pet menadžerskih disciplina** koje predstavljaju osnovu gradnje organizacije koja uči (Senge, 1990):

1. **Sistemska mišljenje** – svaki zaposleni mora raditi tako da podržava celo preduzeće;
2. **Lično majstorstvo** – zaposleni doživljavaju svoje radno mesto vrlo lično, intimno, potpuno su mu posvećeni;

3. **Mentalni modeli** – ispitivanje tekućih načina razmišljanja, otklanjanje prepreka i prilagođavanje promenama;
4. **Izgradnja zajedničke vizije** – razvijanje zajedničke svrhe i poverenja;
5. **Timsko učenje** – ljudi su skloniji grupnom uspehu nego praćenju individualnih ciljeva.

U organizaciji koja uči svako je angažovan u otkrivanju i rešavanju problema što omogućuje kontinuirano eksperimentisanje, promene i unapređivanje te povećava sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja svrhe preduzeća u turizmu i hotelijerstvu. Menadžer sutrašnjice mora biti u stanju menjati svoju karijeru, a ne čekati sigurnost penjanja hijerarhijskom lestvicom.

REFERENCE

1. Avelini -Holjevac, I. (1998). Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
2. Avelini-Holjevac, I. (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
3. Buble, M. (2000). Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
4. Buble, M. i dr. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
5. Butler, R., Jones, P. (2001). Conclusions-Problems, Challenges and Solutions, In A. Lockwood and S. Medlik (Eds.), *Tourism and Hospitality in the 21st.*
6. Cerović, Z. (2003). Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
7. Čerović, S. (2002). Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želind, Beograd.
8. Čerović, S. (2003). Menadžment u turizmu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
9. Čerović, S. (2009). Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Beograd.
10. Čičin-Šain, D. (2006). Osnove menadžmenta-skripta, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik.
11. Dale, E. (1970). *Readings in Management: Landmarks and New Frontiers*, McGraw-Hill Book Company.
12. Dreyer A., Dehner C. (2003). Kundenzufriedenheit im Tourismus, Entstehung, Messung und Sicherung mit beispilen aus der Hotelbranche, Lehr und Handbücher zum Tourismus, Verker und Freizeit, Oldenbourg.
13. Ekonomski rečnik (2001). Ekonomski fakultet, Beograd.
14. Galičić, V. (2001). Menadžment poslovnih i procesnih funkcija hotela, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
15. Garvin D. A. (1984). What Does Product Quality Really Mean?, Sloan Management Review.
16. Greenwood, W. (1970). *Decision Theory and Information Systems, An Introduction to Management Decision Making*, South-Western Publishing Company, New York.
17. Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
18. Hammer, M. (1990). *Reengineering Work: Don't Automate, Obsolete*, Harvard Business Review.
19. Hamović, V. (2004). Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu, Besjeda, Banja Luka.
20. Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*, Pearson, New Jersey.
21. Kosar Lj. (2015). Hotelijerstvo II, Viša hotelijerska škola, Beograd.
22. Kotler P., Bowen J., Makens J. (1996): *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey.
23. Müller, H. (2000). *Qualitätsorientiertes Tourismus-Management*, Verlag Paul Haupt, Bern.
24. Nejkov, D. (1981). *Ekonomika i organizacija ugostiteljstva, Savremena administracija*, Beograd.
25. Nykiel, R. (2005). *Hospitality Management Strategies*, Pearson Education, New Jersey.
26. Reuland, R. and other (1985). Research in the field of hospitality, *International Journal of Hospitality Management*, No. 2.
27. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Management*, 9th ed., Pearson, Upper Saddle River, NJ.
28. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning organization.*, Doubleday/Currency, New York.
29. Stoner, J.A. & Freeman, R.E. (1992). *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

30. Štetić, S., Todorović, A. (1995). Turističke potrebe i turistička ponašanja, A. M.I.R., Beograd.
31. Unković, S., Zečević, B. (2008). Ekonomska turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
32. Vujaklija, M. (1991). Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd.
33. Vukosav, S. (2010). Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, Doktorska teza u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
34. Vukosav, S. (2016). Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
35. Walker, R. J. & Walker, T. J. (2014). Introduction to Hospitality Management, 4th ed., Pearson Education Limited, Harlow, UK.
36. Weihrich, H., Kontz, H. (1998). Management, McGraw-Hill Book Company, New York.
37. <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

POGLAVLJE 2

MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

U okviru uslužnog sektora turizam se ističe kao vodeća privredna grana u smislu ostvarivanja prihoda i zapošljavanja. U poslednjih trideset godina, turizam kao privredna grana zabeležila je veliki porast te je jedan od najznačajnijih sektora u uslužnoj delatnosti koja čini više od 11% svetskog BDP i zapošljava više od 10% radne snage širom sveta (UNWTO, noviji podaci). U poslednje dve decenije, uprkos terorističkim pretnjama, prirodnim katastrofama, epidemijama bolesti, fluktuacijama kursa i nesigurnostima na političkom i ekonomskom polju, turizam je ostvarivao pozitivan rast. Ovaj rast nije samo zabeležen u razvijenim zemljama, nego i u zemljama u razvoju u Aziji, Africi i Srednjem Istoku. Naravno, kao što je poznato, taj rast je zaustavljen prošle godine zbog epidemije virusom SARS-CoV-2 koja je zahvatila ceo svet i turizam kao privredna grana je najviše stradao, a kolike su posledice drastičnog pada turističkog prometa poslednjih godinu dana znaće se u vremenu koje je pred nama. Ono što je poznato, a objavila je Svetska turistička organizacija, je da je turizam doživeo pad u 2020. godini od neverovatnih 74%, u odnosu na 2019. godinu, a po broju turističkih dolazaka na globalnom nivou svet se vratio u 1990. godinu sa svega 381 milion dolazaka. Posledica ovakvog drastičnog pada turističkih kretanja uslovia su veliku nesigurnost posla u preduzećima turističke privrede, gde se procenjuje da je oko 100-120 miliona u direktnom riziku od gubitka posla (<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>).

Grupisanje hotelskih i turističkih preduzeća može se zasnovati na njihovoj **veličini** pa tako imamo male, srednje i velike. Nezavisna i fleksibilna, mala i srednja (MSP) preduzeća dominiraju na turističkom tržištu širom sveta. Jedno MSP preduzeće se definiše u okviru politike zapošljavanja kao kompanija sa radnom snagom manjom od 250 zaposlenih (Wanhil, 2000). Prema podacima koji se mogu pronaći u našem Zakonu o računovodstvu, gradacija u Republici Srbiji se vrši na **mikro, mala i srednja preduzeća** (Tabela 1).

Više od 90% turističkih i hotelskih preduzeća u Evropi pripadaju grupi MSP (Bastakis, Buhalis i Batler, 2004; Wanhil, 2000) kojima obično upravljaju vlasnici, bilo pojedinci ili male grupe ljudi.

Tabela 1. Kriterijumi definisanja mikro, malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji

Kriterijumi za razvrstavanje	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	<10	< 50	< 250
Ukupan prihod	<0.7 mil €	< 8 mil	< 40 mil
Ukupna sredstva (aktiva)	< 0.35 mil €	< 4 mil	< 20 mil €

Izvor: Zakon o računovodstvu („Sl. glasnik“ RS, br. 73/2019).

Osnovne karakteristike MSP-a (Vukosav, 2016):

- U vlasništvu su jednog čoveka ili manjeg broja partnera;
- Fokusirana su na manje tržišne segmente (lokalnog značaja);
- Imaju malo tržišno učešće;
- Lako se prilagođavaju zahtevima tržišta;
- Upravljanje je „rezervisano“ za vlasnike preduzeća;
- Imaju fleksibilnu organizaciju (bez jasne podele rada i strukture);
- Veličina preduzeća je mala u odnosu na glavne konkurente u određenoj delatnosti (prema obimu prodaje, broju zaposlenih, vrednosti imovine preduzeća).

Menadžment MSP razlikuje se od menadžmenta velikih preduzeća. Menadžment u malim i srednjim preduzećima, za razliku od velikih preduzeća, ima svoje specifičnosti. U prvoj fazi rada i poslovanja malih preduzeća pažnja je najvećim delom usmerena na sam

proizvod i njegov plasman. To je faza u kojoj dominiraju znanja, veštine i iskustvo samog preduzetnika – vlasnika preduzeća, koji na sebe preuzima veliki deo ključnih menadžerskih funkcija: od organizovanja proizvodnje, nabavke, prodaje, obezbeđenja finansijskih sredstava, do unutrašnje organizacije preduzeća i slično. To se u ovoj fazi preduzeća smatra prirodnim, pa čak i poželjnim, a najčešće kao posledica ograničenih sredstava i resursa. Problem nastaje kada preduzeće širi svoju delatnost, raste i razvija se, a model upravljanja aktivnostima i funkcijama ostaje isti. Preduzetnik to najčešće opravdava time da je firma još uvek mala, da nema finansijskih mogućnosti za angažovanje profesionalnih menadžera, kao i da najviše poverenja ima u sebe za preuzimanje poslovne odgovornosti i preduzetničkog rizika. U prvom ciklusu rasta i razvoja preduzeća, menadžment se uglavnom zasniva na znanjima i iskustvima preduzetnika stečenim pre ulaska u biznis. Umesto primene naučnih metoda i tehnika efikasnosti i efektivnosti, više se koristi intuicija i tzv. „šesto čulo“. Ubrzan rast i razvoj preduzeća ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i veština. Takav pristup razvoju menadžmenta u praksi može da potraje i duži vremenski period. Preduzetnik, koji je istovremeno i direktor preduzeća, i dalje sam odlučuje o svim pitanjima, radi po ceo dan, nema vremena, i što je najvažnije, zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti zanemaruje strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća. Posledica takvog pristupa može izazvati stagnaciju poslovnih aktivnosti i samog preduzeća (www.profitmagazin.com). Na primer, Kvin, Larmur i Mekvilan (1992) navode da manji hoteli nisu

jednostavno samo manje verzije velikih hotelskih grupa.

Poslovni ciljevi manjeg hotela mogu imati različit naglasak u poređenju s velikim hotelskim gupama. Prema Kvinu i saradnicima (1992), profitabilnost, udeo na tržištu i produktivnost su manje važni za manja preduzeća. Uz to, oni mogu imati i manju želju za proširivanjem poslovanja i dostizanjem visoke profitabilnosti i produktivnosti. Njihovo gledište prema spoljnoj sredini, dugoročnim strategijama, opštim pozicijama, konkurentskoj prednosti i raspodeli finansijskih i ljudskih resursa možda je različito od onog koje imaju velike organizacije. Poznato nam je da se mnoga MSP suočavaju sa finansijskim i menadžerskim izazovima (Hvang & Lokvud, 2006) i njihov broj poslovnih neuspeha je viši u poređenju sa većim preduzećima (Vanhil, 2000).

Druga klasifikacija hotelskih i turističkih preduzeća može se sačiniti prema **profitnim motivima**. Većina hotelsko-turističkih preduzeća ima za cilj da ostvari profit i dostigne neke finansijske ciljeve kako bi zadovoljila vlasnike i deoničare. Sa druge strane, nevladine turističke organizacije, udruženja, menadžment turističke destinacije i marketinške organizacije mogu da se svrstaju pod neprofitne turističke organizacije. Njihov primarni cilj često nije stvaranje profita nego dostizanje nekih nefinansijskih ciljeva, da se služi društvu, štiti životna sredina i dostigne održivi razvoj turizma u regionu i to na duži vremenski period. Svetska turistička organizacija (WTO) i Biroi za posetioce i konvencije (BPK) su primeri neprofitnih turističkih preduzeća.

Konačno, hotelsko-turistička preduzeća mogu se dalje grupisati na osnovu njihove **geografske rasprostranjenosti**. Ova podela bi uključila:

- Lokalne;
- Regionalne (kontinentalne) i
- Globalne kompanije.

Lokalne organizacije posluju samo u jednom gradu ili državi, dok regionalne posluju u jednom geografskom regionu ili kontinentu na primer Evropi, Srednjem Istoku, Severnoj Americi. Na primer, lanac hotela Šangri La Hotel sa sedištem u Hong Kongu jeste dobar primer hotelijerske regionalne kompanije koja

posluje samo na pacifičkom obodu Azije. Globalne kompanije u hotelijerstvu posluju u mnogim državama i skoro na svim kontinentima. U poređenju sa nacionalnim preduzećima, regionalna i globalna hotelsko-turistička preduzeća suočavaju se s mnogo složenijim, dinamičnijim okruženjima punim unutrašnjih i spoljnih izazova. S obzirom na to, moraju se prilagoditi uticaju međunarodnog konteksta kada se bave strateškom analizom, izborom strategije, implementacijom, kontrolom i globalnim konkurentskim prednostima. Prethodne kategorije u okviru ugostiteljstva i turizma pokazuju raznoliku prirodu privredne grane. Sigurno je da se neke od ovih kompanija mogu svrstati i u više grupa. Međutim, najvažnije u svemu tome jeste da u zavisnosti od funkcionalnog područja delovanja, veličine, profitnih i neprofitnih motiva te geografske rasprostranjenosti, unutrašnje i operativne sredine; za svaku od ovih kompanija nivo konkurentnosti, prepreke pri ulasku i izlasku, zamene i resursi mogu da variraju. Uz to, takođe, u zavisnosti od funkcionalnog područja delovanja, veličine, profitne i neprofitne orijentacije poslovanja te geografske rasprostranjenosti, za svaku od kompanija različito je sledeće: organizaciona kultura, struktura, struktura troškova, konkurentske strategije, nivoi resursa, te ulazne i izlazne prepreke. Svakako, ove razlike zahtevaju od menadžera da bolje razumeju jedinstvene karakteristike ovih preduzeća. Kao što je i navedeno, postoje glavne razlike između hotelsko-turističkih preduzeća u pogledu njihovih primarnih delatnosti, veličine, profitnih motiva i geografske rasprostranjenosti. Ove razlike mogu imati značajne implikacije na primenu teorija i modela menadžmenta u praksi. Pored toga, može da se tvrdi da zbog ovih razlika treba biti oprezan u smislu generalizovanja o hotelsko-turističkim preduzećima. Sa druge strane, često se tvrdi da uprkos različitim uslugama koje se nude u okviru hotelsko-turističkih preduzeća, svako preduzeće ima svoje jedinstvene karakteristike koje zahtevaju bliža ispitivanja kada se radi o njihovom menadžmentu.

Poslovno ponašanje preduzeća u savremenoj svetskoj privredi može da se manifestuje kroz četiri upravljačke orijentacije: **etnocentričnu, policentričnu, regiocentričnu**

i **geocentričnu**. **Etnocentrično** preduzeće pre svega se oslanja na domaće tržište i resurse, kao i na domaću kulturu u razmišljanju, odlučivanju i akciji. **Policentrično** preduzeće geografski diverzifikuje svoje poslovne aktivnosti i tome prilagođava organizacionu strukturu (preko filijala) i upravljanje (dajući filijalama autonomiju u donošenju odluka). Strategija takvog preduzeća je da se sve filijale prilagode uslovima privreda onih zemalja u kojima obavljaju svoju poslovnu aktivnost, a njihovim rastom stvaraju se relativno osamostalje-

ni delovi (divizije). **Regiocentrična** orijentacija maksimalno usmerava preduzeća ka potrošačima i resursima jednog ili više regiona i njihovog uklapanja (integrisanja) u tamošnju nacionalnu privredu. U organizaciji se povezuju proizvodi/usluge sa regionima. Kod **geocentrične** orijentacije preduzeće vidi ceo svet kao potencijalno tržište. Znači da je ono globalno orijentisano u strategiji, kulturi, kadrovima, organizaciji i upravljanju, tehnologiji, redistribuciji sredstava i svim ostalim aspektima poslovanja (Vukosav, 2016).

1.1. Karakteristike turističkih i hotelskih preduzeća

Pozicija turizma i hotelijerstva, uopšte, zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato prilikom analize funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu moramo poći od definisanja usluge, koja je „**svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod**” (Hannagan, 1992).

U osnovi, organizacije u okviru uslužnog sektora, uključujući i hotelsko-turistička preduzeća, poseduju određene, jedinstvene karakteristike. Ignorisanje razlika između uslužnih i proizvodnih preduzeća može da vodi ka neočekivanim ishodima.

Dakle, specifičnosti i karakteristike hotelsko-turističkih preduzeća odnosno usluga koje pružaju ova preduzeća bile bi (Fitsimons & Fitsimons, 2004; Gronus, 2007; Kandampuli, 2007):

- Neodvojivost – učešće klijenata u procesu usluga;
- Simultanost;
- „Propadanje“;
- Neopipljivost (kontinuum opipljivog-neopipljivog);
- Heterogenost;
- Struktura troškova;
- Intezitet rada.

Neodvojivost

U okviru hotelijerstva i turizma, potrošači moraju da budu prisutni i da učestvuju u usluž-

nom procesu, što nije karakteristično za proizvođačku delatnost. To znači da odvajanje proizvodnje od marketinških funkcija, koje su važna osobina tradicionalne industrijske proizvodnje, nije moguće u procesu pružanja usluga koje pronalazimo u okviru hotelsko-turističkih preduzeća. Zbog toga, hotelsko-turistička preduzeća moraju komunicirati sa svojim potrošačima i motivisati potrošače da aktivno učestvuju u procesu pružanja usluga.

Da bi se privukli i zadobili novi potrošači neophodno je obraćanje posebne pažnje na lokaciju, brend i neprekidne marketinške i promotivne aktivnosti hotelsko-turističkih preduzeća. Uz zahteve za aktivnim prisustvom potrošača i zahtevom da oni igraju važnu ulogu u procesu pružanja usluga, takođe, neophodno je i neprekidno obraćanje pažnje na ponašanje, fizički izgled zaposlenih, dizajn enterijera i dekoracije, nameštaj, raspored i buku. To znači da, kao što komentarišu Fitsimons & Fitsimons (2004) o upravljanju uslužnim preduzećima, operacijama, marketingom i menadžmentom ljudskih resursa u hotelijerstvu i turizmu, organizacije moraju biti veoma usko povezane. U poređenju sa proizvodnim kompanijama ovde je neophodno da se razvije i jedan drugačiji pristup menadžmentu, organizacionoj strukturi i kulturi unutar hotelsko-turističkih preduzeća.

Simultanost

Tipičan industrijski proizvod poput frižidera ili televizora može se pregledati pre nego se dostavi u maloprodajne objekte, u kojima se

prodaje potrošačima. Međutim, usluge u hotelsko-turističkim preduzećima kreiraju se i konzumiraju simultano, što može sprečiti upotrebu mehanizma aktivne kontrole kvaliteta. Pored toga, kao što je već pomenuto, potrošači i zaposleni treba da učestvuju i koordinišu proces pružanja usluga. Gotovo da je nemoguće imati jednog menadžera koji će nadgledati svakog zaposlenog, odnosno proces pružanja usluga i pobrinuti se da zaposleni koji su u kontaktu sa potrošačima dobro obavljaju svoj posao, a uz to i da vodi potrošače u procesu njihovog učešća u pružanju usluga. Prema tome, da bi se osiguralo da se usluge proizvode i pružaju potrošačima prema očekivanom kvalitetu koji je u skladu sa standardima, hotelsko-turistička preduzeća treba da se oslone na druge mere kao što je investiranje u ljudske resurse, korišćenje tehnologije, izgradnja željenih objekata i dekorisanje da bi se obezbedio kvalitet pruženih usluga. Ovo se očituje u donošenju odluka, resursima lokacija, operacija, marketinga i menadžerskoj praksi ljudskih resursa.

„Propadanje”

Pošto su proizvodnja i konzumacija u hotelsko-turističkim preduzećima simultane, usluge propadaju ukoliko se ne prodaju. Kao posledica toga, njihova vrednost je zauvek izgubljena. Na primer, jedno mesto u avionu ili jedna hotelska soba će „propasti” ukoliko je potrošač ne kupi/rezervise u vreme proizvodnje/dostupnosti. Zbog toga, potpuna upotreba kapaciteta usluga je strateški zadatak za mnoga hotelsko-turistička preduzeća. Posebno je važno da se naglasi da je tražnja za uslugama hotelsko-turističkih preduzeća često promenljiva i da zavisi od spoljnih promena ili razvoja situacije, kao što su sezonalnost ili krize. Na primer, teroristički napadi (kao onaj 11. septembra 2001. u Njujorku), i prirodnih vremenskih nepogoda (kao što su tornada, uragani, cunami); i prošlogodišnja pojava bolesti (COVID 19); svi ovi slučajevi su imali i imaju negativan uticaj na potražnju za uslugama koje nudi turistička i hotelska industrija širom sveta. Hotelsko-turistička preduzeća ne mogu da prodaju svoje usluge kad nastanu takve okolnosti, one nepovratno gube značajan iznos prihoda. Kad je potražnja mala ili se dešavaju iznenadne fluktuacije u potražnji,

nije lako ni preporučljivo za hotelsko-turistička preduzeća da spuste cene, pošto to može da utiče na sliku o njima, promeni stanje u domenu potrošača i može da uznemiri redovne potrošače. Dalji problemi vezani za propadanje usluga su da potražnja klijenata za uslugama ovih preduzeća pokazuje veoma ciklično ponašanje u veoma kratkom vremenskom periodu. Potražnja za mnogim hotelsko-turističkim preduzećima poput različitih smeštajnih objekata i tematskih parkova povećava se za vreme praznika kao što su Božić, Nova godina ili prolećni i letnji raspust. U zavisnosti od lokacije, mnogi hoteli imaju varijacije u popunjenosti kapaciteta između letnjeg i zimskog perioda. Ovo predstavlja veliku odgovornost za menadžment kompanija prilikom planiranja budućnosti i raspoređivanja svojih resursa pravovremeno i adekvatno na odgovarajući način. Ukratko, očekivane i neočekivane promene u potražnji imaju uticaj na strukturu troškova, formiranje cena, izbor osoblja i odluke o raspoređivanju resursa.

Neopipljivost

Hotelska i turistička preduzeća nude kombinaciju opipljivih i neopipljivih proizvoda (Kandampuli, 2007). Na primer, hotelska soba ili obrok u restoranu imaju obe osobine. Mogu da postoje velike razlike između budžetskog tipa hotela i hotela luksuzne kategorije u smislu opipljivosti i neopipljivosti kvaliteta koji je u ponudi. Međutim, usluge su često ideje, koncepti, interakcije, odnosi i iskustva koja najčešće ne mogu da se patentiraju. Veoma je važno da se ima na umu da je aspekt neopipljivosti usluga koju nude hotelsko-turistička preduzeća ključna za zadovoljstvo potrošača, zato što je glavna poteškoća u vezi sa neopipljivosti usluga u tome da je potrošači često ne mogu videti, osetiti i probati kada ih poručuju ili kupuju (Gronus, 2007; Kandampuli, 2007). Pre kupovine usluga, potrošači mogu da probaju da ocene usluge na osnovu posmatranja enterijera hotela te izgleda i ponašanja zaposlenih. U većini slučajeva, potrošači se oslanjaju na sliku ili dobar ugled hotelsko-turističkih preduzeća. Da bi se prevazišli potencijalni problemi i nezadovoljstvo o ovim oblastima, neke kompanije objavljuju da njihove usluge i ponuda garantuju stoprocentno zadovoljstvo. Prema

zakonskim odredbama hotelsko-turistička preduzeća su u obavezi da obezbeđuju prihvatljive usluge za potrošače. Međutim, ove zakonske odredbe variraju od države do države. Očekivanja klijenata takođe variraju, u zavisnosti od države ili geografskog područja u kojem se nalazi kompanija. Poznato je da se zahtevi i očekivanja klijenata stalno povećavaju, što pojačava i pritisak na hotelsko-turistička preduzeća da poboljšaju svoje usluge i menadžmentsku praksu.

Heterogenost

Usluge koje pružaju hotelsko-turistička preduzeća takođe mogu da variraju u značajnoj meri. Jedna hotelska jedinica u lancu hotela, ili jedno iskustvo na godišnjem odmoru u jednoj destinaciji verovatno neće biti identično nekom drugom. Mnogi faktori, posebno ljudski, utiču na varijacije u procesu pružanja usluga. Drugim rečima, usluge će biti heterogene, a varijacije u njihovom pružanju će se uvek javljati kako u vremenskom okviru tako i od potrošača do potrošača. Često je teško standardizovati svaku interakciju zaposlenog sa potrošačem u poslovanju u turizmu i ugostiteljstvu. Uz to, u mnogim hotelsko-turističkim preduzećima, potrošači ne komuniciraju samo sa zaposlenima nego i sa drugim potrošačima. Ovaj vid komunikacije u određenim uslužnim preduzećima, kao što su pabovi, diskoteke, noćni klubovi i kruzeri, mogu biti značajan aspekt u celom procesu pružanja usluga koje su takođe veoma podložne spoljnjim uticajima i promenama. Jedan primer spoljnog faktora su vremenske prilike. Poseta tematskom parku na otvorenom može da bude veoma prijatno i zabavno iskustvo ukoliko je lepo vreme, ali može da bude i neprijatno iskustvo ukoliko pada kiša ili je hladno.

U skorije vreme, u velikoj meri povećali su se pokušaji da se poboljša i standardizuje proces pružanja usluga putem intenzivne upotrebe informacionih tehnologija i aktivne obuke zaposlenih. Sa druge strane, neki potrošači očekuju visok nivo usluga, ali to ne znači da oni vole standardizovane usluge. Zbog toga

hotelsko-turistička preduzeća treba da dostignu neki nivo ravnoteže između standardizacije i različitosti prilikom ispunjavanja zahteva i očekivanja svojih klijenata.

Struktura troškova

Struktura troškova u preduzećima utiče na donošenje odluka, kako u oblasti menadžmenta tako i po pitanju resursa. Na primer, luksuzna hotelsko-turistička preduzeća veoma su intenzivna po pitanju kapitala, rada i energije. Tipično je i da imaju visoke troškove održavanja imovine kao i veliki broj zaposlenih sa punim radnim vremenom. Za njih može biti veoma teško da smanje tu vrstu troškova čak i u slučaju niske potražnje. Uz to, svakih pet do deset godina moraju da renoviraju svoje objekte da bi ostali konkurentni na tržištu. Sledeći problem je i to što, s obzirom na velike investicije u ove objekte, investitori i vlasnici očekuju povrat investiranih sredstava. Zato ove kompanije treba da održavaju jedan konstantan priliv klijenata da bi se održala profitabilnost njihovog poslovanja. Ovo često vodi ka kreativnom marketingu i strategijama za razvoj proizvoda kao i strategiji formiranja cena.

Intezitet rada

Kada se mašine i kompjuteri instaliraju na fabričku liniju u proizvodnji automobila to može da smanji broj zaposlenih. Međutim, u poređenju sa mnogim preduzećima u drugim industrijskim delatnostima, hotelsko-turistička preduzeća zahtevaju veliki broj zaposlenih. Da pojednostavimo, hotelsko-turistička preduzeća su intenzivna po pitanju rada zato što lična komunikacija i iskustvo jesu važan deo usluga te tako i zaposleni imaju važnu ulogu u ovom procesu. Uprkos korišćenju mašina, kompjutera i tehnološkom razvoju, hotelsko-turistička preduzeća i dalje se primarno oslanjaju na svoje zaposlene u smislu pružanja nezaboravnog i pozitivnog iskustva. Dakle, ključni faktor u pridobijanju potrošača koji će vam ostati verni jeste da ih vaši zaposleni usluže i prema njima se ponašaju ljubazno.

1.2. Uticaj osobenosti i karakteristika usluga u hotelsko-turističkim preduzećima na njihov menadžment

U predhodnom delu smo objasnili nekoliko jedinstvenih karakteristika usluga u hotelsko-turističkim preduzećima. Treba zapamtiti da s obzirom na razlike među preduzećima u ovoj oblasti industrije po pitanju veličine, tipa usluga, motiva za profit i klijenata, različit je nivo i značaj ovih karakteristika. Na primer, opipljivost kao aspekt usluga u restoranu brze hrane može biti očigledniji u poređenju sa onim u luksuznijem restoranu. Struktura troškova u nisko budžetnom hotelu sigurno je drugačija od strukture troškova u luksuznom hotelu sa pet zvezdica.

Komunikacija između potrošača i zaposlenih te između samih potrošača/putnika na brodu tokom krstarenja, u hotelu sa pet zvezdica, ili u noćnom klubu biće veoma različita od komunikacije u nisko budžetnom hotelu. Ono što je ovde veoma važno jeste da menadžeri i vlasnici hotelsko-turističkih preduzeća treba da budu svesni jedinstvenih karakteristika njihovog biznisa. Takođe, moraju biti iznad jednostavnog prilagođavanja menadžerskih tehnika koje su razvile industrijske delatnosti. Zbog toga je veoma važno definisati ključne oblasti u kojima prethodno navedene

specifičnosti i karakteristike mogu imati implikacije na menadžment hotelsko-turističkih preduzeća.

Oblasti u kojima karakteristike usluga hotelsko-turističkih preduzeća imaju uticaj na menadžment (Vukosav, 2016):

- Analiza unutrašnje i spoljne sredine kao trajan proces;
- Donošenje odluka u oblastima pružanja usluga, formiranje cena i marketing;
- Strateško planiranje;
- Razvoj održive konkurentske prednosti;
- Dostizanje i evaluacija željenih ciljeva;
- Kapacitet menadžmenta da se dobije maksimalan prihod;
- Menadžment strukture troškova u kompaniji;
- Raspodela dostupnih finansijskih sredstava i ljudskih resursa za buduće strategije;
- Evaluacija i poboljšanje procesa pružanja usluga;
- Interakcija sa potrošačima i zadovoljavanje potrošača;
- Obuka, razvoj i motivacija zaposlenih i menadžera;
- Dizajniranje i dekorisanje prostora.

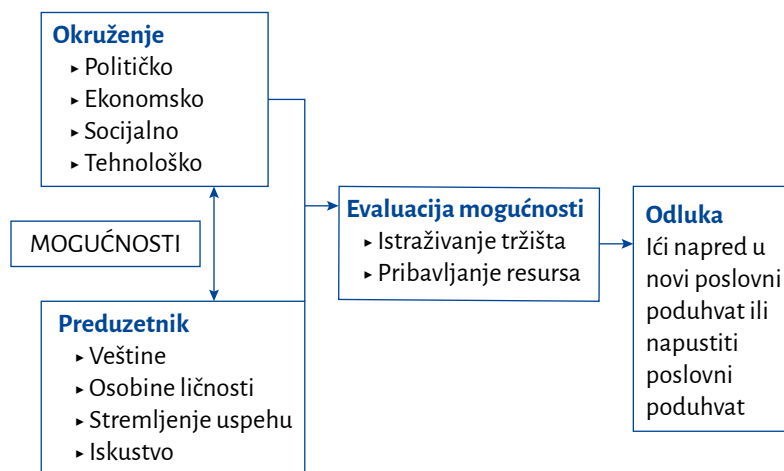
Kada govorimo o malim i srednjim preduzećima, generalno pa i u turizmu i hotelijerstvu neophodno je pomenuti preduzetništvo i preduzetnika. Preduzetnik je osoba koja, vođena svojim psihološkim potrebama, pravi eksperimente u okviru biznisa (Grupa autora, 2003). Preduzetnike karakteriše kreativnost i za njih možemo reći i da su vizionari koji su usmereni, kako na sadašnje tako i na buduće događaje. To su osobe koje iniciraju i preduzimaju poslovne poduhvate i imaju sposobnost brzog odlučivanja. Takođe, preduzetnici su osobe sklone preuzimanju rizika na sebe jer ulažu finansijska sredstva u određeni posao koji započinju. Pod preduzetništvom podrazumevamo društvenu funkciju kreiranja i stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa (Grupa autora, 2003), dok preduzetnika definišemo kao osobu koja primenom nove ideje ili inovacije i preuzimanjem poslovnog rizika u preduzeću plasira svoje proizvode/usluge na tržište radi sticanja profita (Rajković, Sajfert, 1999). Zimmerer i Scarborough definišu preduzetnika kao osobu koja stvara novi posao suočena sa rizikom i neizvesnošću, identifikuje značajne prilike i okuplja neophodne resurse u cilju postizanja profita i rasta (Zimmerer & Scarborough, 2005, str. 3).

Njegova specifičnost je u tome što on može koristeći faktore za proizvodnju (sredstva za rad, predmete rada i radnu snagu) da stvori novu robu ili uslugu (Stoner & Feeman, 1989). Nameće nam se jedno pitanje: Da li preduzetnik i menadžer mogu da budu ista osoba? Naravno, odgovor je potvrđan. Nekada, ambiciozni pojedinci ulažu svoj kapital i svoja finansijska sredstva radi započinjanja i samostalnog vođenja posla. U tim situacijama, taj pojedinac postavlja ciljeve, donosi odluke, upravlja ce-

lokupnim poslovanjem preduzeća. Dakle, on mora razmišljati i preduzetnički i menadžerski. Ovo je moguće u situacijama kada je preduzeće na početku otpočinjanja rada, veoma je malo, odnosno u situacijama kada je u preduzeću toliki obim poslovnih aktivnosti da jedna osoba, osnivač-preduzetnik, može sama da obavlja sve te aktivnosti. Pod tim aktivnostima podrazumeva se da on vodi računa o svakoj poslovnoj funkciji u preduzeću, odnosno jednom rečju on vodi računa o svemu.

Dakle, preduzetnici su određeni pojedinac ili pojedinci koji su uključeni u proces stvaranja novog poslovnog poduhvata što je prikazano na Slici 1.

Preduzetnik se identifikuje sa preduzećem koje vodi i njegove uspehe ili neuspehe u celini prihvata kao svoje. Preduzetnik je osoba sa visoko razvijenom intuicijom, koja uočava šanse i pretnje u okviru posla i emotivno se angažuje da bi motivisao druge da mu se pridruže i da zajedno realizuju ukazanu priliku (Jokić, 2002). Sledeća priča nam opisuje dve vrste ljudi, koji vode većinu preduzeća – preduzetnici i menadžeri. Preduzetnik živi za nove stvari i nove ideje. On vidi šansu za novi proizvod ili posao i krećuće da radi na realizaciji tog posla bez obzira da li će to biti profitabilno ili je to čist poslovni propašaj. Menadžer, na primer se ne bi usu-



▲ Slika 1. Preduzetnički proces stvaranja novog poslovnog poduhvata

Izvor: Lee-Ross, D., Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

dio da počne sa pravljenjem limunade za žedne u pustinji, okružen milionerima. Ali ako neko počne da pravi limunadu to može postati veoma profitabilno (Avlijaš, 2008). Postavlja se pitanje: Ko je bolji biznismen, preduzetnik ili menadžer? Šta je ispravan odgovor? Dakle, može se reći da su preduzećima potrebna obojica, na pravom mestu i u pravo vreme. Takođe preduzećima je potrebna i osoba koja će uskladiti naizgled suprotne strane preduzetnika i menadžera. Kako preduzeće raste i razvija se osnivači se susreću sa sve većim i većim problemima koji su pravi izazov za njihove menadžerske sposobnosti i veštine. Rast i razvoj preduzeća inicira zapošljavanje novih ljudi, profesionalaca, profesionalnih menadžera koji će graditi tržišnu poziciju preduzeća u budućnosti. Pored toga, rast i razvoj preduzeća uslovljava i nova znanja i veštine koje profesionalni menadžeri treba da poseduju. Naravno, u početnim fazama životnog ciklusa svakog preduzeća, organizacija je neformalna, nema napisanih procedura i pravila. Rast organizacije uslovljava otklanjanje entropije iz organizacionih sistema i uvođenje takve organizacije koja će obezbediti efikasno funkcionisanje celog sistema. Dok se preduzetnik poistovećuje sa firmom, profesionalni menadžer se poistovećuje sa funkcijom koju obavlja u preduzeću. On razmišlja racionalno, isključujući emocije i u obavljanju svog posla koncentriše se da efikasno i efektivno obavi postavljene radne zadatke. Isak Adižes kaže: „Biti uspešan u menadžmentu ne znači izvesti sistem iz stadijuma gde postoji problem i uvesti ga u stadijum u kome ne postoji problem. To znači i uzdići se do

sledećeg nivoa problema, do sledeće generacije problema” (Adižes, 1994).

To znači da se profesionalni menadžeri svaki put, kako odmiče poslovna aktivnost preduzeća sreću s novim i kompleksnijim problemima u odnosu na trenutne probleme. Dakle, uloga preduzetnika je važnija u početnim fazama životnog ciklusa preduzeća dok je u narednim fazama značajnija uloga menadžera. Ovako gledano u poslovanju preduzeća neophodno je liderstvo, preduzetnički duh, menadžersko znanje i veštine i sve to na jednom mestu jer je sve to zajedno potrebno za uspešno vođenje turističkih i hotelskih preduzeća. Preduzetnik treba da poseduje osnovna znanja i veštine menadžmenta, dok menadžer u skladu sa zakonima koji vladaju na turističkom tržištu, mora da modifikuje i inovira svoj tradicionalni način upravljanja, što znači da konstantno treba da uči i prati trendove na tržištu (Rajkov i Sajfert, 1999). Takav menadžer uočava šanse u okruženju, na pravi način kombinuje i alocira resurse kojima preduzeće raspolaže, i svojom harizmom i moći sa kojom rasploaže doprinosi da zaposleni, koji rade u preduzeću, ulože adekvatan napor u dostizanju postavljenih ciljeva. Nesumnjivo je da biti preduzetnik ima svojih dobrih strana ali postoji i niz izazova. Tabela 2. nam prikazuje te dve strane odnosno šta nas opredeljuje za preduzetništvo, a šta protiv preduzetništva.

Postoje tri vrste veština koje profesionalni menadžment treba da poseduje i o tome smo govorili na početku prvog poglavlja. Naravno, veštine koje su potrebne menadžerima se razli-

Tabela 2. Preduzetništvo: prednosti i nedostaci

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Nezavisnost, relativna sloboda i nepostojanje barijera uključujući i donošenje odluka.	Promena, rizik, nesigurnost prihoda i potreba da se donose mnoge odluke u novim „nepoznatim” okolnostima.
Mogućnost korišćenja mnogih veština, sposobnosti i talenta.	Neophodne su mnoge veštine i sposobnosti, potpuna odgovornost za poslovanje preduzeća.
Odgovornost samo prema sebi i potpuna kontrola nad svojom sudbinom.	Niži kvalitet života u ranim fazama životnog ciklusa preduzeća, sa značajnim potencijalom za neuspeh.
Status, dostignuće i šansa da se postigne puni potencijal u iskorišćavanju resursa.	Dugi radni sati i „naporan rad”.
Potencijal za veće finansijske uspehe.	

Izvor: Lee-Ross, D., Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

kuju i zavise od nivoa na hijerarhijskoj lestvici na kojoj se određeni menadžer nalazi. Kod top menadžmenta dominiraju **konceptualne veštine**, koje podrazumevaju sposobnost za koordinaciju i integraciju svih interesa i aktivnosti jednog turističkog ili hotelskog preduzeća. Srednji nivo menadžmenta treba da poseduje razvijene **pozitivne ljudske osobine** koje podrazumevaju razumevanje, saradnju i motivisanje svojih podređenih bilo kao pojedinaca ili u okviru grupe. Menadžment prve linije treba da poseduje **tehničke veštine** koje podrazumevaju sposobnost da se koriste procedure, tehnike i znanja turističke i hotelijerske delatnosti.

Procesi menadžmenta su izuzetno složeni i oni nam ukazuju da je menadžment malog i srednjeg preduzeća prilično kompleksan. Stoga je profesionalni menadžment veoma značajan kako za razvoj tako i za opstanak malog i srednjeg preduzeća u turizmu i hotelijerstvu. Dinamično okruženje, nova i jaka konkurencija traže takav profesionalan menadžment koji će maksimalno iskoristiti snage i šanse iz unutrašnjeg i spoljnog okruženja, eliminisati slabosti i minimizirati pretnje na koje jedno MSP nailazi. Džon P. Kotler navodi da efikasan i profesionalan menadžer, kako malih

tako i velikih preduzeća 21. veka, mora da poseduje dve osobine: **spremnost učenja celog života i posedovanje takmičarskog duha** (Kotler, 1988). Čini se da ovi faktori ljude ispunjavaju određenom energijom, stvaranjem neobično jakog konkurentskog potencijala. Kada govorimo o profesionalnom menadžmentu moramo i da pomenemo određene osobine koje bi jedan menadžer malih i srednjih preduzeća trebalo da poseduje. On treba da bude: **vredan, inteligentan, pošten, ambiciozan, energičan, entuzijasta, fleksibilan, maštovit, optimista, hrabar, jaka i stabilna ličnost** itd.

Savremeni menadžment koncepti ukazuju na to da menadžer modernog doba treba da poseduje određena znanja i to (Certo, 1988):

- Funkcionalna znanja;
- Sistemska znanja i
- Znanja iz situacione analize.

Naravno, sve navedene osobine, znanja i sposobnosti ne može da poseduje jedan čovek, što znači da idealan menadžer ne postoji. Zbog toga se formiraju menadžerski timovi, gde kroz zajedničko delovanje svih menadžera, preduzeće u turizmu i hotelijerstvu uspeva da ostvari postavljene ciljeve.

USPEŠNOST MENADŽMENTA MALOG I SREDNJEG PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Kada govorimo o profesionalizaciji menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu neophodno je da se pomene njihova uspešnost. Efikasnost i efektivnost su dva osnovna pokazatelja uspešnosti svakog preduzeća, te je za njihovo utvrđivanje neophodno izvršiti situacionu analizu stanja u preduzeću, koja nam daje usmerenje za budućnost, odnosno pomaže menadžmentu da donese ispravne odluke koje će usmeravati dalje aktivnosti preduzeća. Efektivnost je osnova uspeha, efikasnost je minimalni uslov za opstanak kada je uspeh već postignut (Avlijaš, 2008). Poslovni uspeh malog i srednjeg preduzeća u turizmu i hotelijerstvu presudno je uslovljen znanjem, sposobnostima, veštinama i drugim ličnim osobinama ljudi koji upravljaju ovim preduzećima. Pored toga, na poslovne ciljeve malih i srednjih preduzeća izuzetan uticaj imaju lični i ciljevi i motivi preduzetnika i/ili vlasnika–menadžera. U skladu sa tim, postoji nekoliko pristupa, odnosno pokazatelja za ocenu efikasnosti i efektivnosti, kao i prikaz njihove važnosti i faktora koji određuju njihovo korišćenje.

Ostvarenje cilja je osnovni i najčešće korišćen metod za ocenu efektivnosti preduzeća. Suština ovog metoda je u ostvarivanju definisanih ciljeva u uslovima kada su resursi limitirani. Što je stepen ostvarenja ciljeva veći, veća je i efektivnost turističkih i hotelskih preduzeća. Za poslovanje malih i srednjih preduzeća ovaj pristup ostvarenja ciljeva ima izuzetno veliki značaj, jer kod ovih preduzeća možemo postaviti pitanje specifičnosti karaktera njihovih ciljeva, a samim tim i specifično shvatanje poslovnog uspeha. Uobičajeno je da se za ocenu uspešnosti poslovanja koriste računovodstveni izveštaji, pre svega bilans stanja i uspeha i da se na osnovu finansijske analize ovih dokumenata utvrđuju pokazatelji uspeha ili neuspeha. Samo utvrđivanje uspeha ili neuspeha kod malih i srednjih preduzeća je značajno složeniji proces nego kod ostalih, jer se u obzir mora uzeti lična uslovljenost ovih preduzeća, tj. individualni kriterijumi. To je osnovni razlog zašto, za mala i srednja preduzeća treba uzeti u obzir i pristup stejkholdera.

Sposobnost preduzeća da zadovolji interese i ciljeve ključnih stejkholdera je pristup gde se uspešnost preduzeća izražava sposobnošću preduzeća u turizmu i hotelijerstvu da zadovolje interese i ciljeve ključnih stejkholdera. U

tom smislu neophodno je identifikovati ključne stejkholdere, utvrditi njihova očekivanja i ciljeve. Polazeći od same prirode malog i srednjeg preduzeća, ključni stejkholder je preduzetnik, ili vlasnik–menadžer. Zato treba poći od njihovih shvatanja uspeha odnosno neuspeha. Ciljevi ostalih stejkholdera nisu ništa manje lični nego ciljevi preduzetnika, što dovodi do velikog broja kriterijuma za ocenu uspešnosti poslovanja malog i srednjeg preduzeća. Visoka personalizovanost koja je prisutna u procesu upravljanja kod ovih preduzeća pokazuje značaj kako kvantitativnih, tako i kvalitativnih kriterijuma uspešnosti hotelsko-turističkih preduzeća. U Tabeli 3. prikazani su ključni stejkholderi hotelsko-turističkih preduzeća i njihovi interesi, odnosno očekivanja.

Sposobnost preduzeća da pribavi retke i vredne resurse je još jedan pokazatelj efektivnosti i efikasnosti preduzeća, a to podrazumeva da se ovaj pristup zasniva na tome da hotelsko-turističko preduzeće, koje želi da ostvari princip efektivnosti, mora biti sposobno da iskoristi mogućnosti koje mu dolaze iz spoljašnjeg okruženja i pribavi vredne i retke resurse. Resursi su najčešće limitirani, odnosno ograničeni pa zbog toga ovaj pristup dobija na važnosti u merenju uspešnosti ovih

Tabela 3. Očekivanja interesnih grupa (stejkholdera)

INTERESNA GRUPA	OČEKIVANJA
Zaposleni	• plata (kompenzacija) • sigurnost posla • beneficije (godišnji odmor) • smisao i svrha posla • lični razvoj i napredovanje
Potrošači	• zadovoljenje potreba • kvalitet usluga • konkurentna cena usluga • vrednost za novac
Vlasnik (preduzetnik)	• rast neto vrednosti aktive • stabilno poslovanje • ostvarenje profita • rast i razvoj • povrat na investicije
Dobavljači	• pravovremena isplata • adekvatna likvidnost • kvote nabavke • sposobnost pregovaranja menadžera nabavke
Državni organi, lokalna samouprava	• zaštita životne sredine • poštovanje zakona • plaćanje poreza • otvaranje novih radnih mesta
Banke	• likvidnost preduzeća • kvalitet aktive • mogućnost plaćanja kamate i glavnice

Izvor: Prilagođeno prema: Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

preduzeća. S druge strane, nedostatak ovog pristupa je davanje prevelikog značaja pribavljanju resursa u odnosu na mogućnost njihove upotrebe. Zbog toga, ne može se smatrati efektivnim ono preduzeće koje efikasno pribavlja neophodne resurse, ali ih ne upotreblja-

va na način koji omogućava ostvarenje ciljeva (Paunović, 1999).

Uspešnost preduzeća izražava se i efikasnošću internih procesa, kao i stanjem internog ambijenta. Kao pokazatelji uspešnosti preduzeća koriste se dve velike grupe indikatora. Prvu grupu čine indikatori stanja internog ambijenta u hotelsko-turističkim preduzećima, kao što su timski rad, radna klima, organizaciona kultura, poverenje i saradnja i dr. Drugu grupu čine pokazatelji efikasnosti, odnosno pokazatelji ekonomičnosti, produktivnosti i rentabilnosti. Zbog osobenosti i karakteristika malih i srednjih preduzeća dolazi se do zaključka da prva grupa indikatora ima veliki uticaj i značaj za ocenu uspešnosti.

Pokazatelj konkurentske vrednosti hotelsko-turističkih preduzeća karakteriše kompleksniji pristup u izražavanju ekonomske uspešnosti; to je u suštini mikš više pokazatelja uspešnosti. Prema ovom pristupu postoje četiri modela efektivnosti preduzeća, sa odgovarajućim elementima pokazatelja uspešnosti preduzeća. To su modeli: ljudskih odnosa, otvorenog sistema, internog procesa i racionalnog cilja, koji se primenjuju u različitim fazama životnog ciklusa preduzeća. Na osnovu svega navedenog zaključujemo da se prilikom izbora kriterijuma za ocenu poslovne uspešnosti malog i srednjeg preduzeća u turizmu i hotelijerstvu moraju uvažavati specifičnosti ovih preduzeća u pogledu načina upravljanja, ciljeva, karakteristika uslužnog programa i dr. Ostali kriterijumi nemaju veliki značaj za merenje uspešnosti malih i srednjih preduzeća (Avlijaš, 2008).

Osnovni oblici organizovanja svih malih i srednjih preduzeća pa i u turizmu i hotelijerstvu, prema obliku svojine u Republici Srbiji, regulisani su pozitivnim zakonskim propisima. To su **partnersko vlasništvo (ortačka preduzeća), komanditno društvo, vlasnici malih korporacija i društva sa ograničenom odgovornošću (DOO)** (Penezić, 1998, Zakon o privrednim društvima, „Sl. glasnik RS”, br. 91/2019). Odluku o obliku vlasništva preduzetnici donose pre započinjanja poslovnog poduhvata, odnosno pre registrovanja preduzeća. Odluka o ortačkom, komanditnom, akcionarskom nastupu ili osnivanju društva sa ograničenom odgovornošću nije misaoni stav od koga preduzetnici mogu uvek odustati, ako u nekom trenutku procene da to za njih nije dobro (Đurić, 2004). Ta odluka može imati posledice koje će se uočiti u budućem poslovanju pa prema tome treba da budu prilično oprezni prilikom njenog donošenja. Mikro i mala preduzeća najčešće su u formi ortačkog preduzeća ili komanditnog društva. Srednja preduzeća retko su u vlasništvu ortakluka, već su najčešće organizovana u formi akcionarskih društava, odnosno manjih korporacija. Društva sa ograničenom odgovornošću mogu biti preduzeća bilo koje veličine.

Ortačko ili partnersko preduzeće predstavlja takav vid organizovanja gde se dva ili više partnera udružuju da bi ostvarili zajedničke ciljeve. Ortačko preduzeće osniva se ugovorom koji se sklapa između dva ili više lica, po pravilu fizičkih, da posluju pod zajedničkom firmom, i da svako lice svojom celokupnom imovinom odgovara za obaveze društva (Avlijaš, 2008). Osnovni razlozi za osnivanje ortačkog preduzeća su veći finansijski i poslovni kredibilitet preduzeća s jedne strane, a sa druge strane činjenica je da veći broj ljudi više zna, ima veće sposobnosti i na taj način se daje veći doprinos vođenju preduzeća. Osnivači ortačkog preduzeća po pravilu predstavljaju i menadžment tog preduzeća, mada postoje i oni ortaci koji ne žele da se mešaju u upravljačke odluke već samo snose rizik gubitka, odnosno dobitka novca na uloženi kapital. Upravni odbor može da postoji u ortačkom društvu ali nije obavezan. U uporednom pravu poznati su u društvima: direktori – zaposleni “direktori pod platom”, dakle profesionalni menadžeri. Znači da se poslovodna funkcija u ortačkom društvu može poklapati sa vlasničkom funkcijom (ako su svi ortaci ovlašćeni za poslovodstvo, ili su ugovorom odredili jednog od njih da ih zastupa),

a direktor može biti neko lice izvan ortačkog društva (Souster & Tilly, 1993).

Karakteristike ortačkog preduzeća su sledeće (Zakon o privrednim društvima, „Sl. glasnik RS”, br. 91/2019):

- To je društvo nastalo ugovorom ili drugim sporazumom, za čija zaključenja važe pravila ugovora o ortakluku;
- Ima pravni entitet;
- Minimalan broj članova je dva, dok maksimalan u našem pravu nije određen;
- Osniva se radi obavljanja neke delatnosti;
- Ima posebno ime; kod nas mora imati imena svih članova, više njih ili jednog od njih uz posebnu oznaku „i ostali”;
- Ima oznaku tipa organizacije (o.d);
- Partneri mogu biti različite vrste: opšti, nominalni, tihi, tajni i latentni;
- Odgovornost svih ortaka prema trećim licima je neposredna, solidarna i to celokupnom svojom imovinom;
- Vođenje preduzeća obavljaju svi ortaci, ukoliko dogovor nije drugačiji;
- Ortaci imaju određena prava: pravo upravljanja, pravo učešća u dobiti, pravo informisanja, obligaciona prava...;
- Ortaci odgovaraju za ortakluk i nakon istupanja iz posla i to za sve poslove koji nisu

bili okončani u trenutku istupanja iz orta-kluka;

- Ortaci su po pravilu članovi društva, a po-verioci preduzeća namiruju se u slučaju ste-čaja prvo iz imovine društva, a ukoliko to nije dovoljno i iz privatne imovine vlasnika.

Prednosti ortačkog preduzeća su (Lovre-ta, 1998):

- Jeftina su za organizovanje;
- Nekoliko vlasnika sa sobom povlači nekoli-ko izvora kapitala;
- Široka menadžerska osnova;
- Prednosti po pitanju raznih državnih taksi;
- Imovina pripada partnerima.

Nedostaci ortačkog preduzeća su (Đurić, 2004):

- Neograničena odgovornost partnera;
- Podeljen autoritet može da dezorijentiše poslovne partnere i zaposlene;
- Teže se obezbeđuje dodatni izvor kapita-la iz spoljnih izvora, jer menadžeri banaka i drugih finansijskih organizacija nemaju poverenja u preduzeće u kome je odgovor-nost podeljena na više ortaka;
- Mogući izvori destruktivnih konflikata ukoliko su partneri različiti po nekim lič-nim osobinama.

Da bi ortačko preduzeće raslo i razvijalo se, ono mora da obezbedi dodatne izvore kapitala. Ukoliko preduzeća dobro posluju, odnosno ako je njihov bonitet dobar, banke ovakvim predu-zećima odobravaju kredite. Međutim krediti znaju da opterećuju poslovanje, te se pribega-va emisiji akcija, odnosno transformaciji or-tačkog preduzeća u akcionarsko društvo (Su-botić i drugi, 2004).

Komanditno društvo je privredno društvo sa najmanje jednim ili više lica koja mogu biti komplementari, i najmanje jednim ili više lica koja mogu biti komanditori, koji se udružu-ju radi obavljanja određene delatnosti pod za-jedničkim poslovnim imenom i čiji je cilj stica-nje profita. U ovom društvu barem jedan ortak (komplementar) odgovara neograničeno i so-lidarno za obaveze prema poveriocima druš-tva, a barem jedan odgovara ograničeno do vi-sine svog uloga u društvu (komanditor). Ovo je ključno obeležje ovog tipa preduzeća koje

ga čini različitim od ortačkog preduzeća. Ko-manditno društvo za svoje obaveze odgovara svojom celokupnom imovinom (Nikolić, 2011). Dakle, komplementari vode poslovanje druš-tva i odgovaraju za njegove obaveze neogra-ničeno solidarno, tačnije celokupnom svojom imovinom, dok komanditori ne učestvuju u vođenju poslovanja društva, i ograničeno u vi-sini svog uloga, odgovaraju za obaveze druš-tva. Članovi ovog društva mogu da budu prav-na i fizička lica, s tim da komplementari mogu biti samo fizička lica, a komanditori mogu da budu i fizička i pravna lica (Zakon o privred-nim društvima, „Sl. glasnik RS”, br. 91/ 2019).

Prednosti komanditnog društva su (https://sr.wikipedia.org/sr-el/Komanditno_društvo):

- Ograničena odgovornost komanditora;
- Prenosivost udela u društvu;
- Poreske pogodnosti;
- Nezavisnost menadžmenta od promene or-taka;
- Trajnost poslovanja;
- Raznoliki izvori kapitala.

Nedostaci komanditnog društva su:

- Neograničena odgovornost komplementa-ra za obaveze društva;
- Zabrana upravljanja poslovanjem društva;
- Komanditno društvo može biti subjekt oporezivanja;
- Formalnosti i regulatorni zahtevi za izve-štavanjem;
- Značajni pravni i organizacioni troškovi.

Korporacija ili akcionarsko društvo je takav oblik organizovanja, u kome više lica po-sluje pod zajedničkom firmom sa tačno odre-đenim kapitalom koji se unosi u to društvo kupovinom akcija koje predstavljaju delove unapred utvrđene glavnice kapitala društva. **Akcije su hartije od vrednosti kojima se doka-zuje vlasništvo nad delom kapitala, tj. sred-stvima potraživanja, dobiti i sredstvima emi-tenata** (Bogojević-Arsić, 2004). Akcionari, koji ulažu kapital u akcionarsko društvo, po pra-vilu ne učestvuju u menadžmentu preduzeća, odnosno ne upravljaju preduzećem. Akcionar-sko društvo može da osnuje i jedno lice i tada se naziva jednopersonalno akcionarsko druš-tvo. Prava akcionara su: imovinska, lična, po-verilačka i specijalna. U srednjim preduzećima

pojedinci mogu da budu vlasnici i do 10%, čak i u nekim slučajevima do 20% od ukupnog broja emitovanih akcija što za velika preduzeća nije karakteristično. Pošto u akcionarskom društvu može da bude veliki broj vlasnika, u tom slučaju formira se upravni odbor koji predstavlja vezu između vlasnika s jedne i menadžera sa druge strane, odnosno dolazi do razdvajanja svojine od upravljanja u preduzeću. Vođenje se prepušta se menadžerima koji su profesionalno obučeni za vođenje i rukovođenje određenim funkcijama u preduzeću. Korporacijom upravlja upravni odbor, čije članove biraju i postavljaju vlasnici – akcionari preduzeća.

Karakteristike akcionarskih društava (Zakon o privrednim društvima, „Sl. glasnik RS“, br. 91/2019):

- To je društvo kapitala;
- Posluju pod realnom firmom koja nosi oznaku društva sa skraćenicom a.d.;
- Poseduju pravni subjektivitet;
- Osnova glavnice akcionarskih društava je fiksna i podeljena na jednake nominalne vrednosti akcije izražene u novcu;
- Broj akcionara nije limitiran;
- Osnivači mogu biti fizička i/ili pravna lica, domaća i strana.

Prednosti akcionarskog društva su sledeće:

- Odgovornost preduzetnika ograničena je do nivoa do kojeg su oni uložili prilikom kupovine akcija;
- U akcionarskim društvima poslovanje i sve aktivnosti kreira menadžment preduzeća na čijem je čelu bord direktora;
- Lakše se povlači uloženi novac kroz prodaju akcija drugom licu;
- Akcionarska preduzeća su kontinuiranog karaktera jer posluju nezavisno od raspoloženja i stanja pojedinca;
- Lako povećavaju svoj kapital kroz dodatnu emisiju akcija.

Nedostaci akcionarskih društava su sledeći:

- Teže se organizuju jer su imovinski i organizaciono znatno složenija;
- Usporenija su u poslovnom delovanju, jer se odluke donose na različitim hijerarhijskim nivoima u preduzeću;

- Dvostruko oporezivanje: korporacija plaća porez na profit dok akcionari plaćaju porez na dividende koje ostvaruju.

U praksi menadžment i vlasništvo su često odvojeni, čak i u najmanjim preduzećima. Zbog toga profesionalni menadžeri ne moraju imati direktan, lični interes za porast profita. Administrativno osoblje, kao i menadžeri, predstavljaju zaposlene u jednom preduzeću i sve dok su na platnom spisku, njihova zarada je zagarantovana bez obzira da li su dobro poslovali ili ne.

Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.) je vrsta preduzeća u formi privrednog društva koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica, u svojstvu članova društva, radi obavljanja određene privredne delatnosti pod zajedničkim poslovnim imenom i koje za obaveze odgovara samo osnivačkim ulogom (Paunović, 2007). DOO se smatra društvom kapitala, ali ima i neke karakteristike društva lica (Zakon o privrednim društvima, 2019). Društvo sa ograničenom odgovornošću je društvo kapitala koje se najčešće bira prilikom organizovanja malih i srednjih preduzeća. Ono predstavlja prelazni oblik između ortakluka i akcionarskog društva. Prednost ovog oblika organizovanja je znatno manji nivo formalnosti procedura i unutrašnje organizacije u funkcionisanju društva u odnosu na akcionarsko društvo.

Prednosti d.o.o. su (Paunović, 2007):

- Ograničena odgovornost za sve članove što znači da svi članovi odgovaraju samo do visine svog uloga;
- Fleksibilnost upravljanja - vlasnici sami formiraju upravljačku strukturu društva. Kod ovog društva njegovi članovi učestvuju u upravljanju, međutim rukovođenje mogu poveriti pojedincu, odboru ili većini vlasnika;
- Društvo plaća manje poreze.

Nedostaci društva sa ograničenom odgovornošću su:

- Osnivanje ovog društva je skupo;
- Skupe su bilo kakve promene u smislu adrese, nove delatnosti...;
- Ograničeno je prenošenje vlasničkih udela. Prenos udela je ograničeno pravom preče kupovine društva i članova itd.

Najviši organ upravljanja je skupština članova. Skupština je organ vlasnika i donosi strateške odluke. Upravni odbor/direktor ih izvršava.

Skupština odlučuje o (Zakon o privrednim društvima, „Sl. glasnik RS“, br. 91/2019):

- Finansijskim pitanjima, koja obuhvataju usvajanje godišnjih finansijskih izveštaja i odlučivanje o raspodeli dobiti, sticanju sopstvenih udela, povećanju i smanjenju osnovnog kapitala);
- Izboru i razrešenju direktora, članova upravnog odbora i revizora;
- Statusnim promenama;
- Normativnim pitanjima koja obuhvataju izmene osnivačkog akta, ugovora članova i poslovnika skupštine,

Upravni odbor/direktor upravlja:

- Organizacijom poslovanja;
- Radno-pravnim odnosima;
- Vođenjem i kontrolom finansija;
- Zaključivanjem ugovora;
- Komunikacijom sa državnim organima.

Na međunarodnom tržištu u odnosu na vlasničku strukturu hotela prepoznato je nekoliko različitih **vrsta hotelskih preduzeća**, a najčešće se pojavljuju sledeći (Galičić, 2017, str. 52):

- Nezavisni hoteli;
- Hoteli s menadžerskim ugovorima;
- Franšizni hoteli;
- Timeshare hoteli i
- Condo hoteli.

Nezavisni hoteli su hoteli koji posluju samostalno. Ponekad, zbog sopstvenog interesa, ovi se hoteli mogu udružiti u tzv. formalne grupe (udruženja, zajednice ili organizacije) s ciljem unapređenja poslovanja međusobnom saradnjom (npr. međusobnim preporukama gostiju). Nezavisni hoteli nisu vezani uz neki hotelski sistem, već samostalno i nezavisno vode svoju poslovnu politiku, marketinšku politiku, politiku prodaje i cena te zauzimaju svoju specifičnu nišu na turističkom tržištu. Primenjuju opšte poznate standarde, poštuju nacionalne pravilnike o kategorizaciji, ali nemaju neke međunarodne priznate standarde. Retko su uvršteni u globalne distribucijske sisteme, nastup na tržištu je samostalan, a

osnov tržišnog nastupa su stalni gosti. Ovakvi hoteli koji posluju na teritoriji Republike Srbije se organizuju kroz četiri pravne forme kao što smo već i naveli u skladu sa Zakonom o privrednim društvima Republike Srbije.

Hoteli s menadžerskim ugovorima su takvi hoteli čiji su vlasnici zasnovali ugovorni odnos s hotelskim lancem (na primer, samo za upravljanje hotelom, tj. samo menadžment). U tom slučaju, hotelski lanac ugovara s nezavisnim hotelom samo poslove menadžmenta. Vlasnici tih hotela plaćaju ugovorni iznos menadžmentu (*Management Fee*), odnosno hotelskom lancu. Ugovor o menadžmentu je novijeg datuma dosta je rasprostranjen u svetu. To je ugovor između pravne osobe koja je vlasnik hotela, s jedne strane i menadžment kompanije (*Management Corporation*), s druge strane, koja daje standarde, pravila i garantuje kvalitet i zaštitu kvaliteta na tržištu, donosi veću zaradu vlasniku hotela, ali mu ne daje nikakvu garanciju za stvarnu veću zaradu. Menadžment korporacija zarađuje na osnovu članarine, pristupnice, udela u rezervacijskom sistemu, naknade za obrazovanje itd.). Po ugovoru o menadžmentu davaoc menadžmenta se obavezuje da će voditi poslovanje hotela ili određene poslovne funkcije, donositi poslovne odluke, obavljati poslove zastupanja, a posebno je vezan za poslove planiranja i marketinga.

Franšizni hoteli su najčešći slučaj partnerstva nezavisnih hotela s hotelskim lancima čiji ugovorni odnos je poznat kao **franšiza**. U tom slučaju ugovorom se utvrđuju strogi standardi o dizajnu, dekoru, opremi, proceduri rada, te iznos godišnje naknade za pripadnost lancu. Upravo prema tim standardima, hotelski se lanci razlikuju jedni od drugih, kao različiti brandovi na tržištu. Ugovoreni standardi moraju se strogo poštovati. Interne grupe stručnjaka proveravaju pridržavanje tih standarda, a u slučaju ne pridržavanja slede ugovorne sankcije, što je najčešće isključenje iz lanca. Prednosti franšize su direktna upotreba već poznatog poslovanja, pomoć u poslovanju, novi subjekti na tržištu, izbegavanje početničkih grešaka i standardizacija. Kao nedostatke moguće je navesti uvođenje skupih inovacija, gubitak originalnosti zbog standardizacije i nemogućnost korišćenja samostalnih ideja.

Timeshare hoteli su hoteli u kojima posetioci ugovorom kupuju sobu ili apartman i tako postaju stalni vlasnici samo za to ugovorom određen vremenski period u godini (obično jednu, dve ili više nedelja). To znači da jedna smeštajna jedinica ima više suvlasnika.

Condo hoteli (Condotel, Hotel-condo; Condominium hotel) su hoteli slični timeshare hotelima, ali za razliku od njih, ovo su vrsta suvlasničkih hotela, u kojima postoji samo jedan vlasnik jedne smeštajne jedinice. Vla-

snik može upravi društva javiti vreme u godini kada ne želi koristiti svoju smeštajnu jedinicu, pa u tom slučaju uprava društva može tu jedinicu, u tom periodu iznajmiti drugim posetiocima. Manji deo prihoda od najma pripada upravi društva, a veći deo vlasniku smeštajne jedinice, koji plaća upravi društva godišnji ugovoreni iznos za troškove vođenja, održavanja i čišćenja te smeštajne jedinice (Galičić, 2017, str. 53-54).

PRILAGOĐAVANJE MENADŽMENTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

Ovde će biti reči o osnovnim aspektima fleksibilnosti menadžmenta malih i srednjih preduzeća, što važi i za ona u turizmu i hotelijerstvu. Biće prikazana svrsishodnost korišćenja nekih savremenih pristupa menadžmenta radi adekvatne reakcije na zahteve koje nameće turbulentno i promenljivo okruženje. Naglasak je stavljen na adekvatno zadovoljenje svih interesnih grupa odnosno stejkholdera koji okružuju preduzeće. Bazične oblasti, o kojima savremeni menadžeri malih i srednjih preduzeća moraju da razmišljaju u cilju prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja, su (Avlijaš, 2008):

- Internacionalizacija poslovanja;
- Primena savremenih poslovnih modela, uključujući i elektronsko poslovanje;
- Povećanje uloge informacija, i primena informacione tehnologije;
- Konkurentnost preduzeća koja se zasniva na promenama u proizvodima preduzeća i u korišćenju tehnologija.

Da bi se postiglo nužno prilagođavanje menadžmenta malog i srednjeg preduzeća novim uslovima poslovanja, preporučljivo je korišćenje nekih esencijalnih menadžment pristupa. Preporuke menadžerima malih i srednjih preduzeća u turizmu i hotelijerstvu po pitanju tog prilagođavanja su sledeće:

Uključiti poslovnu internacionalizaciju u strategiju rasta malih i srednjih preduzeća, što podrazumeva ulaz na regionalna i evropska tržišta. Razvoj turizma u drugoj polovini prošlog veka, doveo je do krupnih promena u poslovnoj orijentaciji turističkih i hotelskih preduzeća. U osnovi te promene sledile su promene koje su bile svojstvene i preduzećima iz drugih oblasti privređivanja. Zajednički imenitelj svih tih promena bio je, pre svega, razvoj poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama i novi pristup sa gledišta pozicije preduzeća u međunarodnim okvirima. Hotelsko-tu-

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

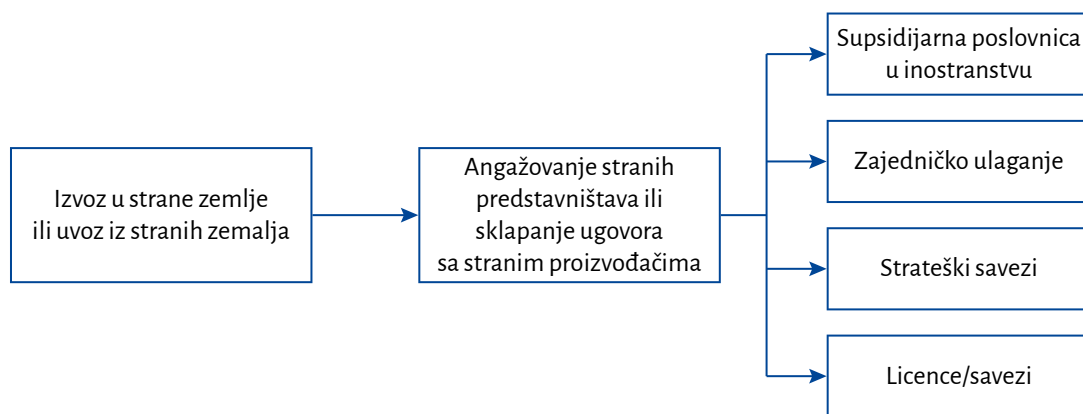
Osnovna područja promena koja su imala poseban značaj u poslovnoj orijentaciji hotelskih, a i ostalih preduzeća turističke privrede su (Čačić, 2010):

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

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

► **Slika 2.** Kako preduzeća postaju globalna?

Izvor: Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.



angažovanju turističkih i hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju.

Orijentacija na međunarodno poslovanje, odnosno internacionalizacija i globalizacija poslovanja hotelsko-turističkih preduzeća zapravo znači iznalaženje najprihvatljivijih puteva ulaska, opstanka i afirmacije na međunarodnom turističkom tržištu. Izbor najprihvatljivije varijante, posebno u uslovima oštre međunarodne konkurencije uslovljen je brojnim faktorima, među kojima se izdvajaju: ciljevi kompanije i očekivani obim poslovanja; veličina, profil, marketinški i finansijski potencijal kompanije; dostignuti stepen poslovne kulture u domenu upravljanja i nivo marketinških znanja meren međunarodnim kriterijumima; profil i nivo konkurencije; priroda proizvoda i njegove konkurentske prednosti; korporativni imidž; ostali faktori vezani za pojedinačna tržišta, kao što su uslovi investiranja, stepen političkog i finansijskog rizika, obim i kvalifikovanost radne snage, administrativne procedure, ocena fleksibilnosti poslovanja, mogućnost kontrole i dr. (Slika 2) (Jović, 1997).

Primeniti inovacije u operativnim procesima na osnovu inovativne prakse. Korišćenje inovacija je izuzetno važan faktor za tržišno pozicioniranje preduzeća, uključujući i mala i srednja u turizmu i hotelijerstvu, a sve u kontekstu prilagođavanja novim ekonomskim uslovima, koji osiguravaju dugoročnu konkurentnu prednost i dinamičnu adaptaciju na zahteve koji dolaze sa tržišta.

Upotreba internet tehnologije i primena elektronskog poslovanja. Informacione tehnologije su u velikoj meri promenile način poslovanja u turističkoj industriji. Uspeh na turističkom tržištu zavisi od sposobnosti anticipiranja

promena u zahtevima i motivima turista. Primena informacionih tehnologija povezana je sa brojnom i kompleksnom turističkom tražnjom, kao i sa ekspanzijom turističkih proizvoda namenjenih manjim tržišnim segmentima. Novi, sofisticirani i sve zahtevniji turisti traže informacije o egzotičnim destinacijama i autentičnim iskustvima kao i interakciju sa ponuđačima kako bi zadovoljili svoje specifične potrebe i želje (Buhalis, 1998). Polazeći od promena u zahtevima turističke tražnje, hotelijeri, turističke agencije, turoperateri, rentakar kompanije i drugi učesnici u turističkom lancu distribucije zasnivaju svoje poslovanje na tehnološkim dostignućima.

Primenom informativnih tehnologija u turističkim i hotelskim preduzećima vrši se transformacija i radikalno se menjaju postojeći tradicionalni poslovni modeli unutar malih i srednjih preduzeća. Prema tome, osnovni preduslov za uspešno poslovanje nosilaca turističke privrede je napuštanje konvencionalnog i prelazak na elektronski način distribucije turističkih usluga. Osim informacionih sistema, čiji je cilj prikupljanje i obrada podataka, u turističkom poslovanju zastupljeni su kompjuterizovani rezervacioni sistemi i globalni distributivni sistemi. Cilj globalnih distributivnih sistema je da sa visokom tehnologijom približi svoje usluge onlajn potrošaču i istovremeno mu omogući diferencirane proizvode po atraktivnim cenama (Milićević i drugi, 2013). Korišćenjem savremene informacione tehnologije, preduzeća povećavaju profit i povraćaj uložnih sredstava, obezbeđuju bolji menadžment preduzeća i brži proces donošenja odluka, skraćuju i ubrzavaju procese rada u sektorima i odeljenjima preduzeća, obezbeđuju transpa-

rentnost, poboljšanje organizacione kulture i na ovaj način radnici u turizmu i hotelijerstvu više vremena imaju da se posvete turistima.

Konstantna obuka i trening zaposlenih u malim i srednjim preduzećima, što može da obezbedi jedinstvenost preduzeća, pozitivnu ili negativnu diskriminaciju od drugih. Ovo predstavlja vrlo važan način da se poboljša produktivnost zaposlenih i faktor za prevazilaženje poteškoća koje nameće moderna, napredna tehnologija.

Razvijati poslovni plan ali ne samo kada se započinje poslovna aktivnost malog i srednjeg preduzeća, investiranje i konkurisanje za različite fondove, već u svakom novom poslovnom poduhvatu. Ovo je alat koji omogućuje i pokazuje sposobnost za konkurentnost i potencijale za rast. Oslikavajući trenutnu situaciju unutar malog i srednjeg preduzeća i strategiju za rast i razvoj, poslovni plan obezbeđuje menadžmentu preduzeća uvid i sagledavanje tržišnih potencijala, kao i uočavanje razlika u profitabilnosti između mogućih i željenih poslovnih aktivnosti (Avlijaš, 2008).

Prihvatanje internacionalnih standarda kvaliteta, kao preduslova za ostvarivanje konkurentnosti i uvođenje sistema za upravljanje kvalitetom, obavezna je strateška odluka u vođenju malih i srednjih preduzeća. Da bi poboljšali rezultate poslovanja menadžeri malih i srednjih preduzeća moraju da prihvate principe upravljanja kvalitetom koji su definisani kroz seriju standarda ISO 9000, koji uključuje: orijentaciju ka potrošačima, liderstvo, učešće zaposlenih, procesni pristup, pristup menadžment sistema, konstantna poboljšanja, donošenje odluka na osnovu činjenica, uzajamne profitabilne odnose sa dobavljačima. Pored toga imperativ u poslovanju hotelskih i turističkih preduzeća je poslovanje po HACCP principima. Sve što smo gore naveli, ukazuje na složenost problema s kojima se suočavaju menadžeri malog i srednjeg preduzeća u toku prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja. Prihvatanje esencijalnih pristupa menadžmenta, menadžerima obezbeđuje dobru osnovu za efikasno funkcionisanje njihovog preduzeća, koje dalje može da generiše rast i razvoj (Avlijaš, 2008).

STRUKTURA KORIŠĆENJA RADNOG VREMENA MENADŽERA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Jedan od najvažnijih resursa u preduzećima, pa i u preduzećima u turizmu i hotelijerstvu je vreme. Vreme je jedini resurs koji je u potpunosti neobnovljiv, tj. vreme je jedini resurs koji se ne može nadoknaditi. U Americi, npr. vreme shvataju kao jedini izvor, odnosno jedan veoma redak resurs, koji se konstantno troši. U tom smislu neophodno je što efikasnije i racionalnije koristiti vreme. Analizom korišćenja vremena, moguće je ustanoviti efikasnije načine njegove upotrebe, na radnom mestu i van njega. Navike ljudi koje se odnose na vreme veoma su složene i različite. Ukoliko želi postići sve što je planirao, svako mora biti svestan svojih navika i stavova vezanih za vreme (Avlijaš, 2008). Svako od nas ima na raspolaganju svo vreme svog života od rođenja pa do smrti i zbog toga vreme treba koristiti na što intenzivniji način. Menadžeri daju pun značaj vremenu tek onda kada ga malo imaju. U savremenim uslovima poslovanja za menadžera neprocenljiv kapital predstavlja njegovo produktivno vreme i konstruktivna poslovna aktivnost. U malim i srednjim preduzećima, što važi za preduzeća i u turizmu i hotelijerstvu, vreme menadžera je ograničeno. Zaposlenima u velikim preduzećima vreme je isplanirano i programirano, dok u malom i srednjem preduzeću menadžer ima malo vremena i svoje vreme treba kvalitetno da isplanira. Pored određenih prednosti koje imaju mala i srednja preduzeća, čiji je vlasnik ujedno i generalni menadžer preduzeća, on po pravilu ima malo vremena. Kada se radi o vremenu menadžera malog i srednjeg preduzeća, suština je u tome da on većinu svog vremena posvećuje poslovanju, što znači da mu malo slobodnog vremena ostane za svakodnevni život. Glavni cilj menadžmenta vremena je da cena uspeha bude na razumnom nivou. Ako većinu svog vremena menadžeri malih i srednjih preduzeća, posvećuju svojim poslovnim aktivnostima, to znači da je cena njihovog uspeha veoma visoka i po pravilu od uspešnih biznismena postaju pravi mučenici. Radi racionalnog korišćenja vremena menadžer malog i srednjeg preduzeća najveću pažnju treba da posveti planiranju vremena i sve aktivnosti koje su u funkciji posla, skрати. Procena je da čovek, u proseku, dnevno gubi od 25% do 35% vremena koje nije u funkciji produktivnog života (Avlijaš, 2008).

U visokorazvijenim zemljama, smatra se skoro normalnom, čak tipičnom pojavom, da menadžeri stalno osećaju nedostatak vremena. „Nemamo vremena”, jer svaki rad je isprogramiran i zahteva tačno toliko vremena, koliko je predviđeno za izvršenje. Teorija upravljanja vremenom polazi od toga da vreme predstavlja naročiti resurs čije su залиhe veoma limitirane. Nasuprot zapadnoj, istočna kultura pojam vremena doživljava potpuno suprotno i za njih je vreme neograničeno i beskrajno. Za jednog Indusa, vreme ne počinje rađanjem niti se završava smrću. Po

njihovom shvatanju, vreme je izvor koji se ne može potrošiti.

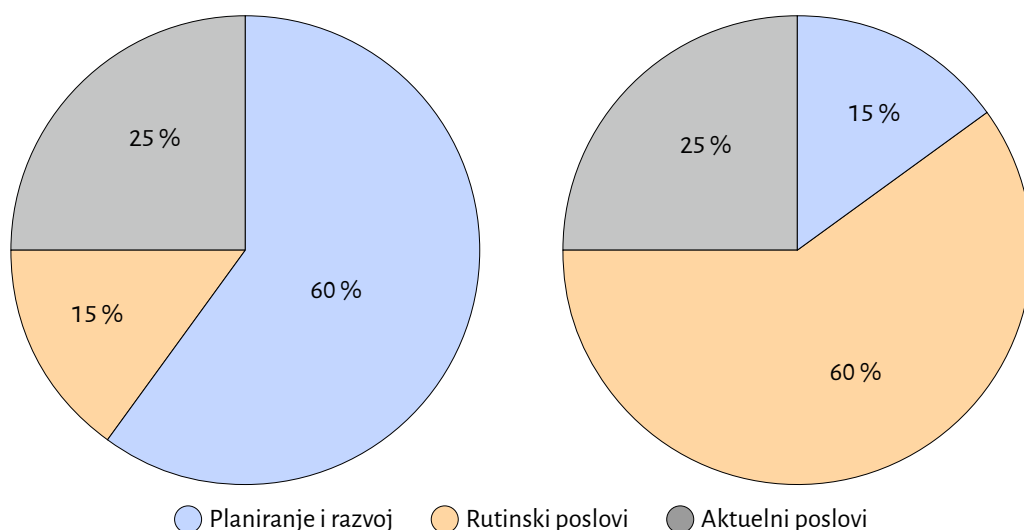
Za efektivnije upravljanje vremenom, menadžer u turističkim i hotelskim preduzećima treba da (Marković, 2000):

- Rangira razne vrste poslova prema prioritetu;
- Poslove podeli u najmanje dve grupe, zasnovane na menadžerovoj sposobnosti da kontroliše vreme kada će biti određeni poslovi obavljani;
- Odluči koje poslove može dati, odnosno delegirati drugim članovima preduzeća;

► **Grafikon 1a i 1b.**

Alokacija vremena menadžera

Izvor: Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.



- Utvrdi važne poslove na kojima ne može uštedeti vreme jer su u zavisnosti od uticaja spoljašnjeg okruženja i u tom smislu da ako je potrebno obezbedi odgovarajuću pomoć za planiranje vremena i njegovo racionalno korišćenje.

Radi pravilnog korišćenja vremena, menadžer mora prvo da formuliše svoje ciljeve i utvrdi prioritete. Oni moraju biti svesni da je vreme ograničeno, fiksirano u okviru apsolutnih i razumnih limita. Menadžerski zadaci i aktivnosti malog i srednjeg preduzeća u turizmu i hotelijerstvu naročito na početku poslovanja su izuzetno obimni i veliki. Vreme treba planirati tako da se u svakom satu rada ostavi deset minuta, koji se mogu koristiti za pripreme nekih poslova, telefonske pozive, nepredviđene poslove, odmor i dr. Na taj način, raspored vremena postaje fleksibilan i povećava verovatnoću da se planirani poslovi obave bez zakašnjenja. Rangiranje poslova i zadataka zahteva i vrednovanje istih. Prvo treba obaviti zadatke i poslove koje zakonski propisi zahtevaju (uredno vođenje knjigovodstva, poslovnih knjiga, redovno plaćanje računa, naročito poreza i taksi, kao i ugovaranje poslova). Obaveze koje su vezane za vreme u malom i srednjem preduzeću imaju svoje predviđene rokove za izvršenje, od kojih se većina može ispuniti u bilo koje vreme do krajnjeg datuma. Da bi se izbegla žurba zbog isteka roka i krajnjeg datuma i moguće sankcije zbog zakašnjenja, o obavezama treba blagovremeno voditi računa i ispunjavati ih na vreme. To zahteva planiranje unapred

da bi se adekvatno pripremilo izvršavanje obaveza. Za svaku obavezu bi trebalo u kalendar upisati najmanje dva datuma: kada ističe rok i datum kada je krajnje vreme da počne sa aktivnostima koje vode izvršenju obaveze. Vreme kažnjava ako se obaveze ne izvrše blagovremeno. Većina menadžera preduzima ove korake, ali to treba zapisati u kalendar, a nikako pamtiti i držati u glavi. Najprostiji i najefikasniji sistem je vrlo jednostavan, a to je uredno beleženje svih aktivnosti od početka do završetka svakog radnog dana. Važno je razdvojiti „rad“ od „nerada“ i „ometanje“. Iz tog razloga se dešava da se važne obaveze previde zbog svakodnevnih zadataka.

Da bi menadžeri ostvarili princip efektivnosti u svom poslu, trebalo bi da posvete 60% svog vremena poslovima planiranja i razvoja, 25% vremena poslovima koji su trenutni i 15% vremena rutinskim poslovima (Grafikon 1a). U praksi često možemo naći potpuno obrnut raspored vremena (Grafikon 1b). Menadžerske aktivnosti sastoje se od niza koraka potrebnih za održavanje kontinuiteta svakodnevnih operacija. Većinom su to rutinski zadaci: otvaranje i zatvaranje npr. ugostiteljskog objekta, održavanje prostorija, robe ili opreme, održavanje proizvodnje, vođenje poslovnih knjiga, poslovi oko promotivnih aktivnosti itd. Sve to treba raditi sistematično i na veoma poslovan način. Tada nije potrebna lična pažnja menadžera osim u preduzeću sa jednim čovekom. Dobar deo ovih zadataka može se delegirati drugim članovima preduzeća, kako bi se efikasije upravljalo vremenom i naporima top menadžmenta. Delegi-

ranje odgovornosti može osloboditi menadžera od svakodnevnih zadataka kako bi imao dovoljno vremena za planiranje, razmišljanje i važne obaveze koje treba sam da obavlja. U preduzeću koje je inokosno i ima jednog zaposlenog, nije moguće delegirati dužnosti kao u preduzećima u kojima ima više zaposlenih. Menadžment vremena je važan čak i za preduzetnike individualce. Nisu sve rutinske dužnosti od podjednake važnosti. U uslužnoj delatnosti kakva je i turizam i hotelijerstvo npr. turistička agencija mora da bude otvorena za prodaju turističkih aranžmana u određeno i objavljeno vreme. Pružanje turističkih usluga potrošačima je najvažniji zadatak sem u slučaju više sile. Dnevni redosled obaveza ili kako se uobičajeno zove dnevnik rada je korisno sredstvo za raspored obaveza, njihovo rangiranje po važnosti, odnosno raspored poslova koje treba obaviti. Ova lista menadžerskih poslova i aktivnosti priprema se unapred, po pravilu najmanje za nedelju dana s tim što se prethodnog dana, za naredni dan, izvrši selekcija prema važnosti i vremenu. Pamćenje, bez zapisivanja, dovodi do toga da se neke obaveze preskoče i da se propuste važne stvari koje su od interesa za hotelsko-turističko preduzeće. Trebalo bi da se na kraju svakog radnog dana izvrši popis obavljenih poslova, a naročito da se ubeleži koji su važni poslovi ostali nezavršeni i da se odredi novi rok njihovog završetka. Uvek treba znati prepoznati i odrediti prioritetne poslove i izbegavati rasipanje raspoloživog slobodnog vremena u poslove koji nisu u funkciji. Ne treba ništa da se ostavlja za sutra. Rast i razvoj preduzeća impliciraju povećanje kompleksnosti i složenosti posla koji se u okviru preduzeća obavlja. Zbog povećanja kompleksnosti i složenosti poslovnih poduhvata, jedan od zadataka preduzeća je da omogući evoluciju uloge preduzetnika, odnosno menadžera.

Na evoluciju uloge preduzetnika utiču sledeći faktori:

- **Individualne sposobnosti;**
- **Preduzetničke predispozicije i**
- **Stopa uvećanja kompleksnosti poslovnog poduhvata.**

Bez obzira na ove različite faktore moguće je odrediti određena pravila. Kada je kompleksnost na niskom nivou i poslovne aktivnosti nisu toliko složene, preduzetnik-menadžer vlada svim poslovnim detaljima, a najveći deo vremena provodi rešavajući važna pitanja, kao što su, na primer: tekući finansijski problemi, pronalaženje, selekcija i obuka zaposlenih, uvođenje novog turističkog proizvoda, prodor na nova tržišta itd. Sa rastom organizacije i povećanjem kompleksnosti i obima posla, preduzetnik-menadžer ne može sam da se stara o svim pitanjima, jer ona prevazilaze njegovo radno vreme s jedne strane, a i njegove mogućnosti s druge strane pa mu je pomoć od stručnog osoblja neophodna. U tom slučaju preduzetnik-menadžer mora utrošiti znatno više vremena na istraživanje, selekciju, alokaciju i procenu svih relevantnih resursa i informacija. Sada mora više vremena da posveti strateškom planiranju kako bi se osigurao razvoj i uspešan plasman novih proizvoda ili pravovremena zamena proizvoda koji se nalaze u fazi starenja i blizu su smrti u svom životnom ciklusu.

Vreme je jedan od ključnih faktora za uspeh preduzeća. Menadžment vremena podrazumeva samodisciplinu. Uzaludno je rasipati vreme na neproduktivne poslove. Menadžeri moraju konstantno biti u toku s važnim događajima koji mogu da utiču na njihov posao ili porodičan život. Da bi bili uspešni neophodne su nove ideje, nova poznanstva, izgrađivanje novih poslovnih odnosa što stvara osnovne preduslove za uspešno ponašanje. Racionalnim korišćenjem vremena, često i limitiranog, uz veoma dobru pripremu i organizaciju, može da se uštedi ili da se dođe do novog vremena (Avlijaš, 2008).

ORGANIZACIONO-TEHNOLOŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA POSLOVANJEM HOTELSKOG PREDUZEĆA

S obzirom na to da je hotelski proizvod izuzetno heterogen i njegova realizacija je uslovljena prostornim okvirima objekta, njegovom opremom, uređajima, tipom, kapacitetom i kategorijom hotela, s jedne, i prisustvo korisnika usluge, s druge strane, što uslovljava različite organizaciono - tehničke modele poslovanja, odnosno implementaciju različitih organizacionih struktura, a samim tim i tehnika u procesu izvođenja poslovnih operacija. Naravno, ne postoji jedinstveno rešenje za sva hotelska preduzeća, odnosno univerzalni model organizacione strukture koji bi se mogao primeniti na sve hotele, ali grupisanje strukturnih elemenata hotelskog proizvoda, odnosno „razlaganje” glavnog hotelskog zadatka na manje organizacione celine, predstavlja osnovu za strukturiranje poslovnih operacija po sektorima rada. Polazeći od ovakvog pristupa u dizajniranju organizacione strukture hotela kao ključne vrste poslova izdvajaju se (Barjaktarović, 2016, str. 143):

1. **Sektor smeštaja** / departman smeštajnih jedinica odnosno soba (Room Division);
2. **Sektor hrane i pića** / departman hrane i pića (Food & Beverage - F&B).

Složenost i kompleksnost obavljanja poslovnih aktivnosti u hotelu s jedne strane i uslovi na tržištu sa druge strane nameću potrebu organizovanja i funkcionisanja i drugih službi čiji rad je takođe u funkciji ostvarivanja utvrđenih ciljeva preduzeća, kao što su: **finansije, nabavka, marketing, prodaja, ljudski resursi,**

kontrola i dr. To je posebno izraženo kod hotela sa punim servisom poslovanja, bilo da posluju samostalno ili u okviru hotelske grupacije. U malim hotelima nižih kategorija gde se najčešće pojavljuje usluga noćenja sa doručkom, organizaciona struktura nije toliko razvijena, odnosno sastoji se iz manjeg broja organizacionih jedinica (smeštaj, administracija, tehničko održavanje – sitne popravke). Kod ovakvih hotela i sam vlasnik može lično nadgledati rad svakog odeljenja, pa čak i pojedinca (Čerović, Knežević, 2019, str. 111).

7.1. Upravljanje sektorom smeštaja

Sektor smeštaja spada u osnovnu organizaciono - funkcionalnu celinu hotela i kao takav predstavlja ključnu kariku u procesu poslovanja hotela, te su njemu podređene sve druge hotelske službe. U ovom sektoru se odvijaju sve aktivnosti i svi poslovi koji su vezani za boravak gosta u hotelu. Poslovi ovog sektora obuhvataju aktivnosti u domenu: rezervacija, recepcije, raspodele soba, praćenje statusa soba (slobodne ili zauzete), promptno prosleđivanje PTT i

drugih poruka, obezbeđenje i održavanje soba i javnih površina. Da bi se efikasno upravljalo ovim sektorom i poslovi odvijali kontinuirano i bez zastoja, ova organizaciona jedinica može biti podeljena u više specijalizovanih podjedinica (službi, odeljenja).

U realizaciji usluga smeštaja u hotelima sa punom uslugom izdvajaju se sledeće **službe** (odeljenja) (Čerović, Knežević, 2019):

- Recepcija;

- Služba hotelskog domaćinstva i
- Služba tehničkog održavanja.

Za efikasno i efektivno poslovanje ovog sektora odgovorni su menadžeri ova sva tri odeljenja, i zajedno sa menadžerom sektora smeštaja rade na ostvarivanju ciljeva sektora koji su usklađeni sa ciljevima celokupnog preduzeća.

7.1.1. Recepcija

Prvo mesto s kojim se gost susreće pri ulasku u hotel je recepcija. Izgled hotelske recepcije zavisi od vrste i kategorije hotela, dok savremena tehnologija, uz ljubaznost zaposlenog osoblja, predstavlja jedan od osnovnih uslova uspešnog poslovanja ovog odeljenja. Dakle, recepcija se posmatra kao „srce” hotela, što podrazumeva da je u dobroj meri funkcionisanje ostalih sektora hotela u zavisnosti od rada recepcije. Prilikom dolaska u hotel, gosti imaju *face to face* (licem u lice) interakciju s radnicima recepcije, od kojih se očekuje da budu medijatori gosta u hotelu i da ga upoznaju sa svim sadržajima u hotelu (Šandro, Sinčić, 2009). Ova je faza vrlo kritična, jer gosti odmah grade određeno mišljenje i formiraju određeni stav o usluga i standardima koje će im hotel pružiti u budućnosti. Gosta treba dočekati sa prijatnim pozdravom i osmehom, jer svaki direktni kontakt zaposlenog sa gostom ostavlja pozitivan ili negativan utisak o hotelu (Galičić, 2017). Recepcija je centar svih poslovnih hotelskih procesa, jer se preko nje ostvaruje međuzavisnost sa ostalim sektorima u hotelu. Komunikacija na realciji hotel-gost (od trenutka dolaska i prijave na recepciji, preko boravka u objektu, do odjavljivanja i napuštanja hotela) uglavnom se odvijaju preko recepcije.

Poslovi recepcije obuhvataju (Barjaktarović, 2016, str. 143-164):

- Aktivnosti koje prethode dolasku gosta (komunikacija, korespodencija i rezervisanje usluga);
- Aktivnosti vezane za prijem gosta (doček, prihvati i smeštaj);
- Aktivnosti vezane za boravak gosta u hotelu (praćenje troškova po osnovu konzumiranja različitih proizvoda i usluga, usluge telefona, vršenje menjačkih poslova, distribucija pošte, prijem poruka, pružanje

informacija, prikupljanje žalbi i primedbi, preduzimanje aktivnosti za njihovo otklanjanje i dr.);

- Aktivnosti vezane za odlazak gosta iz hotela (konačan obračun troškova nastalih tokom boravka gosta u hotelu, naplata, ispraćaj i dr.).

Dakle, boravak gosta u hotelu počinje i završava se na recepciji. Zbog toga je izuzetno važno da menadžer recepcije dobro organizuje funkcionisanje recepcije jer je to mesto gde počinje diferenciranje hotelske usluge u odnosu na konkurenciju i stvaranje specifičnog „duha” atmosfere u određenom hotelu. Uobičajeno je da recepcija obuhvata pododeljenje rezervacija, pododeljenje recepcije i pododeljenje za prihvati i operativne poslove (Čerović, Knežević, 2019).

7.1.2. Hotelsko domaćinstvo

Domaćinstvo hotela predstavlja najmanju organizaciono-funkcionalnu jedinicu u okviru hotela, što znači da je ova služba organizovana kao odeljenje i kao takva pripada sektoru smeštaja, odnosno čini njegov sasavni deo. Osnovni zadatak hotelskog domaćinstva je pružanje usluge smeštaja i u tom smislu, realizacija usluge smeštaja uslovljena je čvrstom povezanošću dve službe – recepcije i hotelskog domaćinstva. Pružanje ove usluge predstavlja fundamentalu i samim tim i najvažniju delatnost hotela. Usluga smeštaja pružena po „meri” gosta ima odlučujući uticaj na kvalitet hotelskog proizvoda i na nivo i obim prodaje ostalih hotelskih usluga. U opisu radnih zadataka hotelskog domaćinstva je prevashodno niz poslova koji nužno gravitiraju realizaciji usluge smeštaja, odnosno direktno iz nje proizilaze. S druge strane, heterogenost i kompleksnost hotelskog proizvoda utiče i na delokrug delovanja hotelskog domaćinstva, tako da se u njegove radne aktivnosti uključuju i radni zadaci van sektora smeštaja. Poslovi se grupišu prema nameni prostora i prirodi zadatka (Kosar, Svorcan, 2008).

Delokrug rada hotelskog domaćinstva najčešće obuhvata sledeće:

1. **Poslovi koji su direktno vezani za realizaciju usluge smeštaja** (Kosar, Svorcan, 2008):

- Održavanje higijene smeštajnih i komunikacionih prostora;
- Opremanje jedinica za smeštaj potrošnim materijalima koji su na raspolaganju hotel-skim gostima;
- Kontrola ispravnosti uređaja, opreme i u je-dinicama za smeštaj;
- Čišćenje, spremanje, nameštanje i pripre-ma smeštajnih jedinica hotela za dolazak gosta;
- Skupljanje i odlaganje smeća;
- Postavljanje postelnog rublja i peškira u je-dinicama za smeštaj;
- Opsluživanje gosta (pranje, peglanje, he-mijsko čišćenje odeće gosta, krojačke uslu-ge);
- Komunikacija sa gostima.

2. Poslovi koji nisu direktno vezani za reali-zaciju usluge smeštaja:

- Održavanje higijene u svim javnim pro-storima izuzev kuhinjskog i magacinskog bloka;
- Zamena, pranje, peglanje, skladištenje re-storanskog, kuhinjskog i personalnog ru-blja;
- Estetsko održavanje prostora – dekoracija, aranžiranje, održavanje i zamena cveća;
- Briga o neposrednoj okolini hotela i njenoj urednosti i uređenosti;
- Komunikacija i posredovanje između razli-čitih hotelskih celina;
- Vođenje različitih evidencija (izveštaji, na-lozi, žalbe, zahtevi, preporuke);
- Pružanje dodatnih usluga prema potrebi (VIP gosti, protokol).

Jedna od prepoznatljivijih osobenosti me-nadžmenta savremenog hotelijerstva pred-stavlja prilagođavanje stalnim tržišnim pro-menama. Dinamične promene na tržištu savremenom hotelskom preduzeću name-ću nove i složenije oblike organizovanosti ho-tela. Služba hotelskog domaćinstva je jedna od prvih koja se našla na udaru. Turista koji želi da odsedne u određenom hotelu i stekne utisak o njemu usmerava pažnju na one elemente ho-telskog prizvoda za koje je direktno zadužena i odgovorna ova služba. To se, pre svega, odnosi na neposredno okruženje hotela, ulaz, prijemni hol, komunikacione prostore, stepeništa, lifto-

ve i sanitarne prostorije. Drugim rečima, radi se o opštem uređenju hotela – njegovom ente-rijeru i eksterijeru, odnosno to su svi oni ele-menti okruženja sa kojima se gost prvo susre-će kada dolazi u hotel i koji kod gosta ostavljaju „prvi utisak“. Menadžer hotelskog domaćin-stva je odgovoran ne samo za tekuće, odnosno redovne aktivnosti, već i za sve dopunske i po-vremene programe hotelskih usluga. U mno-gim mestima i gradovima hoteli predstavljaju centre društvenog i javnog života. Organizo-vanje određenih događaja u hotelu predstavlja dodatni izazov za službu hotelskog domaćin-stva. Dakle, ako bilo koji drugi učesnik u ispo-ruci hotelskih usluga nije zadovoljan uslugom smeštaja ili nivoom higijene onda to ima nega-tivan uticaj na poslovanje svakog hotela po-naosob (Kosar, Svorcan, 2008).

7.1.3. Tehnička služba

Tehničko održavanje je skup različitih poslo-va kojima se obezbeđuje funkcionisanje opre-me i uređaja u hotelskom objektu. Održava-nje hotela karakterišu brojne specifičnosti u odnosu na objekte u kojima se pružaju usluge hrane i pića. Boravak gosta u hotelu, pored no-ćenja i hrane, zahteva postojanje brojnih ure-đaja i opreme koji treba da budu u funkciji za-dovoljenja potreba gostiju. Sobe treba da imaju sanitarne prostorije, toplu vodu, grejanje, TV, klimu i druge elemente neophodne za bora-vak u njoj. Duži boravak gosta u hotelu pret-postavlja i postojanje brojnih vanpansionskih sadržaja (sportsko - rekreativnih, kongresno - poslovnih, manifestacionih, lečilišno - rehabi-litacionih i sl.), što nalaže postojanje odgovara-juće opreme i uređaja.

Kako će biti organizovana služba tehničkog održavanja zavisi od kapaciteta, prostorno – funkcionalnih karakteristika i opreme hotela. U manjim objektima srednjih i nižih katego-rija poslovi tehničkog održavanja ne izdvajaju se u formi posebne službe, već se organizuju u okviru hotelskog domaćinstva. Veći kapacitet i viša kategorija, u funkciji održavanja kontinuite-ta radnog procesa, opredeljuju uspostavljanje službe tehničkog održavanja kao posebne or-ganizacione celine. Dalja razgranatost organi-zacione strukture upućuje na specijalizaciju za pojedine kategorije uređaja i opreme, a shod-

no tome i pripajanje odgovarajućim poslovnim celinama (Kosar, Svorcan, 2008).

Efikasno funkcionisanje ove službe inicira stalnu komunikaciju sa drugim hotelskim službama i odeljenjima, što je važna pretpostavka funkcionisanja hotela kao celine. Tehničko - tehnološke i funkcionalne karakteristike hotela upućuju na to da je najveća koncentracija uređaja i opreme u smeštajnom delu objekta (grejni uređaji, klimatizacija, sanitarije, signalni uređaji, telefonski i drugi tehnički aparati), što upravo uslovljava stalnu komunikaciju ove službe sa hotelskim domaćinstvom.

ristike hotela upućuju na to da je najveća koncentracija uređaja i opreme u smeštajnom delu objekta (grejni uređaji, klimatizacija, sanitarije, signalni uređaji, telefonski i drugi tehnički aparati), što upravo uslovljava stalnu komunikaciju ove službe sa hotelskim domaćinstvom.

7.2. Upravljanje sektorom hrane i pića

Pored sektora soba, sektor hrane i pića (food & beverage, F&B) predstavlja jedan od najznačajnijih izvora prihoda hotela. Osnovna funkcija ovog sektora, gde do punog izražaja dolaze ključne specifičnosti ove delatnosti, jeste da obezbedi hranu i piće za hotelske goste i druge posetioce koji koriste usluge hotela.

Ugostiteljski deo hotela sastoji se od (Popešku i drugi, 2008):

- **Proizvodnog prostora** koji isključivo koristi zaposleno osoblje - kuhinjski blok;
- **Uslužni deo koji je na raspolaganju gostima** – prostori za usluživanje (restoran, bar, usluživanje terase, banket sale, aperitiv bar, sala za prijeme...).

Osnovna specifičnost poslovanja ovog sektora je u tome što je ovde zastupljen dvojni proizvodno-uslužni karakter rada. Ovde se hrana javlja kao materijalni proizvod, dok je usluga sadržana u ulozi posrednika koji deluje između proizvođača (proizvođača) i potrošača (Marić, 2004, str. 144).

Proces rada u ovom sektoru podrazumeva obezbeđenje različitih prostora koji su funkcionalno međusobno povezani i to su: kuhinjski prostor i poslastičarnica, magacinski prostor, prostor davanja usluge gostima (restoran, poslastičarnica, aperitiv bar i sl.). Prostor namenjen pranju sudova je uz (blizu) proizvodnog i uslužnog dela, kako bi se upotrebljeni sudovi efikasno odlagali, kao i nakon pranja upotrebljavali.

U okviru sektora hrane i pića, u hotelima u kojima je razvijena podela poslova, obavljaju se sledeće aktivnosti (Barjaktarović, 2016, str. 143-164):

- Nabavka robe i materijala;
- Prijem robe i materijala;
- Skladištenje i izdavanje robe i materijala;

- Proizvodnja hrane i točenje pića;
- Prodaja - usluživanje hrane i pića.

Menadžer F&B sektora je osoba od izuzetne važnosti i autoriteta u hotelu i njemu su poredeni svi koji rade na poslovima nabavke, prerade, pripreme i usluživanja hrane i pića. U hijerarhiji poslova pripada najvišem nivou menadžmenta. Na čelu odeljenja su **menadžeri**, koji u hijerarhiji poslova pripadaju srednjem nivou menadžmenta. To su osobe koje vode restoran, kuhinju, rum servis ili banket (Čerović, Knežević, 2019, str. 138).

7.2.1. Restoran

Poslovi usluživanja (prodaje) hrane i pića predstavljaju završnu fazu ciklusa hrane i pića. Ova aktivnost obuhvata posluživanje hrane, jela i drugih obroka gostima u prostorijama namenjenim za usluživanje hrane i pića, gde je restoran dominantna organizaciona jedinica za usluživanje gostiju. Procesom usluživanja obezbeđuje se konzumiranje gotovih proizvoda od strane hotelskih gostiju, odnosno konkretnih vrsta jela i pića proizvedenih u kuhinjskom bloku od prethodno nabavljenih roba i namirnica. Na taj način ovaj proces se pojavljuje kao svojevrсни posrednik između proizvođača i potrošača. Usluživanjem se ostvaruje „susretanje” ciklusa robe i materijala i ciklusa gosta. Poslovi usluživanja, kako u prostorno – funkcionalnom, tako i u organizacionom – tehničkom smislu, podrazumevaju komunikaciju sa kuhinjom kao proizvođačem, s jedne, i sa gostom kao potrošačem, s druge strane. U tome se i ogledaju osnovne specifičnosti poslovanja u domenu usluživanja hrane i pića (Barjaktarović, 2016, str. 143-164).

Proces usluživanja prati odgovarajuća tehnika poslovanja vezana, pre svega, za prijem porudžbina od strane gostiju, prosleđivanje narudžbine kuhinji, preuzimanje jela i posluživanje, potom konzumiranje od strane gosta, ispostavljanje računa i njegova naplata. Gosti se za određenu vrstu jela i pića opredeljuju na osnovu pisane ponude prezentovane u jelovniku i karti pića. Sve ove poslove obavlja uslužni personal čiji izgled, ponašanje, profesionalnost i odnos u komuniciranju sa gostom, predstavlja bitan element stvaranja slike u svesti gosta o hotelskoj usluzi. Otuda se s pravom može istaći izuzetna uloga ovog osoblja u prodaji hotelskog proizvoda (Čerović, Knežević, 2019, str. 140).

Da bi poslovanje hotelskih restorana bilo ekonomično treba imati u vidu sledeće zahteve (Čerović, Čomić, 2015, str. 230-231):

- Obezbediti da svaki prostor ima direktni prilaz kuhinji; a u onim objektima gde je usluga hrane manja može se posluživati iz manjih prostorija;
- Obezbediti da prodajna mesta pića budu povezana sa drugim ugostiteljskim uslugama, kuhinjom i mestom gde se odlaže piće;
- Restoranski prostori da su pristupačni u odnosu na glavni prolaz u predvorju, a aperitiv bar, pult bar itd., da se vide iz predvorja;
- U blizini svakog objekta sa hranom pozicionirati i bar ili manji salon;
- Veće restorane i barove planirati tako da se odeljenja mogu zatvoriti kada nije velika poseta;
- Ukoliko je moguće locirati restorane i barove sa direktnim spoljašnjim prilazom.

7.2.2. Nabavka i skladištenje

Poslovi nabavke robe i materijala obuhvataju obezbeđivanje različitih vrsta roba i materijala za potrebe poslovanja hotela u celini. Organizacija i način rada službe koja vrši ove poslove uslovljena je vrstom, tipom, veličinom i kategorijom hotela, kao i vremenom njegovog poslovanja. Ovi elementi opredeljujuće utiču na asortiman i količine potrebne robe i materijala. Potrošni karakter materijala, odnosno potreba za njegovim stalnim obnavljanjem, uslovljava kontinuitet nabavne funkcije. Obzirom da su određene vrste roba i namirnica podložne kvarljivosti, ne postoji mogućnost formira-

nja zaliha za robe te vrste, ili taj proces zahteva posebne uslove za njihovo skladištenje (postojanje različitih vrsta rashladnih uređaja, vitrina i sl.) (Čerović, Knežević, 2019, str. 146).

U manjim hotelima poslove nabavke obavlja menadžer, vlasnik ili glavni kuvar, ili ove poslove međusobno podele tako da glavni kuvar brine za namirnice kvarljivog karaktera, a vlasnik za trajnije robe i namirnice. U hotelima srednje veličine obično je šef kuhinjskog bloka ili njegov pomoćnik zadužen za nabavku robe i materijala.

U velikim hotelima nabavka robe i materijala se organizuje u okviru posebne jedinice. Aktivnosti te jedinice vezane su za izbor dobavljača (ispitivanje tržišta nabavke – kvalitet, cena, način transporta, ambalaža, pakovanje, izbor najpovoljnijeg dobavljača, naručivanje i prihvatanje robe i materijala), komunikaciju sa kuhinjskim odeljenjem, domaćinstvom i drugim odeljenjima vezanim za ovu službu, kao i za službu finansija radi vršenja plaćanja nabavljene robe i materijala (Barjaktarević, 2016, str. 143-164).

7.2.3. Kuhinjski blok

Poslovi proizvodnje hrane vezani su za proces pretvaranja nabavljenih sirovina u gotove obroke i jela od strane osoblja specijalizovanog za pripremu hrane (kuvari). Taj proces prethodi procesu usluživanja i prodaje i predstavlja ključnu fazu ciklusa robe i materijala. On se obavlja u posebnim prostorima predviđenim za pripremu hrane, za koje je uobičajeni naziv **kuhinjski blok**. Kuhinjski blok mora biti tako projektovan da ispunjava higijensko - sanitarne i organizacione - tehničke uslove koji omogućavaju normalno odvijanje procesa proizvodnje hrane (Barjaktarević, 2016, str. 143-164).

Odeljenje kuhinje mora imati, zavisno od radne organizacije, **izdvojene prostore za** (Popesku i drugi, 2008):

- Pripremu i prethodnu obradu namirnica;
- Doradu, termičku i završnu obradu namirnica prema utvrđenim normativima i recepturama;
- Pripremu hladnih predjela, hladnih jela i salata;
- Pripremu slatkih jela i poslastica, peciva i aranžiranje voća, čuvanje namirnica za dnevne potrebe kuhinje.

Osnovni zadatak kuhinje, kao radno-procesnog odeljenja, jeste da obezbedi što veći izbor jela u odgovarajućoj količini i odgovarajućeg kvaliteta.

Organizaciju rada i tehnologiju funkcionisanja ove organizacione jedinice opredeljuju **dve međusobno povezane jedinice** (odeljenja) (Čerović, Knežević, 2019, str. 154):

- Proizvodna, deo gde se vrši priprema i proizvodnja hrane, i
- Uslužna, čiji je zadatak komunikacija sa gostima hotela.

Uspešnost funkcionisanja kuhinjskog bloka zavisi od komunikacije sa službom recepcije, radi definisanja vrste usluga i broja korisni-

ka na osnovu čega se utvrđuje struktura jela i broj obroka. Komunikacijom sa službom nabavke i magacinskom službom obezbeđuje se snabdevanje potrebnim sirovinama i namirnicama, dok se dostupnost gotovih proizvoda sa korisnicima usluga ostvaruje preko uslužnog dela ove jedinice. Tehnologija usluživanja hrane i pića pretpostavlja neposrednu komunikaciju sa gostima, čime se dolazi do saznanja o potrebama, zahtevima i željama gostiju. Ta saznanja se moraju uvažavati prilikom sastavljanja jelovnika i menija, kao izraz prilagođavanja zahtevima tražnje. Proces proizvodnje najvećeg broja jela bazira se na normativima, koji se utvrđuju na bazi recepata za ta jela (Barjaktarović, 2016, str. 143-164).

7.3. Ostale hotelske službe

Organizacija i broj službi kao i broj zaposlenih u hotelu zavise od velikog broja faktora koji su prisutni u radnom procesu svakog hotelskog preduzeća, pa je samim tim i proces optimalne strukture pojedinih službi i sastava zaposlenih trajan.

Kao najznačajnije službe koje su, pored sektora smeštaja i sektora hrane i pića, zastupljene u poslovanju hotelskih preduzeća, a samim tim i u organizacionoj strukturi ovih objekata izdvajaju se (Barjaktarović, 2016, str. 143-164):

1. **Služba ljudskih resursa** – Služba ljudskih resursa se bavi poslovima planiranja, regrutovanja, selekcije, zapošljavanja, socijalizacije, obuke, edukacije i drugim aktivnostima koje su vezane za ljudske resurse u hotelu.
2. **Finansijska služba** – Aktivnosti ove službe usmerene su na (Čerović, Knežević, 2019, str. 155):
 - Obezbeđivanje potrebnih novčanih sredstava za realizaciju proizvodnog procesa, odnosno za funkcionisanje nabavne i proizvodno - uslužne funkcije. Finansijska sredstva za tekuće poslovanje obezbeđuju se prodajom smeštajnih kapaciteta i drugih usluga, dok se dodatna novčana sredstva obezbeđuju iz bankarskih i drugih izvora;
 - Korišćenje novčanih sredstava u redovnom poslovanju hotelskog preduzeća (isplate

dobavljačima, isplate zarada zaposlenima i dr.);

- Praćenje i usklađivanje dinamike priliva novčanih sredstava sa rokovima dospeća obaveza plaćanja prema njihovim izvorima (likvidnost preduzeća);
 - Praćenje finansijskih odnosa i regulisanje novčanih tokova (ulaganje viška slobodnih sredstava u proširenje materijalne osnove, pojačana propaganda i sl.);
 - Kontrolu korišćenja i trošenja novčanih sredstava u redovnom poslovanju 1) *kontrola bilansa stanja i bilansa uspeha*, 2) *kontrola sredstava i izvora sredstava*, 3) *kontrola blagajničkog poslovanja*, 4) *kontrola plaćanja obaveza vezanih za primenu zakonskih i ugovorenih obaveza, zarada, obaveza prema dobavljačima i sl.*).
3. **Služba marketinga i prodaje** – Služba marketinga prodaje se bavi promocijom i prodajom hotelskog proizvoda, odnosno smeštajnih hotelskih kapaciteta. Promocija hotelskog proizvoda vrši se putem različitih promotivnih instrumenta i sredstava (oglasi, berze, sajmovi i sl.), dok se prodaja obavlja na različite načine, različitim kanalima prodaje (direktno, putem jednog ili više posrednika i sl.). Kod malih hotelskih preduzeća ovi poslovi se obavljaju u okviru recepcijske službe.

4. **Služba kontrole** – Služba kontrole se bavi identifikovanjem nedostataka u svim fazama proizvodno - uslužnog procesa, od momenta upita, preko rezervacije, ciklusa boravka gosta u hotelu do njegovog odlaska iz hotela. Uz to ova služba vrši kon-

trolu racionalnog trošenja sredstava u svim sferama poslovanja, odnosno svim poslovnim funkcijama (marketing, finansije, nabavka) i ukoliko se uoče propusti, predlaže korektivne mere (Barjaktarović, 2016, str. 143-164).

REFERENCE

1. Adižes I. (1994). Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim, Prometej, Novi Sad.
2. Avlijaš, R. (2008). Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd.
3. Barjaktarović D. (2016). Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Bastakis, C., Buhalis, D., and Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean', *Tourism Management*, 25 (2), 151–170.
5. Bogojević Arsić V. (2004). Tržište hartija od vrednosti, FON, Beograd.
6. Buhalis, D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry, *Tourism Management Vol 19 No.5*, pp. 3. ISSN 0261-5177. Available on Web site: <http://epubs.surrey.ac.uk/1123/1/fulltext.pdf>
7. Čačić, K. (2010). Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
8. Certo S. (1988). Principles of Modern Management, Allin and Bacon, Boston.
9. Čerović, S., Knežević, M. (2019). Menadžment u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
10. Đurić Z. (2004). Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Priština.
11. Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (2004). Service Management, Operations, Strategy and Information Technology, McGraw-Hill/Irwin, New York.
12. Galičić, V. (2017). Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
13. Gronroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, John Wiley, New Jersey.
14. Grupa autora (2003). Leksikon menadžmenta, FON, Beograd.
15. Hannagan, T.J. (1992). Marketing for the non-profit sector, Mac Millan, London.
16. Hwang, L., Lockwood, A. (2006). Understanding the Challenges of Implementing Best Practices in Hospitality and Tourism SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, 13 (3), pp. 337–354.
17. Jokić D. (2002). Preduzetništvo, Naučno - istraživački centar Užice, Beograd.
18. Jović, (1997). Međunarodni marketing – od izvoznog ka globalnom konceptu, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
19. Kandampully, J. (2007). Services Management: The New Paradigm in Hospitality, Pearson., New Jersey.
20. Kosar, LJ., Svorcan, N. (2008). Poslovanje recepcije i hotelskog domaćinstva, Visoka hotelijerska škola, Beograd.
21. Koter P. Dž. (1988). Vođenje promene, Želind, Beograd.
22. Lovreta S. (1998). Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd.
23. Marić R. (2004). Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd.
24. Marković M. (2000). Menadžment malih i srednjih preduzeća, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd.
25. Milićević, S., Podovac, M., Sekulić, D. (2013). Uloga i značaj informacionih tehnologija za razvoj turizma Srbije. 3th International Conference Research and Development in Mechanical Industry, RaDMI 2013 12 - 15. September, Kopaonik, Serbia.
26. Nikolić, D. (2011). Ekonomika u hotelijerstvu: teorija, metodologija, primena, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd.

27. Paunović B. (1999). Pristup istraživanju efikasnosti i efektivnosti MSP, Zbornik radova SYM-OP-IS'99, Beograd.
28. Paunović, B. (2007). *Ekonomika preuzetaca*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
29. Popesku, J., Zečević, B., Nikolić, M. (2008). *Agencijsko i hotelijersko poslovanje*, Beograd.
30. Quinn, U., Larmour, R., and McQuillan, N. (1992). The Small Firm in the Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (4) 1, 11–14.
31. Rajkov M., Sajfert Z. (1999). *Preduzetnički menadžment*, FON, Beograd.
32. Souster, P., Tilly, B. (1993). *Directors – Your Responsibilities and Liabilities*, AccountancyBooks, London.
33. Stoner J., Freeman E. (1989). *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
34. Subotić Konstatinović N., Balon B., Homen J. (2004). Uloga direktora u menadžmentu malih - porodičnih biznisa, Međunarodni simpozijum SymOrg, FON, Zlatibor.
35. Šandro, Đ., Sinčić, M. (2009). *Suvremeno hotelsko domaćinstvo*, HoReBa, Pula.
36. Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
37. Wanhill, S. (2000). Small and Medium Tourism Enterprises, *Annals of Tourism Research*, 27 (1), 132–147.
38. Zakon o privrednim društvima, „Sl. glasnik RS“, br. 91/2019.
39. Zakon o računovodstvu, „Sl. glasnik RS“, br. 73/2019.
40. Zimmerer, T. Z., and Scarborough, N. M. (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 4th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle.
41. https://sr.wikipedia.org/sr-el/Komanditno_društvo

POGLAVLJE 3

POJAM, DEFINISANJE I SADRŽAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

POJAM STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Predstavlja, relativno nov koncept, koji se u poslovnoj teoriji i praksi počinje koristiti krajem pedesetih godina prošlog veka. **Strategija je reč grčkog porekla (strategos = vojskovođa) i pozajmljena je iz vojne terminologije («veština generala»), a označava granu ratne vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja** (Vukosav, 2010).

Poslovanje preduzeća odvija se u «ratnoj sredini» u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. «Ratnu sredinu» predstavlja tržište, gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se zadobilo poverenje potrošača, odnosno turista. Osnovni cilj strategije, kao jednog vojnog i ratnog termina, jeste sticanje prednosti nad neprijateljem. Vojskovođe su nastojale da pronađu i iskoriste neprijateljeve slabe tačke, da ga napadnu tamo gde je najranjiviji i tako smanje rizik sopstvenog neuspeha. Istoričari pokušavaju da rastumače mnoge bitke i analiziraju njihove ishode upoređujući strategije kojima su se protivničke strane koristile, i tako dođu do odgovora zašto su određene strategije bile uspešne, a neke ne. Ključni elementi strategija su bili odgonetnuti šta protivnik smjera na osnovu prikupljenih informacija i potom preduzimanje konkretnih akcija (Kolter, 2010).

Ako jedno preduzeće stavimo u takav kontekst i posmatramo ga kao jednog aktera bitke, gde je bitka njegovo poslovanje u borbi sa kupcima, tržište na kom ono posluje je ratna sredina, njegovi menadžeri su glavne vojskovođe, a svi planovi, odluke i aktivnosti koje menadžeri čine zapravo delovi vojne strategije, polako možemo i sami da zaključimo šta zapravo strategijski menadžment i strategija u savremenom smislu predstavljaju.

Mnogi naučnici i teoretičari još od šezdesetih godina prošlog veka se bave problematikom i definisanjem strategijskog menadžmen-

ta i same strategije u ekonomskom smislu. Najpoznatije knjige na temu strategija, koje su i učinile da se strategijski menadžment izdvoji kao posebna naučna disciplina i koje su postavile njegove osnovne koncepte su „Strategija i struktura“ Alfreda Čendlera, „Korporativna strategija“ Igora Ansofa i udžbenik „Poslovna politika: teorija i slučajevi“ koji su napisali Lrnd, Kristensen, Endruz i Gut (Kolter, 2010).

„Strategija je određivanje temeljnih, dugoročnih ciljeva preduzeća, prilagođavanje smerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa, potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva“ (Buble, 2005, str. 78). Ključni elementi strategije, prema takvoj definiciji jesu određivanje ciljeva, planiranje akcija i potrebni resursi.

U suštini, strategija se svodi na način ostvarivanja ciljeva, što upućuje da definišemo **poslovnu strategiju koja obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u turističkoj delatnosti u širem smislu**. U zavisnosti od nivoa menadžmenta i ciljeva koje oni donose, tako postoje i različiti nivoi strategija. Korporativna strategija, na vrhovnom nivou, zatim poslovna strategija, na nivou strateške poslovne jedinice, i konačno funkcionska strategija, na nivou poslovnog funkcijskog područja (Cerović, 2003).

Milisavljević (2012) navodi da je strategija „odluka kojom se daje pravac rasta i razvoja preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu“. Ona treba da ukaže na resurse koje

je neophodno alocirati, na efikasan i efektivan način kako bi se zadati ciljevi ostvarili a preduzeće vodilo u potrebnom smeru.

U današnjoj promenljivoj sredini preduzeće mora biti sposobno da iskoristi svoje prednosti i povoljno se pozicionira na tržištu, a da bi strategija bila uspešna, mora biti usklađena sa ciljevima i vrednostima preduzeća, njegovom organizacionom strukturom i poslovnom sredinom. Odnosno – neophodna je usklađenost strategije sa internim i eksternim faktorima preduzeća, što već ukazuje na kompleksnost izučavanja strategijskog menadžmenta.

Jedna od definicija strateškog menadžmenta je da je to način da se smanje, ako ne i potpuno eliminišu, otpori promenama koje sprečavaju produbljivanje jaza između potencijala preduzeća i zahteva sredine. Omogućava preduzeću da se osposobi da izbegava pojavu krizne situacije u područjima poslovne aktivnosti. Akcenat je na blagovremenoj analizi strategijske pozicije preduzeća u privredi, utvrđivanju kriterijuma za izbor između alternativnim strategijama i preduzimanju akcije koja se na osnovu sistema povratne sprege kontroliše i usmerava (Milisavljević, 2012).

Kolterova (2010) definiše strategijski menadžment kao proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu odgovarajuće strategije, te strategije sprovode u delo i ocenjuju, modifikuju ili menjaju, u zavisnosti od potrebe. Ona u svom radu daje i četiri osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta:

- interdisciplinarnost (nije fokusiran samo na jednu posebnu oblast organizacije, već na sve njene funkcionalne oblasti u celini);
- eksterna orijentisanost (podrazumeva interakciju preduzeća sa svojim okruženjem);
- interna orijentisanost (analiziranje resursa i kapaciteta kojima preduzeće raspolaže – materijalni, finansijski, ljudski) i
- usmerenost na budućnost (planovi se prave na dugoročne periode).

Jedna od najpreciznijih definicija strategijskog menadžmenta kaže da je to „**proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvr-**

đenoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini“ (Todorović i sar., 2000, str. 160).

S obzirom na brzinu i uticaj promena koje se dešavaju na tržištu, od izuzetne je važnosti da svako hotelsko turističko preduzeće u svom poslovanju implementira prikladnu strategiju koja će ga voditi ka ostvarenju svojih ciljeva, pri čemu je neophodno pratiti usaglašenost prethodno donete strategije sa novim situacijama u spoljašnjoj okolini, kao i sa sopstvenim resursima.

Neki teoretičari smatraju da je pojam strategijskog planiranja identičan strategijskom menadžmentu, gde se prvi više koristi u praksi, a drugi na univerzitetima. Međutim, strategijski menadžment se više koristi u smislu formulisanja strategije, njene primene i ocene, dok je strategijsko planiranje nešto užji pojam fokusiran samo na formulisanje strategije, kao što je i planiranje samo jedna od funkcija menadžmenta (Milisavljević, 2012).

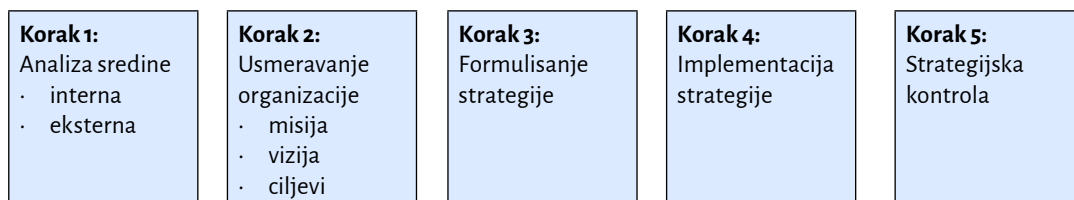
Proces strateškog menadžmenta sastavljen je iz (Cerović, 2003):

- **Određivanje strategije** (proces definisanja misije, vizije, ciljeva, strategija i politika turističkog/hotelskog preduzeća u skladu sa pretnjama i prilikama koje dolaze iz okruženja, i prednostima i nedostacima koji potiču iz same unutrašnjosti preduzeća);
- **Primene strategije** (određivanje sistema, procesa i strukture, kao i resursa koji su potrebni da bi se ostvarila zacrtana strategija i postigli ciljevi) i
- **Kontrola i razvoj strategije** (proces poređenja početnog i ostvarenog stanja, kako bi se utvrdilo da li su potrebne korekcije i usavršavanja strategija prema novonastalim okolnostima).

Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta prema Certo & Preter (1991) su prikazani na Slici 1.

Ukoliko uporedimo prethodna dva gledišta na korake strategijskog menadžmenta, može se uočiti da postoji poprilična sličnost, pri čemu se određivanje strategije može izjednačiti sa prva tri koraka, gde se vrši interna i eksterna analiza, definišu misija, vizija i ciljevi, a potom i samo formulisanje strategije. Naredna dva koraka odgovaraju četvrtom i petom kora-

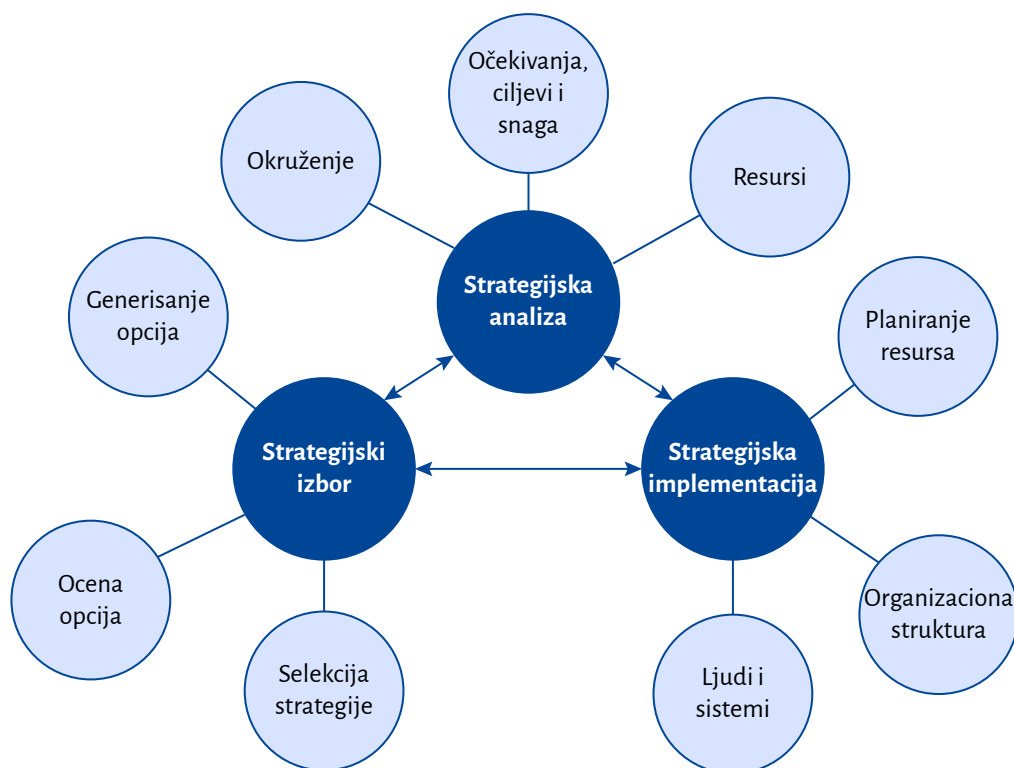
► **Slika 1.** Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta
Izvor: Certo, S. & Peter, P. (1991). *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, str. 11.



ku, koji podrazumevaju implementaciju strategije i njenu kontrolu.

Iako postoje više različitih modela strategijskog menadžmenta, svi oni uključuju tri osnovna dela, a to su strategijska analiza, strate-

gijski izbor i strategijska implementacija. Tako su Johnson & Scholes (1988) dali grafički model koji odlično prikazuje sve elemente procesa strategijskog menadžmenta i njihovu međusobnu povezanost što se vidi na Slici 2.

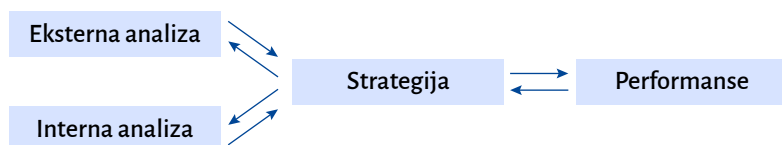


► **Slika 2.** Model elemenata procesa strategijskog menadžmenta
Izvor: Jonson, G., Scholes, K. (1988). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, str. 16.

2 ANALIZA SREDINE

Osnovni cilj analize sredine jeste da menadžment preduzeća dobije jasnu sliku o strategijskoj poziciji preduzeća, pri čemu su u fokusu analize spoljašnja sredina (često obeležavano kao mogućnosti i opasnosti iz okruženja) i unutrašnja sredina (snage i slabosti samog preduzeća) (Milisavljević, 2012).

Ovaj korak u procesu strategijskog menadžmenta obezbeđuje neophodna znanja koja će omogućiti pravilnije sagledavanje mogućih strategijskih alternativa i izbor prave akcije koja će doprineti da se na najefikasniji način unapredi trenutna strategijska pozicija preduzeća na tržištu.



▲ **Slika 3.** Bazični model strategije
Izvor: Milisavljević, M. (2012). *Strategijski menadžment: analiza, izbor i promena*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.

Na Slici 3. baznog modela strategije prikazuje se međuzavisnost analize sredine (eksterne i interne) sa strategijom i performansama. Ukoliko se kvalitetno sprovede analiza sredine, daju se osnove za pravilan izbor strategije, a dalje, pravilna i kvalitetna strategija usloviće i sam rezultat, odnosno performanse preduzeća.

Kao što smo prethodno konstatovali poslovnu strategiju čine misija, ciljevi i načini njihovog ostvarivanja, odnosno strategije. Dakle, pre odabira poslovne strategije preduzeće mora sagledati postojeće stanje i definisati promene koje želi postići. Odabir i sprovođenje strategije odnosi se na sve funkcije i segmente poslovanja: kupce, proizvode, usluge, poslovne procese i kao takvo mora se i sagledati. Analiza preduzeća obavezna je polazna tačka, jer se njom određuje gde je preduzeće trenutno. U analizi se odgovara na pitanja: što preduzeće radi, ko su njegovi potrošači, gde se nalaze, šta žele, gde su novi mogući potrošači i kako do njih doći, ko je konkurencija, koje su karakteristike konkurencije, koje su slabosti i snage preduzeća, koji budući ciljevi i kako ih ostvariti. Analiza se radi pomoću strategijskih

instrumenata: SWOT i TOWS matrica, strateških portfolio matrica – BCG, GE, ADL, analize okruženja, tržišne analize i analize konkurencije. Takođe je potrebno odrediti misiju i razvojnu viziju, postaviti ciljeve, odabrati poslovnu strategiju i definisati poslovni plan. Sprovedene analize šansi i pretnji u okruženju i snaga i slabosti u preduzeću dovode do tačnijeg definisanja mogućih strategija. Analiza na papiru kristalizira trenutnu situaciju i budući pravac delovanja. Odabrati pravu i uspešnu strategiju nije lako. Sve potencijalne strategije moraju se „vagati” kroz rizik, inovacije i vreme. Bez rizika i inovacija u pravo vreme nema ni uspeha, a previše rizika i inovacije u krivo vreme preduzeće može koštati opstanka.

SWOT analiza (akronim od Strengths – snaga, Weakness – slabost, Opportunities – šanse i Threats – pretnja), te **TOWS** matrica (Threats – pretnja, Opportunities – šansa, Weakness – slabost, Strengths – snaga) je strategijski instrument koji se koristi za poređenje snaga i slabosti unutar preduzeća sa mogućnostima/šansama i pretnjama u okruženju preduzeća. Cilj koji se takvom analizom želi postići je objektivna pogled na unutrašnje i spoljašnje poslovanje preduzeća sa fokusom na konkurenciju i korisnike. SWOT analiza je efikasan alat za samoevaluaciju koji pomaže menadžmentu turističkih i hotelskih preduzeća da formuliše adekvatne strategije, a sve u cilju zadržavanja sadašnjih turista i privlačenja više potencijalnih turista (Lin, 2016). Preduzeće kroz analizu jasno sagledava varijable na koje može uticati, npr. investicije, tehnologiju, znanje zaposlenih, proizvode. Nakon SWOT analize može se raditi TOWS matrica. Njihova povezanost je u tome što u SWOT analizi dolaze do izražaja varijable slabosti ili snaga na koje

se može uticati, a TOWS predstavlja generisanje mogućih strategija kako postići da se na primer slabosti navedene u SWOT analizi pretvore u mogućnosti, a snaga održi bez obzira na uticaj pretnji iz okruženja. SWOT analizu preporučljivo je primenjivati svaka tri meseca kako bi se unutar preduzeća adekvatno mogle pratiti promene u okruženju. SWOT analiza mora se obavezno raditi kod strateških promena i bilo kakvih promena u preduzeću ili okruženju.

Primer: Primena SWOT analize i TOWS matrice na turističko/hotelsko preduzeće (gradski hotel 3*, hotel „Fontana” Bačka Palanka, Vojvodina)
Po završetku SWOT analize turističko/hotelsko preduzeće ima jasnu sliku o tome koje su

njegove sposobnosti i slabosti, kakva mu je pozicija na tržištu u odnosu na konkurenciju i koji potencijalni trendovi i šanse mogu uticati na turističko/hotelsko preduzeće. Iz Tabele 1. koja prikazuje SWOT analizu hotelskog preduzeća, vidljive su snage, slabosti, mogućnosti/šanse i pretnje. Snage i slabosti proizilaze unutar preduzeća, a mogućnosti i pretnje iz poslovnog okruženja.

Izuzetno je važno analizu poslovanja započeti upravo SWOT analizom, budući da ovakva podela daje jasnu sliku stanja te izoštrava mogućnosti rešavanja slabosti i pretnji snagama i mogućnostima. Ovakvo rešavanje „slabih” tačaka preduzeća sprovodi se dalje kroz TOWS matricu. TOWS matrica je, dakle, instrument usmeren ka spoljašnjim šansama i pretnjama

Tabela 1. Primer SWOT analize hotelskog preduzeća (hotel „Fontana” u Bačkoj Palanci)

Snage (Strengths) • stručan i iskusan tim zaposlenih • dugogodišnja tradicija i prepoznatljivost na lokalnom tržištu • sistem upravljanja kvalitetom i NASSR • veoma dobra ocena (8,3) na booking.com • renoviran objekat • grupe zadovoljnih stranih gostiju koje se svake godine iznova vraćaju u hotel • odlična lokacija u centru grada • finansijska stabilnost • savremeno opremljena sala za sastanke i banket sala • dobri odnosi sa dobavljačima	Slabosti (Weaknesses) • nedostatak kreativnosti i inovativnosti menadžmenta • autokratski stil menadžmenta i fokus na profit • mali broj mladih radnika • nepostojanje pravila oblačenja i uniformi na radnom mestu • slabe marketing aktivnosti • nespremnost menadžmenta na investicije i ulaganja • nepostojanje strategije razvoja hotela • slaba popunjenost kapaciteta naročito tokom zimskih meseci (januar-mart) • visoki fiksni troškovi, naročito grejanja • već par godina je zatvorena letnja bašta hotela • loš dizajn sajta • mali broj rezervacija koje stižu preko sajta hotela i sajta booking.com • loša ponuda i dizajn menija u restoranu • slaba ponuda dodatnih usluga
Šanse (Opportunities) • blizina Dunava i granica sa Hrvatskom omogućava privlačenje stranih turista • saradnja sa TOBP i TOV na polju promocije hotela i razvoja turizma u opštini • bogatstvo prirodnih vrednosti i atraktivnost Dunava • kulturno-istorijsko nasleđe na području • mlad i stručan kadar iz lokalne sredine • razvijena privreda na nivou cele opštine • veliki broj lokalnih manifestacija • razvoj dodatnih usluga u hotelu • blizina Sportsko-rekreativnog centra „Tikvara“	Pretnje (Threats) • nedovoljna zainteresovanost lokalne samouprave za razvoj turizma • loša ekonomska situacija u državi i regionu • rast terorizma i nestabilnosti na globalnom nivou • pojava novih konkurenata

Izvor: Bilanović, R. (2017). *Strategijsko planiranje u hotelskim preduzećima (studija slučaja: hotel „Fontana” u Bačkoj Palanci)*, Master rad u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

i internim snagama i slabostima. Na osnovu susretanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment organizacije (re)definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine, tako i za njene pojedine organizacione delove, jedinice i područja (Čerović, 2009; Baker, 2000; Helms & Nixon; 2010, Meredetih, Fred & Forest, 2016). Mnogi naučnici iz oblasti turizma i hotelijerstva su primenjivali ovo analitičko sredstvo u svojim studijama; neki su se fokusirali na određeno preduzeće ili sektor u smeštajnim objektima, a drugi su se fokusirali na celokupno hotelijerstvo u određenoj zemlji. Tako su Bleri & Kapetanidou (2008) analizirali hotel Holiday Inn u Grčkoj. Kee & Ghosh (1990) analizirali su hotele u Singapuru i preporučili određene strategije za njihov dalji razvoj, a Simons & Namasivaiam (1999) obavili su sedam telefonskih intervjua sa vlasnicima hotela sa sedištem u SAD kako bi sagledali pretnje i mogućnosti sa kojima se susreću njihova preduzeća. Studija kineskih naučnika Yu & Gu (2005) je imala za cilj da istraži kinesko hotelijerstvo koristeći SWOT analizu i TOWS matricu i to je prva studija koja je analizirala reforme hotelijerstva u Kini.

TOWS matrica se formira tako da oformljuje četiri strategije, na osnovu spajanja

kombinacija slabosti, pretnja, prilika/mogućnosti i snaga (Tabela 2). Cilj WT strategije je minimizirati i slabosti (W) i pretnje (T). Preduzeće koje se istovremeno suočava sa spoljašnjim pretnjama i unutrašnjim slabostima jedini je cilj opstanak. Preduzeće ovakvu poziciju rešava nadom u smanjenje spoljašnjih pretnji i ukidanjem poslovnih procesa koji su "slabi". Cilj WO strategije je minimizirati slabosti (W) i maksimizirati mogućnosti (O). Svako preduzeće može identifikovati šanse u okruženju, ali ne sme imati unutrašnje slabosti koje bi ga sprečile da odgovori na mogućnosti iz spoljašnjeg okruženja. Cilj ST strategije je maksimizirati snage (S) koje se kao takve mogu nositi s spoljašnjim pretnjama (T) i minimizirati ih. Cilj SO strategije je maksimizirati i snage (S) i mogućnosti (O). Cilj i želja svakog preduzeća je upravo ova pozicija.

Iz TOWS matrice su na osnovu jasnog prikaza slabosti, snaga, pretnji i šansi/mogućnosti navedene moguće strategije. Preduzeće u zavisnosti od svog položaja bira strategiju koja je u tom trenutku najvažnija s obzirom na najveći uticaj na poslovanje. Hotelskom preduzeću koje je predmet istraživanja cilj je minimizirati slabosti i maksimizirati šanse, kako bi se prvenstveno snagama okrenulo prema tržištu. Stoga će razvijati i implementirati strategije navedene pod WO strategijama.

Tabela 2. Primer TOWS matrice hotelskog preduzeća (hotel „Fontana”, Bačka Palanka)

	Snage (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
	• stručan i iskusan tim zaposlenih • dugogodišnja tradicija i prepoznatljivost na lokalnom tržištu • Sistem upravljanja kvalitetom i NASSR • veoma dobra ocena (8,3) na booking.com • renoviran objekat • grupe zadovoljnih stranih gostiju koje se svake godine iznova vraćaju u hotel • odlična lokacija u centru grada • finansijska stabilnost • savremeno opremljene sala za sastanke i banket sala • dobri odnosi sa dobavljačima	• nedostatak kreativnosti i inovativnosti menadžmenta • autokratski stil menadžmenta i fokus na profit • mali broj mladih radnika • nepostojanje pravila oblačenja i uniformi na radnom mestu • slabe marketing aktivnosti • nespremnost menadžmenta na investicije i ulaganja • nepostojanje strategije razvoja hotela • slaba popunjenost kapaciteta naročito tokom zimskih meseci (januar-mart) • visoki fiksni troškovi, naročito grejanja • već par godina je zatvorena letnja bašta hotela • loš dizajn sajta i mali broj rezervacija koje stižu preko sajta i booking.com • loša ponuda i dizajn menija u restoranu • slaba ponuda dodatnih usluga
Šanse (Opportunities)	SO strategija	WO strategija
• blizina Dunava i granice sa Hrvatskom omogućava privlačenje stranih turista • saradnja sa TOBP i TOV na polju promocije hotela i razvoja turizma u opštini • turistički potencijal opštine Bačka Palanka i atraktivnost Dunava • mlad i stručan kadar iz lokalne sredine • razvijena privreda na nivou cele opštine • veliki broj lokalnih manifestacija • razvoj dodatnih usluga u hotelu • blizina SR centra „Tikvara“	• privlačenje novih turista kroz povezivanje sa TO i turističkim agencijama • usavršavanje i edukacija zaposlenih • unapređenje kvaliteta i investiranje u marketing hotela • jačanje odnosa i povezivanje sa dobavljačima • investirati u energetska efikasnost i sponzorirati lokalne manifestacije sa ciljem stvaranja imidža društveno odgovornog preduzeća • saradnja sa SR centrom „Tikvara“ i uvođenje dodatnih usluga za goste	• saradnja sa TOBP na polju marketinga hotela i razvoj dodatnih usluga (organizovanje izleta) • poboljšati sajt i pojačati internet marketing sa ciljem privlačenja stranih turista • promeniti meni u restoranu, otvoriti letnju baštu i animirati lokalno stanovništvo • uvesti program prakse za studente i zapošljavanje najboljih
Pretnje (Threats)	ST strategija	WT strategija
• nedovoljna zainteresovanost lokalne samouprave za razvoj turizma • loša ekonomska situacija u državi i regionu • rast terorizma i nestabilnosti na globalnom nivou • nastanak konkurencije	• poboljšati kvalitet i ojačati imidž kako bi se stvorile barijere za ulazak novih konkurenata na tržište • popustima i nagradama sačuvati lojalnost gostiju • lobiranje kod lokalne samouprave i ukazivanje na višestruke efekte razvoja turizma u opštini	• smanjiti troškove, racionalno koristiti resurse i nižim cenama održati konkurentnost • edukacija menadžmenta i zaposlenih o neophodnosti inovacija i prilagođavanja stanju na tržištu • zajednička saradnja sa lokalnom samoupravom na stvaranju strategije razvoja turizma koja će se dosledno primenjivati

Izvor: Bilanović, R. (2017). *Strategijsko planiranje u hotelskim preduzećima (studija slučaja: hotel „Fontana“ u Bačkoj Palanci)*, Master rad u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

USMERAVANJE ORGANIZACIJE (MISIJA, VIZIJA, CILJEVI)

Zbog promena u dinamičnom okruženju, preduzeća se danas moraju stalno prilagođavati zahtevima tržišta. Misija i vizija su izjave s trajnom i osnovnom vrednošću za preduzeće. Misija je prema Collinsu i Porrasu izjava o ključnoj ideologiji preduzeća i vizionarskim ciljevima te se sastoji od tri komponente: ključnih vrednosti, ključne svrhe i vizionarskih ciljeva (<http://www.quickmba.com/strategy/vision/>). **Misija je definicija poslovanja, odnosno što preduzeće radi i zašto postoji** (Vukosav, 2016). Ona je namenjena svim zaposlenima, a ujedinjuje ih s menadžmentom i upravom kroz zajednički poslovni cilj. Ona mora biti jasna kako bi svi zaposleni mogli učestvovati u njenom ostvarenju. Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak turističkog/hotelskog preduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih preduzeća, a posebno od konkurencije. Ona treba da predoči osnovne razloge postojanja ugostiteljsko-turističkih preduzeća (Vukosav, 2016). Dakle, misija definiše osnovnu funkciju turističkog/hotelskog preduzeća i odgovara na pitanja: Šta je naš posao? Ko su naši gosti?, Šta je našem gostu važno? Šta za naše preduzeće predstavlja vrednost? (Krešić i Miličević, 2010). Dobro definisana misija usmerava odluke o stratezijskoj viziji i strategijama, te predstavlja osnovu za sprovođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji. Ona izražava i etičke principe poslovnog ponašanja koji će se primenjivati u poslovanju preduzeća (Milisavljević, 2012). Dobro definisana misija usmerava stratezijsko razmišljanje i odlučivanje, daje granice ili okvir poslovanja preduzeća i doprinosi koordinaciji celokupne aktivnosti preduzeća u prostoru i vremenu (Bartkus, 2000).

Misija se kroz pitanja Petera Druckera definiše kao odgovor na sledeća ključna pitanja (<http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/sat/mission.html>):

- Koja je misija preduzeća?
- Ko su korisnici proizvoda/usluga preduzeća?
- Kakva se vrednost pruža korisnicima?
- Koji su rezultati preduzeća?
- Koji je plan preduzeća?

Definicija misije mora biti takva da opisuje aktivnosti preduzeća, ali mora imati i prostor za širenje. Ako preduzeće insistira na strogoj definiciji svoje misije koja je nefleksibilna, mogle bi nastati poteškoće, jer je za preživljavanje potrebna prilagodljivost (Moutinho i saradnici, 2005). Potrebno je postići određen nivo fleksibilnosti koja će govoriti o predvidivom budućem kretanju, inače preduzeće i njegovo poslovanje gubi smisao. Misija mora definisati tačno o kojim se ciljnim tržištima i segmen-

tima radi, koji su glavni proizvodi i usluge preduzeća, na koje se geografsko područje odnosi, koje ključne tehnologije koristi za budući rast. Misija ne odražava promenu, dok vizija odražava promenu u bližoj ili daljnjoj budućnosti.

Filtriranje misije kroz model Collinsa i Porrasa „5 zašto“ dovodi od zamagljene i opšte do konkretne i ciljane misije (<http://www.shkaminski.com/Classes/Readings/Collins%20and%20Porras.htm>). Počinje se sa opštom izjavom, npr. „mi proizvodimo to i to ili pružamo te i te usluge“, a tada se postavlja pitanje „zašto je to važno“ pet puta. Nakon nekoliko pitanja dolazi se do fundamentalne svrhe preduzeća.

Opšte prihvaćeno mišljenje je da je vizija poželjna slika budućeg stanja preduzeća. Vizija daje smernice prema kakvoj budućnosti treba stimulisati razvitak i šta čini suštinu organizacije (Buble i drugi, 2005). Vizija je najdetaljnije definisana u delima Collinsa i Porrasa – prema njima se vizija sastoji od dve glavne komponente, od temeljne ideologije i vizionar-

ske budućnosti (Collins & Porras, 1996). Temeljna ideologija definiše zašto neko preduzeće postoji. Sastoji se od temeljnih vrednosti, koje su osnovne pretpostavke i uverenja prisutna u preduzeću, i temeljne svrhe, koja čini razlog postojanja organizacije, a glavna uloga joj je da vodi i inspiriše. Vizija je prema *Ralphu D. Stacey* kvalitativna, opšta slika realnog shvatanja budućeg stanja. To je pretpostavka o određenom budućem vremenskom periodu prema kojem se testiraju sadašnje odluke. Vizija je jasna pretpostavka budućih događaja, dugoročni željeni rezultat u okviru kojeg su zaposleni slobodni identifikovati i rešavati probleme koji stoje na putu njenog ostvarenja – dakle, predstavlja sliku idealne budućnosti preduzeća (Buble, 2000). Vizija daje sliku preduzeća, šta preduzeće zna i kako treba i želi da radi. U viziji nisu definisane poslovne operacije ni merljivi ciljevi u vremenskom okviru, ali je pretpostavljeno razdoblje ostvarivanja pet godina. Poslovne operacije, jasno određene aktivnosti i ciljevi koji će dovesti do ostvarenja vizije definišu se u poslovnom planu. Pokretač preduzeća za ostvarenje vizije nije koncentracija na profit – vizija motivise da se ostvare natprosečni rezultati što se tada nagrađuje profitom.

Primer: Definisane misije i razvojne vizije hotelskog preduzeća (gradski hotel 3*, Vojvodina)

Misija hotelskog preduzeća glasi „Pružanje kvalitetnih hotelskih i ugostiteljskih usluga turistima i drugim korisnicima usluga“.

Ako se navedena misija filtrira kroz koncept Collinsa i Porrasa „5 zašto“ kako je ranije objašnjeno, dolazi se do sledećih pitanja i odgovora, a time do svrhe postojanja preduzeća:

- Zašto je to važno? Važno je imati zadovoljne turiste i korisnike usluga koji će time uticati na nove ciljane grupe, s poverenjem prihvatiti nove turističke proizvode društva i vratiti se ponovno.
- Zašto je to važno? To je važno za povećanje broja zadovoljnih turista i korisnika, preko ostvarenja većeg prihoda do napretka hotela u smislu ekonomskog zadovoljenja zaposlenih, njihovog razvoja i ulaganja u kvalitet i inovacije.
- Zašto je to važno? To je važno, jer bez dovoljnog broja zadovoljnih korisnika nema

ostvarenog pozitivnog poslovnog rezultata. Takođe, bez zadovoljnih zaposlenih koji se edukuju i razvijaju nema ni kvaliteta ni produktivnosti. Bez pozitivnog poslovnog rezultata nema ni ulaganja u razvoj, kvalitet i inovacije, dakle nema konkurentnosti.

- Zašto je to važno? To je važno, jer su ulaganja, kvalitet i inovacija nužni faktori sigurnog opstanka u konkurentsko dinamičnoj okolini.
- Zašto je to važno? To je važno, jer su jedino siguran opstanak i pozitivan finansijski rezultat pretpostavka za dalji napredak i razvoj.

Vizija hotelskog preduzeća glasi: „Po kvalitetu i raznovrsnosti usluga u delatnosti hotelijerstva i ugostiteljstva do kraja 2026. godine postati lider u Vojvodini“.

Početni korak ove razvojne vizije hotelskog društva jeste istražiti potrebe i zahteve korisnika hotelskih usluga, uočiti promene koje se mogu izvesti, definisati načine za postizanje generalnog cilja, u tu svrhu osigurati potrebne resurse, ponovo projekovati poslovne procese i organizovati rad u hotelu te razviti i edukovati kadrove.

Odgovori na pitanja koji bi trebali biti razmotreni kroz viziju za budućni razvoj poslovanja hotela su: koji trendovi, inovacije i dinamika menjaju tržište? Naglasak je na kulturnom, zdravstvenom, aktivnom i gastronomskom turizmu. Trendovi diktiraju drugačije turističke grupe i trajanje odmora, javljaju se novi turistički proizvodi i usluge: turisti su okrenuti na duhovno traženje, brigu o sebi, odmor od stresa i relaksaciju. Prisutno je povezivanje i udruživanje turističkih preduzeća. Stvaraju se paketi usluga koji celovito odgovaraju na konkretne zahteve turista. Šta očekuju turisti od preduzeća? Kvalitet, zadovoljavanje potreba i zahteva, cenu za vrednost, pouzdanost, sigurnost. Šta očekuju vlasnici odnosno deoničari? Stabilno poslovanje, ostvarenje profita, razvoj i rast. Šta očekuju zaposleni? Stabilan posao, motivaciju, edukaciju, napredak, zadovoljavajuće plate. Šta su najbolje karakteristike i konkurentske prednosti preduzeća? Dugogodišnja tradicija, kvalitet, monopol zbog veličine kapaciteta, lokacije i mnoštva sadržaja i mogućnosti, fleksibilnost prema korisniku. Koje konku-

rentske prednosti preduzeće može ostvariti u budućnosti? Može uvesti menadžment totalnog kvaliteta, podići kategorizaciju objekta na četiri zvezdice, ponuditi nove i inovativne sadržaje, redefinisati poslovne procese da budu kvalitetniji, efikasniji i racionalniji, smanjiti troškove i povećati prihode.

Primer razvojne vizije za hotelsko preduzeće za sledeće tri poslovne godine – **Zadaci razvojne vizije hotelskog preduzeća po godinama (gradski hotel 3*, Vojvodina):**

- 2022. stvoriti okruženje privlačno za investitore;
- 2022. koristiti savremene trendove poslovne komunikacije, marketinga i prodaje, proširiti i obogatiti sadržaje u hotelskom objektu;
- 2022. edukovati menadžment i zaposlene;

- 2023. razviti celovitu ponudu turističke destinacije u saradnji s nadležnim organima, uklapanjem vlastitih turističkih programa u ponudu;
- 2023. podići kvalitet smeštajnoj, ugostiteljskoj i ostaloj ponudi;
- 2024. prilagoditi kvalitet međunarodnim standardima, uvođenje menadžmenta totalnog kvaliteta, ulazak u partnerski odnos s poznatim hotelskim *brendovima*, podizanje kategorizacije na četiri zvezdice.

Kao što je iz navedenih vremenskih perioda vidljivo, ciljevi su ambiciozni, uključuju poboljšanje u smislu investiranja u inovaciju, renoviranje, edukaciju i reorganizaciju poslovanja te povećanje kvaliteta od turističke ponude do uvođenja standarda.

3.1. Ciljevi preduzeća

Svako preduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži. Važnost ciljeva naglašava i stav pojedinih autora koji tvrde da je organizacija sredstvo za postizanje ciljeva. Proces menadžmenta počinje definisanjem svrhe i ciljeva preduzeća stoga je nužno precizno definisati pojam cilja (Slika 4). Poseban problem proizlazi iz mnogo različitih izraza koji se u stranoj literaturi koriste za označavanje ciljeva, a to su: *objectiv, goals, ends, mission, target* itd. Ciljeve je moguće diferencirati prema konceptu prikazanom na sledećoj slici.

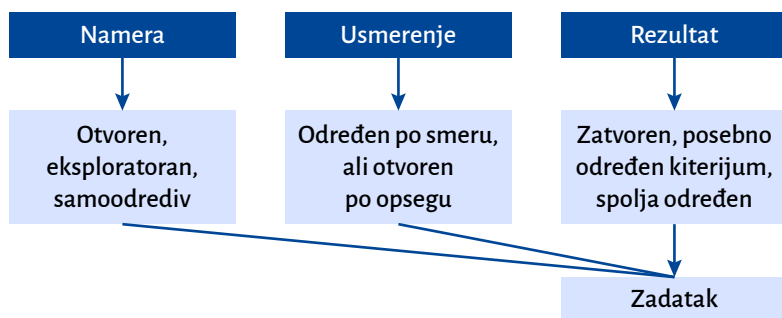
Namera je pojam, odnosno koncept cilja koji pokazuje razloge zbog kojih preduzeće

postoji (npr. cilj je opstanak). **Usmerenje** definiše pravac akcije, ali ne i njen cilj (npr. cilj je ostvariti rast). Cilj može biti formulisan i kao poslovni rezultat koji se želi postići (npr. cilj je povećanje iskorišćenosti kapaciteta za 5%). **Rezultat** se kao pojam definiše kao rezultat koji se želi postići. Potpuno je zatvoren i spolja određen upotrebom različitih kriterijuma. Tako definisan cilj omogućuje racionalan pristup određivanju potrebnih resursa, oblikovanju organizacione strukture i definisnju akcija i mera koje je potrebno preduzeti.

Brojni teoretičari su se bavili pitanjem da li preduzeće ima jedan ili više ciljeva ali preovladava shvatanje o dva osnovna cilja, a to su **opstanak i razvoj**. Opstanak, kao cilj, proizilazi iz samog postojanja preduzeća, dok se razvojem omogućava kontinuitet delovanja preduzeća. Ni jedan nije važniji od drugog, ali je u određenim situacijama neophodno posvetiti veću pažnju ostvarivanju jednog od dva osnovna cilja jer ostvarivanje jednog cilja zavisi od ostvarivanja drugog.

Problemu definisanja ciljeva potrebno je pristupiti i sa tzv. procesnog aspekta koji podrazumeva:

- Proces delovanja okruženja na ciljeve preduzeća i



▲ **Slika 4.** Koncept pojmova (vrsta) ciljeva

Izvor: Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.

- Proces formulisanja i ostvarivanja ciljeva.

Uspešnost ostvarivanja ciljeva preduzeća proporcionalna je uspešnosti njegovih odnosa sa okruženjem. Proces formulisanja i proces ostvarivanja ciljeva nisu isti. Način formulisanja ciljeva može biti u rasponu od autokratskog do potpuno demokratskog, dok ostvarivanje ciljeva uvek sadrži neku vrstu hijerarhijske strukture.

Iz misije se izvode najpre **strategijski ciljevi**, a pri tome se pažnja menadžmenta treba usmeriti na (Cerović, 2003):

- Stanje tržišta;
- Inovacije;
- Proizvodnost;
- Fizičke i finansijske resurse;
- Profitabilnost;
- Performanse i razvoj menadžera;
- Performanse i stavove radnika i
- Javnu odgovornost.

Taktički ciljevi proizlaze iz strateških, a podrazumevaju rezultate koje nameravaju ostvariti pojedini sektori. Taktički ciljevi su temelj za definisanje operativnih ciljeva, kojima se definišu specifični rezultati koje treba ostvariti odeljenja, radne grupe i pojedinci.

Operativni ciljevi su posebno precizni i merljivi, a izražavaju se u kvantitativnim veličinama.

Ciljevi se retko mogu posmatrati kao autonomni ciljevi stoga što svaki cilj ili podržava ostvarenje nekog drugog cilja ili je i sam podržan od drugih ciljeva. Teorija i praksa menadžmenta su prepoznale dva temeljna pristupa postavljanja ciljeva (Cerović, 2003):

- **top-down** pristup i
- **bottom-up** pristup.

Prema top-down pristupu viši nivo menadžmenta određuje ciljeve nižem nivou i tako sve do izvršilaca pojedinih zadataka. Prednosti ovog pristupa su u jedinstvu i usklađenosti ciljeva, a nedostatak je nedovoljna motivisanost podređenih.

Prema bottom-up pristupu ciljevi se određuju obrnutim smerom, a nadređeni trebaju samo uskladiti utvrđene ciljeve. Prednost ovog pristupa je u velikoj motivisanosti zaposlenih

da se ciljevi ostvare, a nedostatak je u često konfliktnosti među ciljevima.

Praksa je pokazala da nema čistih pristupa u postavljanju ciljeva, već se uvek primenjuje određena kombinacija spomenutih pristupa. Na postavljanje ciljeva uvek utiču određene interne i eksterne interesne grupe. Interne interesne grupe čine menadžeri i zaposleni dok eksterne interesne grupe čine konkurenti, kupci, vlada, deoničari, različite vladine i nevladine organizacije. Uticaj tih grupa se ogleda u njihovim traženjima i pritiscima koji ograničavaju menadžere u postavljanju ciljeva. Sloboda izbora ciljeva koju menadžeri stvarno imaju stalno varira u zavisnosti od moći spomenutih interesnih grupa stoga što menadžeri mogu biti proaktivni u postavljanju ciljeva kada je moć interesnih grupa relativno mala, odnosno reaktivni kada je moć interesnih grupa velika.

Preduzeće bilo koje delatnosti mora imati dva glavna cilja koji su sastavni deo ostalih ciljeva: ostvarenje dobiti za finansiranje, investicije, istraživanje i razvoj te sposobnosti podmirenja vlastitih obaveza (likvidnost). Neostvarenje ova dva cilja postavlja opstanak preduzeća upitnim te definisanje svih ostalih ciljeva postaje suvišno i nepotrebno.

I strateški i taktički i operativni ciljevi predstavljaju jasno opisanu razliku između sadašnjeg i budućeg željenog stanja. Na osnovu ciljeva preduzeća definiše se strategija. Ona predstavlja smer koji preduzeće mora slediti, a taktika su detalji vezani uz način izvršavanja strategije.

Osim što ciljeve treba dobro definisati, oni moraju biti merljivi, motivišući i vremenski ograničeni. Ciljevi moraju i obavezivati, odnosno mora se znati ko je odgovoran za njihovo (ne)izvršenje. U pozadini ostvarenja svakog cilja treba definisati proces ostvarenja cilja, te način merenja uspešnosti ostvarenja.

Primer: Postavljanje strateških i taktičkih ciljeva na primeru hotelskog preduzeća (gradski hotel 3*, Vojvodina)

Hotelsko preduzeće koje je predmet analize ima strateške ciljeve. Poslovna odeljenja unutar hotela imaju taktičke i operativne ciljeve. Prvenstveno se postavljaju strateški ili dugoročni ciljevi celog preduzeća, a tada se ciljevi

poslovnih odeljenja definišu u skladu sa strateškim ciljem te se uklapaju u njega.

Strateški ciljevi (u sledećih pet godina) hotela su:

- Ostvariti (što veći) pozitivan finansijski rezultat na kraju svake poslovne godine smanjenjem troškova i povećanjem prihoda u svim segmentima;
- Racionalizacijom poslovnih procesa smanjiti sve nepotrebne troškove i gubitke sa ciljem povećanja profitabilnosti i ulaganja u razvoj;
- Motivisati i edukovati zaposlene te dovesti mlade, stručne kadrove;
- Razviti konkurentske prednosti i kvalitet uz obogaćenje ponude praćenjem sadašnjih i budućih turističkih trendova, u razvoj ponude uključiti investitore koji će stvaranjem poslovnog i turističkog jezgra stvoriti interesantno i sadržajno bogato okruženje;
- Intenzivno sarađivati i razviti partnerstvo sa turističkim agencijama, turističkim organizacijama i ostalim turističkim interesnim grupama te zajednički osmišljavati ponudu (kulturni potencijal grada, geografski položaj grada, razvoj lovnog, seoskog, kulturnog, zdravstvenog turizma);
- Produžiti sezonu i povećati potrošnju turista unutar hotela i u njegovom okruženju;
- Povećati kvalitet hotelskih smeštajnih kapaciteta, uvesti standarde i investirati u kategoriju od četiri zvezdice;

- Razmotriti ulazak u strateški savez (npr. hotelski lanac) za podizanje kvaliteta usluge;
- Koristiti savremenu komunikaciju i marketing za povećanje direktne prodaje (direktna prodaja, prezentacije, promocije, marketinški materijali, internet).

Taktički ciljevi, formulisani da bi se postigao strateški cilj, uobličeni su u poslovne planove. Poslovni planovi su, dakle, taktički ciljevi. Planovima je definisan prihod, trošak i rezultat koji se želi postići kad se od prihoda oduzme trošak. Da bi se plan ostvario, postavljeni su ciljevi hotela koji direktno utiču na njegovu prihodovnu i troškovnu stranu. Na primer:

- Uspostavljanje i organizovanje rada poslovnih jedinica kao posebnih profitnih centara gde je to moguće, te definisanje troškovnih centara koji će se pokrivati iz profitnih;
- Jasno definisanje opisa poslova i radnih zadataka kao i odgovornosti i nadležnosti;
- Povećanje produktivnosti i ukidanje gubitaka i nepotrebnih troškova motivisanjem i edukacijom zaposlenih;
- Oblikovanje i uvođenje sistema izveštavanja u skladu sa savremenim standardima u hotelskoj industriji koji će omogućiti jasno i trenutno praćenje poslovnog rezultata; troškova i prihoda svakog poslovnog odeljenja i omogućiti adekvatno reagovanje;
- Uvođenje novih hotelskih tehnologija i kvaliteta.

Osim poslovne strategije za kontinuirano poboljšanje poslovanja nužan je dobro definisan poslovni plan. Planiranje omogućuje menadžmentu procenu budućih događaja i pravovremenu pripremu za njih. Ono što je povoljno za postizanje ciljeva pojačavati, a ono što je nepovoljno nastojati da se smanji. Nikad nije moguće tačno predvideti šta će se u budućnosti dogoditi, ali prepuštanje budućih događaja slučaju nije svojstveno za uspješne preduzetnike (Cingula i drugi, 2004). **Poslovni plan je dokument koji objedinjuje operativne i finansijske ciljeve poslovanja i sadrži detaljne planove i budžete koji pokazuju kako će se ciljevi ostvariti** (Pavlović, 2006). Poslovni plan je sažetak kako vlasnik, menadžer ili preduzetnik namerava organizovati preduzeće i implementirati aktivnosti neophodne i dovoljne za uspeh preduzeća. To je pismeno objašnjenje poslovnog modela preduzeća (http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan, 09.10.2006.)

Poslovni plan ima karakteristiku brzog zastarevanja. Plan zbog toga ima pretpostavku netačnosti, ali ipak je najvažniji proces planiranja kroz kojeg menadžer dobija bolje razumevanje poslovanja i raspoloživih opcija. Cilj poslovnog plana je ostvariti interese svih grupa koje se javljaju u poslovnom procesu, npr. turističkog/hotelskog preduzeća: zaposleni žele više plate i siguran posao. Turisti žele sigurne, kvalitetne i pouzdane turističke proizvode i usluge po prihvatljivim cenama. Dobavljači žele sigurnost da će se kupiti i platiti njihovi proizvodi. Deoničari žele povrat investicija i profit. Država želi porez i ponašanje u skladu sa zakonom.

Dobar poslovni plan ne samo da će stvoriti budući pravac kretanja preduzeća nego će na pravi način integrisati protivrečne zahte-

ve navedenih interesnih grupa (npr. zaposleni žele veće plate što je suprotno od želje vlasnika: povećanje profita. Smanjenje profita zbog većih plata utiče na dividende i investicije. S druge strane, ignorisanje zahteva interesnih grupa može biti pogubno za uspešan rad preduzeća: kupci se mogu okrenuti ka konkurenciji, zaposleni otići iz preduzeća, deoničari prodati deonice, preduzeće dobiti negativnu ocenu u javnosti, dobavljači otkazati povoljne uslove poslovanja itd. Zato menadžment mora uravnotežiti ove interese i pronaći način da se oni zadovolje u jednakoj meri. Na primer, potrebno je oceniti utiču li više na preduzeće i na njegovu konkurentsku prednost manje plate ili veća ulaganja koja donose rast i razvoj preduzeća, ali ipak se ne sme zaboraviti da su zaposleni osnova svakog preduzeća.

5 PROCES OBLIKOVANJA (FORMULISANJA STRATEGIJE) U TURISTIČKIM I HOTELIJERSKIM PREDUZEĆIMA

Oblikovanje strategije je razvoj dugoročnog plana koji na najbolji način iskorišćava resurse preduzeća te se sastoji od pažljive analize turističke/hotelske organizacije, povoljnih mogućnosti/šansi i opasnosti koje konkurenti i činioci okruženja mogu izazvati (Moutinho i saradnici, 2005). Proces planiranja strategije u turizmu i hotelijerstvu sastoji se delom od znanja i poslovnog iskustva, a delom od neizvesnosti i maštovitosti. Oblikovanje strategije zahteva veštine poput mašte, vizionarstva, prikaza i predviđanja budućih mogućih događaja. Turističkim događajima u budućnosti upravljaju samo oni koji oslušuju trendove i oblikuju ih. Turističko/hotelsko preduzeće mora oblikovati strategiju pre nego učini bilo šta drugo, jer je bez strategije nemoguće uspešno poslovati, planirati i plasirati turistički proizvod. Oblikovanje strategije znači oblikovanje vrste poslovanja i poslovne politike prema tržištu, odabir ciljnog tržišta i grupa i vrsta turističkih proizvoda na nivou preduzeća, poslovnih jedinica i turističkog proizvoda. Strategija turističkog/hotelskog preduzeća ujedinjuje strategije poslovnih jedinica turističkog/hotelskog preduzeća. Svaka takva stratezijska poslovna jedinica ima plan, proizvode/usluge, konkurenciju i kupce. Međutim, cilj je povećati vrednost celog preduzeća ostvarivanjem strategije, a ne vrednost pojedinih stratezijskih poslovnih jedinica. Kod oblikovanja strategije mora se analizirati okruženje privredne grane u kojoj svaka poslovna jedinica posluje. Iz ovoga se dolazi do saznanja o mogućnosti rasta i razvoja, pa se to saznanje uključuje u ukupnu strategiju preduzeća od koje koristi ima i celo turističko/hotelsko preduzeće i sve poslovne jedinice. Kod razvijanja sopstvene strategije poslovne jedinice moraju analizirati svoja tržišta, konkurenciju, trendove te na osnovu toga razviti strategiju koja im omogućuje najbolje iskorišćenje resursa, organizovanje poslovanja i funkcionisanje u konkurentskom okruženju. Vrednost i potreba kvalitetnog strateškog planiranja i oblikovanja raste, budući da to postaje sve kompleksniji proces zbog sve više zahtevnijih i manje lojalnih kupaca, sve brojnijih i agresivnijih konkurenata i sve težih uslova u okruženju.

5.1. Moguće poslovne strategije

U teorijskom pristupu razmatranja stratezijskih alternativa preovlađuje stav da se osnovna podela strategija rasta i razvoja preduzeća formuliše na bazi konkurentne pozicije na tržištu. Svakom preduzeću dostupne su različite vrste mogućih poslovnih strategija. S obzirom na turistički proizvod, tržišnu poziciju, veličinu željene investicije i vrstu kupaca preduzeće može odabrati neku od poslovnih strategija (Moutinho i saradnici, 2005). Polazeći od takvog pristupa možemo ustanoviti pode-

lu strategija na one koje imaju ofanzivan i one koje imaju defanzivan karakter. Zapravo podelu strategija rasta možemo razvrstati u dve grupe i to (Ćerović, 2009):

1. **Ofanzivne strategije** i
2. **Defanzivne strategije.**

U kategoriju **ofanzivnih strategija** spadaju:

- **Strategija stabilnog rasta**, koju hotelsko ili turističko preduzeće koristi kada je zadovoljno rezultatima poslovanja;

- **Strategija koncentracije na određeni tržišni segment**, kod koje hotelsko ili turističko preduzeće putem kompetentnosti ostvaruje određene diferentne prednosti;
- **Strategija diversifikacije**, koja se primenjuje kod onih turističkih ili hotelskih preduzeća koja raspolažu sa više izvora kompetentnosti.

Strategije rasta su izbor preduzeća koja žele da rastu i razvijaju se kroz nove proizvode ili nove načine korišćenja proizvoda, nove kupce, i pri tome ostvaruju natprosečni profit u svojim granama. Sve i jedna od četiri moguće strategije rasta zahtevaju izuzetna finansijska ulaganja i to u više ciklusa: 1) u dodatni fiksni kapital, 2) u istraživanje i razvoj i marketing, 3) u različite linije proizvoda u proizvodnom programu.

U zavisnosti od toga da li preduzeće bira razvoj proizvoda ili tržišta, postoje sledeće strategije rasta (Milisavljević, 2012):

- **Penetracija tržišta;**
- **Razvoj tržišta;**
- **Razvoj proizvoda;**
- **Diversifikacija.**

Strategija penetracije ili tržišnog prodora. Preduzeća je koriste u slučajevima kada prodaje već postojeći proizvod na već postojećem tržištu. Primenjiva je u slučajevima kada je grana u rastu sa značajnom tražnjom kao i ostvarenim profitom kada preduzeće uspe da ostvari relativno trajnu konkurentsku prednost. Načini za povećanje prodaje se ostvaruju kroz (Milisavljević, 2012):

- Povećanje stope korišćenja postojećih kupaca (povećanjem veličine kupovine, povećanjem stope zastarevanja proizvoda, propagiranjem drugih korišćenja dajući bonifikacije od cena);
- Privlačenje potrošača konkurenata (pojačavanjem diferenciranja marke, povećanim promocijnim naporom i iniciranjem sniženja cena);
- Privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod (privlačnim načinima da se proba proizvod, sniženjem ili povećanjem cena i propagiranjem novih korišćenja).

Razvoj tržišta. Primenjuje se kada preduzeće želi da sa postojećim proizvodom osvo-

ji nova tržišta, pri čemu je naglašena upotreba promocije i distribucije. Postojeći proizvod se može prodavati na novim geografskim tržištima ili novim segmentima na postojećem tržištu. Ovo je naročito pogodna strategija kod manjih i srednjih preduzeća koja ne mogu biti tržišni lideri, i u kombinaciji sa strategijom fokusiranja omogućava im unapređenje rezultata poslovanja. Korisna je u slučajevima kada preduzeće ima pouzdane nove kanale distribucije, dobre performanse poslovanja, nepokriveno i nezasićeno tržište, potreban kapital da se izvede ekspanzija, višak neiskorišćenih kapaciteta i kada preduzeće postaje globalno.

Razvoj proizvoda. Preduzeće se usmerava na promene u samom proizvodu kako bi se povećao tržišni prodor u okviru date grupe potrošača. Ova strategija je atraktivna kada preduzeće ima uspešan proizvod koji je u fazi zrelosti životnog ciklusa, kada konkuriše u grani koju karakteriše brzi tehnološki razvoj ili visoka stopa rasta, kada glavni konkurenti nude bolji proizvod po uporedivim cenama ili kada preduzeće ima dobar istraživačko-razvojni sektor.

Diversifikacija. Preporučuje se kada preduzeće ima više izvora sposobnosti i suštine kompetentnosti, a ne može da ostvari svoje ciljeve poslovanja na postojećoj širini odnosa, ili kada želi da racionalnije koristi slobodni finansijski kapital. Primenjuju ga preduzeća kada žele da razviju portfolio svojih proizvoda ili poslova, te se širi kroz interni rast, zajednička ulaganja, strategijske alijanse. Ova strategija je primenjiva kada preduzeće smatra da postoji tržište koje daje priliku za rast, kada je rizik moguće rasporediti na više tržišta i kada se želi ujednačiti sezonska i vansezonska prodaja turističkog proizvoda.

U kategoriju **defanzivnih strategija** spadaju (Čerović, 2009):

- **Strategija sužavanja;**
- **Strategija dezinvestiranja;**
- **Strategija likvidacije.**

Strategija sužavanja se primenjuje u slučajevima kada preduzeće nailazi na probleme recesije u okruženju, kada je imalo brzi rast i velika ulaganja. Može se ispoljiti kroz smanjenje poslovanja (eng. „downsizing“) pri čemu

se smanjuje broj zaposlenih i eliminišu se najslabije poslovne jedinice, i sužavanje poslovanja (eng. „downscoping“) gde se smanjuje širina poslovanja, a eliminišu se poslovne jedinice koje se ne uklapaju u suštinu poslovanja. Preduzeće teži da smanji troškove, poboljša efektivnost, poveća stopu dobiti kako bi se sprečilo dalje pogoršavanje poslovnih aktivnosti.

Strategija dezinvestiranja se koristi kada prethodna strategija sužavanja nije dala rezultate, strateška jedinica posluje sa gubitkom i opterećuje preduzeće, i neophodna su slobodna finansijska sredstva za dalja ulaganja.

Strategija likvidacije predstavlja strategiju gde se u potpunosti prestaje sa poslovnim aktivnostima kroz prodaju aktive ili zatvaranjem kapaciteta. Uglavnom se primenjuje pred bankrot preduzeća ili kada se prodajom aktive žele preusmeriti resursi.

Korporativne strategije, čine osnovu smernica za budućnost preduzeća. U njima je, prema Todosijeviću i Lazoviću sadržana „Svrha i smisao postojanja ambicija firme, njeni resursi i interaktivna veza sa okruženjem u kome funkcioniše“ (Todosijević, Lazović, 2004, str. 90).

Ovom strategijom vrši se identifikacija svrhe i smisla postojanja preduzeća kao i kreiranje planova i aktivnosti da se svrha i smisao ostvare. Ona definiše u kojoj sferi poslovanja se preduzeće nalazi ili treba da se nalazi, koje su smernice preduzeća, kakav je stav prema šansama i kakvo preduzeće treba da bude.

Strategija, kao misaoni proces, mora se bazirati na sledećim elementima (Todosijević, Lazović, 2004):

- Dugoročnu održivost odluka;
- Setove aktivnosti kroz procese kreiranja i stvaranja;
- Konkurentsku prednost;
- Iskorišćenje veza između firme i okruženja;
- Viziju.

Proces sprovođenja strategije traje, košta i podrazumeva sledeće poteze:

- **Strategijsku analizu** – okruženje, resursi, vizija, misija ciljevi;
- **Razvoj strategije** – strateške opcije, selekcija, identifikacija strateških puteva unapred, uticaj strateške strukture i stila i implementacija strategije.

U praksi su se izdiferencirala dva pristupa u stratezijskom procesu posmatranja, identifikovanja i kvantifikovanja resursa određenog turističkog mesta – destinacije kao osnovne pretpostavke potencijalnih resursa preduzeća i to:

- **Preskriptivni**
- **Savremeni pristup.**

Za turizam i hotelijerstvo, prioritetni zahtev je analiza resursa (ljudski potencijal, finansijski i materijalni), pre svega sa aspekta obezbeđivanja profita i zadovoljavanja potreba turista.

Odgovor na ova dva ključna elementa daju osnovu za definisanje strategije (Todosijević, Lazović, 2004).

Generičke strategije su sredstvo za postizanje konkurentске prednosti, a dobile su naziv generičke jer ih sva preduzeća u svim granama mogu primeniti. Modeli generičkih strategija se temelje na širini tržišta na kojem preduzeće želi da posluje i relativnoj konkurentskoj prednosti koja se može ostvariti niskim troškovima i diferenciranjem, te se tako izdvajaju tri generičke strategije (Milisavljević, 2012).

- **Strategija vođstva u troškovima;**
- **Strategija diferenciranja;**
- **Strategija usredsređenosti** – fokusiranja (bilo diferenciranjem, bilo vođstvom u troškovima).

Vođstvo u troškovima. Strategija vođstva u troškovima je strategija koju preduzeća primenjuju u slučaju elastičnosti tražnje, homogenosti proizvoda, nepostojanja načina za diferencijaciju proizvoda, kada se proizvod uglavnom koristi na isti način ili kada su potrošači zainteresovani za najnižu cenu proizvoda. Niska cena proizvoda ne sme da znači najniži mogući kvalitet, već prihvatljiv kvalitet uz najniže moguće troškove. Ova strategija je prednost ukoliko se mogu uspostaviti barijere za ulazak novih proizvođača na tržište i ako postoji prilika za ostvarenje ekonomije obima, međutim, ona nije teška za imitiranje i resursi su uglavnom dostupni svim potencijalnim konkurentima. Uglavnom je sprovode hotelski lanci, restoranski lanci, turoperatori i velike putničke agencije.

Diferenciranje. Strategija diferenciranja je fokusirana na ostvarenje natprosečnog profita kroz konkurentsku prednost kada potrošačima pruža nešto što je jedinstveno, a od izuzetnog je značaja za same potrošače. Jedinstvenost koja se pruža potrošaču može biti u samom proizvodu ili usluzi, tehnologiji koja se koristi u obavljanju aktivnosti, kvalitetu inputa koji se koristi za obavljanje aktivnosti, stručnosti i iskustva osoblja koje obavlja aktivnost i slično. Ova strategija je održiva samo u slučajevima kada preduzeće uspeva da percipira vrednost za potrošače i postoji nemogućnost imitiranja od strane konkurenata. Strategija diferenciranja omogućava da se tražnja određenih kategorija potrošača usmeri ka proizvodu preduzeća.

Da bi se ostvarila prednost putem ove strategije, prema Porteru, neophodno je proći kroz sledeće etape (Porter, 1985):

- Ko su stvarni kupci;
- Lanac vrednosti potrošača;
- Kako kupci rangiraju svoje vrednosti;
- Postojeći i potencijalni izvori jedinstvenosti;
- Troškovi postojećih i potencijalnih izvora;
- Konfiguracija aktivnosti i vrednosti diferenciranja;
- Testiranje izabrane strategije i
- Snižavanje troškova tamo gde je nediferencirano.

U praksi turističkih i hotelskih preduzeća teško se mogu naći primeri primene samo strategije vođstva u troškovima ili samo strategije diferenciranja. U praksi je najčešći slučaj njihova kombinacija.

Usredsređenost (fokusiranje). Ova strategija podrazumeva fokusiranje kroz diferenciranje ili kroz vođstvo u troškovima. Preduzeće teži ostvarenju konkurentске prednosti na suženom tržištu, odnosno tržišnoj niši, i pri tome bolje zadovolji potrebe potrošača kroz diferenciranje ili niže troškove, ili oboje.

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.

Osnovni element generičkih strategija je konkurentska prednost, bez koje nije moguće pravilno sprovesti ni jednu od navedenih strategija. Prednost je podložna brzom eroziji, i vremenom će sigurno doći do pojave imitacije od strane konkurenata. Zato su preduzeća primorana da konstantno unapređuju i inoviraju procese u svom poslovanju i osluškiju potrebe i zahteve svojih potrošača, i na taj način sve promene pretvore u nove prednosti i vrednosti.

Sposobnost strategijskog razmišljanja od strane menadžmenta je bazična pretpostavka za racionalno formulisanje i efikasno sprovođenje strategije. Strategijski misle oni menadžeri koji znaju kako će preduzeće izgledati u budućnosti i onda traže najbolje strategije da preduzeće dođe u tu poziciju u sredini. Kvalitet izabrane opcije oslikava sposobnost menadžera i menadžmenta da strategijski razmišljaju i odlučuju.

REFERENCE

1. Baker, M. J. (2000). *Marketing strategy and management* (3rd ed.). New York: Palgrave.
2. Barktus, B., Glassman, M. & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors?. *Business Horizons*, 43(6), 23-28.
3. Bilanović, R. (2017). *Strategijsko planiranje u hotelskim preduzećima* (studija slučaja: hotel „Fontana“ u Bačkoj Palanci), Master rad u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
4. Blery, E. K. & Kapetanidou, E. (2008). Holiday Inn hotel: A case study from Greece. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 3(3-4), 308-320.
5. Buble, M. i dr. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb.
6. Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet, Split.
7. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
8. Certo, S. C., and Preter, J. P. (1991). *Strategic management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, New York.
9. Cingula, M., Hunjak, T., Ređep, M. (2004). *Poslovno planiranje s primjerima za investitore*, RRIF-ova ekonomska biblioteka, Zagreb.
10. Collins, J. C., Porras, J. I.: „Building your company's vision“, Harvard Business.
11. Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Beograd.
12. Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
13. Jonson, G., Scholes, K. (1988). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New Jersey.
14. Kee, L. W. & Ghosh, B. C. (1990). *Strategies for hotels in Singapore*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 31(1), 74-79.
15. Kolter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd.
16. Kreitner, R. (1989). *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
17. Krešić, D. i Miličević, K. (2010). *Priručnik - kako osnovati i upravljati hostelom*. Zagreb: Hrvatski ferijalni savez.
18. Leader to leader - <http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/sat/mission.html>
19. Lin, X. (2016). *Strategy analysis of a boutique and lifestyle hotel: a SWOT analysis*. Retrieved from [http://broncoscholar.library.cpp.edu/bitstream/handle/10211.3/174609 / XiaomeLin_Project2016.pdf?sequence=4](http://broncoscholar.library.cpp.edu/bitstream/handle/10211.3/174609/XiaomeLin_Project2016.pdf?sequence=4)
20. Meredith, D., Fred, D. & Forest, D. (2016). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 1-12.
21. Milisavljević, M. (2012). *Strategijski menadžment: analiza, izbor i promena*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
22. Moutinho, L. i saradnici (2005). *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, Masmedia.
23. Porter M. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
24. Quick MBA: Vision - <http://www.quickmba.com/strategy/vision/>, Review, September-October 1996.
25. Simons, T. & Namasivayam, K. (1999). The eye of the beholder: Hotel company CEO perceptions of threats and opportunities. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 354-370.
26. The Answers, <http://www.answers.com/topic/business-plan>,
27. Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000). *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
28. Todosijević, R., Todosijević-Lazović, S. (2004). *Faktori izbora Strategije razvoja za*

- turističku destinaciju, Zbornik radova „Hotelska kuća 2004”, str. 90, HOREs, Beograd.
29. Vukosav, S. (2010). Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, Doktorska teza u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
 30. Vukosav, S. (2016). Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
 31. Yu, L. & Gu, H. (2005). Hotel reform in China: A SWOT analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 153–169.
 32. <http://www.shkaminski.com/Classes/Readings/Collins%20and%20Porras.htm>

POGLAVLJE 4

UPRAVLJANJE

TURISTIČKOM DESTINACIJOM

TURISTIČKA DESTINACIJA – KLJUČNI ELEMENT U SISTEMU TURIZMA

Turistička destinacija, u najširem smislu reči, predstavlja svako odredište turističkog putovanja, od samostalnog turističkog objekta, broda za krstarenje, aerodroma ili luke, do turističkog mesta, regije, turističke zemlje, pa i kontinenta. U kontekstu modernog teorijskog shvatanja, pod turističkom destinacijom podrazumeva se širi, integrisani prostor, koji svoj turistički identitet gradi na koncepciji kumulativnih atrakcija koje su, zbog doživljaja što ga omogućuju i s dodatnom turističkom infrastrukturom, prostor intenzivnog okupljanja turista.

Holloway (1989) u svom razmatranju pojma turističke destinacije navodi sledeće: „Destinacija može biti mesto za odmor ili poslovni centar koji turisti posećuju i gde borave. To može biti jedna oblast ili čak zemlja u okviru koje oni putuju. To može biti i brod za kružno putovanje koji posećuje nekoliko luka ili resort hotel. Najkorisnije je pod destinacijom podrazumevati jedno ili više mesta u koja turisti odlaze i borave i koja, ujedno predstavljaju osnovni cilj njihovih kretanja“.

Davidson & Maitland (1997) definisali su destinaciju u obliku „pojedinačne oblasti, mesta ili grada, odnosno jasno određenog ruralnog, obalskog ili planinskog područja“, koje raspolaže brojnim karakteristikama:

- Kompleksan i multidimenzionalan integralni turistički proizvod koji se zasniva na mnoštvu resursa, parcijalnih proizvoda, usluga i različitom vlasništvu;
- Druge ekonomske i društvene aktivnosti, koje mogu biti komplementarne ili u konfliktu sa različitim aspektima turizma;

- Lokalna zajednica i njene organizacije;
- Javni autoriteti i tela sa odgovornošću za planiranje i upravljanje;
- Aktivan privatni sektor.

Ovaj pristup turističkim destinacijama je koristan, s obzirom da on ističe svu kompleksnost destinacije od značaja za sagledavanje problematike njene održivosti. One nisu, dakle, samo mesta turističke potrošnje, već takođe i mesta u kojima ljudi žive, rade i odmaraju se, u kojima oni mogu imati jak osećaj pripadnosti (Jegdić, Marković, 2011, str. 19).

UNWTO, koja za statističke svrhe definiše destinaciju kao „značajno mesto posećeno tokom putovanja“ razlikuje:

- Udaljenu destinaciju – najudaljenije mesto u odnosu na prebivalište;
- Glavnu destinaciju - mesto gde je provedeno najviše vremena;
- Motivisuću destinaciju – mesto koje posetilac smatra primarnim ciljem posete.

1.1. Koncepti turističke destinacije

Turizam je u dosadašnjem razvoju prolazio kroz više faza, od **faze uvođenja** (*epoha turizma privilegovanih klasa*) i **rasta** (*značajna kapitalna ulaganja i višestruk rast turističkog prometa*), do **faze zrelosti** u kojoj se sada nalazi (masovnost i hiperkonkurencija). Kao rezultat nave-

denih osnovnih promena u okviru turizma, menjaju se i turističke destinacije i to veoma dinamično, a takođe se menja i shvatanje destinacije. Suština je da se u okviru „novog“ turizma posebno menjaju potrebe potrošača/turista. Takve nove potrebe iziskuju i novu di-

menziju ukupne ponude u okviru destinacije, zasnovane na raznovrsnosti, standardima kvaliteta, ekološkoj komponenti, humanizaciji i autentičnosti turističkih doživljaja. To je nova komponentna u okviru faze zrelosti koja nam ukazuje na promene u ponašanju potrošača, kojima turistička i hotelijerska preduzeća moraju da se prilagode. Te nove potrebe će svakako menjati i izgled i funkciju turističke destinacije (npr. pandemija izazvana virusom COVID 19 (2020/2021. godine). Sve je veća potreba za sigurnošću (fizička i bezbedonosna) dok personalizacija usluga dobija na značaju.

Raspon tipova turističkih destinacija se kreće od planski izgrađenih mesta za odmor i zabavu, u kojima su sve funkcije usmerene prema turizmu i hotelijerstvu kao dominantnoj aktivnosti, preko gradova i čitavih država, u kojima je turizam od manjeg značaja, u sklopu niza privrednih i vanprivrednih aktivnosti, pa sve do namenski izgrađenih destinacija sa koncentracijom sadržaja na malom prostoru poput „tematskih parkova“.

Pearce (1989) je ponudio tipologiju po kojoj se razlikuje sledeći tipovi destinacija:

1. **Glavni gradovi** - primer: Atina, Grčka
Važniji gradovi privlače posetioce iz turističkih, poslovnih, porodičnih, kulturnih i administrativnih razloga. Turisti teže da se grupišu po posebnim zonama u kojima su preovlađujući arheološki, kulturni, šoping i objekti za zabavu.
2. **Razvijeni tradicionalni centri** - primer: Kušadası, Turska
Seosko naselje koje je davno formirano i zadržalo se kao fokus razvoja turizma. Hoteli, restorani, barovi i drugi turistički sadržaji, građeni na planski ili neplanski način, okružuju jezgro naselja. Turističke struk-

ture i sadržaji sada dominiraju ovim prostorom.

3. **Turing centri** - primer: Salcburg, Austrija
Grad sa velikom koncentracijom sekundarnih turističkih objekata i dobrim saobraćajnim vezama, kako sa emitivnim turističkim zemljama, tako i sa okruženjem u kojem se nalaze prirodne i kulturne atrakтивности.
4. **Namenski izgrađene destinacije** - primer: Diznilend, Pariz
Celokupna infrastruktura i sve pogodnosti su striktno usmerene ka poslovanju u cilju zadovoljenja potreba turista. Građevine su savremene ali, mada je arhitektonski stil veoma kontrolisan, najčešće nije u skladu sa okolnim područjem. Destinacija obezbeđuje sve vrste usluga koje su potrebne turistima za vreme boravka. Za razliku od ostalih tipova destinacija, gde je korišćenje većeg dela atraktivnih sadržaja besplatno, ovde se sve naplaćuje (Jegdić, Marković, D, 2011, str. 21-22. cit. Pearce, 1989).

U evolutivnom toku od tradicionalne ka savremenoj turističkoj destinaciji, Laws (1995) izdvajaju se tri koncepta:

1. Prvi je **tradicionalni** i obuhvata destinaciju kao turističko mesto;
2. Drugi se odnosi na **koncept analize i vrednovanja efekata turizma po lokalnu zajednicu** i upravljanje tim efektima;
3. U fokusu trećeg koncepta, koji je tek u nastajanju, nalazi se **učesće lokalnog stanovništva u upravljanju turizmom, usklađivanje interesa javnog i privatnog sektora, edukativna funkcija turizma i regionalna saradnja u promociji i razvoju**, kao ključne odrednice održivog turizma.

1.2. Elementi turističke destinacije

Prilikom određivanja elemenata turističke destinacije, potrebno je sagledati šta je ono što određuje svaku destinaciju. Polazna tačka za takva razmatranja treba da budu potrebe turista koje treba zadovoljiti u destinaciji i odgovarajući set materijalnih i nematerijalnih komponenti kojima se može obezbediti zadovoljenje

potreba turista u destinaciji. Moguće je definisati različit broj elemenata neke destinacije, ali se svi autori slažu u tome da postoji određena grupa osnovnih elemenata bez kojih destinacija ne može da postoji. Osnovni elementi, zajednički svim destinacijama, jesu:

- Atraktivnost;

- Pristupačnost;
- Uslovi za boravak.

Atraktivnost, kao faktor koji privlači turiste na određenu lokaciju, u stvarnosti obično predstavlja miks više elemenata. Atraktivnost destinacije ili atraktivni faktori su opredeljujuća snaga koja utiče na konkretan izbor od strane turista, ali i na njihova buduća ponašanja.

Atraktivni faktori mogu da budu i pokretačka snaga u smislu vodećeg razloga za donošenje odluke o preduzimanju nekog putovanja, kao što mogu biti onaj činilac koji će uticati na izbor baš one destinacije koja raspolaže takvim elementima.

Atraktivni elementi su **objekti i delovi prostora** koji imaju upotrebnu vrednost jer svojim osobinama mogu da zadovolje turističke potrebe. Atraktivni faktori, kao elementi turističke destinacije, mogu biti **prirodni objekti i lokacije** u okviru destinacije ili **objekti ili postrojenja izgrađena ljudskim radom**, ali i različite „žive“ **manifestacije** kao što su karnevali. Ovo bi bila i najopštija podela atrakcija na **prirodne, izgrađene i „žive“**, u okviru kojih su moguće detaljnije podele. Jedna od mogućih podela prikazana je u Tabeli 1.

Pristupačnost je drugi elemenat turističke destinacije. Pod njim se misli na brzinu, komfor i napor koji se treba preduzeti kako bi turisti došli do izabrane destinacije. Podrazumeva i **geografsku distancu i ekonomski napor** (trošak) koji je potrebno učiniti kako bi se stiglo na destinaciju. U prvom slučaju se misli na udaljenost/blizinu emitivnog tržišta mereno u

kilometrima ili vremenom putovanja, a u drugom slučaju na troškove koje tražnja snosi da bi dospela do destinacije. Pristupačnost, u ovom slučaju, podrazumeva i ukupnu razvijenost saobraćajne infrastrukture između emitivnog tržišta i destinacije, kao i kvalitet i kvantitet saobraćaja u samoj destinaciji.

Do neke destinacije se može stići na više različitih načina. Za koji od mogućih načina prevoza će se turista odlučiti zavisi od njegovih ličnih afiniteta i pre svega, od **karaktera saobraćajne infrastrukture**, ali i od niza drugih elemenata, kao što su: **geografska i vremenska udaljenost, komfor i status koji pruža pojedini vid prevoza, sigurnosni faktori, odnos cene i kvaliteta usluge, raspoloživost oblika prevoza i pouzdanost**.

Uslovi za boravak turista obuhvataju objekte za smeštaj i ishranu, prodavnice svih tipova, zatim usluge zabave, razonode, rekreacije i čitavu paletu pratećih usluga od frizera do vulkanizera. Neko mesto može da raspolaže veoma interesantnim atrakcijama i može biti lako pristupačno, ali ako ne raspolaže objektima za smeštaj i ishranu turista, ne može se govoriti o destinaciji u pravom smislu te reči. Tek postojanje ovih objekata utiče na duži boravak i zadržavanje turista na tom prostoru, a duže zadržavanje utiče na povećanje ekonomskog efekata od turizma.

Osnovni elementi turističke destinacije se često dele u dve velike grupe: **primarni i sekundarni elementi turističke destinacije**.

Prema **Kripendorfu** (1987), reč je o razlikovanju između elemenata koji predstavljaju opšte pretpostavke za razvoj turističke destinacije tzv. **proizvodni elementi** (geografski položaj, klima, vegetacija i sl.), **činioci ljudskog ponašanja i egzistencije** (jezik, mentalitet, gostoprimstvo, kultura, folklor i sl.) i **opšta infrastruktura** (saobraćajna povezanost, struktura naselja, komunalna opremljenost) i elementi koji daju **specifični turistički sadržaj** destinaciji (turistički kapaciteti i posebni infrastrukturni sadržaji za potrebe turizma, organizacione aktivnosti, informisanje, snabdevanje, zabavni i rekreativni sadržaji i sl.).

Praktičnija je podela koja u **primarne elemente** turističke destinacije svrstava klimu, ekološke karakteristike, kulturnu baštinu i tradicionalnu arhitekturu, a u **sekundarne** svrsta-

Tabela 1. Atraktivni faktori

PRIRODNI FAKTORI	KULTURNO – ISTORIJSKO NASLEĐE
• Plaže i more • Planine • Reke i jezera • Banje • Parkovi i rezervati	• Istorijски spomenici • Arheološka nalazišta • Muzeji • Lokalna kultura • Kulturno-umetnički festivali
KOMERCIJALNE ATRAKCIJE	OSTALE ATRAKCIJE
• Zabavni i tematski parkovi • Prodavnice i prodajni kompleksi • Kockarnice i ostali objekti za klađenje	• Sportski objekti i događaji • Festivali i sajmovi • Zoološki vrtovi • Noćni klubovi • Različiti oblici zabave na otvorenom

Izvor: Middleton, Hawkins, 2002. cit. Jegdić, Marković, 2011, str. 27-28.

va elemente koji su uvedeni posebno za potrebe turista, kao što su hoteli, restorani, saobraćaj, rekreativni i zabavni sadržaji. Gotovo u svim destinacijama primarni elementi se koriste bez naknade (npr. plaže, kulturno-istorijski spomenici, ambijentalne celine), mada postoje troškovi za održavanje tih resursa i često se naplaćuju od turista. S druge strane, razvoj turističke privrede, odnosno ukupne turističke ponude destinacije, vezan je za sekundarne elemente raspoložive na turističkoj destinaciji. Njihovo korišćenje se plaća od strane turista, jer ove elemente obezbeđuju komercijalna preduzeća kao deo svojih redovnih poslovnih aktivnosti.

Definisanje elemenata i njihovih karakteristika u konkretnoj turističkoj destinaciji je posebno važno zbog marketing aktivnosti i korišćenja pojedinih instrumenata marketing miksa prilikom promovisanja turističke destinacije, odnosno, u krajnjoj liniji, utiče na celokupan proces upravljanja razvojem turističke destinacije. U upravljanju destinacijom posebnu pažnju treba obratiti na međuzavisnost svih elemenata unutar sistema turističke destinacije. Ti elementi čine celinu sa kojom turisti stupaju u interakciju putem koje zadovoljavaju svoje potrebe i ostvaruju turističke doživljaje. (Jegdić, Marković, 2011, str. 28-30).

1.3. Vrste turističkih destinacija

Postoji nekoliko opšteprihvaćenih kriterijuma, odnosno principa za klasifikaciju turističkih destinacija. Najrasprostranjeniji su svakako **geografski princip** (prema dominantnim geografskim obeležjima), **funkcionalni princip** (prema preovlađujućim funkcijama – oblicima turističkog prometa). Često se koristi i **vremenski princip** (prema udaljenosti od glavnih emitivnih tržišta), kao i različite kombinacije navedenih principa. Jedna od klasifikacija je i ona koja destinacije deli na **prirodne** i **veštačke** (namenski izgrađene).

Navodimo jednu podelu koja se zasniva na kombinaciji geografskog i funkcionalnog principa. Na ovaj način mogu se razlikovati sledeće vrste destinacija:

- Primorske turističke destinacije;
- Planinske turističke destinacije;
- Banjske turističke destinacije;
- Gradske turističke destinacije;
- Ruralne turističke destinacije;
- Zaštićena prirodna dobra i područja izuzetnih odlika;
- Destinacije (centri) za sportske aktivnosti;
- Brodovi za krstarenje i dr.

Primorske turističke destinacije su najrazvijenije u oblasti Mediterana, Kariba i Jugoiistočne i Istočne Azije, s tim što se ova područja u celini mogu posmatrati kao zasebne makrodestinacije. Ove destinacije, u smislu lokalnih turističkih destinacija, obuhvataju mesta

na samoj obali toplih mora, čije začetke predstavljaju mala tradicionalna naselja koja su u prošlosti bila tipična ribarska mesta. Pojavom turističkih kretanja ona paralelno počinju da menjaju svoju fizionomiju i privrednu strukturu, zapostavljajući tradicionalne delatnosti, kao što su ribarstvo i oskudna zemljoradnja, a usmeravaju se sve više prema uslužnim delatnostima. Dolazi do gradnje smeštajnih kapaciteta i zabavnih sadržaja, uz istovremeni razvoj saobraćaja, trgovine i specifičnih zanata. U početku, ovi su se centri gradili u blizini velikih emitivnih tržišta zbog lakše dostupnosti. Sa razvojem saobraćaja, prostorna udaljenost kao ograničavajući faktor, relativno gubi na značaju. Tome naročito doprinosi napredak u razvoju vazdušnog saobraćaja.

Planinske turističke destinacije su, kao i primorske, danas veoma rasprostranjene. Njih ima skoro svaka država koja poseduje planinske oblasti, tako da se one najčešće nalaze u blizini emitivnih turističkih zona. Najstarije i najpoznatije planinske turističke centre u svetu imaju Evropa i Severna Amerika. Međutim, u poslednje vreme ovakvi centri se razvijaju i u drugim delovima sveta, kao što su Južna Amerika, Istočna Azija, Australija i dr. Planinski turistički centri su najčešće svoj razvoj vezivali za aktivnosti na snegu i dužinu trajanja snežnog pokrivača. Ponekad su to bila i klimatska mesta (vazdušne banje) koja su posećivana i tokom letnje sezone. Danas planinski

turistički centri po pravilu imaju dve sezone, zimsku i letnju, a letnja sezona se, po ukupnim ekonomskim efektima, približava zimskoj. Zbog visokih troškova izgradnje, održavanja i eksploatacije turističke infrastrukture i suprasrukture, često dolazi u pitanje rentabilnost obavljanja turističke delatnosti u ovakvim centrima. Stoga se preduzimaju neophodne mere na diversifikaciji turističkog proizvoda i organizacionom prilagođavanju ponude u cilju boljeg korišćenja kapaciteta i povećanja potrošnje, što između ostalog znači i produženje sezone na prolećne i jesenje mesece.

Banjske turističke destinacije podrazumevaju banjske centre, pojedinačne, a često i skupinu takvih centara na određenom prostoru, koji mogu da oblikuju specifičnu regionalnu banjsko turističku ponudu. Formiraju se oko termo-mineralnih izvora koji se najčešće i pojavljuju u grupama na određenom području koje karakteriše ista geološka građa. Banjski turistički centri se danas nalaze u procesu promena i modernizacije. Ovaj proces je okrenut ka menjanju imidža banja, koje su do sada shvatale kao mesta za lečenje, ka imidžu mesta koja obnavljaju energiju organizma, čuvaju zdravlje i podmlađuju. Nekadašnji lečilišni kompleksi se modernizacijom prevode u polifunkcionalne hotele, sa programima tretmana iz različitih oblasti medicine, uz primenu najsavremenijih metoda i tehnologija. Banje se danas obično nazivaju spa i wellness centrima, odnosno, reklamiraju se kao mesta u kojima možete produžiti mladost, za razliku od nekadašnjeg koncepta, mesta koja čine starost ugodnom.

U **gradske turističke centre** (city break destinacije) spadaju prvenstveno veliki gradovi koji nude sadržaje 24 časa dnevno, od kulture, zabave, rekreacije, ugostiteljstva, odmora, do istorije i modernih sadržaja, a koje najčešće koriste i domaće stanovništvo. To su glavni gradovi država i regija, veliki privredni i kulturni centri, gradovi sa bogatom istorijom i kulturom i sa povoljnim geo-turističkim položajem. Kod nas su to, pre svih, Beograd, Novi Sad i Niš. Turisti u ovakve gradove dolaze tokom cele godine, mada više u letnjoj polovini, kada su povoljniji vremenski uslovi za aktivnosti na otvorenom.

Ruralna područja danas predstavljaju veoma bitan resurs za turizam i hotelijerstvo

velikog broja zemalja. Ruralna područja više nisu samo baza za proizvodnju hrane ili slabo razvijena područja sa kojeg stanovništvo odlazi u potrazi za boljim životom. Ona sve više postaju područja intenzivnog interesovanja turista. Jedna od mogućnosti uključivanja ruralnih područja u turistička kretanja jeste njihova transformacija u turističke destinacije u kojima će održivi razvoj turizma biti imperativ. Usko povezana sa turizmom u ruralnim područjima je i proizvodnja hrane, a pre svega uspostavljanje organske proizvodnje zdrave i kvalitetne hrane koja će biti konzumirana i od strane turista koji borave na tom području. Razvoj ruralnih područja kao turističkih destinacija može se odvijati u više pravaca, a najčešće su navođeni:

- Agroturizam, seoska gazdinstva, farme;
- Aktivni odmor;
- Eko-turizam;
- Seoski turizam;
- Kulturni turizam i
- Ostali kombinovani oblici turizma posebnih interesovanja.

Zaštićena prirodna dobra i druga područja izuzetnih odlika najčešće predstavljaju velike i nenaseljene prostorne celine sa visokim stepenom očuvanosti prirodne sredine. Po prostranstvu zaštićene teritorije i nacionalni parkovi imaju najznačajnije mesto među zaštićenim prirodnim dobrima. Upravo zbog toga, nacionalni parkovi spadaju u najznačajnije turističke vrednosti, jer pružaju mogućnost najsvestranijeg turističkog aktiviranja. Sa druge strane, razvoj turizma na osetljivim prostorima predstavlja rizik i možda najspornije pitanje iz koncepcije njihovog razvoja, što treba imati u vidu pri izradi strategije marketinga i ukupnog menadžmeta ovih prirodnih dobara. Osnovno geslo prilikom upravljanja tim destinacijama mora da bude turističko aktiviranje zaštićenih područja na osnovu održivog razvoja turizma i hotelijerstva.

Neki autori ovde ubrajaju i **centre za sportske aktivnosti i brodove za krstarenje i dr.** (Štetić, 2009). Destinacije (centri) za sportske aktivnosti karakterišu se izgrađenim sportskim kapacitetima namenjenim kako profesionalcima za njihove pripreme, tako i široj javnosti za rekreaciju. Uz ostale, pre svega klimatske

uslove, neke destinacije postaju sve više prepoznatljive po ovoj funkciji. Brend u ovom segmentu predstavlja npr. Antalija u Turskoj.

Brodovi za krstarenje kao turističke destinacije su postali široko prihvaćena formulacija. S obzirom na elemente koje sadrže, oni praktično i predstavljaju destinaciju za sebe. Najbolji primer za to su moderni brodovi za krstarenje koji mogu da prime i nekoliko hiljada putnika i imaju desetinu paluba. U okviru jednog takvog broda postoje otvoreni bazeni i drugi sportski tereni, wellness centri, pozorišta, bioskopi, prodavnice, restorani, biblioteke, šetališta i ostale pogodnosti, te se s pravom nazivaju turističkim destinacijama. Ovi brodovi rade tokom cele godine i ne suočavaju se sa problemom sezonalnosti. To znači da oni krstare na onim područjima u kojima je trenutno sezona, jer su ta područja tada najatraktivnija za turiste.

U poslednje vreme, sve se više govori o **destinacijama poslovnog turizma**, kao pandam odmarališnim. Poslovni turizam se potpuno razlikuje od odmarališnog turizma, a poslovni putnik se veoma razlikuje od običnog turista. Svet poslovnog turizma egzistira paralelno

sa odmarališnim turizmom. Ponekad poslovni turizam koristi slične usluge kao i odmarališni, kao što su hotelske sobe i sedišta u avionu. U drugim prilikama oni koriste jedinstvene usluge kao što su kongresni centri. Oni takođe imaju sopstvenu infrastrukturu – poslovne turističke agente i organizacije. Svaka od navedenih vrsta destinacija (primorske, planinske, banjske, gradske i dr.), može da se razvija i kao destinacija poslovnog turizma. Pored osnovnih faktora koje mora da poseduje svaka destinacija (atraktivni, komunikativni i receptivni), destinacije poslovnog turizma treba da sadrže i specifičnu grupu faktora u koje spadaju materijalno-tehnički resursi i specijalizovani kadrovi.

Treba naglasiti da se određena destinacija može razvijati u više pravaca, kao i da može da menja pravce razvoja ako proceni da će joj to više odgovarati. Danas gotovo da i nema destinacije koja pripada čistom funkcionalnom tipu, kao što, uostalom, ne postoji ni hotel koji komunicira samo jedan tip posetilaca i nudi samo jednu vrstu usluga (Jegdić, Marković, 2011, str. 30-34).

1.4. Dinamika razvoja i životni ciklus destinacije

Evolucija turizma tesno je povezana sa razvojem destinacija. Postoje bitne razlike između povremenih dolazaka individualnih putnika u određenu oblast i takvih prostornih celina kada one postanu odredišta za boravak brojnih turista. U dinamici razvoja destinacija mogu se uočiti četiri jasno izdiferencirane faze: **predturistička faza, putnička faza, faza masovnog turizma i faza upravljanja turizmom**.

U **predturističkoj fazi** glavni razlozi posećivanja određene oblasti odnose se na posetu prijateljima i rodbini ili obavljanje nekog posla. Zadevi za smeštajem i zabavom se zadovoljavaju u okviru postojećih mogućnosti i kapaciteta lokalne zajednice. Posetioci, dakle, postaju privremeni deo te zajednice. U okviru destinacije samo nekoliko zona privlači turiste, a lokalno stanovništvo je još uvek relativno izolovano od uticaja turizma. U ovom ranom periodu razvoja destinacije, samo mali deo privrednih i

poslovnih aktivnosti je ekonomski zavisao od prometa posetilaca.

Druga, **tzv. putnička faza** odlikuje se pojačanim intenzitetom dolazaka individualnih posetilaca. U njoj preduzetnici već vide perspektive svog ozbiljnijeg poslovnog angažovanja, a domicilno stanovništvo uspostavlja uglavnom pozitivan odnos prema razvoju turizma, videći u tome šansu za poboljšanje svog materijalnog položaja. Poboljšava se pristupačnost destinaciji. Uporedo sa tim povećava se konkurencija preduzetnika u zadovoljenju potreba turista, preusmeravanjem lokalnog stanovništva iz drugih delatnosti, kao i uključivanjem preduzeća van destinacije.

Treća faza se odnosi na **razvoj masovnog turizma** u kojoj, usled sve većeg i organizovanog priliva posetilaca, poslovni sektor investira u razvoj specijalizovanih usluga i sadržaja namenjenih posetiocima (restorani, barovi, rekreativni, kulturni i zabavni sadržaji). Time

data prostorna oblast poprima poznate karakteristike turističke destinacije. Ukupna privredna delatnost destinacije doživljava transformaciju, usled stvaranja novih profitnih mogućnosti koje donosi razvoj masovnog turizma. Domicilno stanovništvo pod dejstvom posetilaca počinje da prihvata nove načine ponašanja i novi sistem vrednosti. Masovni razvoj turizma na destinaciji, pored pozitivnih efekata, dovodi i do niza negativnih posledica, što zahteva viši stepen organizovanja destinacije.

Nastale promene rezultiraju **fazom upravljanja turizmom** koju karakterišu dva pristupa:

1. Potreba da se destinacija plasira na tržištu kako bi se privukao dovoljan broj posetilaca i time omogućilo uspešno poslovanje turističke privrede i
2. Usvajanje administrativnih mera koje treba da obezbede takve oblike turističkog prometa koji će rezultirati prednostima po lokalnu zajednicu.

U toku faze upravljanja turizmom, državni i lokalni organi na destinacijama počinju da donose proaktivne odluke o tome koje će kapacitete ponuditi na tržištu. Pred lokalne organe se postavlja izazov i zadatak kako postupati i koje mere donositi u uslovima povećanja lokalnog stanovništva i izmene njegove strukture, jer razvoj turizma stimuliše priliv radne snage u destinaciju.

Savremeno shvatanje destinacije uključuje i pojam **životnog ciklusa** prema kome ona proživljava svoj vek sledeći pojedine uzastopne faze. Mnoga tradicionalna odredišta prešla su dug put od aristokratskih do demokratskih oblika turizma. Neslućena prostorna ekspanzija bila je praćena i bitnom promenom dominantnih sezona, oblika turističkog prometa, a svakako i profila klijentele, te njenih sklonosti. Evolucija turizma je vrlo često bila povezana s razvojem destinacije, a posebno s pojedinim lokalitetima koji su se značajnije razvijali usavršavanjem komunikacionih sredstava. Kao posledicu imali smo masovnost turističkih grupa, često vrlo različitih preferencija.

Turističke destinacije su dinamične, s promenljivom ponudom i zavise od tržišta koje se

razvija u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. Njegovim oscilacijama doprinose tipovi turista s jasnim preferencijama, motivima i željama. Destinacija se sve više shvata kao nukleus i polazište turističke budućnosti neke zemlje pa je stoga treba celovito koncipirati, razvijati i promovisati. Pri tome je važna i njena specijalizacija kao odraz sličnih trendova na svetskom tržištu koje preferira različita tematska putovanja, za pobirljive goste.

Turistička destinacija prolazi različita stanja eksploatacije, tj. faze razvoja. Ta pojava nastaje zbog uticaja direktnih ili indirektnih činilaca stabilnosti, bez obzira potiču li ti činioci iz okruženja ili iz same destinacije. Označavanjem tih stanja pomoću pokazatelja rasta, dobije se **kriva životnog ciklusa destinacije**. Ova kriva je vrlo slična svakoj drugoj krivoj životnog ciklusa proizvoda. Cooper navodi da je za destinacije danas široko prihvaćeno stanovište da životni ciklus destinacije prolazi kroz pet faza (Cooper, 2008):

- Istraživanje;
- Angažovanje;
- Razvijanje;
- Konsolidacija;
- Propadanje ili podmlađivanje.

On takođe smatra da se „životni ciklus turističke destinacije može koristiti radi obostranog razumevanja, fizičkog razvoja destinacije, ali takođe i evolucije tržišta“ (Slika 1).

Istraživanje podrazumeva čiste i još netaknute prirodne lepote i mali broj posetilaca u destinaciji. Ponuda je još uvek siromašna. Ne postoji nikakav vid komunikacija. Destinacija je na tom nivou utoliko privlačna ukoliko još nije došla pod uticaj delovanja turističke industrije. Mogućnost kontaktiranja domicilnog stanovništva je velika.

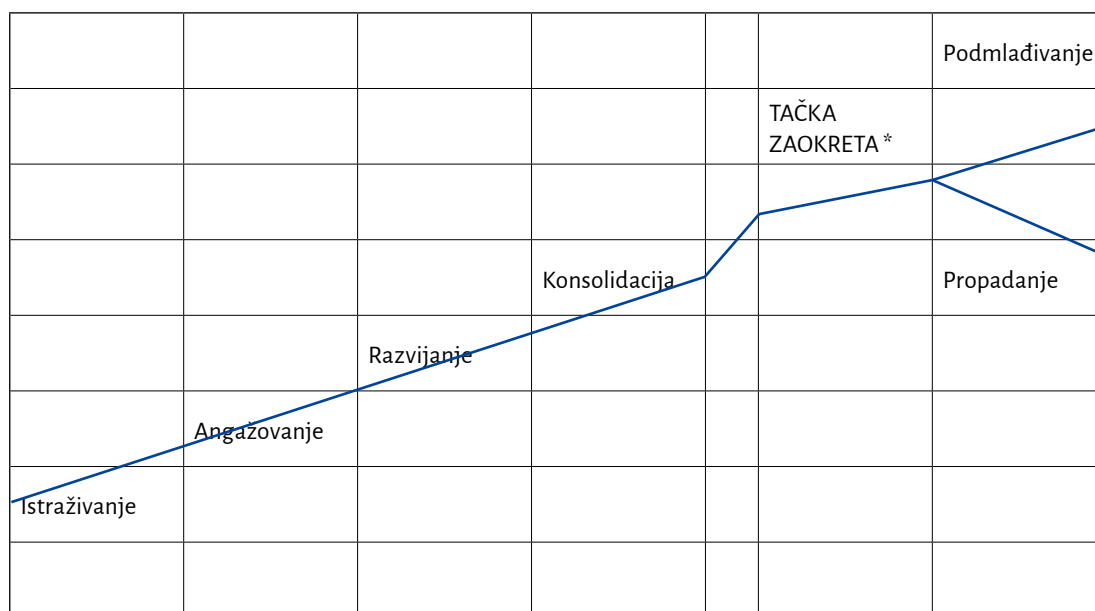
Angažovanje je faza koja podrazumeva postojanje inicijative za obogaćenjem turističke ponude destinacije. U prvom redu to se odnosi na ugostiteljski deo ponude. To je reakcija na učestalost i postepeni porast broja posetilaca destinacije koji karakterišu ovaj stadijum životnog ciklusa. Dolazi do sezonskih oscilacija u posetama, kao i do prvih inicijativa ka infrastrukturnim ulaganjima.

Razvojna faza podrazumeva dolazak velikog broja turista. U punoj sezoni ima ih često

► **Slika 1.** Životni ciklus turističke destinacije

apscisa – vreme; ordinata – broj gostiju (ili drugi pokazatelj uspešnosti)

Izvor: Cooper, Ch. et al. (2008). *Tourism – Principles and Practice*. 3th ed. Prentice Hall.



više nego domicilnog stanovništva. Preveliki obim turističkog prometa može da premaši noseći kapacitet destinacije i izazove saturaciju prostora. Kontrola daljnjeg razvoja turizma prelazi lokalne okvire. U ovoj fazi rasta moguće su oscilacije u pogledu kvaliteta turističkih usluga. Neophodno je uklapanje u sistem regionalnog i nacionalnog planiranja razvoja.

Konsolidacija podrazumeva ublažavanje, još uvek pozitivne stope rasta dolazaka. To znači da se broj posetilaca još uvek povećava, samo manjim tempom nego ranije.

Stagnacija je odraz dostignutog zenita. Destinacija gubi na atraktivnosti i konkurentnosti jer su se na tržištu pojavile nove i atraktivnije destinacije. Iziskuje veće napore kako bi se broj posetilaca zadržao. Vrlo često se manifestuje prisutnost značajnih ekoloških, socio-kulturnih i ekonomskih problema.

Propadanje karakteriše nepovratno gubljenje posetilaca. Destinacija postaje izrazito zavisna od manjih lokaliteta, dnevnih izleta, vikend posetilaca itd. Faza iz koje je moguće podmlađivanje ili prestanak delatnosti.

Podmlađivanje uključuje nove atraktivnosti, novi kvalitet, nova tržišta, nove distributivne kanale. Najčešće su to *novi* proizvedene atraktivnosti, uvođenje novih prirodnih resursa, alternativnih oblika turizma i slično. Novi razvoj proizvoda destinacije podrazumeva angažovanje svih podsistema destinacije s ciljem postizanja zakonitosti ciklus – reciklus, odno-

sno uspostavljanja novog razvojnog ciklusa destinacije.

1.4.1 Podmlađivanje destinacija masovnog turizma

I pored razvoja niza novih oblika održivog turizma od osamdesetih godina prošlog veka, masovni turizam i dalje predstavlja najveći segment tržišta. Jedan od najznačajnijih problema u ovoj fazi razvoja turizma predstavlja konsolidacija masovnog turizma. Ovo se naročito odnosi na tradicionalne destinacije gde je masovni turizam najrazvijeniji i najstariji, sa velikim ekonomskim učincima. Takve destinacije su, na primer, na Mediteranu i Karibima. Kod nas su to Zlatibor, Kopaonik i neke banjske destinacije. Cilj menadžmenta je da identifikuje politike i primeni strategije radi prilagođavanja destinacije upravljanju njihovim turističkim razvojem na principima održivosti.

Osnovu politika koje se u pravcu inoviranja masovnog turizma sprovode u svetu, predstavlja podmlađivanje destinacije i njenih turističkih proizvoda i usluga. U većini slučajeva radi se o destinacijama koje su dostigle zrelu fazu. Opadanje broja stranih posetilaca, stagnacija potrošnje pri istom ili većem ukupnom broju turista, koncentracija aktivnosti u vremenu i prostoru i pogoršanje stanja životne sredine najčešći su problemi takvih destinacija. Negde se naglasak stavlja na novi diversifikovan proizvod, dok druge destinacije

primenjuju osvežavanje postojećeg proizvoda masovnog turizma. Podmlađivanje je zamišljeno kao bitan činilac povećanja konkurentnosti i održivog funkcionisanja. Kvalitet ovde ima dvostruko značenje: viši kvalitet za tradicionalni turistički proizvod i novi kvalitetan proizvod koji privlači „kvalitetnije” posetioce. Ova dvostruka interpretacija kvaliteta zapravo reflektuje dva glavna cilja izabrane politike.

Ostrvo Majorka predstavlja primer zrele destinacije u fazi stagnacije i suočava se sa pretnjama destinacija koje tek stupaju na scenu, kao što su Turska, Karibi i Daleki Istok. Ubrzano se razvila tokom šezdesetih i sedamdesetih godina 20. veka, često sa slabim kvalitetom građevina koje su zaklanjale živopisne pejzaže. Međutim, ovo ostrvo nastavlja da nudi čitav niz sadržaja različitim segmentima turista. Nove destinacije na Karibima i Dalekom Istoku otvorene su tokom čitave godine, dok se sezona na Majorci završava zimi. Da bi se zaustavilo propadanje i inicirao oporavak, razvijaju se nove inicijative – restorani, hoteli i barovi ostaju otvoreni i tokom zimskih meseci, uglavnom su orijentisani na starije goste. Lokalna vlada usvojila je politiku kojom će se kontrolisati izgradnja novih hotela, štititi okruženje, ograničiti buka koju stvaraju barovi i noćni klubovi, destimulisaće se alkoholizam i antisocijalno ponašanje turista (Beech & Chadwick, 2006).

Konsolidacija masovnog turizma je usmerena na podizanje njegovog kvaliteta. Ovo se postiže poboljšanjem proizvoda i kontrolom rasta, koji mora poštovati noseći kapacitet prostora, doživljaj posetilaca, zadovoljstvo članova lokalne zajednice i dugoročnu ekonomsku održivost. Na taj način povećava se konkurentnost, dok su poboljšanja takođe moguća sa novim proizvodima i novim tržištima. Za poboljšanje kvaliteta proizvoda uglavnom se koriste strategije, kao na primer, inovacija i profesionalizacija uslužnog procesa, menadžment totalnog kvaliteta, znakovi sitne pažnje, usluga plus, ulepšavanje fizičkog izgleda destinacija i zaštita životne sredine. Za kontrolu širenja gradnje izrađeni su zakonski osnovi. Cilj je da se ograniči opterećenost, naročito smeštajem nižih kategorija, kao i prevelika zavisnost od turoperatora.

Ekonomsku održivost turizma podrivaju eksterni faktori, naročito sebično ponašanje

udruženih posrednika. Tradicionalne destinacije se trude da razvijaju nove proizvode u cilju privlačenja novih segmenata tržišta, pre svega zahtevnijih potrošača. Ovi novi diversifikovani proizvodi su usmereni uglavnom prema alternativnim oblicima turizma u unutrašnjosti, manje urbanizovanim područjima, kulturnim i prirodnim atrakcijama i prema novim uslugama, kao na primer banje, kongresi, krstarenja, manifestacije, specijalni interesi i sl. Treba pomenuti još nekoliko mera, koje se sprovode kao posebne politike podizanja kvaliteta proizvoda. To su zaštita i očuvanje prirode, naglasak na kulturno nasleđe i produžetak turističke sezone. One se zapravo koriste kao strategije za implementaciju visokokvalitetnog, raznovrsnog turističkog proizvoda.

Potreba za zaštitom prirode i promocijom lokalne kulture i istorijske baštine su dva cilja uključena u svaku pojedinačnu strategiju, bez obzira da li je ona usmerena na privlačenje novih tržišta ili konsolidovanje tradicionalnih proizvoda. Uostalom, priroda, kultura i istorijsko nasleđe su takvi resursi koji mogu delovati samostalno, kao proizvodi koji će privlačiti nove turiste ili na poboljšanje već postojećih proizvoda na njihovom tradicionalnom tržištu. Kreatori politike, u svakoj studiji slučaja, konstatuju da je u njihovim destinacijama bila zanemarena priroda i kulturna baština.

Iako je produženje sezone razmatrano kao željeni cilj u mnogim politikama turizma, načini za ostvarenje toga cilja, kao i sami rezultati, veoma su različiti. U slučaju Balearskih ostrva, na primer, eliminisanje sezonalnosti je usmereno na ograničavanje rasta turizma u letnjim mesecima i raspodelu velikog broja posetilaca ravnomernije tokom godine (Bardolet, 2001).

Na Kipru, cilj strategije produženja sezone bio je promeniti (repozicionirati) ostrvski proizvod od „3s” (sun - sand - sea = sunce - pesak - more), rasteretiti obalu i privući nova tržišta na diferenciranom turističkom proizvodu. Malta je ciljala nova tržišta - Nemačku i Skandinaviju (Ioannides, Holcomb, 2001), tako da je dodatno obezbeđenim prilivom posetilaca kompenzovala sezonalnost i ostvarila bolje korišćenje kapaciteta. Bez obzira na pristup, produženje sezone omogućuje uključivanje novih aktivnosti za zimske ili druge mesece, dakle, stvaranje

nje diversifikovanog proizvoda. Diversifikaciju turističkog proizvoda bi trebalo razmotriti kao zahvalnu meru (politiku) za transformaciju masovnog turizma u svim tradicionalnim destinacijama, računajući tu i druge tipove destinacije, kao što su planinske ili banjske.

Iskustva mediteranskih destinacija na konsolidaciji masovnog turizma ukazuju da najbolje rezultate daju **mere poboljšanja kvaliteta i diversifikacija turističkog proizvoda**. Balearska ostrva, doskora paradigma masovnog turizma, danas su najuspešnija destinacija u aktiviranju održivog turizma (Bardolet, 2001). Baleari su kvalitet iskoristili na najracionalniji način. Cilj je bio ponuditi kvalitetan proizvod koji će biti konkurentniji i time ostvariti veći udeo na tržištu. Takav proizvod,

uz ostale elemente marketing strategije, omogućio je visoko pozicioniranje ove destinacije. Svi kupci nisu obavezno bogati, ali su raznovrsni i Baleari upravljaju različitim tržišnim segmentima. U većini drugih područja, kao na primer Malta i Kipar, cilj unapređenja kvaliteta je ostvaren privlačenjem klijentele pod geslom „manji broj, ali bogatiji”. Novi kvalitet turističkog proizvoda mediteranskih destinacija treba da im obezbedi razvojnu održivost, tržišnu konkurentnost i funkcionalnost u pogledu zadovoljavanja različitih segmenata tržišta. Pri tome treba imati u vidu da je ostvarivanje konkurentne prednosti kontinuiran proces koji se permanentno održava i unapređuje pravovremenim inovacijama u svim segmentima turističkog menadžmenta i marketinga.

1.5. Učesnici u razvoju destinacije

U razvoju svake destinacije učestvuju više subjekata koje možemo nazvati interesnim grupama (engl. stakeholder). Učesnicima, odnosno interesnim grupama, smatraju se svi oni koji imaju neposredni interes, koji su uključeni ili žele da ulažu u razvoj turističke destinacije.

Prema jednoj od opštih podela, učesnici u razvoju turističke destinacije mogu se svrstati u pet osnovnih grupa:

- **Posetioci/turisti** – teže zadovoljenju svojih potreba i želja, korišćenjem proizvoda u okviru destinacije. Traže visok kvalitet usluga i dobar menadžment određene destinacije;
- **Turistička privreda** – zainteresovana je za razvoj turizma na destinaciji u cilju ostvarivanja svojih primarnih (ekonomskih) efekata. Ovi privredni subjekti mogu biti u vlasništvu lokalnog stanovništva ili u vlasništvu grupa van turističke destinacije;
- **Javni sektor** - svi nivoi vlasti, javne agencije i organizacije (npr. organizacije za upravljanje zaštićenim prirodnim dobrima iz javnog sektora). Teži korišćenju turizma kao osnove za povećanje zaposlenosti, podsticanje regionalnog razvoja, povećanje ukupnih prihoda itd.;
- **Ostali učesnici** – obuhvataju nevladine organizacije, asocijacije turističke i ostale privrede.

Razmatrajući ulogu i značaj pojedinih učesnika u kontekstu određivanja pojma turističke destinacije, može se konstatovati da su posetioci/turisti ona interesna grupa koja, u suštini, određuje sam pojam turističke destinacije, odnosno granice i sve ostale bitne elemente destinacije.

Kako utvrditi koji su primarni, a koji sekundarni ili tercijarni stejkholderi?

Primarni stejkholderi se obično identifikuju kao:

- Oni čiju dozvolu, pomoć i finansijsku podršku zahteva ostvarivanje razvojnih ciljeva destinacije;
- Oni koji su direktno uključeni u razvojne planove i aktivnosti i
- Oni koji od razvojnih projekata očekuju koristi ili, eventualno, štete.

Sekundarni stejkholderi su oni koji su indirektno uključeni u razvoj destinacije. **Tercijarni** su oni koji nisu direktno, ni indirektno uključeni, ali mogu uticati na stvaranje pozitivnog javnog mnjenja.

Primarni stejkholderi na destinaciji su potrošači/turisti, investitori, dobavljači i lokalna zajednica u kojoj se odvija poslovanje. Sekundarni stejkholderi su donosioci propisa (vlade na svim nivoima), javne agencije i organizacije, konkuren-

cija, zaštitarske i druge NVO, naučne i obrazovne institucije, dok bi tercijarni bile razne dobrotvorne organizacije, grupe za podršku i mediji.

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta turističke destinacije predstavlja formulisanje strategija za osiguranje dobiti svih stejkholdera, a prevashodno lokalne zajednice, sa posebnim naglaskom na sledeća četiri aspekta:

- Kanali komunikacije između lokalne zajednice i turističkog sektora;
- Stvaranje dohotka za zaštitu i upravljanje prirodnim i kulturnim dobrima;
- Uključenost lokalne zajednice u donošenje odluka i uključenost u turističke aktivnosti;
- Procena obima i uspeha saradnje među stejkholderima.

Koristi lokalnim zajednicama donosi upoznavanje sa mehanizmom stvaranja prihoda u turističkoj delatnosti, integrisanje zaštite i prezentacije baštine u lokalni razvoj i budžetsko planiranje, razvoj ljudskih resursa u turističkoj delatnosti i jačanje učešća lokalne zajednice u planiranju i implementaciji projekata razvoja turizma.

Uspešno upravljanje partnerstvima na destinaciji znači balansiranje potreba turističkog sektora i lokalne zajednice pri utvrđivanju obima i načina korišćenja prirodnih i kulturnih dobara. To podrazumeva potrebu za permanentnom i obostranom edukacijom i obukom članova lokalne zajednice i nosioca turističke delatnosti (Jegdić, Marković, 2011, str. 36-47).

ORGANIZACIONA STRUKTURA TURISTIČKE DESTINACIJE

U razdoblju intenzivnih ekonomskih, socioloških i kulturoloških promena, za upravljanje turističkom destinacijom nužno je prepoznavanje prikladnog i sprovedljivog modela, metodologije, kao i vodećeg autoriteta, odnosno kvalitetnog organizacionog ustrojstva za sprovođenje projektovanog. Najnovije shvatanje destinacije kao integralnog identiteta i portfolija doživljaja posmatranog prostora, predstavlja svojevrsnu nadogradnju, koja u sebi sadrži obećanja, kao i nastojanje da ta obećanja konceptualno i standardizovano budu isporučena turistima. Različite turističke destinacije se nalaze u različitim fazama razvoja.

Povezanost procesa razvoja i preobražaja turizma i definisanja mesta i uloge turističkih destinacija u tom procesu omogućila je izdvajanje osnovnih faza u razvoju turističkih destinacija:

1. Faza pre razvoja turizma;
2. Putnička faza;
3. Faza masovnog turizma i
4. Faza upravljanja turizmom.

U okviru upravljanja turizmom, kao faze razvoja, turizam postaje priznat kao bitna delatnost u okviru teritorije koja ima karakteristike turističke destinacije.

Dostignuti obim turističkih aktivnosti u destinaciji uslovljava potrebu za planiranjem tih aktivnosti, definisanjem infrastrukture potrebne za projektovani rast destinacije i kontrolom kvaliteta posebno u vezi sa pitanjem zaštite životne sredine. U suštini reč je o potrebi takvih destinacija da se suoče sa ukupnim efektima dotadašnjeg razvoja turizma i da stvore upravljačke mehanizme za usmeravanje turističke aktivnosti u cilju ostvarivanja pozitivnog uticaja pre svega na lokalnu zajednicu i životnu sredinu (Jegdić, Marković, 2011, str. 52).

2.1. Pet stubova destinacijskog menadžmenta

Na nivou turističke destinacije neophodno je prepoznati „vodeći autoritet“, organizaciono ustrojen na optimalan način, te podržan u sklopu koncepcije javno - privatnog partnerstva kao proaktivan i efikasan katalizator u promociji i ostvarivanju koncepcije održivog razvoja turizma. To ujedno znači da svi učesnici iz privatnog i javnog sektora preuzimaju aktivnu ulogu u kreiranju destinacijskog menadžmenta na osnovu zajednički usaglašenog okvira i platforme, te time, u skladu sa ovom koncepcijom, oni više nisu nezavisni akteri.

Preporučljivo je da takav organizacioni okvir počiva na **pet stubova**:

- Rukovodstvo lokalne zajednice (opština, grad, region) sa odeljenjem za turizam;
- Klubovi konkurentnosti i marketing klubovi;
- Destinacijska marketing organizacija (DMO) u vidu lokalne i regionalne turističke organizacije;
- Destinacijska menadžment kompanija (DMK) po modelu javno-privatnog partnerstva i
- Javna lokalna komunalna, odnosno infrastrukturna preduzeća.

Svaki od stubova ima svoje specifične i opšte zadatke.

1. **Lokalna samouprava** (opština, grad i regija), putem svog odeljenja za turizam, nosilac je normativnog regulisanja prostora i razvoja turizma na njemu, odnosno osmišljavanja i donošenja niza normativnih akata iz svoje nadležnosti, kojima se podstiče i sinergijski pospešuje poslovanje turističkih subjekata na određenom prostoru – od dokumenata prostornog uređenja i planiranja do načina regulisanja parkiranja u sezoni i van sezoni, kao i radnog vremena pojedinih kategorija ugostiteljskih objekata i dr. Posebna je misija lokalne zajednice da vodi brigu, odnosno nadzire trošenje i obnavljanje prirodnih resursa, posebno pejzaža, opreznim i razumnim urbanističkim planiranjem, budući da očuvani prirodni prostor danas sve više postaje luksuzna roba.
2. Pod **klubovima konkurentnosti** podrazumevamo interesne poslovne grupe poput vlasnika malih, porodičnih hotela, restorana, turističkih agencija, turističkih vodiča i sl., koje se udružuju radi zajedničkog osmišljavanja i sprovođenja aktivnosti u cilju podizanja njihove konkurentnosti na duži rok te time ostvaruju sinergiju i veću vlastitu ukupnu konkurentnost na tržištu. To na primer mogu biti odluke o uvođenju jednog, za destinaciju prihvatljivog, gastro specijaliteta sa podsticajnom cenom, produženje poslovanja vansezonskog razdoblja, poštovanje usaglašenog maksimalnog nivoa cena jela i pića ili smeštaja i sl. U **marketing klubove** se organizuju predstavnici interesnih grupa kao što su muzeji, galerije, sportske institucije i to javnog i privatnog sektora, koji se pri tom organizuju oko pojedinih proizvoda ili područja delovanja pri dizajniranju i razvijanju nematerijalnih elemenata brenda i kooperacije u razvoju pojedinih turističkih proizvoda. Aktivnost ovih klubova najvećim je delom usmerena prema prikupljanju primarnih podataka, edukaciji, zajedničkom oglašavanju, te razvoju odnosa s javnošću.
3. Lokalna **destinacijska marketing organizacija**, (DMO) u vidu turističke organizacije opštine, grada ili regije, preuzima na sebe kreiranje i sprovođenje promotivnih i komunikacijskih programa i aktivnosti, ra-

zvoj celovitog ugleda i identiteta destinacije te partnerstvo u razvoju turističkih proizvoda sa predstavnicima javnog i privatnog sektora, naročito klubovima konkurentnosti i marketing klubovima.

4. **Destinacijska menadžment kompanija** (DMK) rezultanta je konačne sinergije svih direktnih i indirektnih napora na određenoj destinaciji, kao izvršna tržišna operativna platforma ili realizator projekata sistema (krovna organizacija, npr. Turistička organizacija Srbije - TOS, Turistička organizacija Vojvodine - TOV).
5. **Javna preduzeća**, posebno u sferi komunalne i saobraćajne delatnosti, uz državne organe i institucije poput policije, zdravstva, ili inspeksijskih službi, kao nosioci svojevrsnog javnog upravljanja i nadzora nad ambijentom destinacije, peti su integralni i interaktivni stub, odnosno segment svake destinacije izuzetno značajan za celovitost isporuke odgovarajućeg iskustva i doživljaja.

Predstavnici svih pet stubova sačinjavaju interesnu grupu za „brendiranje“ destinacije, koja treba da se sastaje svakih nekoliko meseci, odnosno po potrebi, kao koordinativno i strateško krovno telo sa misijom odlučivanja o ključnim strateškim odlukama i preporukama te usklađivanja i usmeravanja interaktivnog razvoja destinacije kao brenda (Jegdić, Marković, 2011, str. 53-54).

2.1.1. Organizacija za upravljanje destinacijom

Organizacije za upravljanje turističkom destinacijom su odgovorne za ukupno upravljanje područjem (planiranje, organizovanje, vođenje/liderstvo i kontrola) i za preduzimanje akcija u cilju ostvarivanja definisanih ciljeva.

Konceptualni model **DMO** sadrži dve grupe aktivnosti, odnosno funkcija:

- **Spoljašnji marketing destinacije** - external destination marketing (EDM) i
- **Unutrašnji razvoj destinacije** - internal destination development (IDD).

U ovom smislu, svaka funkcija se posmatra kao skup specifičnih aktivnosti. Operativno,

EDM funkcija uključuje sve aktivnosti usmerene na privlačenje posetilaca u destinaciju. Stoga ove aktivnosti imaju spoljnu orijentaciju i deluju na subjekte van destinacije. Poslovi na promociji turističke destinacije su i dalje najkrupnija aktivnost DMO. U tu svrhu, nakon izrade marketing plana, DMO mogu koristiti različita promotivna sredstva kao što su lična prodaja, direktni marketing, propaganda, promocija ili odnosi sa javnošću.

Druge zajedničke aktivnosti uključuju učesće u organizaciji poslovnih izložbi, priredbi i događaja, posete, upoznavanja, usluge kol-centra i turističke informativne punktove.

stizanjem razumevanja za biofizička ograničenja, odnosno noseći kapacitet destinacije. To podstiče razvoj programa koji omogućavaju da bude identifikovan širok asortiman potencijalnih negativnih uticaja uzrokovanih turizmom, kao i da se razume način na koji oni deluju na biofizičko okruženje, kako dozvoljeni limiti ne bi bili prekoračeni;

- **Razvoj ljudskih resursa**, naročito posredovanje dobro obučenog osoblja u svim segmentima uslužnog procesa, ključno je za postizanje visokokvalitetnog i doslednog iskustva posetilaca;

Tabela 2. - Pregled EDM i IDD aktivnosti

SPOLJNE AKTIVNOSTI DESTINACIJSKOG MARKETINGA	UNUTRAŠNJE AKTIVNOSTI NA RAZVOJU DESTINACIJE
Web - marketing	Upravljanje posetiocima
Događaji, savetovanja i festivali	Informisanje/istraživanje
Kooperativni programi	Koordinacija turističkih stejkholdera
Direktna pošta	Krizni menadžment
Direktna prodaja	Razvoj ljudskih resursa
Poslovne izložbe	Finansijski i investicioni kapital
Oglašavanje	Upravljanje resursima
Podsticajna putovanja	Kvalitet doživljaja posetilaca
Publikacije i brošure	

Izvor: Ritchie et al., 2005. cit. Jegdić, Marković, 2011, str. 58-59.

Interni razvoj destinacije - IDD može se posmatrati kao funkcija koja uključuje sve druge oblike aktivnosti, osim marketinga, koje DMO preduzima za razvoj i podršku turizmu na destinaciji. Funkcija razvoja destinacije je unutrašnja s obzirom da su aktivnosti usmerene ka inicijativama unutar destinacije. Mnoge od aktivnosti zahtevaju faktičko angažovanje i uključivanje resursa drugih destinacijskih stejkholdera. Centralno mesto među njima zauzima koordinacija svih destinacijskih stejkholdera, koja prožima sve pojedinačne aktivnosti (Tabela 2).

DMO ima širok spektar stejkholdera sa visokim potencijalom za saradnju na aktivnostima kao što su:

- **Upravljanje posetiocima** reprezentuje sposobnost efikasnog komuniciranja sa posetiocem odmah po dolasku na destinaciju;
- **Upravljanje resursima** je presudno za upravljanje destinacijom. Ono počinje po-

- U pogledu **finansijskog i investicionog kapitala** DMO ostvaruje aktivnu ulogu pružanja pomoći destinacijskim stejkholderima u pribavljanju finansijskih sredstava i pristupu investicionim fondovima.

Međutim, prosto obezbeđenje usluga posetiocima nije dovoljno da se postigne celovito zadovoljstvo. Sveobuhvatno iskustvo odraz je svih pojedinačnih iskustava u lancu vrednosti na destinaciji. Krizni menadžment zahteva brzo reagovanje u slučaju kriza i poremećaja bilo koje vrste, što iziskuje čvrstu koordinaciju stejkholderskih sposobnosti ali i celovit plan odgovora na krize.

U tom smislu, **kvalitet iskustva posetilaca** je pokazatelj ili krajnji rezultat svih napora DMO na unutrašnjem razvoju destinacije. Praćenje kvaliteta destinacijskog iskustva, uz istraživanja zadovoljstva posetilaca, pred-

stavlja primer delatnosti koja podržava te aktivnosti (Jegdić, Marković, 2011, str. 58-61).

DMK su profesionalne uslužne kompanije koje se bave pružanjem stručnih usluga planiranja i realizacije programa različitih događaja, sastanaka, aktivnosti, putovanja, prevoza i sl. Poseduju široka lokalna znanja, stručnost i resurse i predstavljaju visokospecijalizovanog konsultanta za praktično sve turističke aktivnosti destinacije koju predstavljaju. Razlikuju se od turoperatora (organizatora putovanja) po tome što obično ne posluju direktno sa krajnjim potrošačima, već trguju sa posrednicima, koji mogu biti i organizatori putovanja.

DMK je prvenstveno receptivna kompanija specijalizovana za strukturisanje i tržišno upravljanje ponudom destinacije, naročito za celovitu i finansijski isplativu komercijalizaciju selektivnih i specifičnih proizvoda na pojedinoj lokaciji, te komunikacioni menadžment. Reč je o

fleksibilnoj kombinaciji tzv. in-coming turističke agencije, specijalizovane isključivo za relevantnu destinaciju i organizacije za upravljanje događajima (event management) osposobljene da realizuju projekte svih nivoa složenosti. Od strateške je važnosti da je takav sistem utemeljen na modelu javno-privatnog vlasništva sa preovlađujućim privatnim učešćem (min. 51%) u odnosu na javni (max. 49%). Pretežnost privatnog učešća omogućuje da DMK poseduje veću operativnu fleksibilnost, na način da ne podleže sistemu javnih nabavki, kao i tržišnu proaktivnost, te viši i odgovorniji nivo pružanja kvaliteta, odnosno uslužnosti. Udeo koji ima lokalna zajednica, osigurava uključenost i zainteresovanost zajednice za ključne projekte koji pretvaraju destinaciju u brend, ali i efikasan nadzor nad trošenjem i efektima budžetskih sredstava namenjenih i investiranih u tu svrhu (Jegdić, Marković, 2011, str. 62-63).

KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Razmatranje pitanja konkurentnosti turističke destinacije počiva na stavu da je **iskustvo**, odnosno **doživljaj** koji turista stiže na destinaciji, fundamentalan proizvod u turizmu i hotelijerstvu. U skladu sa tim, konkurencija se usredsređuje na turističku destinaciju. To podrazumeva povećanje turističke potrošnje i profita davalaca usluga, ali ne znači obavezno i povećanje broja dolazaka i noćenja, već povećanje kvaliteta ponude za prihvatljiv broj turista, uz obezbeđenje ekološke, socio-kulturne i ekonomske održivosti turističke destinacije.

3.1. Pojam konkurentosti destinacije

Pod konkurentnošću turističke destinacije podrazumeva se sposobnost da obezbeđuje bolja iskustva za posetioce uz poboljšanje blagostanja lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije. Turistička destinacija je konkurentna kada deluje unutar atraktivnih sektora i kada investicije imaju viši povraćaj u odnosu na destinacije sa kojima se poredi.

Plan konkurentnosti, koji se radi za destinaciju, ima za cilj poboljšanje, odnosno eliminisanje negativnih aspekata i slabosti koje utiču na konkurentnost sistema i efikasnost kompanija i organizacija, kako privatnih, tako i javnih, koje su uključene u razvoj turističkog sektora. Glavna svrha plana konkurentnosti je kreiranje područja sa prijatnom atmosferom i uslugama odgovarajućeg kvaliteta, i to kroz poboljšanje turističkog sistema vrednosti, odnosno lanca vrednosti u celini.

3.2. Model konkurentnosti

Jedan od prvih i najpoznatijih teoretičara na polju konkurentnosti jeste Michael Porter. Iako su njegove analize uglavnom usmerene ka tradicionalnim industrijama, one su primenjene i na turističku privredu, odnosno turističku destinaciju.

Ekonomska konkurentnost, prema Porteru, određuje nekoliko osnovnih atributa koji su poznati pod imenom „**Porterov dijamant konkurentnosti**“. Primenjeni na turističku destinaciju, oni se mogu predstaviti kao:

1. **Turističke kompanije i rivalitet** odnose se na veličinu i strukturu tržišta i stanje smeštajnih kapaciteta, njihove konku-

rencije između kompanija, stepen njihove kooperacije (međusobno i sa javnim i civilnim sektorom), postojanje određenih zakona i propisa, razvijenost turističkih aktivnosti itd.

2. **Uslovi tražnje** odnose se na karakteristike tražnje, njen socio-ekonomski nivo, motivaciju, nivo sofisticiranosti, ponašanje i navike, zadovoljstvo klijenata, turistički imidž destinacije, stepen zaštite potrošača itd.
3. **Sektor podrške** odnosi se na komplementarne aktivnosti: trgovačke sadržaje, putničke i turističke agencije organizatore pu-

tovanja, organizatore događaja, objekte ishrane i pića, atrakcije i slično, kao i razvijenost i konkurentnost lokalnih dobavljača itd.

4. **Faktori proizvodnje** odnose se na ljudske resurse, na turističku infrastrukturu, prirodne i kulturne atrakcije, tehnološke i finansijske resurse, istraživanje, razvoj i inovacije itd.

Porter, takođe ističe, da postoje **tri strategije konkurentne prednosti**:

- Postati proizvođač sa najnižom cenom koštanja na tržištu;
- Nuditi nešto posebno i drugačije, što će vam omogućiti da diktirate cenu ili
- Stvoriti novo tržište tako da drugi teško mogu da vam pariraju.

Zatim, morate ispitati **pet sila konkurentnosti**, a to su:

- Pretnja alternativnih proizvoda;
- Pretnje novih aktera na tržištu;
- Pregovaračka pozicija dobavljača;
- Pregovaračka pozicija kupaca i
- Pozicija rivalstva između postojećih kompanija.

Porter dalje navodi da treba praviti razliku između operativne efikasnosti i strategije. Arogantno je, kaže on, misliti da možete raditi iste stvari kao vaši konkurenti i uvek biti bolji od njih. Suština strategije nije raditi nešto bolje od konkurenata, već raditi nešto drugačije, osvojiti jedinstvenu i pouzdanu poziciju utemeljenu u zbiru aktivnosti koje su drugima složene za oponašanje. Ova razmišljanja su univerzalna i odnose se na ekonomsku konkurentnost među proizvodima, preduzećima, celim granama i nacionalnim ekonomijama, a mnogi autori ističu njihovu primenljivost na turističke destinacije i njihovu konkurentnost.

Najpoznatiji model konkurentnosti turističke destinacije razvili su **Riči i Krauč** (Ritchie, J.R.B. & Crouch) 1993. godine, poznat kao **Kalgari model**, dokazujući da se modeli ekonomske konkurentnosti, kao na pr. Portero-rov model, mogu primeniti na destinacijskom nivou (Ritchie, & Crouch, 1993).

U kasnijim godinama Riči i Krauč su prerađivali svoj model, da bi konačnu formu dobio

2003. godine. Ovaj, sada kompleksniji model, takođe sadrži pet velikih dimenzija – glavni faktori konkurentnosti i 36 subfaktora:

- **Faktori podrške i resursi**: infrastruktura, dostupnost, proizvodni resursi, gostoprimstvo, preduzetništvo, politička volja;
- **Temeljni resursi i atrakcije**: fiziografija i klima, kultura i istorija, set aktivnosti specijalnih događaja, razonoda, suprastruktura, tržišne veze;
- **Destinacijski menadžment**: organizacija, marketing, kvalitet usluga/iskustvo, informisanost/ istraživanje, upravljanje ljudskim resursima, finansijski i poslovni kapital, upravljanje posetiocima, upravljanje resursima, krizni menadžment;
- **Politika, planiranje i razvoj destinacije**: definisanje sistema, shvatanje/vrednost, vizija, pozicioniranje/brendiranje, razvoj, analiza konkurentnosti/saradnje, kontrola i ocenjivanje, revizija i
- **Determinante kvalifikacije i širenja**: lokacija, bezbednost/sigurnost, troškovi/koristi, međuzavisnost, značaj/imidž, noseći kapaciteti.

Model takođe ukazuje na **značaj okruženja** destinacije koje utiče na konkurentnost – globalno (makro) okruženje i konkurentno (mikro) okruženje. Mikro okruženje se sastoji od organizacija, uticaja i snaga koje su se našle unutar neposredne destinacijske arene sastavljene od turističkih aktivnosti i konkurencije. Ovi elementi obično imaju neposredan uticaj na datu destinaciju. Makro okruženje, sa druge strane, često je globalno i teži da ima širok uticaj.

Učinci ovih faktora se obično ne ograničavaju na putovanja i turizam. Turistički sistem je otvoren sistem i on je često predmet mnogih pritisaka i uticaja nastalih izvan sistema. Od **36 subfaktora turističke konkurentnosti destinacije**, koje navode Riči i Krauč, samo nekoliko njih - **fiziografija i klima, kultura i istorija, lokacija i dostupnost**, nalazi se van uticaja destinacijskog menadžmenta, neki čak uslovno. **Komparativne prednosti** počivaju na bogatstvu faktora proizvodnje, a to su **ljudski resursi, prirodni i kulturno-istorijski resursi, znanje, kapital, infrastruktura i turistička suprastruktura**. Komparativne prednosti se odnose na raspoložive resurse u destinaciji, dok

se konkurentna prednost izražava u sposobnosti destinacije da efikasno koristi svoje resurse u dužem razdoblju, odnosno da povećava prosperitet i opšte blagostanje destinacije.

Kroz težnju za postizanjem konkurentne prednosti, turistička destinacija se odlučuje na koji će način iskoristiti svoje komparativ-

ne prednosti. Moguće je da turistička destinacija sa manje kvalitetnim prirodnim i kulturno-istorijskim resursima, postiže bolje rezultate, boljim korišćenjem ljudskog faktora, znanja i kapitala, višim nivoom razvoja infrastrukture i suprastrukture, naročito kroz kvalitet usluga (Jegdić, Marković, 2011, str. 80-82).

3.3. Utvrđivanje konkurentnosti

Utvrđivanje konkurentnosti i organizovanosti na nivou turističke destinacije zasniva se na oceni vrednosti turističkog sistema. Ta ocena se najpouzdanije izvodi iz dva kompleksna pokazatelja:

- **Destinacijski lanac isporuke vrednosti potrošačima** (engl. *value chain*) i
- **Sistem „vrednost za napor”** (engl. *value for effort*).

Destinacijski lanac vrednosti obuhvata različite aktivnosti koje turista obavlja od pripreme za putovanje, preko putovanja i boravka na destinaciji, do povratka kući i naknadne ocene kvaliteta usluga koje je dobio na destinaciji. Sa stanovišta nosilaca turističkog proizvoda, to predstavlja koordiniranu aktivnost različitih subjekata od upravljača destinacijom i atraktivnostima, do putničkih agencija i prevoznika, davalaca usluga smeštaja, ishrane, zabave, rekreacije, trgovine, vodiča, proizvodnje i prodaje suvenira i lokalnih proizvoda, bankarskih i menjačkih usluga, održavanja automobila, zdravstvenih usluga, taksi prevoza, iznajmljivanja automobila, bicikla, plovila i drugih rekvizita, foto-laboratorije, informacione i komunikacione tehnologije i dr.

DESTINACIJSKI LANAC VREDNOSTI (*value chain*)

1. Zemlja porekla (priprema za putovanje)

- 1.1. Aktivnosti
 - Informacije
 - Buking i kupovina
 - Dokumentacija
- 1.2. Predmet ocene
 - Promotivni materijal
 - Internet promocija
 - Pozicioniranje

- Komunikacija s putnim agentima
- Sistem rezervisanja i komercijalizacije
- Informacije o turističkoj destinaciji
- Proizvodi i aktivnosti koje se nude
- Ostalo

2. Destinacija (turističko iskustvo)

2.1. Aktivnosti

- Prevoz
- Smeštaj, hrana i piće
- Informacije
- Javne i privatne usluge
- Atraksije, sadržaji, aktivnosti itd.
- Naknadna briga o gostu

2.2. Predmet ocene

- Kvantitet i kvalitet smeštajnih kapaciteta
- Kvantitet i kvalitet ugostiteljskih objekata
- Kvantitet i kvalitet sadržaja zabave
- Kvantitet i kvalitet aktivnosti koje se nude
- Brojnost i kvalitet turističkih agencija
- Promotivni materijali
- Javni saobraćaj i njegov kvalitet
- Dostupnost
- Sistem označavanja (eksterni i interni)
- Parkiranje
- Mobilnost
- Ostalo

Ocena lanca vrednosti zasniva se na oceni različitih aktivnosti koje turista obavlja kako tokom pripreme za putovanje, tako i tokom samog putovanja. Ocena lanca vrednosti ima za cilj da:

- Na maksimalno efikasan način poveže turističke proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude i
- Definiše sve eventualne slabosti i nedorečenosti u celokupnom turističkom sistemu

kako bi se mogle primeniti odgovarajuće mere za otklanjanje ili ublažavanje tih nedostataka.

Formula „VREDNOST ZA NAPOR“ (Value for Effort)

Služi za ocenjivanje koristi koju potencijalni turista stiće u poređenju sa trudom koji mora uložiti da bi došao na turističku destinaciju. Cilj turističke destinacije je da klijentima nudi više vrednosti uz njihov manji napor u poređenju sa konkurencijom. Da bi postigla veću vrednost, turistička destinacija treba da podigne kvalitet usluga, ili da ima niže cene, da obezbedi viši kvalitet proizvoda i usluga, odnosno, da postigne prednosti u stvaranju boljih iskustava, tj. osećanja turista uz smanjivanje svih oblika neugodnosti i nesigurnosti. Na strani vrednosti, potrebno je naglasiti da turisti više ne kupuju samo pojedinačne usluge, već ih interesuje šta je sve za njih učinjeno tokom putovanja.

Formula „VREDNOST ZA NAPOR“	
Opažanje vrednosti (šta nudimo klijentima)	Opažanje napora (zahtevi klijenata)
ISKUSTVO + OSEĆAJ = KVALITET USLUGA	NEUGODNOST + NESIGURNOST = NOVAC (CENA)

Drugim rečima, turisti ne putuju da bi proveli vreme u avionu, ili proveli noć u hotelu. Oni idu na put da bi doživeli, naučili, videli nešto novo i drugačije od uobičajenog. Mera u kojoj im to uspeva, opredeljuje i njihovu percepciju o vrednostima putovanja. Isto tako, način na koji se pojedina usluga izvršava, takođe je od izuzetnog značaja. Percepcije kvalitetnog usluživanja se uvek baziraju na onome što gost očekuje u odnosu na ono što mu se isporuči.

S druge strane, kad je reč o naporima, neugodnosti mogu biti povezane sa lošom saobra-

ćajnom infrastrukturom, degradacijom prirode, lošom urbanom estetikom, bukom, neprijatnim mirisima, lošom ugostiteljskom ponudom i sl. Zatim, nivo nesigurnosti povezuje se sa stepenom lične i ekonomske ugroženosti, a što je najčešće posledica nedovoljnog poznavanja same destinacije i odsustva valjanih informacija o pogodnostima i eventualnim opasnostima i rizicima.

Na kraju, kada su u pitanju naponi povezano sa cenama, treba imati na umu da nije reč samo o njihovoj visini, već i o pogodnostima/ograničenjima povezanim s načinom, metodom ili mestom plaćanja, nedostatkom informacija, osećajem prevarenosti i sl.

U skladu sa prethodnim konstatacijama, sve javne institucije i strukovne asocijacije zadužene za razvoj turizma na destinaciji, svi neposredni ponuđači turističko-ugostiteljskih usluga, kao i usluga na području kulture, saobraćaja, trgovine, rekreacije, zabave, obrazovanja i sl., moraju da prihvate najviše standarde kvaliteta, društveno odgovornog poslovanja i etičke kodekse ponašanja koji se primenjuju u razvijenim turističkim zemljama.

Koncept turističke destinacije temelji se na razvijanju odnosa između različitih interesnih grupa, odnosno njihovom umrežavanju (eng. networking), ili grupisanju (eng. clustering), u cilju formiranja destinacijskih veza, obično pokrivajući širok obim komplementarnih, kao i konkurentskih operatera, javno-privatnih veza i multisektorskih partnerstava. Kontinuirani razvoj interorganizacionih veza u destinacijama potvrđuje teoriju da učesnici nisu samovoljni, već im je neophodna podrška od strane drugih grupa ili organizacija iz svog okruženja. To podrazumeva da često postoji visok stepen zavisnosti između odredišnih aktera.

Stoga, polazna tačka ka jačanju konkurentnosti i održiv razvoj turističkih destinacija je saradnja svih stejkholdera na destinaciji (Jegdić, Marković, 2011, str. 85-88).

3.4. BENČMARKING TURISTIČKE DESTINACIJE

Benčmarking je oruđe koje pomaže u poboljšanju poslovanja subjekta i predstavlja široko rasprostranjenu praksu u poslovnom svetu, naročito razvijenu u osamdesetim godina-

ma prošlog veka. Postoje različite vrste benčmarkinga, od internog do eksternog, ali je za uspeh značajan izbor standarda za upoređivanje. Naime, ako se odlučimo za konkurencijski

benčmarketing i izaberemo partnera čije su performanse lošije od subjekta koji se upoređuje, rezultati će sigurno izostati. Metod benčmarketinga veoma je raširen, naročito u total quality menadžmentu na području marketinga, finansija i uslužnim delatnostima.

Termin koji bi se mogao koristiti u srpskom govornom području je **komparativna analiza sa izborom odgovarajućeg standarda upoređivanja**.

U zavisnosti od toga gde se pronalaze standardi, u sopstvenom preduzeću ili izvan njega, može se razlikovati interni i eksterni benčmarketing.

Interni benčmarketing je inicijalna stepenica čija je svrha da se spoznaju sopstvene snage, slabosti, prednosti i nedostaci (SWOT analiza). Preduzeća koja se odlučuju za interni benčmarketing su one kompanije koje imaju poslovne jedinice dislocirane u drugim gradovima i zemljama. Primenuje se kako bi se dobio uvid u poslovanje svih organizacionih celina, uočili problemi i kako bi se izabrale najbolje jedinice (prednosti i snage kompanije), pronašli putevi rešavanja i otklonili nedostaci u lošijim celinama. Interni benčmarketing je relativno lako provodiv, podaci su dostupni, velika je informisanost učesnika, isto kao i saradnja između njih, trošak provođenja je nizak, ali budući da se odvija unutar preduzeća s internim standardima, stepen poboljšanja koji taj benčmarketing nosi sa sobom je prilično nizak.

Eksterni benčmarketing, za razliku od internog, daje visok stepen poboljšanja, pre svega, zato što se upoređuje s konkurencijom u istoj industriji (konkurencijski benčmarketing), s nekonkurentima, odnosno preduzećima u drugoj industriji, transindustrijski (najbolji u klasi ili najbolja praksa) ili sa zbirnim podaci-

ma koncentrisanim na nivou sektora ili industrije (sektorski benčmarketing).

Značaj benčmarketinga turističke destinacije ogleda se u činjenici da su destinacije postale značajnije od pojedinačnih atraktivnosti, objekata i usluga, kao rezultat povećanja tražnje za organizovanim putovanjima. Sa druge strane, destinacije nude mnoštvo pogodnosti i usluga od strane različitih subjekata, koje posetioci konzumiraju kao integrisani turistički proizvod. Sa stanovišta iskustava koja stiču turisti, postoji uska veza između svih preduzeća i objekata uključenih u poslovanje na nivou turističke destinacije. Takođe su česte promene želja i potreba turista. Uporedo sa tim, neophodno je i povećanje sopstvenog iskustva i znanja svih davalaca usluga na destinaciji o potrebama, željama i budućim odredištima turističkih putovanja.

Turisti porede objekte, atraktivnosti i standarde usluga alternativnih destinacija na osnovu iskustva u tim destinacijama. Stoga se nameće potreba posmatranja destinacije kao celovitog sistema, odnosno lanca isporuke vrednosti potrošačima. Pri tome postoji čvrsta veza između nivoa ukupnih rezultata destinacije i rezultata svih njenih individualnih komponenta koje formiraju iskustvo turista u destinaciji (skup prirodnih, društvenih i kulturnih resursa i usluga, druge ekonomske aktivnosti, lokalno stanovništvo, lokalni organi vlasti i aktivan privatni i ukupan javni sektor). Svi ovi elementi destinacije naglašavaju važnost procesa upravljanja – menadžmenta, kako bi oni sami i ukupan razvoj destinacije bili kontrolisani, bila stvorena i stimulirana tražnja za destinacijom i održavana pozitivna predstava u svesti potrošača, prodavaca i dobavljača, a to najbolje može biti postignuto benčmarketingom.

STRATEGIJA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Uspešnost turističke destinacije sve će više zavisiti od njene osetljivosti u odnosu na intenzitet tokova u okruženju. Ostvarivanje ciljeva poslovanja turističke destinacije zavisi i od njene sposobnosti da zadovolji potrebe i želje potrošača (turista) i to uz adekvatnu kombinaciju instrumenata tržišnog nastupa, odnosno pronalaženja njihove optimalne kombinacije kroz izbor strategijskih alternativa. Definisanje i izbor strategija poprilično je složen proces, naročito zbog toga što se pojavom brojnih destinacija javlja i veliki broj različitih turističkih proizvođača, kao i zbog velike mogućnosti segmentacije tržišta na male homogene grupe potrošača. Zato se u koncipiranju strategije upravljanja turističkom destinacijom, kao osnovno, postavlja pitanje kakav proizvod, na koje tržište i kako se učvrstiti na odabranom tržištu.

4.1. Pojam strategijskog upravljanja turističkom destinacijom

Uspešne turističke destinacije rezultat su stalnog i celovitog razvoja strategijskog upravljanja. Takve destinacije svoju strategiju stalno prilagođavaju zahtevima gostiju, a sama strategija počinje i završava se sa odabranim tržišnim segmentima.

Strategijsko upravljanje turističkom destinacijom dolazi do izražaja u većem broju karakterističnih obeležja koja se ogledaju u:

- Preciznom sagledavanju ciljeva poslovanja, uspešnom diferencijacijom ponude u odnosu na konkurenciju i njenim usmeravanjem prema odabranim tržišnim segmentima;
- Sagledavanju realne potrebe za celovitim i stalnim proučavanjem pravnog, ekonomskog i tržišnog okruženja kao uslova za razvoj realne poslovne strategije;
- Neophodnosti maksimalne koordinacije ukupnih poslovnih, a naročito marketinških aktivnosti i
- Mogućnosti predviđanja i eventualnog izbegavanja nepovoljnih tokova na tržištu, i u okruženju uopšte.

Pod strategijskim upravljanjem turističkom destinacijom podrazumeva se izbor odgovarajućeg puta kojim turistička destinaci-

ja treba dugoročno da osigura konkurentsku poziciju na turističkom tržištu kao i plan akcija na osnovu anticipiranih uslova u okruženju, a sve s ciljem da se prilagodi tržišnim uslovima i da bi se ostvarili definisani ciljevi poslovanja.

Danas se uglavnom ističu četiri relevantne strategije za upravljanje turističkom destinacijom:

- Strategija segmentacije turističkog tržišta;
- Strategija diferenciranja turističkog proizvoda;
- Strategija pozicioniranja turističke destinacije i
- Strategija profilisanja imidža turističke destinacije.

4.1.1. Strategija segmentacije turističkog tržišta

Postoji veći broj kriterijuma na osnovu kojih je moguće izvršiti segmentaciju tržišta turističke destinacije:

- Segmentacija prema svrsi putovanja;
- Segmentacija prema potrebama, motivima i koristi;
- Segmentacija prema učestalosti kupovine;

- Segmentacija prema demografskim, ekonomskim i geografskim osobinama potrošača;
- Segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača i
- Segmentacija putem cena.

Segmentacija prema svrsi putovanja predstavlja polazište za sve naredne kriterijume segmentacije. Za turističku destinaciju nisu interesantna samo ona putovanja koja turisti preduzimaju radi odmora, rekreacije i razonode. Poslovna putovanja za turističku destinaciju takođe su interesantna, a ona destinacija koja računa na takva putovanja u definisanju svog proizvodnog programa svakako će voditi računa o specifičnosti tražnje potrošača koji preduzimaju poslovna putovanja. 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 proizvod mora biti uklopljen u svoja tržišta, odnosno mora zadovoljiti potrebe svojih tržišnih segmenata.

Segmentacija prema potrebama, motivima i koristi predstavlja produbljivanje prethodne segmentacije, jer svako putovanje ima svoje specifične potrebe motive i koristi. Već pomenuta, poslovna putovanja, motivisana su poslovnim aktivnostima. Isto tako i putovanja radi odmora, rekreacije, razonode i sl., svako 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 zainteresovani turisti koji preferiraju hotelski smeštaj u hotelu najviše kategorije, a drugi se, pak, zadovoljavaju sasvim skromnim zahtevima u smeštaju. Neki turisti obraćaju pažnju na vrhunsku ugostiteljsku uslugu 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. Na kraju, svaka će turistička destinacija po osnovu ove segmentacije isticati svoje atraktivne elemente, ali i na tom području moguće su brojne segmentacije. Tako će neka destinacija isticati prirodne atraktivnosti, druga kulturne i sl., računajući, upravo, na različite potrebe, motive i koristi u istom segmentu ponude.

Segmentacijom prema učestalosti kupovine turistička destinacija osigurava, kroz ponovljenu kupovinu proizvoda, koncept lojalnosti i uspeva osigurati povratak gostiju kao tradicionalnih za tu destinaciju. Pri tome, u svrhu stimulacije ponovnog dolaska, koristi povlastice kroz bolju uslugu i razne druge popuste pa tako potrošače iz „slabih” pretvara u „jake”. Ovaj koncept segmentacije, nazvan je još i koncept „učestalih korisnika”, sve je prisutniji i sve više dobija na značaju u turističkoj delatnosti.

Segmentacija prema demografskim, ekonomskim i geografskim osobinama potrošača najčešće je korišćen koncept u turističkom privređivanju. Varijable kao što su polna pripadnost, godine starosti, prihodovne karakteristike, emitivna geografska područja, najčešće su korišćene u segmentaciji turističkog tržišta.

Segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača koristi se razlikama u mentalnom sklopu gostiju, a u odnosu na njihovu starost, pol, životni stil, područja iz kojih dolaze i sl., i pri tome 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 osnovu takve segmentacije turistička destinacija može privući segmente potrošača različite platežne moći. Razumljivo je da se ovaj koncept segmentacije tržišta mora vršiti s proizvodima natprosečnog kvaliteta jer se nizak kvalitet ne može plasirati po visokim cenama.

Kao što je ranije istaknuto, segmentacija turističkog tržišta može se vršiti po brojnim kriterijumima. Navedeni su oni na koje se sve više računa da „uđu u društvo klasičnih kriterijuma”. Tako će se sve više koristiti 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 destinaci-

je ne bi imala smisla kad se s njom ne bi postizali bolji rezultati na području prodaje, u postizanju bolje konkurentske pozicije, u smanjenju troškova, i naročito, bolji rezultati i zadovoljstvo obeju strana 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. Razlikujemo dve vrste strategija:

- Strategija diferenciranog marketinga i
- Strategija koncentrisanog marketinga.

Strategija diferenciranog marketinga 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”. Kad je turistička destinacija usmerena na samo jednu „tržišnu metu” prema kojoj namerava da plasira svoj proizvod, tada će se koristiti **strategijom koncentrisanog marketinga**. 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 nevažne kad se njom ne bi osiguravala i relevantna ekonomska korist i obezbeđivao plasman dominantnih proizvoda u turističkoj destinaciji.

Sve ukazuje da segmentacija turističkog tržišta ne može uspeti bez adekvatnih marketing menadžment odluka, pa tako segmentacija tržišta predstavlja osnovu za uspešne upravljačke odluke. Savremeni marketing menadžment već zna da je turističko tržište sastavljeno od većeg broja turističkih potrošača koji se razlikuju po svojim potrebama i interesima, ali da se mogu i grupisati u segmente dovoljno homogene unutar grupe, a heterogene međusobno, te da je određeni turistički proizvod lakše plasirati na unapred utvrđene segmente. Na osnovu tih saznanja utvrđuje se marketing strategija kako za pojedine segmente tržišta tako i za pojedine i ukupne proizvode turističke destinacije. Zato je i strategija segmentacije tržišta toliko značajna za turističku destinaciju.

4.1.2. Strategija diferenciranja turističkog proizvoda

U uslovima postojanja brojnih turističkih destinacija koje raspolažu s približno istim atraktivnim, komunikativnim i receptivnim faktorima i u uslovima kad turistička tražnja ima mogućnost izbora i brze preorijentacije na neku drugu destinaciju, logično je da pitanje diferenciranja proizvoda turističke destinacije ima sve veće značenje za turističku destinaciju. Zbog toga se ova strategija smatra i odbrambenom strategijom i to u odnosu na postojeću ili potencijalnu konkurenciju.

Šta želi turistička destinacija strategijom diferenciranja destinacijskog proizvoda? Pre svega, stvaranje takvog proizvoda kakvog nema konkurencija, ali tome treba postupati vrlo obazrivo kako se ne bi stvorio potpuno heterogen proizvod s kojim bi se mogao zadovoljiti samo uski krug potrošača ili vrlo mali segment tržišta. Diferenciranjem proizvoda, turistička destinacija utiče na tražnju i to s namerom da se kriva tražnje usmeri u njenu korist, a to znači da se strategija segmentacije tržišta prilagođava tražnji. Tako se strategijom diferenciranja proizvoda proširuje učešće na tržištu, odnosno osvaja se deo tržišta, dok se segmentacijom tržišta uzima veći deo tržišnog „kolača”.

Diferenciranje proizvoda može se ostvariti na više načina. Najuočljivije je u fizičkoj razlici ali može biti i na čisto psihološkoj osnovi. Prvi zadovoljava racionalnu motivaciju, a drugi emocionalnu motivaciju potrošača. Zato se u ovakvim prilikama uvek ističe kako ljudi „ne kupuju proizvode već očekivanu korist”. Otuda i potreba da se strategijom diferenciranja proizvoda mora i ostvariti korist kod potrošača, bilo na materijalnoj, bilo na emotivnoj osnovi. U strategiji diferenciranja proizvoda najviše uspeha imaju one destinacije koje posebnu pažnju poklanjaju marketingu atraktivnosti (prirodne, kulturno-istorijske, društvene i sl.). Poboljšanjem kvaliteta prezentacije atraktivnosti ostvaruje se „očekivana korist”, a koju savremena potražnja sve lakše uočava i prepoznaje. Dakle, sva filozofija strategije diferenciranja proizvoda jeste u tome da svi receptivni faktori turističke destinacije modifikuju i diferenciraju svoj proizvod u odnosu na konkurenciju i

da osiguravajući kvalitet i asortiman zadovolje „očekivanu korist” potrošača.

Marketing menadžment turističke destinacije stalno mora imati na umu da proizvod ima svoj životni vek i da faza zrelosti neizbežno zahteva primenu strategije diferenciranja proizvoda, a ona se treba odvijati u nekoliko uzastopnih faza. Najpre se mora analizirati prihod koji se ostvaruje postojećim proizvodom, zatim odnos troškova i cene, a na kraju kretanje sadašnje i predvidive tražnje. Zatim, potrebno je izabrati tržišna područja kod kojih treba izvršiti modifikaciju (diferenciranje) da bi se u narednom razdoblju, kroz izmenjeni proizvod obezbedio produžetak životnog ciklusa i turističke destinacije. Uporedo s odabirom novih turističkih područja korisno je razmatrati mogućnost uvođenja i potpuno novih proizvoda na tim tržišnim područjima. U sledećim fazama treba analizirati sve konsekvence takvog nastupa na postojećem ili novom tržištu s istim ili novim proizvodom, a sve u cilju osiguranja rasta i razvoja destinacije.

Međutim, treba imati u vidu da se u ovim procesima mogu javiti (i javljaju se) brojne prepreke u određivanju strategije diferenciranja proizvoda. Postavlja se pitanje, kada to treba uraditi, ko će to uraditi, kakvu modifikaciju i diferencijaciju proizvoda izvesti itd. Odgovor na ova pitanja mora dati plan akcija i utvrđeni prioriteti zadataka. I napokon, poslednja faza jeste kontrola svih aktivnosti u vezi sa strategijom diferenciranja proizvoda. Kad kontrolne aktivnosti pokažu da su s diferenciranjem proizvoda zadovoljene potrebe, motivi i interesi potrošača i da su oni ostvarili „očekivane koristi”, tada se u turističkoj destinaciji može očekivati poverenje potrošača kroz apsolutnu lojalnost, odnosno da turisti postanu česti gosti destinacije.

4.1.3. Strategija profilisanja imidža i pozicioniranja turističke destinacije

Turisti imaju predstavu (imidž) o turističkoj destinaciji bilo da je ta predstava pozitivna ili negativna. Sa stanovišta materijalizacije tog imidža on, u prvom redu, proizilazi iz predstave o parcijalnim proizvodima turističke destinacije ili turističkoj destinaciji kao celokupnom proizvodu. Ova predstava o turističkoj

destinaciji nastaje iz ličnog iskustva turista ili iskustva drugih, a prenesenog na potencijalnog posetioca turističke destinacije. Ovo je iskustvo vrlo često subjektivni doživljaj turista i predstavlja strogo personalizovanu spoznaju koja nastaje pod uticajem ličnog iskustva, učenja ili propagandom upućene poruke koja može za destinaciju biti pozitivna ili negativna. Zato je za formiranje pozitivnog mišljenja o turističkoj destinaciji od izuzetnog značaja promotivna aktivnost, pozitivne preporuke ranijih gostiju, rodbine i prijatelja, i objektivno stanje destinacije izraženo u prirodnom i socio-kulturnom ambijentu, kulturi i subkulturi destinacije i sl. Važno je istaći kako menadžment destinacije neke od ovih elemenata može kontrolisati i na njih direktno uticati, a to su npr. aktivnosti u promotivnoj politici, dok neke elemente ne može kontrolisati u tolikom obimu, a to su ekonomski ambijent, subkultura, kultura i sl.

Strategija profilisanja pozitivnog imidža jedna je od mogućih strategija koja stoji na raspolaganju turističkoj destinaciji kojom može ostvariti poslovne ciljeve. U realizaciji ove strategije potrebno je, najpre, definisati sve faktore koji utiču na odluku o tome da se neka destinacija smatra poželjnom ili nepoželjnom. Ovi su faktori brojni, a kako je naglašeno, na neke se može, a na neke ne može uticati. Ključni faktori na koje destinacija može uticati i koji mogu stvarati pozitivan imidž destinacije, pre svega su proizvodi, paleta proizvoda, njihov obim, funkcionalnost i kvalitet, a posebno atraktivni elementi destinacije. Oni imaju odlučujuću ulogu u opredeljenju turista. Međutim, ništa manju ulogu nemaju ni instrumenti tržišnog nastupa kao što su kanali prodaje, cene i savremene promotivne aktivnosti koje će usloviti potencijalnog potrošača da ostvari „korist” od posete destinaciji. Promotivni miks ima značajnu ulogu, a naročito kombinacija propagandnih sredstava, kvalitetni odnosi s javnošću i elementi unapređenja prodaje. Ako se ne koriste ove mogućnosti, ne treba očekivati pozitivan imidž o turističkoj destinaciji.

Korišćenjem efektne strategije imidža moguće je ostvariti i **bolje pozicioniranje turističke destinacije u svesti potrošača**. Samo pozicioniranje nije ništa drugo nego logičan nastavak procesa segmentacije, pri čemu pozi-

tivan imidž unapred kreira određeni segment potrošača.

Strategijom pozicioniranja turističke destinacije:

- Stvara se pozitivna predstava o proizvodima;
- Osigurava se korist potrošačima i
- Osigurava se uspeh u odnosu na konkurenciju.

Sušтина strategije profilisanja imidža i pozicioniranja turističke destinacije sadržana je u identifikaciji „očekivane koristi” za unapred odabrani tržišni segment, a to se pre odnosi na zahteve i potrebe tražnje, a tek onda na karakteristike proizvoda same turističke destinacije.

To znači da je spoznaja potreba, interesa i želja potrošača i njihove sigurnosti u ostvarenje „očekivane koristi” preduslov za stvaranje strategije kojom će se osigurati povoljan imidž i povoljno pozicioniranje destinacije. To ujedno znači da imidž i pozicioniranje destinacije proizilazi iz spleta odnosa tražnje i ponude.

Pozicioniranjem turističke destinacije želi se postići sledeće:

- Pozicionirati se kod onih potrošača (turista) kod kojih postoje nezadovoljene potrebe;
- Profilisanje imidža i pozicioniranje na tržišnom segmentu koji nije pokriven (poslužen);

- Izbeći pozicioniranje između dva tržišna segmenta, već odabrati jedan od njih;
- Ne napadati dva tržišna segmenta odjednom jer je to rizik (zato što uspešna strategija na jednom segmentu ne mora biti uspešna na drugom segmentu),
- Da se nikako ne sme pozicionirati u sredini jer to predstavlja nedostatak adekvatne strategije pozicioniranja.

Teorija govori o tome da se optimalna strategija pozicioniranja postiže kombinacijom menadžerske procene i iskustva, eksperimentima, ali i odgovarajućim primarnim istraživanjima.

U izgradnji imidža i pozicioniranja menadžment turističke destinacije, najčešće, koristi sledeća četiri koraka:

- Prvi korak je utvrđivanje sadašnje pozicije;
- Drugi korak je odabir željene pozicije;
- Treći korak je odabir strategije za željenu poziciju i
- Četvrti korak je primena odabrane strategije pozicioniranja.

To su faze u pozicioniranju turističke destinacije, koje se kao osnovne, bezuslovno moraju koristiti u formiranju strategije pozicioniranja (Jegdić, Marković, 2011, str. 162-176).

UPRAVLJANJE INSTRUMENTIMA MARKETING MIKSA TURISTIČKE DESTINACIJE

Nakon što se utvrde ciljevi poslovanja i definišu značajni tržišni segmenti, sledeći korak u stratezijskom menadžmentu turističke destinacije predstavlja formiranje odgovarajuće kombinacije marketing miksa, odnosno takve kombinacije instrumenata tržišnog nastupa koji će osigurati sposobnost destinacije da bude konkurentna na izabranom tržišnom segmentu.

Kombinacija marketing miksa podrazumeva njegovo sagledavanje na mikro i makro nivou. **Makro nivo** odnosi se na **proizvod, cenu, kanale prodaje i promociju** i to za celu destinaciju, a **mikro nivo** se odnosi na iste elemente ali za svakog subjekta turističke privrede u turističkoj destinaciji (hoteli, restorani, saobraćajne organizacije i drugi subjekti). Kad

se radi o ekonomskim subjektima turističke privrede destinacije, marketing aktivnosti podrazumevaju i koordinaciju i usaglašavanje tih aktivnosti kod svih učesnika u cilju maksimiziranja potencijala s kojima raspolaže turistička destinacija. U poslednje vreme to se odnosi i na saradnju i partnerske odnose između javnog, privatnog i civilnog sektora.

5.1. STRATEGIJA TURISTIČKOG PROIZVODA

Turistički proizvod turističke destinacije je (kompozitni, integrisani) proizvod sastavljen od određenog broja elemenata kao njegovih konstituišućih delova.

Temeljni, **konstituišući elementi turističkog proizvoda** destinacije su:

- Atraktivnost;
- Pristupacnost i
- Uslovi za boravak.

Atraktivnost turističkog proizvoda podrazumeva miks različitih elemenata prirodne atraktivnosti (klima, flora, fauna, geografski položaj i sl.), kao i društvene atraktivnosti (kulturno-istorijsko nasleđe, antropogeni činioci, materijalna i nematerijalna kultura, gastronomija i sl.).

Pristupačnost turističkog proizvoda podrazumeva kako **ekonomsku** tako i **geografsku pristupačnost**. U prvom slučaju misli se na troškove koji nastaju kod potražnje u nastojanju da dođe do destinacije, ali i ekonomski

aspekt boravka u destinaciji. U drugom slučaju misli se na blizinu, ili udaljenost destinacije u odnosu na emitivno tržište. U tome, razvijenost saobraćajnica do destinacije, kao i na samoj destinaciji, ima bitnu ulogu.

Uslovi boravka predstavljaju sve elemente od kojih je sastavljena turistička ponuda. Tu prvenstveno spada „klasična” lepeza ponude: smeštaj, ishrana, zabava, rekreacija, kulturna zbivanja i sl.

Strategija turističkog proizvoda podrazumeva da će menadžment destinacije tretirati proizvod kao „noseći” element u planiranju, organizovanju i kontroli aktivnosti vezanih za proizvod, a kriterijumi da bi proizvod imao takvu poziciju su:

- Parcijalni ciljevi subjekata destinacije moraju biti podređeni opštim ciljevima;
- Osnovna predstava (imidž) o destinaciji ne sme biti narušena parcijalnim interesima pojedinih davalaca usluga i

- Troškovi stvaranja turističkog proizvoda moraju biti manji od koristi razvoja tog proizvoda.

Destinacijski menadžment ima zadatak da identifikuje, rukovodi i usmerava temeljne komponente proizvodnog miksa kako bi pomogao harmonični razvoj strategija i parcijalnih turističkih proizvoda, učestvovao u njihovom razvoju i, napokon, razvijao strategiju

promene destinacijskog proizvoda u zavisnosti od njegovog životnog veka. Ova se aktivnost naročito odnosi na strategiju novog proizvoda, pri čemu menadžment mora utvrditi postoji li za tim proizvodom značajna potražnja na segmentisanom tržištu, da li novi proizvod korespondira s postignutim imidžom destinacije, i da li će novi proizvod biti isplativ kroz povećane prihode i uticati na još brži razvoj turističke destinacije (Jegdić, Marković, 2011, str. 178-180).

5.2. Strategija cena turističke destinacije

Strategija cena kao instrument marketinga ima značajnu ulogu za uspeh turističkog proizvoda. Kao i kod svake druge ekonomske delatnosti, cena kao instrument marketinga proizvoda, vrednuje se na tržištu, pa se strategija cena ne može izdvajati iz konteksta ostalih strategija vezanih za opštu marketing strategiju destinacije jer potrošači destinaciju ne posmatraju samo kroz cene, već kroz međuođnos svih elemenata ponude, a naročito kroz međuođnos proizvod/cena.

Strategija cena turističkog proizvoda u destinaciji mora uvažavati specifičnosti i karakteristike turističkog tržišta, a koje se ogledaju u:

- Visokoj elastičnosti turističke potražnje na promene cena;
- Kod usvajanja politike cena treba anticipirati brojne promene na turističkom tržištu i to za znatno duže razdoblje nego kod drugih delatnosti (čak duže od godinu dana);
- Mogućnosti da konkurencija, iz brojnih razloga, naglo snizi cene;
- Postojanju dvojnih cena: sezonskih i vansezonskih;
- Visoku uključenost potrošača u politiku (i kontrolu) cena;
- Vođenju brige o graničnim troškovima u vansezonskom poslovanju i
- Visokim fiksnim troškovima u turizmu uopšte.

Sve ukazuje da u strategiji cena menadžment destinacije mora utvrditi smernice i informacije za strategiju cena. **Smernice** mogu biti **glavne** ili opšte i **marketinške** ili specifične.

Glavne smernice utvrđuju odgovarajuću stopu prihoda na investicije i kratkoročno i dugoročno osiguranje zarade (profita) uz minimiziranje rizika, posebno gubitka. **Marketinške smernice** osiguravaju i unapređuju tržišnu poziciju kroz prestiž u odnosu na konkurenciju.

Za ostvarenje smernica od izuzetnog su značaja i detaljne informacije o:

- Cenama na tržištu, a posebno o cenama konkurencije;
- Percepcijama tražnje o cenama i proizvodima destinacije;
- Senzibilnosti potrošača na promene cena;
- Mogućnostima promene cena i
- Mogućnostima promene obima prodaje uz postojeće ili promenjene cene.

Menadžmentu turističke destinacije stoje na raspolaganju tri temeljne strategije u politici cena turističkog proizvoda, a to su:

- Strategija koja će za osnovu uzimati troškove;
- Strategija koja će uvažavati ponašanje konkurencije i
- Strategija koja će uvažavati ponašanje tražnje.

Strategija koja za osnovu uzima troškove olakšava donošenje strategijske odluke o politici cena jer su cene interni činioći pod kontrolom menadžmenta.

Strategija cena koja uvažava ponašanje konkurencije nije tako jednostavna kao prethodna. Informacije o ponašanju konkurencije, a naročito objektivne informacije, vrlo je

teško dobiti. To su informacije iz okruženja u čiju objektivnost, a često i istinitost, nije uputno odmah i olako poverovati. Ta činjenica otežava donošenje odluka o strategiji cena kad je u pitanju ponašanje konkurencije. Kako se može dobiti brza i objektivna informacija na primer o tome kako konkurencija koristi cene kao način konkurentske borbe, ili koji su naredni potezi konkurencije u politici cena, ili kojim merama se konkurencija namerava pozicionirati na tržištu i slično. Ipak, mora se imati odgovor na ova pitanja pre nego se odluči na sprovođenje ove strategije cena.

Strategija koja će uvažavati ponašanje tražnje komplikovanija je od obe prethodne. Ponašanje potrošača ionako je jedno od najkompleksnijih pitanja ali ne samo u vezi s cenama. Kako je moguće objektivno utvrditi koliko potrošači zaista dobiju (ili bar osećaju da su dobili) za određenu cenu proizvoda. Menadžment uvek teži da odredi najvišu cenu koju su potrošači spremni platiti. Tu je cenu, u strategiji, moguće odrediti tek onda kada se izjednače odnosi između vrednosti koju potrošač očekuje (korist od proizvoda) kao i spremnost da za takvu, očekivanu vrednost, i plati utvrđenu, a najvišu cenu. Nema sumnje da je pitanje kvaliteta, u ovom slučaju, od presudne važnosti. Ako se to ne uzme u obzir, rizik za destinaciju je izuzetno veliki. Ma koju od navedenih strategija da destinacija odabere, to još uvek nije garancija tržišnog pozicioniranja, naročito ne onog koje će zadovoljiti ranije istaknute generalne smernice. Naime, zbog činjenice da će i druge destinacije posegnuti za

istim strategijama, postavlja se pitanje šta još treba u strategiji cena učiniti da se izdiferencira pozicija na tržištu. Tu stoje na raspolaganju, pored navedenih cenovnih instrumenata, još i necenovni instrumenti. Tako, u novije vreme, mnoge destinacije u strategiju cena uključuju necenovne instrumente kao što su razne forme popusta, razne besplatne usluge, sistem bonusa i slično. Međutim, to nije ništa drugo nego snižavanje cena proizvoda.

Cilj je da se osigura lojalnost potrošača i tako obezbedi kontinuitet prodaje kojim se može nadoknaditi efekat takvog oblika snižavanja cena. Dakle, kao što različite strategije imaju prednosti i nedostatke, tako i sve druge mere, pa i necenovni instrumenti imaju svoje prednosti i nedostatke. Upravo je cilj strategije da kroz strategijske odluke utvrdi pozitivne strane strategije ili metode necenovnog nastupa u politici cena. Kad je već reč o odluci o tome koju će strategiju destinacija odabrati ili koji metod necenovnog instrumenta primeniti, važno je istaći da je temeljna poruka kako se sve mora raditi u pravcu maksimalnog uvažavanja potreba i želja potrošača, odnosno postojećeg ili potencijalnog tržišta proizvoda destinacije. Pri tom je sasvim jasno da će se destinacijski menadžment opredeliti za strategiju koja uvažava ponašanje tražnje i da će koristiti u politici cena sve metode necenovnih instrumenata. Suštinsko je, dakle, i na području strategije cena, zadovoljiti potrebe i želje potrošača uz zaštitu integriteta destinacije (Jegdić, Marković, 2011, str. 180-183).

5.3. Strategija promocije turističke destinacije

Osnovni zadatak strategije promocije turističke destinacije je da informiše turističku tražnju o uslovima boravka na destinaciji i da podstakne tražnju prema destinaciji. Kako je ponašanje turističke tražnje vrlo nepredvidivo, to se od strategije promocije zahteva da utvrdi metode kojima će uspešno promovisati destinaciju uprkos nepredvidivosti tražnje. Te su metode brojne, a koje će koristiti zavisi od sposobnosti menadžmenta da uoči zahteve tražnje ili da je podstakne uspešnom strategijom promocije.

Kreativnost menadžmenta u odabiru ove strategije najviše dolazi do izražaja, a osnovu te kreativnosti čini uspešna komunikacija s okruženjem, posebno s tržištem. Zato se u literaturi često, umesto o promotivnoj strategiji, govori o **komunikacionoj strategiji**. Nezavisno od toga kako je nazvali, promotivna strategija treba da se zasniva na nekoliko bitnih principa, od kojih su najvažniji:

- Promotivna strategija mora stvarati opštu i specifičnu sliku (imidž) o turističkoj desti-

naciji na turističkom tržištu, unapređivati je i stalno održavati konkurentnom;

- Promotivna strategija mora obezbeđivati, a zatim i sadržavati brojne relevantne informacije o ponudi destinacije i
- Promotivnom strategijom ispravljaju se dotadašnje greške u promociji i suprotstavlja se nekorektnoj i nelojalnoj promociji konkurencije.

Navedeni principi sprovode se u nekoliko faza, a najčešće su:

- Izbor tržišta;
- Izbor ciljeva (zadataka);
- Razvoj destinacijske poruke;
- Izbor i korišćenje promotivnog miksa;
- Utvrđivanje troškova aktivnosti i
- Kontrola promotivnih aktivnosti.

Izbor tržišta na kome će se realizovati promotivna strategija nije bez razloga stavljena na prvo mesto. Turisti biraju destinaciju na osnovu dostupnih opštih informacija o destinaciji, a posebno o proizvodu destinacije. Odabrano tržište treba „napasti” svim sredstvima koja poznaje promotivna aktivnost i to od strane svih subjekata turističke delatnosti. Još je bolje kad se taj „napad” izvodi usklađenim i zajedničkim akcijama. Znači, važna je harmonična i usklađena aktivnost na nivou upravljanja promotivnim miksom. Pri tome, na prvom mestu u kreaciji i strategiji promocije treba uvažavati činjenicu da su iskustva potrošača različita, da se s vremenom dopunjavaju i sadržajno razvijaju, a da izbor destinacije prave na osnovu informacija o destinaciji. Savremeni turisti, i pored masovnosti turističke tražnje, žele da se svakom prilazi maksimalno individualno, odnosno da se ponuda individualizuje. To, s druge strane, pred strategiju promocije stavlja nove i izazovne zadatke. Zato se u strategiji promocije najpre treba „osvajati” ukupno tržište, a tek zatim njegovi segmenti. Takvom nastupu prilagodiće se i strategija promotivnog miksa. Samo će tako turisti biti u potpunosti informisani o turističkoj destinaciji i samo tako će strategija promocije destinacije ostvariti strategijske ciljeve.

Određivanje ciljeva strategije promocije podrazumeva osnovni interes da destinacija zainteresuje tražnju za svoje proizvode, da kod

nje razvije uverenje u korist koju će ostvariti i tako učiniti turiste stalnim potrošačima. Ovaj cilj se realizuje kroz odnos proizvod/tržište, pri čemu se taj odnos može prikazati kao slaba, srednja ili jaka zainteresovanost za destinaciju kod tržišta tražnje i jak, srednji ili slab interes za proizvod destinacije. Pri tome su moguće brojne kombinacije tih odnosa i za svaku kombinaciju treba izraditi posebnu strategiju. Te kombinacije na primer mogu biti:

- Jak proizvod - jako, srednje ili slabo zainteresovano tržište;
- Srednji proizvod - jako, srednje ili slabo tržište;
- Slab proizvod - jako, srednje ili slabo tržište.

Promotivna poruka mora se zasnivati na vrednostima proizvoda, karakteristikama tržišta i proceni aktivnosti konkurencije. Analiza tržišta ukazuje na potrebe i želje potrošača, analiza konkurencije govori o njihovim namerama, a analiza proizvoda otkriće njegove jake i slabe strane. Iz tih analiza izvodi se zaključak o sadržaju promotivne poruke, a ona mora biti afirmativna za destinaciju, potpuna za potrošače, a posebno uverljiva da je proizvod destinacije kvalitetniji od konkurentskog. Poruka mora pozitivno uticati na imidž destinacije, a bitan uslov njene uspešnosti čini i njena uspešna kreacija. Zato se i ovde ističe potreba za kreativnim sposobnostima menadžmenta destinacije.

Izbor instrumenata promotivnog miksa (*propagande, unapređenja prodaje, odnosa s javnošću i lične prodaje*) nije težak, ali je odgovoran zadatak. Bitno je koristiti sve instrumente i, po mogućnosti, istovremeno. Oni, doduše, izazivaju znatne troškove, ali za kreiranje pozitivnog imidža o destinaciji presudno je važno korišćenje svih instrumenata, a rezultati moraju opravdati troškove. Ne ulazeći detaljnije u korišćenje instrumenata promotivnog miksa, želimo samo istaći da je za strategiju destinacije i njene promocije važno da promocija turističke destinacije bude konzistentna i da upotreba instrumenata promotivnog miksa treba da bude u korespondenciji sa naporom turističke destinacije u izgradnji ukupnog imidža. Zatim, promotivna strategija mora obezbediti prepoznavanje destinacije od strane turističke tražnje, a sama

promocija treba da bude u saglasnosti i sa ukupnim marketing aktivnostima.

Troškovi prate svaku aktivnost pa tako i promotivnu. Za uspešnu promotivnu aktivnost važan je kontinuitet tih aktivnosti pa to zahteva i kontinuitet finansiranja. To znači da se sredstva za finansiranje moraju obezbediti planom promotivne aktivnosti, a ta se aktivnost, sa druge strane, mora i ostvariti u planiranim okvirima.

Važnost **kontrole** i u promotivnim aktivnostima jednaka je kao i u svim drugim poslovnim aktivnostima. Stalnim procesom kontrole mogu se otkloniti, najpre, nedostaci u planiranju, a zatim i u realizaciji promotivnih aktivnosti. Kontrola, u stvari, prati odvijanje procesa promotivnih aktivnosti, ali omogućava i da se u hodu isprave greške (Jegdić, Marković, 2011, str. 183-185).

5.4. Strategija kanala prodaje turističke destinacije

Često se problematici kanala prodaje ne pridaje odgovarajuća pažnja u kompleksu instrumenta marketing miksa. To je sasvim pogrešno jer, i u slučaju turističke destinacije, proizvođači, a i sama destinacija, postaju dostupni turističkoj tražnji upravo preko kanala prodaje. Nosioци turističke tražnje koriste **direktne** ili **indirektne kanale** prodaje, a što u prvom slučaju podrazumeva neposredan kontakt ponude i potražnje ili, u drugom slučaju, duži ili kraći lanac posrednika između subjekata ponude i tražnje. Međutim, bez obzira kojim se kanalima prodaje destinacija koristi, zadatak je menadžmenta da izabere "prave" kanale prodaje kojim će destinacija obezbediti najefikasniju prodaju integrisanog turističkog proizvoda destinacije, a to znači definisanje strategije kanala prodaje koja će osigurati ostvarenje misije, ciljeva i smernica turističke destinacije. Strategija kanala prodaje opredeliće se za onaj oblik prodaje koji je najprimereniji proizvodu destinacije. Tako, na primer, strategija izgradnje ekskluzivne destinacije (sa ekskluzivnim proizvodom) zahteva strategiju kanala prodaje koja će isključiti upotrebu indirektnih kanala prodaje. Samo je po sebi razumljivo da će ekskluzivne destinacije održavati neposredan kontakt s potrošačima, ili ako i koristi indirektne kanale prodaje, tada će to biti sasvim mali broj posrednika. S druge strane, turističke destinacije koje preferiraju masovni turizam, koristiće usluge turoperatora i putničkih agencija, kao najčešćih prodavaca paket aranžmana, i tako koristiti indirektne kanale prodaje.

Strategije kanala prodaje razlikovaće se, prvenstveno, prema oblicima kontrole kana-

la prodaje. Kad se opredeli za strategiju direktnih kanala prodaje posao je vrlo jednostavan. Treba samo izabrati ciljna tržišta i uspostaviti neposredan kontakt sa tražnjom. Drugačija je situacija kad se opredeli za strategiju indirektnih kanala prodaje. U ovom slučaju, menadžment destinacije ima razne mogućnosti opredeljenja u izradi strategije kanala prodaje:

- Da razvija strategiju kanala prodaje na osnovama konsenzusa u kom ni jedna strana, ni posrednici, ni nosioci ponude, nemaju apsolutnu kontrolu nad sistemom razmene, jer tako svi učesnici imaju osećaj da rade isti posao i na obostranu korist;
- Da prihvati strategiju vertikalno koordinisanih kanala prodaje u kojoj organizatori putovanja, kroz razne forme, kontrolišu veći broj malih putničkih agencija i tako usmeravaju aktivnost i poziciju turističke tražnje i turističke ponude ili
- Da prihvati strategiju vertikalno integrisanih kanala prodaje u kojoj organizatori putovanja imaju sopstvenu prodajnu mrežu i s tog stanovišta imaju najveći uticaj na tržištu.

Sasvim je vidljivo da u izboru strategije kanala prodaje destinacija nema isti položaj na tržištu. U izboru strategije direktne prodaje destinacija „vlada” situacijom na tržištu, ima osiguranu poziciju na tržištu, najčešće pozicioniranjem na ekskluzivnom tržištu. Kod strategije indirektno prodaje, pozicija destinacije na tržištu zavisi od korektnosti ponašanja ostalih kanala prodaje i ti su odnosi, često, presudni za tržišnu poziciju destinacije. Svi na-

stoje da ostvare što povoljniju poziciju u kanalima prodaje, međutim, često su želje i interesi jednih suprotni interesima drugih. To je naročito opasna situacija za turističku destinaciju kad su strategije ili politike prodaje parcijalnog proizvoda neusklađene s integrisanim proizvodom turističke destinacije.

Od predloženih strategija indirektnog kanala prodaje, svakako je najkorisnija strategija

koja se bazira na principima konsenzusa. No, tu je strategiju i najteže realizovati zbog istaknutih različitih interesa učesnika u kanalima prodaje. Da li će u tom opredeljenju uspeti zavisi od sposobnosti menadžmenta destinacije da sistemski i trajno razvija strategije kanala prodaje i da stalno jača snagu tržišnog učešća turističke destinacije (Jegdić, Marković, 2011, str. 186-187).

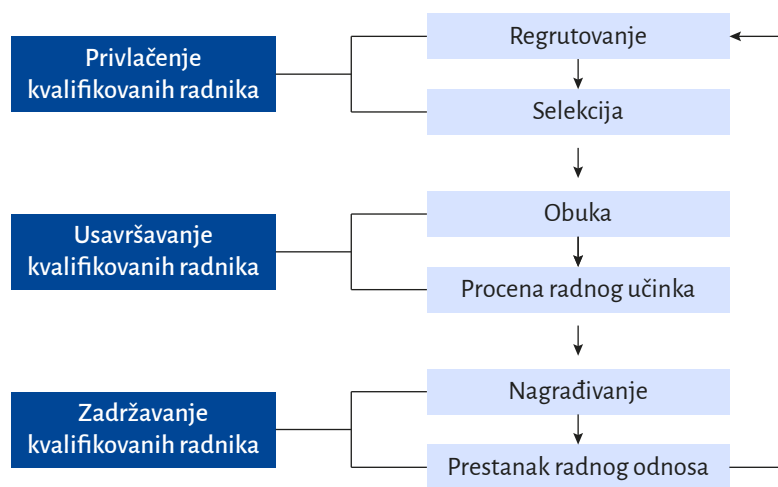
REFERENCE

1. Bardolet, E. (2001). The Path Towards Sustainability in the Balearic Islands. Mediterranean Islands and Sustainable Tourism Development: Practices, Management and Policies, ed. Ioannides, D., Apostolopoulos, Y. and Sonmez, S. Continuum: London and New York.
2. Beech, J., Chadwick S. (2006). THE BUSINESS OF TOURISM MANAGEMENT. Prentice Hall.
3. Cooper, Ch. et al. (2008). Tourism – Principles and Practice. 3th ed. Prentice Hall.
4. Davidson, R., i Maitland, R. (1997): Tourism Destinations. Hodder & Stoughton
5. Destination Competitiveness and Destination Development: Exploratory Findings from a Mature Australian Tourism Destination. Southern Cross University Educational Framework for Understanding and Analysis. - Prema: Wilde, S., Cox, C. (2008). Linking.
6. Hollovay, C. (1989): The Business of Tourism. London: Pitman.
7. Ioannides, D., Holcomb, B. (2001). Raising the Stakes. Implication of Upmarket Tourism Policies in Cyprus and Malta. Mediterranean Islands and Sustainable Tourism Development: Practices, Management and Policies. London: Continuum Publishers.
8. Jegdić, V., Marković, D. (2011): Menadžment turističke destinacije. Univerzitet Edukons. Fakultet za sport i turizam. Novi Sad.
9. Krippendorf, J. (1987). The Holiday Makers. London: Heinemann.
10. Laws, E. (1995). Tourism Destination Management. London: Routledge.
11. Middleton, V.T.C., Hawkins, R. (2002). Sustainable Tourism – An Australian perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Pearce, D. (1989): Tourism Development. London: Harlow.
13. Ritchie, J.R.B. et al. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary, Canada.
14. Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (1993). Competitiveness in International Tourism: A.
15. Štetic, S., Simicevic, D., Nicic, D. (2009). Menadžment turističke destinacije. Beograd: Srpsko geografsko društvo.

POGLAVLJE 5

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Menadžment ljudskih resursa (*human resource management* - HRM) u oblasti turizma i hotelijerstva, ili proces pronalaženja, usavršavanja i zadržavanja pravih ljudi koji čine bazu kvalifikovane radne snage, predstavlja jedan od najtežih i najvažnijih zadataka za menadžere. Ovo poglavlje je usredsređeno na tri faze procesa menadžmenta ljudskih resursa, koje su prikazane na Grafikonu 1: privlačenje, usavršavanje i zadržavanje kvalifikovane radne snage.



▲ **Grafikon 1.** Proces menadžmenta ljudskih resursa
Izvor: Williams, 2011.

U ovom poglavlju ćemo opisati korake u procesu menadžmenta ljudskih resursa. Ispit ćemo kako kompanije u oblasti turizma i hotelijerstva koriste tehnike regrutovanja i selekcije za privlačenje i zapošljavanje kvalifikovanih radnika. Zatim ćemo razmotriti kako obukom i procenom radnog učinka mogu da se razviju znanje, veštine i sposobnosti radne snage. Na kraju poglavlja ćemo analizirati nadoknade za zaposlene i prestanak radnog odnosa, odnosno kako kompanije mogu da zadrže svoje najbolje radnike pomoću efektivnih praksi nagrađivanja i kako da sprovedu postupak raskida radnog odnosa kada zaposleni treba da napuste organizaciju.

PRONALAZENJE KVALIFIKOVANIH RADNIKA

Gejl Hajland-Savidž, generalni direktor kompanije za nekretnine i marketing Michaelson, Connor & Boul, kaže: „Zapošljavanje radnika je bez sumnje ključno za uspeh svake kompanije. Da bi bile konkurentne u današnjoj privredi, kompanijama su potrebni najbolji ljudi da smišljaju ideje i sprovode ih u delo u korist organizacije. Bez kompetentne i talentovane radne snage, organizacije će stagnirati i vremenom propasti. Pravi radnici su danas najvažniji resurs u kompaniji“ (Williams, 2011, str. 195, cit. Hyland-Savage, 2003).

1.1. Rekrutovanje

Rekrutovanje je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata za posao. U nastavku ćemo proučiti šta je analiza posla i kako se koristi u regrutovanju i kako kompanije koriste interno regrutovanje i eksterno regrutovanje da bi pronašle kvalifikovane kandidate.

Analiza posla je „svrsishodan, sistematski proces sakupljanja informacija o važnim faktorima vezanim za rad na određenom radnom mestu“ (Williams, 2011, str. 195, cit. Gatewood, Field, 1998).

U analizi posla se obično sakupljaju četiri vrste informacija koje se odnose na:

- Radne aktivnosti, npr. šta radnici rade i kako, kada i zašto to rade;
- Alate i opremu koji se koriste za obavljanje posla;
- Kontekst u kome se posao obavlja, recimo, stvarne radne uslove ili raspored rada;
- Zahteve koje zaposleni moraju da ispune da bi mogli da obavljaju taj posao, to jest znanje, veštine i sposobnosti neophodne za uspešno obavljanje posla (Williams, 2011, str. 196, cit. Gatewood & Field, 1998).

Opis i specifikacija posla jesu dva najvažnija rezultata analize posla. Opis posla je pismeni opis osnovnih zadataka, dužnosti i odgovornosti zaposlenog koji zauzima određeno radno mesto. Specifikacija posla, koja se često

prikazuje kao poseban odeljak opisa posla, predstavlja prikaz kvalifikacija potrebnih za uspešno obavljanje posla. Pošto se analizom posla utvrđuje šta određeni posao podrazumeva i koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebni za uspešno obavljanje tog posla, kompanije moraju da obave analizu posla pre nego što počnu da regrutuju kandidate za posao. Analiza, opis i specifikacija posla predstavljaju osnovu za sve ključne aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa. Koriste se tokom regrutovanja i selekcije da bi se pronašli kandidati čije kvalifikacije odgovaraju zahtevima posla (Williams, 2011, str. 196, cit. White, 2007).

Analize, opisi i specifikacije poslova takođe pomažu kompanijama da zadovolje zakonski uslov da njihove odluke vezane za ljudske resurse budu povezane sa samim poslom. Da bi odluke bile povezane sa samim poslom, procedure regrutovanja, selekcije, obuke, procedure radnog učinka i prestanka radnog odnosa moraju da budu validne i direktno povezane sa važnim aspektima posla utvrđenim tokom pažljive analize posla (Williams, 2011, str. 197, cit. Griggs v. Duke Power Co, 1971).

1.1.1. Interno regrutovanje

Interno regrutovanje je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata od ljudi koji već rade

u kompaniji. Internim regrutovanjem, koje se ponekad naziva „unapređivanje iznutra“, povećavaju se posvećenost, moral i motivacija zaposlenih. Ovaj pristup takođe omogućava da se smanje početni troškovi i vreme potrebno za regrutovanje, a pošto su zaposleni već upoznati sa kulturom i procedurama kompanije, veći su izgledi da će biti uspešni na novim radnim mestima. Interno objavljivanje poslova i putanja karijere su dva metoda internog regrutovanja.

Interno objavljivanje poslova je procedura za oglašavanje slobodnih radnih mesta u kompaniji postojećim zaposlenima. Opis i zahtevi radnog mesta se obično postavljaju na oglasnoj tabli, u biltenu kompanije ili u internoj, kompjuterizovanoj bazi poslova koja je dostupna samo zaposlenima.

Putanja karijere je planirani redosled radnih mesta prema kome zaposleni mogu da napreduju unutar organizacije. Na primer, osoba koja počinje kao predstavnik prodaje može napredovati do mesta menadžera prodaje, a zatim i do mesta okružnog ili regionalnog menadžera prodaje. Putanja karijere pomaže zaposlenima da se usredsrede na dugoročne ciljeve i razvoj, a kompanijama omogućava da lakše zadrže zaposlene (Williams, 2011, str. 197).

1.1.2. Eksterno regrutovanje

Eksterno regrutovanje je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata od ljudi izvan kompanije. U metode eksternog regrutovanja spadaju oglašavanje (novine, časopisi, direktna pošta, radio ili televizija, internet), preporuke zaposlenih (od aktuelnih zaposlenih se traži da preporuče moguće kandidate za posao), samoinicijativno prijavljivanje (ljudi se sami prijavljuju za posao), spoljne organizacije (univerziteti, tehničke/stručne škole, profesionalna društva), servisi za zapošljavanje (državne ili

privatne agencije za zapošljavanje, agencije za privremeno angažovanje radnika, firme specijalizovane za pronalaženje kadrova), posebni događaji (konferencije o razvoju karijere ili sajmovi poslova) i veb-sajtovi za zapošljavanje.

Koje metode eksternog regrutovanja treba da koristite? Istraživanja pokazuju da **preporuke zaposlenih, samoinicijativno prijavljivanje, oglasi u novinama i državne agencije za zapošljavanje** predstavljaju najkorišćenije metode za angažovanje radnika za kancelarijske poslove/administrativne poslove i poslove u proizvodnji/pružanju usluga. Nasuprot tome, oglasi u novinama i regrutovanje na univerzitetima najčešće se koriste za pronalaženje radnika koji obavljaju profesionalne/tehničke poslove. Kada regrutuju menadžere, organizacije se obično najviše oslanjaju na oglase u novinama, preporuke zaposlenih i firme za pronalaženje kadrova (Williams, 2011, str. 197, cit. Breaugh & Starke, 2000).

Neke kompanije sada regrutuju kandidate putem veb-sajtova za zapošljavanje kao što su Monster.com, Hotjobs.com, Hire.com i CareerBuilder.com. Kompanije na jednom od tih sajtova mogu da prikazuju oglas za otvorena radna mesta u periodu od 30 dana po ceni koja je otprilike dvostruko niža od cene objavljivanja samo jednog oglasa u nedeljnim novinama. Osim toga, oglašavanje poslova na internetu omogućava kompaniji da dobije devet puta više radnih biografija kandidata nego jedan oglas u nedeljnim novinama (Williams, 2011, str. 198, cit. Internet Recruitment Report, 2008). Budući da ti sajтови privlače tako mnogo kandidata i nude tako mnogo usluga, kompanije ostvaruju uštedu jer pronalaze kvalifikovane kandidate, pri čemu ne moraju da koriste skuplje usluge firmi za regrutovanje i pronalaženje kadrova, čije naknade obično iznose jednu trećinu plate novog radnika ili više (Williams, 2011, str. 198, cit. Maher, 2003).

1.2. Selekcija

Nakon što je u procesu regrutovanja stvorena baza kvalifikovanih kandidata, u procesu selekcije se utvrđuje koji kandidati imaju najveće šanse da uspešno obavljaju posao. Konkret-

nije, selekcija je proces sakupljanja informacija o kandidatima za posao s ciljem da se odluči kome treba ponuditi posao. U nastavku ćemo predstaviti uobičajene procedure selekcije kao

što su: formulari za prijavu i radne biografije, provera referenci i biografija, testovi za selekciju i intervju (Williams, 2011, str. 198).

1.2.1. Formulari za prijavu i radne biografije

Formulari za prijavu i radne biografije su prva sredstva za selekciju sa kojima se većina kandidata susreće kada traži posao. Ta dva dokumenta sadrže slične informacije o kandidatu, kao što su ime, adresa, podaci o obrazovanju i radnom iskustvu i tako dalje.

U formularima za prijavu se od kandidata mogu tražiti samo validne informacije povezane sa samim poslom. Ipak, u tim formularima se često traže informacije koje nisu povezane sa poslom, kao što su bračni status, devojčako prezime, starosna dob ili datum završetka srednje škole (Williams, 2011, str. 198, cit. Camden, Wallace, 1983).

1.2.2. Provera referenci i biografija

Gotovo sve kompanije traže od kandidata da pruže reference o radnom iskustvu, to jest da dostave podatke o bivšim poslodavcima i kolegama sa kojima kompanije mogu da kontaktiraju da bi saznale više o kandidatu. Provera biografija sprovodi se s ciljem da se potvrdi istinitost i preciznost informacija koje su kandidati pružili o sebi i da se otkriju negativni biografski podaci povezani sa poslom koje kandidati nisu pružili. Tokom provere biografija, ispituju se „obrazovne institucije, bivši poslodavci, sudska evidencija, policija, državne agencije i drugi izvori informacija i pritom se koriste telefon, pošta, daljinski pristup putem računara ili lične posete radi istrage (Williams, 2011, str. 199, cit. Adler, 1993/1994).

1.2.3. Testovi za selekciju

Testovi za selekciju omogućavaju donosiocima odluka da steknu predstavu o tome ko će verovatno biti uspešan na određenom radnom mestu, a ko neće. Osnovna ideja testiranja jeste da kandidati polažu test kojem se meri neka karakteristika direktno ili indirektno povezana sa uspešnim obavljanjem posla.

Testovi specifičnih sposobnosti omogućavaju da se odredi u kojoj meri kandidat poseduje određenu vrstu sposobnosti potrebnu za uspešno obavljanje posla. Ti testovi se takođe nazivaju testovi potencijala jer se njima meri potencijal za uspešno obavljanje određenog zadatka (Williams, 2011, str. 200).

Testovima kognitivnih sposobnosti mere se sposobnosti kandidata kao što su perceptivna brzina, razumevanje verbalnih iskaza, numerička sposobnost, sposobnost rasuđivanja i razumevanje prostornih dimenzija. Drugim rečima, na osnovu tih testova se utvrđuje koliko brzo i koliko dobro ljudi razumeju reči, brojeve, logičke odnose i prostorne dimenzije. Dok se testovima specifičnih sposobnosti predviđa radni učinak samo u određenim vrstama poslova, testovi kognitivnih sposobnosti precizno predviđaju radni učinak u skoro svakoj vrsti posla (Williams, 2011, str. 200, cit. Hunter, 1986).

Ljudi sa jakim kognitivnim i mentalnim sposobnostima obično su uspešni u usvajanju novih znanja, obradi složenih informacija, rešavanju problema i donošenju odluka, a te sposobnosti su bitne na skoro svakom radnom mestu (Williams, 2011, str. 200, cit. Schmidt, 2002).

Ankete za prikupljanje biografskih podataka su opsežne ankete u kojima se kandidatima postavljaju pitanja o njihovoj biografiji i životnim iskustvima. Ovaj pristup se zasniva na ideji da je ranije ponašanje (lična biografija i životno iskustvo) najbolji predskazatelj budućeg ponašanja. Većina upitnika za prikupljanje biografskih podataka sadrži više od sto pitanja na osnovu kojih se dobijaju informacije o običajima i stavovima, zdravlju, međuljudskim odnosima, novcu, iskustvu odrastanja u porodici (roditelji, braća i sestre, rano detinjstvo, tinejdžerske godine), ličnim navikama, trenutnom porodičnom stanju (supružnik, deca), hobijima, obrazovanju i obuci, vrednostima, sklonostima i radu. Uopšteno govoreći, biografski podaci su dobar predskazatelj budućeg radnog učinka, posebno na radnim mestima početničkog nivoa (Williams, 2011, str. 201, cit. Glennon, Albright & Owens, 1966).

Testovi na uzorku rada koji se takođe nazivaju testovi izvršenja, zahtevaju od kandidata da izvrši zadatke koji se zaista obavljaju

na poslu. Dakle, za razliku od testova specifičnih i kognitivnih sposobnosti, biografskih podataka i testova ličnosti, koji predstavljaju indirektno pokazatelje radnog učinka, testovi na uzorku rada direktno mere sposobnost kandidata da obavlja posao (Williams, 2011, str. 201, cit. Kotlyar, & Ades, 2002).

Za razliku od prethodno opisanih testova za selekciju, koji se obično koriste za određene vrste poslova, ili za poslove početničkog nivoa, **centri za procenu** se najčešće koriste za izbor kandidata koji imaju veliki potencijal da budu dobri menadžeri. Centri za procenu obično traju od dva do pet dana i zahtevaju od učesnika da urade više testova i vežbi u kojima se simulira posao menadžera (Williams, 2011, str. 201).

Među vežbama koje se koriste u centrima za procenu su vežbe „prijemnog sandučeta“, igranje uloga, prezentacije u maloj grupi i grupne diskusije bez lidera. **Vežba „prijemnog sandučeta“** je test koji se radi na papiru, i na kojima kandidati dobijaju „prijemno sanduče“ menadžera koji sadrži dopise, telefonske poruke, organizacione politike i druge oblike komunikacije koje menadžeri obično koriste. Kandidati imaju ograničeno vreme da pročitaju materijale u sandučetu, da ih razvrstaju po važnosti i odluče kako će postupiti sa svakim od njih. Iskusi menadžeri zatim ocenjuju odluke i preporuke kandidata (Williams, 2011, str. 202).

U **grupnoj diskusiji bez lidera**, još jednoj vežbi koja se često koristi u centrima za procenu, grupa od šest kandidata dobija približno dva sata da reši problem, ali niko nije ovlašćen da vodi diskusiju (otud naziv grupna diskusija „bez lidera“). Obučeni posmatrači nadziru i ocenjuju svakog učesnika na osnovu toga koliko doprinosi diskusiji, sluša, predvodi, ubeđuje i uspešno sarađuje sa drugima. Korišćenjem testova povećavate šanse da ćete izabrati pravu osobu za određeno radno mesto, to jest nekoga ko će se pokazati kao uspešan radnik (Williams, 2011, str. 202).

1.2.4. Intervjui

U intervjuima, predstavnici kompanije postavljaju kandidatima pitanja povezana sa poslom da bi utvrdili da li su kvalifikovani za dati posao. Intervjui su sredstvo za selekciju koje

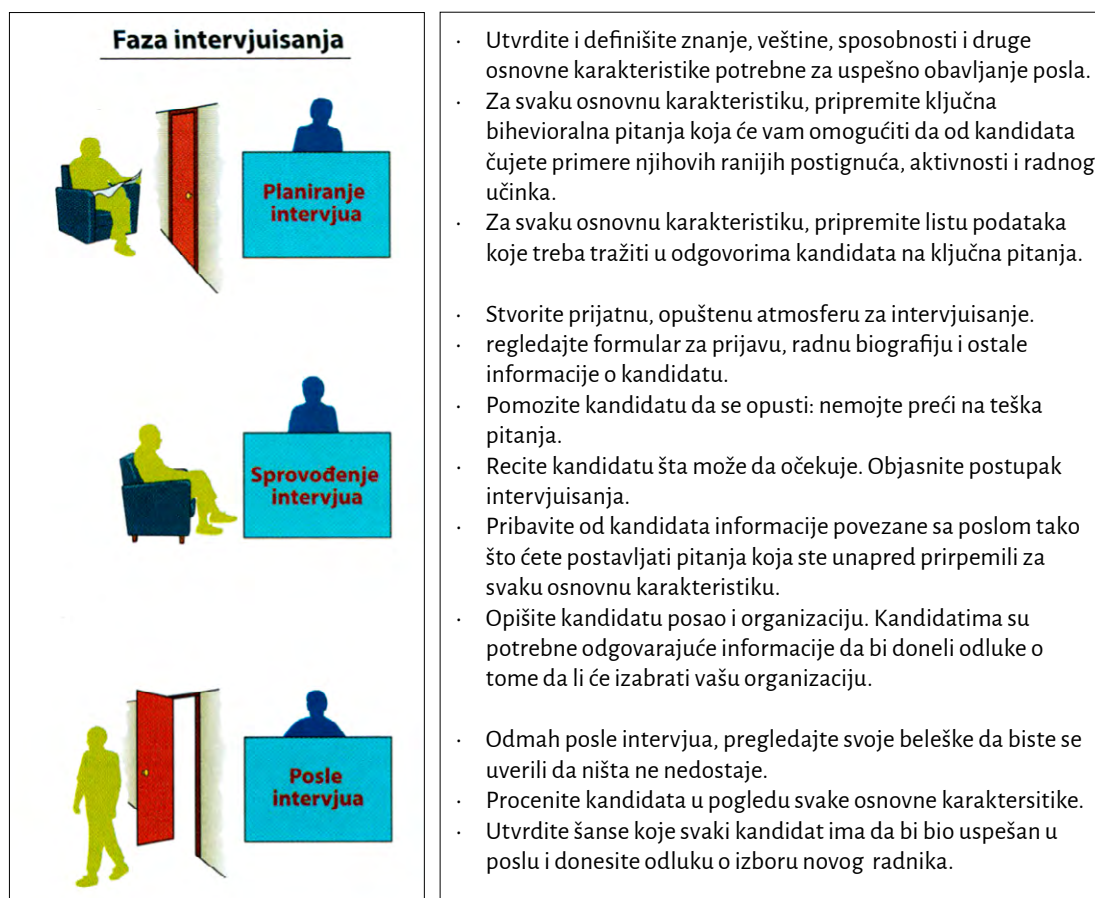
kompanije verovatno najčešće koriste i na koje se najviše oslanjaju. Postoji nekoliko osnovnih vrsta intervju: nestrukturisani, strukturisani i polustrukturisani (Williams, 2011, str. 202).

U **nestrukturisanim intervjuima** ispitivači su slobodni da pitaju kandidate sve što žele i istraživanja pokazuju da oni to i čine. Pošto se ispitivači često ne slažu u vezi sa tim koja pitanja treba postaviti tokom intervju, različiti kandidati obično postavljaju potpuno različita pitanja. Osim toga, čak je i pojedinačnim ispitivačima teško da pitanja koja su postavili tokom jednog intervju ponove u sledećem. Taj visok nivo nedoslednosti smanjuje validnost nestrukturisanih intervju kao sredstva za selekciju jer može da bude teško da se uporede odgovori različitih kandidata. Zbog toga su nestrukturisani intervjui otprilike samo upola pouzdani kao strukturisani intervjui kada se odlučuje o tome koje kandidate treba zaposliti (Williams, 2011, str. 202, cit. Taylor & Snizek, 1984).

Nasuprot tome, za **strukturisane intervjuje** se unapred pripremaju standardizovana pitanja, što znači da se svim kandidatima postavljaju ista pitanja vezana za posao (Williams, 2011, str. 202, cit. Burnett, Fan, Motowidlo, DeGroot, 1998). Taj metod, takođe, garantuje da će ispitivači tražiti od kandidata samo važne informacije povezane sa poslom. Osnovna prednost strukturisanih intervju jeste to što je mnogo lakše uporediti kandidate jer su svima postavljena ista pitanja. U strukturisanim intervjuima, ispitivači obično postavljaju četiri vrste pitanja: situaciona, bihevioralna, biografska i pitanja kojima se proverava poznavanje posla. **Situaciona pitanja** zahtevaju od kandidata da odgovore kako bi postupili u nekoj hipotetičkoj situaciji (npr. „Šta biste uradili ako...?“). Ta pitanja su prikladnija za kandidate koji su tek diplomirali, pošto oni verovatno nisu imali prilike da se susretnu sa realnim situacijama na poslu zbog svog ograničenog iskustva. **Bihevioralna pitanja** zahtevaju od kandidata da odgovore šta su radili na prethodnim radnim mestima, što je slično onome što se od njih očekuje na radnom mestu za koje su se prijavili (npr. „Šta biste mogli da mi kažete o svojim prethodnim radnim mestima?“). Ta pitanja su prikladnija za zapošljavanje iskusnih pojedinaca. **Biografska**

► **Slika 1.** Smernice za uspešno sprovođenje strukturisanih intervjua

Izvor: Williams, C. (2011). *Principi menadžmenta*, Beograd: Data Status.



pitanja se odnose na radno iskustvo, obrazovanje i druge kvalifikacije kandidata (npr. „Recite mi nešto o obuci koju ste dobili u...“). Najzad, **pitanja kojima se proverava poznavanje posla** zahtevaju od kandidata da pokažu svoje poslovno znanje (za recepcionera u hotelu, npr. „Gost je došao i tvrdio, bez dokaza da ima rezervaciju ali to se nije pokazalo u sistemu recepcije. Kako ste rešili tu situaciju?“).

Polustrukturisani intervjui su na prelazu između strukturisanih i nestrukturisanih intervjua. Najveći deo polustrukturisanog intervjua (možda čak 80%) zasnovan je na unapred pripremljenim pitanjima, ali je izdvojeno određeno vreme za nestrukturisano intervjuisanje

da bi se ispitivaču omogućilo da dublje istraži nejasne ili nepotpune informacije otkrivene tokom strukturisanog dela intervjua (Williams, 2011, str. 203).

U pogledu validnosti, strukturisani intervjui u nekim slučajevima ne zaostaju za testovima kognitivnih sposobnosti. Ali, što je još važnije, pošto su posebno dobri za procenu interpersonalnih veština kandidata, intervjui daju naročito dobre rezultate u kombinaciji sa testovima kognitivnih sposobnosti. (Williams, 2011, str. 203, cit. Cortina et al., 2002). Slika 1. sadrži grupu smernica za uspešno sprovođenje strukturisanih intervjua sa kandidatima za posao.

USAVRŠAVANJE KVALIFIKOVANIH RADNIKA

Prema Američkom udruženju za obuku i usavršavanje (American Society for Training and Development), tipična investicija u obuku zaposlenih povećava produktivnost u proseku za 17%, smanjuje stopu fluktuacije zaposlenih i doprinosi profitabilnosti kompanija (Williams, 2011, str. 204, cit. Livingston et al., 1997). Međutim, omogućiti zaposlenima da usvoje znanje i veštine koje su im potrebne da bi popravili svoj radni učinak predstavlja samo prvi korak u njihovom usavršavanju. Drugi korak, koji mnoge kompanije zanemaruju, jeste pružanje povratnih informacija zaposlenima o njihovom stvarnom radnom učinku.

2.1. Obuka

Obuka znači da se zaposlenima pružaju prilike da steknu poslovne veštine, iskustvo i znanje koje im je potrebno da bi obavljali svoj posao ili poboljšali svoj radni učinak. Američke kompanije troše više od 60 milijardi dolara godišnje na obuku. Da bi se uverile da će taj novac biti iskorišćen na pravi način, kompanije moraju da: utvrde konkretne potrebe za obukom, izaberu odgovarajuće metode obuke i procene rezultate obuke (Williams, 2011, str. 204).

2.1.1. Utvrđivanje potreba za obukom

Prvi korak jeste utvrđivanje potrebe za obukom i razvrstavanje tih potreba po važnosti. Analiza potreba se sprovodi tako što se utvrđuju nedostaci u radu, slušaju žalbe kupaca, ispituju zaposleni i menadžeri ili formalno testiraju veštine i znanje zaposlenih (Williams, 2011, str. 204).

2.1.2. Metodi obuke

Da biste odabrali najbolji metod, treba da razmotrite nekoliko faktora kao što su broj ljudi koji će biti obučavani, troškove i ciljeve obuke. Na primer, ako je cilj obuke da se polaznicima prenesu informacije ili znanje, treba da koristite filmove i video materijale, predavanja i planirano čitanje. Ako je cilj da se razviju ana-

litičke i veštine rešavanja problema, treba koristiti studije slučajeva, savetovanje i mentorstvo, kao i grupne diskusije.

Ako je cilj da se uvežba, nauči ili promeni način ponašanja na poslu, treba koristiti obuku na radnom mestu, igranje uloga, simulacije i igre, kao i ulaznu obuku. Zaposleni ne moraju da napuštaju svoja radna mesta, putni troškovi su znatno manji. Takođe, pošto zaposleni mogu da pristupe nastavnim modulima kada im to odgovara (drugim rečima, ne moraju da zaostaju u poslu da bi pohađali jednonedeljne kurseve obuke), trebalo bi da se radna produktivnost poveća, a stres kome su zaposleni izloženi smanji. Najzad, ako tehnološka infrastruktura kompanije to omogućava, e-obuka može da bude mnogo brža od tradicionalnih metoda obuke.

Međutim, e-obuka takođe ima nekoliko nedostataka. Prvo, uprkos tome što postaje sve popularnija, e-obuka nije uvek prikladan metod obuke. Može da bude dobar metod za prenošenje informacija, ali nije uvek toliko efektivna kada treba promeniti način ponašanja na poslu ili razviti analitičke i veštine rešavanja problema. Drugo, e-obuka zahteva veliku investiciju u računare i brzu internet i mrežnu vezu za sve zaposlene. Najzad, iako e-obuka može da bude brža, mnogi zaposleni je smatraju toliko dosadnom i neprivlačnom

da će radije izabrati da obavljaju svoje poslove umesto da završe kurs e-obuke kada sede sami za svojim radnim stolom. Međutim, e-obuka će sigurno postati zanimljivija jer ima sve više kompanija čiji kursevi e-obuke imaju posebne karakteristike po ugledu na iskustvo igranja igara, kao što su avatari i takmičenja (Williams, 2011, str. 206, cit. Overby, 2008).

2.1.3. Procena rezultata obuke

Nakon što izaberete metod i sprovedete obuku, poslednji korak je da procenite rezultate obuke.

2.2. Procena radnog učinka

Procena radnog učinka je proces tokom koga se procenjuje koliko dobro zaposleni obavljaju svoje poslove. Većina zaposlenih i menadžera vrlo negativno doživljava procenu radnog učinka. Jedan menadžer kaže: „Mrzim godišnje ocene radnog učinka. Mrzeo sam ih kada sam ih dobijao i mrzim ih sada kada ih dajem. Ako bih morao da biram između procene radnog učinka i posekotine od papira, uvek bih izabrao ovo drugo. Čak bih pre izabrao iritaciju kože posle brijanja ili zvuk grebanja noktima po tabli“ (Williams, 2011, str. 206, cit. Stack, 1997). Nažalost, ovakvi stavovi su vrlo uobičajeni. Zapravo, 70% zaposlenih je nezadovoljno procesom procene radnog učinka u svojim kompanijama. Takođe, sudeći prema Udruženju za menadžment ljudskih resursa (Society for Human Resource Management), 90% menadžera za ljudske resurse nezadovoljno je sistemima procene radnog učinka koje njihove kompanije koriste (Williams, 2011, str. 206, cit. Wiersma, Latham, 1986).

U nastavku ćemo ispitati kako kompanije mogu da izbegnu neke probleme vezane za procenu radnog učinka preciznim merenjem učinka zaposlenih i pružanjem efektivnih povratnih informacija zaposlenima o njihovom radnom učinku.

2.2.1. Precizno merenje radnog učinka

Zaposleni često sumnjaju u preciznost procene svog radnog učinka i možda su u pravu. Na primer, opšte je poznato da su ocenjivači skloni

Obuka može da se proceni na četiri načina: na osnovu reakcija (koliko su polaznici bili zadovoljni programom), na osnovu naučenog (koliko su zaposleni poboljšali svoje znanje ili veštine), na osnovu ponašanja (koliko su zaposleni zapravo promenili svoje ponašanje na poslu zbog obuke) i na osnovu rezultata (koliko je obuka doprinela poboljšanju poslovnih performansi, recimo, povećanju prodaje ili kvaliteta ili smanjenju troškova) (Williams, 2011, str. 206, cit. Kirkpatrick, 1983). Uopšteno govoreći, ako se pravilno sprovede, obuka donosi značajne koristi većini kompanija.

da prave greške kada ocenjuju učinak radnika. Šta se može uraditi da bi se greške u ocenjivanju svele na minimum i da bi se povećala preciznost merenja radnog učinka? Uopšte uzev, koriste se dva pristupa: poboljšanje samih merila koja se koriste za procenu radnog učinka i obučavanje ocenjivača da budu precizniji (Williams, 2011, str. 207).

Jedan od načina na koji kompanije pokušavaju da poboljšaju merila za procenu radnog učinka sastoji se u korišćenju što više **objektivnih merila radnog učinka**. Objektivna merila radnog učinka su one mere učinka koje se lako i direktno računaju ili kvantifikuju. Uobičajena merila ove vrste su autput, škart, otpad, prodaja, žalbe kupaca i stope odbacivanja. Međutim, kada objektivna merila radnog učinka nisu dostupna, a često nisu, umesto njih se moraju koristiti **subjektivna merila radnog učinka**. Subjektivna merila radnog učinka zahtevaju da neko oceni učinak radnika.

Najkorišćenije subjektivno merilo radnog učinka je **grafička skala za ocenjivanje**. One se najčešće koriste jer ih je lako napraviti, međutim vrlo su podložne greškama u ocenjivanju (Williams, 2011, str. 207). Popularna alternativa grafičkim skalama za ocenjivanje jeste **skala zasnovana na posmatranju ponašanja** (behavior observation scale - BOS). Ona zahteva da ocenjivači procene koliko često zaposleni ispoljavaju određene oblike ponašanja karakteristične za dimenzije posla koje su ključne za dobar radni učinak. Ocenjivač ima zadatak da

proceni koliko često zaposleni ispoljava te pozitivne oblike ponašanja. Argument na kome se BOS zasniva jeste da bolji radnici češće ispoljavaju pozitivne oblike ponašanja (Williams, 2011, str. 207, cit. Van Den Berg & Latham, 1995).

Drugi pristup koji se koristi da bi se poboljšalo merenje radnog učinka zaposlenih jeste **obuka ocenjivača**. Najefektivnija je obuka za usvajanje referentnog okvira, tokom koje grupa polaznika uči kako se procenjuje radni učinak, posmatrajući video prikaz zaposlenog na dužnosti. Nakon toga, oni procenjuju učinak te osobe. Instruktor (tj. stručnjak za tu oblast) zatim predstavlja svoje procene i njegove procene se porede sa procenama polaznika. Stručnjak zatim objašnjava razloge na kojima se njegove procene zasnivaju. Taj postupak se ponavlja sve dok se razlika između procena polaznika i procena stručnjaka ne svede na minimum. Obuka za usvajanje referentnog okvira zasniva se na pretpostavci da će, nakon što usvoje referentni okvir koji koristi stručnjak, polaznici moći pravilno da posmatraju i procenjuju rad zaposlenih i koriste skalu za ocenjivanje njihovog učinka (Williams, 2011, str. 208, cit. Schleicher et al., 2002).



▲ Slika 2. Teme sastanka za procenu radnog učinka

Izvor: Williams, C. (2011). *Principi menadžmenta*, Beograd: Data Status.

2.2.2. Pružanje povratnih informacija o radnom učinku

Nakon što sakupite precizne podatke o učinku zaposlenih, sledeći korak je da sa njima razmenite povratne informacije o njihovom radnom učinku. Nažalost, čak i kada su ocene radnog učinka precizne, proces procene često propada u fazi razmene povratnih informacija. Zaposleni zauzimaju odbrambeni stav i ne dopada im se da čuju bilo kakvu negativnu ocenu o svom radu, ma koliko nevažna bila. Menadžeri takođe zauzimaju odbrambeni stav i ne dopada im se da pružaju povratne informacije o radnom učinku isto koliko se zaposlenima ne dopada da ih primaju (Williams, 2011, str. 208).

Šta se može učiniti da bi se prevazišle poteškoće koje se javljaju na sastancima na kojima se pružaju povratne informacije dobijene procenom radnog učinka? Pošto ocene radnog učinka tradicionalno zavise od sudova samo jedne osobe, šefa, jedna od mogućnosti jeste da se koriste povratne informacije „od 360 stepeni”. Prema tom pristupu, povratne informacije dolaze iz četiri izvora: od šefa, podređenih, kolega i samih radnika. Od tih podataka, koji se sakupljaju anonimno (izuzev od šefa), sastavlja se izveštaj u kome se ocene koje je zaposleni sam sebi dao porede sa ocenama šefa, podređenih i kolega. Prednost povratnih informacija „od 360 stepeni” je u tome što su negativne povratne informacije (npr. „Ti ne slušaš”) često verodostojnije kada dolaze od nekoliko ljudi (Williams, 2011, str. 208).

Herbert Majer, koji više od trideset godina proučava povratne informacije zasnovane na proceni radnog učinka, preporučuje spisak tema koje treba razmotriti na sastancima na kojima se pružaju takve povratne informacije (Slika 2) (Williams, 2011, str. 208, cit. Meyer, 1980).

Od načina na koji se o tim temama razgovara zavisi uspeh sastanka za procenu radnog učinka. Kada pružaju razvojne povratne informacije, menadžeri imaju ulogu mentora, ali kada pružaju administrativne povratne informacije, oni imaju ulogu sudije. Uloge mentora i sudije očigledno nisu kompatibilne. Kao mentori, menadžeri ohrabruju zaposlene i ukazuju im na šanse za usavršavanje i napredak, a zaposleni su obično otvoreni za povratne informacije i spremno ih prihvataju. Međutim, kao sudije, menadžeri iznose svoje ocene i zaposle-

ni su obično skloni da se brane i zatvoreni su za povratne informacije (Williams, 2011, str. 208).

Preporuka je da sastanci na kojima se pružaju povratne informacije o radnom učinku budu zasnovani na samoocenjivanju, postupku tokom koga zaposleni pažljivo procenjuju sopstvene snage, slabosti, uspehe i neuspehe u pismenom obliku. Pošto na taj način zaposleni imaju aktivnu ulogu u proceni svog učinka, menadžeri mogu da budu mentori, a ne sudi-je. Takođe, pošto je pažnja usmerena na buduće ciljeve i razvoj, i zaposleni i menadžeri će verovatno biti zadovoljniji procesom procene i posvećeniji budućim planovima i promenama. Najzad, pošto je pažnja usmerena na razvoj, a ne na administrativnu procenu, istraživanja pokazuju da sistem samoocenjivanja podstiče zaposlene da iskrenije procene sopstveni učinak nego što bi to učinili u tradicionalnim sistemima procene koju vrše supervizori (Wi-

lliams, 2011, str. 208 cit. Waldman, Atwater, Antonioni, 1998).

Osim što moraju da pruže povratne informacije, menadžeri moraju i da ih prime. Sve je češći slučaj da i zaposleni ocenjuju svoje šefove, i da su te ocene javno dostupne na intranetu kompanije, što predstavlja način da se top menadžeri pozovu na odgovornost. To je bila ideja vodećeg rukovodioca (Williams, 2011, str. 209 cit. McGregor, 2008).

Petogodišnje istraživanje u kome su učestvovala 252 menadžera pokazalo je da se njihov radni učinak znatno poboljšava ako se sastaju sa podređenima da bi razgovarali o svojim povratnim informacijama „od 360 stepeni“ („Ti ne slušaš“) i o tome kako će otkloniti nedostatke. Menadžeri koji nikad nisu razmatrali svoje povratne informacije „od 360 stepeni“ su imali znatno slabiji radni učinak (Williams, 2011, str. 209 cit. McGregor, 2008).

ZADRŽAVANJE KVALIFIKOVANIH RADNIKA

U vremenima tranzicije i neizvesnosti, a zbog velike fluktuacije radne snage, turističkim i hotelijerskim kompanijama lako može da se dogodi da izgube vredne radnike pošto se sigurnost posla smanjuje i ljudi traže šanse za rad u drugim kompanijama.

3.1. Nadoknade za zaposlene i prestanak radnog odnosa

Nadoknada se odnosi na **finansijske i nefinansijske nagrade** koje organizacije daju zaposlenima u zamenu za njihov rad. Prestanak radnog odnosa je opšti termin koji označava gubitak zaposlenog iz bilo kog razloga. Do nedobrovoljnog prestanka radnog odnosa dolazi kada poslodavci odluče da otpuste zaposlene ili ukinu njihova radna mesta.

Do dobrovoljnog prestanka radnog odnosa dolazi kada zaposleni odluče da daju otkaz ili da se penzionišu. Pošto prestanak radnog odnosa utiče na regrutovanje, selekciju, obuku i nagrađivanje zaposlenih, kada planiraju ljudske resurse, organizacije treba da predvide broj zaposlenih koji očekuju da će izgubiti posao zbog otpuštanja, ukidanja radnih mesta, fluktuacije ili odlaska zaposlenih u penziju (Williams, 2011, str. 209).

Više ćemo znati o nadoknadama za zaposlene i prestanku radnog odnosa kada bismo proučili odluke o nadoknadama koje menadžeri moraju da donesu, kao i otpuštanje, smanjivanje organizacije, penzionisanje i fluktuaciju zaposlenih.

3.1.1. Odluke o nadoknadama

Odluke o visini zarade su odluke o tome da li radnicima treba isplaćivati zarade koje su niže, više ili jednake aktuelnoj tržišnoj ceni rada. Kompanije koriste procenu poslova (radnih mesta) da bi definisale svoje platne strukture. Procenom poslova se utvrđuje vrednost svakog

radnog mesta u kompaniji tako što se utvrđuje tržišna vrednost znanja, veština i kvalifikacija neophodnih za obavljanje datog posla. Nakon procene poslova, većina kompanija će težiti tome da plaća tekuću cenu rada, to jest aktuelnu tržišnu cenu rada (Williams, 2011, str. 210).

Neke kompanije su izabrale da isplaćuju **natprosečne zarade** da bi privukle i zadržale radnike. Zaradom koja je viša od tržišne cene rada može se privući veći broj bolje kvalifikovanih kandidata za posao, povećati stopa prihvatanja ponuda za posao, smanjiti vreme potrebno za popunjavanje radnih mesta i povećati vreme koje zaposleni provedu radeći za kompaniju (Williams, 2011, str. 210, cit. Williams, Dreher, 1992).

Odluke o varijabilnosti zarade odnose se na to u kojoj meri zarada zaposlenih varira u zavisnosti od individualnih i organizacionih performansi. Cilj povezivanja zarade sa performansama jeste da poveća motivaciju, zalaganje i radni učinak zaposlenih. Uobičajene mogućnosti za varijabilnu zaradu su plaćanje po komadu, provizija od prodaje, udeo u profitu, planovi uključivanja zaposlenih u vlasništvo i opcije na akcije kompanije (Williams, 2011, str. 210).

Odluke o platnoj strukturi odnose se na unutrašnju raspodelu zarada, to jest na razlike u nivoima zarada koje ljudi u kompaniji primaju. (Williams, 2011, str. 210, cit. Bloom, 1999).

U **hijerarhijskim platnim strukturama**, velike su razlike od jednog do drugog platnog

razreda. Najviši platni razredi su za ljude koji su pri vrhu u raspodeli zarada. Osnovna ideja na kojoj se hijerarhijske platne strukture zasnivaju jeste da velike razlike u zaradama između radnih mesta ili organizacionih nivoa treba da motiviše ljude da napornije rade da bi bili unapređeni na ta bolje plaćena radna mesta (Williams, 2011, str. 211).

Nasuprot tome, **zbijena platna struktura** obično se sastoji od manjeg broja platnih razreda, između kojih postoje manje razlike u zaradama. Zarade su ujednačenije na radnim mestima u kompaniji. Osnovna ideja na kojoj se zasniva zbijena platna struktura jeste da bi slični nivoi zarada trebalo da dovedu do višeg nivoa saradnje, osećanja pravičnosti i zajedničkog interesa, kao i boljih grupnih i timskih performansi. Dakle, da li kompanije treba da izaberu hijerarhijsku ili zbijenu platnu strukturu? Za sada se čini da hijerarhijske platne strukture daju najbolje rezultate u samostalnom radu, kada je lako utvrditi individualne doprinose i kada je za obavljanje posla potrebno vrlo malo koordinacije sa drugima. Drugim rečima, hijerarhijske platne strukture daju najbolje rezultate kada postoji jasna veza između individualnih performansi i individualnih nagrada. Nasuprot tome, zbijene platne strukture, u kojima svi imaju slične zarade, najbolje funkcionišu kada se obavljaju međusobno zavisni poslovi, koji zahtevaju od zaposlenih da sarađuju.

3.1.2. Otpuštanje radnika

Iako otpuštanje radnika nikad nije prijatno (i menadžeri to ne vole gotovo isto toliko, koliko i radnici), menadžeri mogu da preduzmu nekoliko koraka da bi probleme koji su svojstveni procesu otpuštanja sveli na minimum (Williams, 2011, str. 211).

Prvo, u većini situacija otpuštanje ne treba da bude prva opcija. Umesto toga, zaposlenima treba pružiti šansu da promene svoje ponašanje. Kada se jave problemi, zaposlenima treba izreći odgovarajuća upozorenja i moraju biti precizno informisani o tome u kakvoj su nevolji i koliko je problem ozbiljan. Nakon što prime to obaveštenje, zaposlenima treba dati dovoljno vremena da se promene. Ako se problemi nastave, zaposlene treba ponovo posavetovati o njihovom radnom učinku, reći im šta mogu da učine

da bi ga poboljšali i predstaviti moguće posledice u slučaju da se situacija ne promeni (npr. pismeni ukor, suspenzija bez plate ili otpuštanje). Ponekad je to dovoljno da se reši problem. Međutim, ako se problem ne otkloni nakon nekoliko rundi razgovora i upozorenja, zaposlenom se može dati otkaz (Williams, 2011, str. 212, cit. Michal-Johnson, 1985).

Drugo, zaposlene treba otpustiti samo kada za to postoji dobar razlog. Drugim rečima, kao i druge važne odluke vezane za ljudske resurse, odluke o otpuštanju treba donositi na osnovu faktora povezanih sa poslom, kao što su kršenje pravila kompanije ili konstantno loš radni učinak (Williams, 2011, str. 212).

3.1.3. Smanjivanje organizacije

Smanjivanje (downsizing) je planirano ukidanje radnih mesta u kompaniji. Bilo da je razlog za to smanjenje troškova, opadanje tržišnog učešća, prethodni period isuviše agresivnog rasta i zapošljavanja ili angažovanje spoljnih saradnika (Williams, 2011, str. 212).

Da li smanjivanje organizacije donosi dobre rezultate? U teoriji, smanjivanje bi trebalo da omogući veću produktivnost i profitabilnost, bolje performanse akcija i veću fleksibilnost organizacije. Međutim, brojna istraživanja pokazuju da nije tako. Na primer, petnaestogodišnje istraživanje na temu, pokazalo je da smanjivanje radne snage kompanije za 10% proizvodi smanjenje troškova od samo 1,5%, da se cena akcija firme koje su primenile strategiju smanjivanja povećava za samo 4,7% u periodu od tri godine, u poređenju sa 34,3% za firme koje se nisu smanjile i da smanjivanje, uopšteno govoreći, ne doprinosi povećanju profitabilnosti i produktivnosti (Williams, 2011, str. 212, cit. Morris, Cascio, Young, 1999).

Smanjivanje, takođe, može da dovede do gubitka kvalifikovanih radnika za koje će biti teško pronaći zamenu kada kompanija ponovo počne da raste (Williams, 2011, str. 212, cit. Maher, 2008). Ti rezultati jasno pokazuju da se najbolja strategija sastoji u tome da se efektivno planiraju ljudski resursi i potpuno izbegne smanjivanje. Zaista, smanjivanje bi uvek trebalo da bude poslednja opcija (Williams, 2011, str. 212).

Ako se, ipak, nađu u finansijskoj ili strateškoj situaciji u kojoj je smanjivanje neop-

hodno za opstanak, kompanije bi trebalo da obuče menadžere kako da saopšte vest zaposlenima koji će biti otpušteni, zatraže od viših menadžera da detaljno objasne zašto je smanjivanje neophodno i izaberu pravi trenutak da izdaju saopštenje tako da ga zaposleni čuju od kompanije, a ne iz drugih izvora). Najzad, kompanije bi trebalo da urade sve što mogu da pomognu radnicima koji su otpušteni kao višak da pronađu drugi posao. Jedan od najboljih načina da se to postigne jeste da se zaposlenima suočenim sa otkazom obezbede usluge podrške u pronalaženju novog posla. Te usluge često obuhvataju obuku i savetovanje u vezi sa pisanjem radnih biografija, pripremom za intervjue za posao, pa čak i u vezi sa pronalaženjem poslovnih šansi u drugim kompanijama (Williams, 2011, str. 212).

3.1.4. Penzionisanje

U podsticajnom programu za prevremeno penzionisanje (early retirement incentive program - ERIP) nude se finansijske koristi zaposlenima da bi se podstakli na prevremeno penzionisanje. Kompanije koriste ERIP da bi smanjile broj zaposlenih u organizaciji, snizile troškove uklanjanjem radnih mesta nakon što se zaposleni penzionišu, snizile troškove tako što će visoko plaćene radnike koji odlaze u penziju zameniti slabije plaćenim i manje iskusnim radnicima ili da bi upraznile radna mesta i stvorile poslovne šanse za ljude u kompaniji.

Iako može da omogućiti kompanijama da uštede novac, podsticajni program za prevremeno penzionisanje takođe može da se pretvori u veliki problem za menadžere, ako im ne pođe za rukom da precizno predvide koji će zaposleni odlučiti da se prevremeno penzionišu - oni sa dobrim ili lošim rezultatima - i koliko će ih biti (Williams, 2011, str. 213).

3.1.5. Fluktuacija zaposlenih

Fluktuacija zaposlenih je gubitak zaposlenih koji svojevolumno ili zbog vrste posla napuste kompaniju. Većina kompanija u turizmu i hotelijerstvu pokušava da zadrži stopu fluktuacije zaposlenih na niskom nivou da bi smanjila troškove regrutovanja, zapošljavanja, obuke i zamene radnika. Međutim, fluktuacija zaposlenih nije uvek loša vest za organizaciju. Zapravo, fluktuacija zaposlenih ponekad može da bude pozitivna. Na primer, funkcionalna fluktuacija je gubitak loših radnika koji odlučuju da napuste organizaciju (Williams, 2011, str. 213, cit. Mishra, Spreitzer & Mishra, 1998).

Funkcionalna fluktuacija pruža organizaciji šansu da radnike sa slabim učinkom zameni boljim radnicima. Nasuprot tome, **disfunkcionalna fluktuacija**, gubitak odličnih radnika koji odlučuju da odu iz kompanije, predstavlja veliku štetu za organizaciju. Ako kompanija gubi previše radnika sa odličnim učinkom, menadžeri treba da utvrde koji su razlozi za to i pronađu načine da ograniče gubitak vrednih radnika. Kompanija će možda morati da podigne plate, ponudi veće beneficije ili poboljša radne uslove da bi zadržala uspešne radnike. Jedan od najboljih načina na koji može da se utiče na funkcionalnu i disfunkcionalnu fluktuaciju jeste da se zarađo direktno poveže sa radnim učinkom. Istraživanje koje je obuhvatilo četiri tima prodavaca pokazalo je da postoje mnogo veći izgledi da će loši radnici napustiti kompaniju (funkcionalna fluktuacija) kada je zarada u velikoj meri povezana sa radnim učinkom putem provizija od prodaje i bonusa. Nasuprot tome, mnogo su veći izgledi da će radnici sa slabim učinkom ostati u kompaniji kada se isplaćuju velike, zagarantovane mesečne plate i male provizije od prodaje i bonusi (Williams, 2011, str. 213, cit. Williams, 2000).

REFERENCE

1. Adler, S. (1993). Verifying a job candidate's background: The state of practice in a vital human resources activity. *Review of Business*, 15(2), 3-8.
2. Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
3. Breugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
4. Burnett, J. R., Fan, C., Motowidlo, S. J. & Degroot, T. (1998). Interview notes and validity. *Personnel Psychology*, 51(2), 375-396.
5. Camden, C. & Wallace, B. (1983). Job application forms: a hazardous employment practice. *The Personnel administrator*, 28(3), 31-32.
6. Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.
7. Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., Davison, H. K. & Gilliland, S. W. (2000). The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. *Personnel Psychology*, 53(2), 325-351.
8. Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123.
9. Farrell, B. M. (1986). The art and science of employment interviews. *Personnel journal*, 65, 91-94.
10. Gatewood, R., Feild, H. S. & Barrick, M. (1998). *Human resource selection*. Nelson Education. Fort Worth, TX: Dryden Press.
11. Glennon, J. R., Albright, L. E. & Owens, W. A. (1966). *A Catalog of Life History Items*. Greensboro, NC: The Richardson Foundation.
12. Griggs v. Duke Power Co., 401 U.S. 424,436 (1971) available at <http://www.worldlii.org/us/cases/federal/USSC/1971/46.html> [accessed 14 August 2008].
13. Hollenbeck, J. R. & Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606-611.
14. Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of vocational behavior*, 29(3), 340-362.
15. Hyland-Savage, G. (2003). *General Management Perspective on Staffing: The Staffing Commandments*. On Staffing, N. C. Buckholder, P. J. Edwards, Jr., and L. Sartain (Ed.) (p.280) Hoboken, Nj: Wiley.
16. Internet Recruitment Report (2008). NAS Insights, available online at <http://www.na-srecruitment.com/talenttips/NASinsights/InternetRecruitingReport06.pdf> [accessed 14 August 2008].
17. Kirkpatrick, D. L. (1983). Four steps to measuring training effectiveness. *Personnel Administrator*, 28(11), 19-25.
18. Kotlyar, I. & Ades, K. (1 May 2002). HR Technology: Assessment Technology Can Help Match the Best Applicant to the Right Job. *HR Magazine*, 97.
19. Livingston, S., Gerdel, T. W., Hill, M., Yerak, B., Melvin, C. & Lubinger, B. (21 May 1997). Ohio's Strongest Companies All Agree That Training Is Vital to Their Success. *Cleveland Plain Dealer*, 30S.
20. Maher, K. (14 January 2003). Corporations Cut Middlemen and Do Their Own Recruiting. *The Wall Street Journal*, B10.
21. Maher, K. (24 January 2008). Hiring Freezes Cushion New Layoffs. *The Wall Street Journal*, A13.
22. McGregor, J. (8 November 2007). The Employee is Always Right. *BusinessWeek*, available online at http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2007/gb2007118_541063.htm [accessed 14 August 2008].

23. Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *The Executive*, 5(1), 68-76.
24. Michal-Johnson, P. (1985). *Saying Good-Bye: A Managers Guide to Employee Dismissal*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
25. Mishra, K. E., Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 83-95.
26. Morris, J. R., Cascio, W. E. & Young, C. E. (2000). Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics*, 27(3), 78-87.
27. Murphy, D. (9 September 2001). Are Performance Appraisals Worse Than a Waste of Time? Book Derides Unintended Consequences. *San Francisco Chronicle*, WL.
28. Overby, S. (1 February 2002). The World's Biggest Classroom," CIO, available online at http://www.cio.com/article/30830/Dow_Chemical_The_World_s_Biggest_Classroom [accessed 14 August 2008].
29. Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T. & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 735-746.
30. Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human performance*, 15(1-2), 187-210.
31. Stack, J. (1 March 1997). The Curse of the Annual Performance Review. Inc., 39.
32. Taylor, M. S. & Snizek, J. A. (1984). The college recruitment interview: Topical content and applicant reactions. *Journal of Occupational Psychology*, 57(2), 157-168.
33. Waldman, D., Atwater, L. & Antonioni, D. (1998). Has 360 feedback gone amok? *Academy of Management Executive* 12, 2, 86-94.
34. White, E. (12 March 2007). Job Ads Loosen Up, Get Real, *The Wall Street Journal*, B3.
35. Wiersma, U. & Latham, G. P. (1986). The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology*, 39(3), 619-628.
36. Williams, C. R. (2000). Reward contingency, unemployment, and functional turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 549-576.
37. Williams, C. (2011). *Principi menadžmenta*, Beograd: Data Status.
38. Williams, M. L. & Dreher, G. F. (1992). Compensation system attributes and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 571-59

POGLAVLJE 6

MENADŽMENT ODNOSA SA POTROŠAČIMA – CRM U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

DEFINICIJA PONAŠANJA POTROŠAČA

The American Marketing Association (AMA) definiše ponašanje potrošača kao dinamičku interakciju spoznaje, ponašanja i činioca okruženja koji rezultiraju u ponašanju i razmeni aspekata života potrošača. Ova definicija uključuje sve psihološke, društvene i ponašajuće aspekte potrošača povezujući ih sa spoljnim reakcijama koje se manifestuju u ponašanju potrošača.

Za potrebe udžbenika nudimo nešto jednostavniju ali operativniju definiciju ponašanja potrošača: **Ponašanje potrošača** u turizmu i hotelijerstvu predstavlja proces pribavljanja i konzumiranja turističkih proizvoda, usluga i ideja od potrošačke jedinice. Ono takođe uključuje i posleprodajne procese koji obuhvataju vrednovanje i posleprodajno ponašanje. Treba uočiti da se pod potrošačkom jedinicom podrazumeva pojedinac ili porodica (domaćinstvo) koja donosi odluku. To takođe može biti stručna grupa u preduzeću, institucija itd.

Definicija ponašanja potrošača upućuje na zaključak da je reč o procesu. Mogu se izdvojiti tri faze ovog procesa, a u okviru svake postoji još niz podfaza koje čine celinu ponašanja potrošača.

To su:

1. Faza kupovine;
2. Faza konzumiranja i
3. Faza odlaganja.

U **fazi kupovine** razmatraju se činioci koji utiču na izbor turističkih proizvoda ili usluga. Najveći deo proučavanja ponašanja potrošača bavi se upravo ovom fazom ponašanja.

Faza konzumiranja bavi se procesom konzumiranja i sticanjem iskustava koje imaju veliki značaj za buduće ponašanje.

Faza odlaganja (posleprodajno ponašanje) u oblasti turizma i hotelijerstva predstavlja vrednovanje turističkih i hotelijerskih proizvoda i usluga nakon konzumiranja i povratka sa destinacije.

Pri proučavanju ponašanja potrošača u turizmu i hotelijerstvu polazi se od pet osnovnih načela:

- Potrošač je suveren;
- Motivi ponašanja potrošača se mogu identifikovati;
- Na ponašanje potrošača se može uticati;
- Uticaji na potrošača moraju biti društveno prihvatljivi
- Ponašanje potrošača je dinamičan proces.

Potrošač je suveren. Ovo načelo podržava zaključke teorije i prakse (sa rezervom) da se potrošačem ne može manipulirati, samo mu se može prilagođavati. Ponašanje potrošača je uvek ciljno orijentisano. Stoga su proizvodi ili usluge prihvaćene ili odbijene na osnovu njihove usklađenosti sa ciljevima potrošača. Potrošači celog sveta postaju sve obrazovaniji i informisaniji o svemu što se događa i što se nudi. Oni na osnovu ogromnog broja dostupnih informacija i vlastitog rasuđivanja biraju ono što je usklađeno s njihovim ciljevima. To što ciljevi u najvećem delu nisu racionalni, ne znači da su manje značajni i poželjni od strane potrošača.

Suverenost potrošača se najbolje može ilustrovati na primeru TV propagandnih poruka u SAD. Prosečna gledanost TV programa u SAD je 30 sati nedeljno uz izloženost 35.000 propagandnih poruka. Selektivno izlaganje se postiže daljinskim isključivanjem TV-a ili promenom kanala što je postala masovna pojava. Slično je i sa direktnom propagandom putem telefona i elektronskih medija koji u poslednje vreme postaju u celosti selektivni prema

zahtevima potrošača. Selektivno odabiranje proizvoda ima iste posledice (neprihvatanje proizvoda ili usluga) iz bilo kog razloga koji potrošač može smatrati opravdanim za odbijanje proizvoda (navika u ponašanju, cena, kvalitet, pakovanje ili niz skrivenih prepreka za korišćenje proizvoda). Razumevanje i prilagođavanje potrošačevim motivima i ponašanju nije opcija nego neophodnost za sva preduzeća koja žele uspeti na turističkom tržištu.

Motivi ponašanja potrošača se mogu identifikovati. Kao što je ranije navedeno ponašanje potrošača je proces, a kupovina proizvoda i usluga je samo jedna faza tog procesa. U tom procesu postoji veliki broj varijabli koje imaju većeg ili manjeg uticaja na pozitivan ili negativan rezultat procesa kupovine. Istraživanje usmereno na pojedine elemente ponašanja potrošača i njihovu međusobnu povezanost ima za cilj pojasniti sam proces donošenja odluke i načine, odnosno jačinu uticaja pojedinih varijabli u tom procesu. Ono što je specifično za sva društvena istraživanja jeste da se uslovi stalno menjaju, a sa njima i intenzitet i smer uticaja pojedinih varijabli. Međutim, istraživanja su pokazala da se ponašanje potrošača, iako se ne može predvideti, može bolje razumeti uz pomoć istraživanja.

U ovom kontekstu cilj velikog broja istraživanja od šezdesetih godina 20. veka jesu motivi potrošača. Postavlja se pitanje zašto je to tako? Odgovor na ovo pitanje u sebi delimično sadrži odgovore i na sva ostala pitanja koja se odnose na proces odlučivanja. Upravo zbog njegove kompleksnosti i trajnih promena ponašanja samog potrošača i okruženja u kojem se donosi odluka ovo će pitanje trajno ostati temeljno područje istraživanja ponašanja potrošača.

Na ponašanje potrošača se može uticati. Iako je savremeni potrošač suveren, marketing stručnjaci mogu uticati na njegovo ponašanje tako što će elemente marketing miksa prilagoditi potrošačevim potrebama. Uspeh se uvek postiže ako potrebe postoje ili ako su one latentne i proizvođač ih pokrene proizvodom koji potrošači svesno ili podsvesno žele.

Danas marketing stručnjacima stoje na raspolaganju različite savremene tehnike kojima se može delovati na potrošača. Savremeni načini komunikacije i direktne prodaje prilagođavaju se modernom potrošaču ponudom

proizvoda na kućnom pragu, putem telefona ili interneta, a takođe i nuđenjem novih i jednostavnijih rešenja, širenjem mogućnosti upotrebe postojećih proizvoda, rešavanjem problema potrošača, sve sa ciljem uticanja na potrošača da kupi proizvod ili uslugu. Savremeni trendovi života zahtevaju i drugačije marketinške pristupe što čini temelj uspeha na tržištu.

Uticaji na potrošača moraju biti društveno prihvatljivi. Potrebe i motivi potrošača su stvarni i zbog toga njihovo zadovoljenje pravim i korisnim proizvodima predstavlja korist kako za potrošača tako i za društvo u celini. Primer su propagandne poruke koje ako su kreirane prema standardima dobrog ukusa, etike i morala, utiču na zadovoljenje želja i potreba potrošača ali istovremeno šire i kulturu, povećavaju proizvodnju, a time i opštu dobrobit celokupnog društva. Ovi zaključci vrede samo ako se u društvu svi (ponuđači i potrošači) ponašaju u skladu s prihvatljivim društvenim standardima, etikom i moralom. Neprihvatljivom ponašanju ponuđača, potrošači se suprotstavljaju zakonskim odredbama i organizovanim oblicima delovanja potrošača, a često i bojkotom proizvoda i usluga.

Ključ društvene prihvatljivosti različitih marketinških uticaja na potrošača je sloboda izbora i konzumiranja proizvoda, usluge ili ideje. Ova se sloboda manifestuje na način da ništa ne utiče na ponašanje tako da bi nakon pažljivog razmatranja potrošač požalio što je doneo takvu odluku. Od ove premise trebaju poći svi oni koji proizvode, komuniciraju i prodaju proizvode i usluge potrošačima.

Ponašanje potrošača je dinamičan proces. Pojedinaac, grupe s kojima je u neprestanoj interakciji i društvo u trajnom su procesu promene. Ovo je od krucijalnog interesa za proučavanje potrošača kao polazišta za donošenje marketinških strategija. To znači da su generalizovani zaključci o ponašanju potrošača limitirani u odnosu na vreme, proizvod i kupce.

U odnosu na marketinšku strategiju ovo znači da se jednom stvorena strategija ne može generalizovati u različite potkulturne sredine, proizvode, tržišta i industrije. Strategije koje su danas aktuelne sigurno će biti zastarele za nekoliko meseci. Takođe, marketinške strategije određenog turističkog preduzeća ne mogu se implementirati i uspešno primeniti u stra-

tegiji drugog preduzeća zbog specifičnih okolnosti svakog subjekta na turističkom tržištu.

Na ponašanje potrošača utiču i novi trendovi u ponašanju, tehnološki pronalasci, kroskulturni transfer ponašanja itd. Zbog toga je

potrebno permanentno i pažljivo praćenje svih promena u društvenom okruženju i kod samih potrošača koji će rezultirati i u promenama ponašanja ciljnog segmenta turističkog preduzeća (Đeri, 2017, str. 6-8).

2 KATEGORIJE POTROŠNJE I KUPOVINE

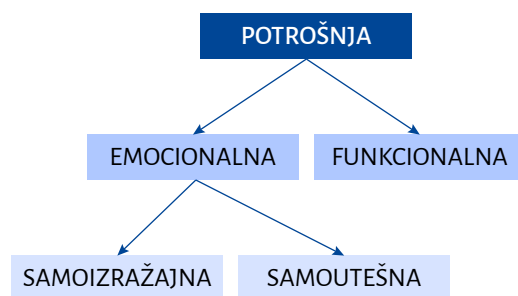
Pregled potrošnje podrazumeva analizu ponašanja krajnjih potrošača proizvoda, odnosno usluga, koje može biti i potpuno drugačije od stavova i ponašanja kupaca, s obzirom da ni polje delovanja, a ni sam proces kupovine i potrošnje se ne moraju nužno podudarati.

Potrošnja se može razvrstati u dve osnovne kategorije (Grafikon 1):

- **Funkcionalna**, opravdana, razumna, odnosno racionalna potrošnja;
- **Emocionalna**, prividno „nerazumljiva“, odnosno potrošnja simboličnog sadržaja, koja može biti:
 - Samoutešna ili
 - Samoizražajna

Međutim, dve osnovne kategorije ne znače da funkcionalna potrošnja nema simboliku,

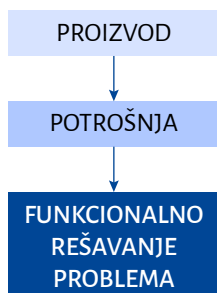
odnosno da potrošnja simboličnog sadržaja oskudeva u funkcionalnim osnovama, već je reč o tome da se potrošači drugačije odnose, odnosno imaju drugačiji stav prema proizvodima koji su svrstavani u različite kategorije. Treba naglasiti i to da ono što je funkcionalno za jednog čoveka, drugome može biti samo samoutešni proizvod, odnosno usluga.



▲ **Grafikon 1.** Kategorije potrošnje

Izvor: Törőcsik, M. (2009). *Vásárlói magatartás*, Akadémiai Kiadó Budapest, str. 18.

2.1. Funkcionalna potrošnja



▲ **Grafikon 2.** Model funkcionalne potrošnje

Izvor: Törőcsik, M. (2009). *Vásárlói magatartás*, Akadémiai Kiadó Budapest, str. 18.

Kada je reč o funkcionalnoj potrošnji (Grafikon 2) lako možemo objasniti i sebi i drugima zašto imamo potrebu za određenim proizvodom, šta više, objašnjenje uglavnom nije ni potrebno jer je reč o proizvodima koji su opšte prihvaćeni u društvenom okruženju. Ovaj asortiman proizvoda ima sve širu osnovu. Danas se već smatra potpuno prirodnim da ovom krugu pripadaju i automobil, mobilni telefon, sportska odeća i obuća, pa čak i putovanje.

Cilj funkcionalne potrošnje je rešavanje određenog postojećeg problema. Na osnovu racionalnih argumenata pokušavamo da postignemo optimalni rezultat tako što ćemo međusobnim upoređivanjem proizvoda napraviti konačan izbor. U slučaju kupovine

proizvoda teži se da isti bude udoban i/ili povoljan.

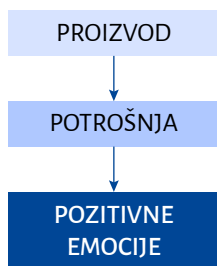
Proizvođači koji se oslanjaju na funkcionalnu potrošnju, koriste prednosti globalizacije i svoje proizvode dobrog kvaliteta, povoljne cene, najčešće standardizovane, nude širokom krugu potrošača. Ovakva kupovina pripada tzv. „low involvement“ kategoriji (nizak stepen emocionalne i razumne uključenosti), a suština je u sposobnosti proizvoda da zadovolji svoju funkciju, a ne da pruži doživljaj.

Upotrebljivost proizvoda dakle, nalazi se u njegovoj svrsishodnosti i korisnosti i od proizvoda ne očekujemo ništa više nego da ispunji svoju namenu, zbog koje smo ga prvobitno i kupili.

Takve proizvode rado kupujemo jer njihova niska cena nadoknađuje emocionalnu neuključenost (na ovakav način postoji mogućnost da ipak osetimo doživljaj kako smo „dobro pazirili“). U slučaju funkcionalne potrošnje često se odričemo i primamljive ambalaže čak nam to ponekad i smeta.

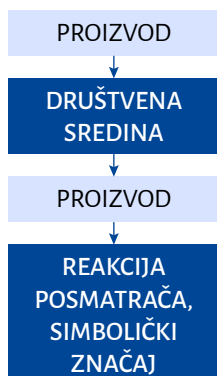
Može se naravno dogoditi da neko svoju samoutešnu potrošnju smatra funkcionalnom potrošnjom npr. kupovina skupog turističkog aranžmana ili odsedanje u hotelu lux kategorije, i u ovakvom slučaju svoje ponašanje objašnjava potpuno racionalno, a potrošnju kao funkcionalnu.

2.2. Emocionalna potrošnja



▲ **Grafikon 3.** Model samoutešne potrošnje

Izvor: Törőcsik, M. (2009). *Vásárlói magatartás*, Akadémiai Kiadó Budapest, str. 20.



▲ **Grafikon 4.** Model samoizražajne potrošnje

Izvor: Törőcsik, M. (2009). *Vásárlói magatartás*, Akadémiai Kiadó Budapest, str. 21.

Emocionalna, tzv. nerazumljiva potrošnja sa jedne strane označava kupovinu *proizvoda*, čiju neophodnost nije uvek jednostavno objasniti dok sa druge strane, poistovećivanje sa porukama koje kupljene robne marke šalju obezbeđuju potrošaču određenu dodatnu emocionalnu vrednost.

Emocionalna potrošnja podrazumeva i to da se potrošnja ne dešava samo zbog proizvoda, već i zbog osećanja koje taj proizvod izaziva.

Osnovne motivacije na kojima se zasniva kategorija emocionalne potrošnje su:

- samouteha i
- samoizražavanje

Kod obe podkategorije potrošnje može se opaziti da je reč o različitim polaznim i vrednosnim tačkama, iako se kod obe kategorije mogu odrediti emocionalni impulsi i simbolički sadržaj.

Kod **samoutešne potrošnje** proizvod vrši svoju funkciju tako što izaziva kod potrošača određene emocije. Te emocije prividno nemaju nikakve veze sa spoljašnjim opažajima, već se isključivo odnose na lične pobude i motivaciju potrošača i na taj način čine razumljivim ono što je prividno nejasno (Grafikon 3). Samoutešna potrošnja je često sama sebi cilj i ima vrednost samo za konkretnog potrošača.

U osnovi ove potrošnje nalaze se motivi kao što su:

- nagrađivanje
- samougađanje
- zaštita
- smirivanje

- zadovoljstvo
- lično angažovanje

Samoutešne kupovine nisu vezane za novčani iznos jer npr. osećaj „zaštite“ može da nam pruži i jedan plišani meda od par stotina dinara kao i skup alarmni sistem u hotelu. Sa mirisnom i opojnom kupkom možemo sebi udovoljiti isto kao i sa skupim wellnes tretmanom. Suština je u tome, da li proizvod ili usluga može da nam obezbedi osećaj tzv. „emocije plus“.

Samoutešna kupovina i potrošnja posmatrajući sa spolja čini se kao nebitna i neracionalna, međutim ona dobije svoju svrhu preko zadovoljstva potrošača.

Cilj **samoizražajne potrošnje** je da proizvod, pored svoje funkcije, utiče na uže ili šire društveno okruženje, izražavajući ličnost potrošača i izazivajući pozitivnu sliku kod posmatrača (Grafikon 4).

Ako kupujući određeni proizvod ili marku izražavamo sebe, svoj stil, svoj pogled na svet i društveni status, u tom slučaju govorimo o samoizražajnoj potrošnji. Šira društvena rasprostranjenost hedonizma, a pogotovo narcizma predstavlja plodno tlo za ovakvu vrstu potrošnje.

Tajnu povećanja samoizražajne potrošnje možemo potražiti u povećanju obima asortimana nesvakidašnjih proizvoda i proizvoda različitih stilova, i zato naš izbor može mnogo da kaže o našoj ličnosti, pa čak možemo i svesno da tražimo upravo one brendove, koji su pogodni za samopromovisanje.

2.3. Kategorije kupovine

Kupovina se može podeliti na dve osnovne kategorije. Razlog zbog kojeg je potrebno posebno se pozabaviti ponašanjem kupaca u odnosu na potrošača je taj što se radi o dve različito motivisane aktivnosti, odnosno zbog činjenice da onaj ko kupi proizvod nije uvek ujedno i potrošač istog.

Za proizvođače predstavlja veliki problem to što moraju i u samom procesu kupovine, a ne samo pre, izazvati takve uticaje na potrošače da oni budu dovoljno motivisani da kupe određeni proizvod. Proizvođač u ovoj fazi nema veliki uticaj jer je proizvod već formiran kao i cena i kanali prodaje (gde se kupac može sresti sa proizvodom), tako da mu preostaje samo da čeka reakcije potrošača. Ipak je potrebno, zbog uspešnog plasmana proizvoda, konstantno obezbeđivati i nadgledati pozicioniranje proizvoda u prodajnom objektu i prezentaciju istog, kao i različitim promocijskim akcijama i ostalim kampanjama održavati pažnju potrošača fokusirajući se u isto vreme na njegove stvarne potrebe.

U procesu kupovine u centar pažnje dolazi veština prodavca, jer od njega u velikoj meri zavisi da li će proizvod pronaći put do kupca, odnosno krajnjeg potrošača. U ovoj fazi se poklapaju interesi proizvođača i prodavca, jer je u obostranom interesu da se proizvod što pre proda i zameni novim.

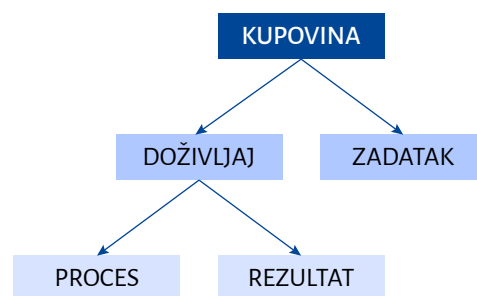
Međutim, kupac je ipak glavni akter u procesu kupovine jer njegovo fizičko prisustvo na određenom prodajnom mestu ne znači automatski i kupovinu, ali predstavlja mogućnost za potencijalnu kupovinu. Zbog toga se ulažu dodatni napor da se kupac privuče u prodajni prostor, bude zaveden i opčinjen proizvodom, prodavcem kao i samim okruženjem, sve u cilju da na kraju kupi dati proizvod. Kupac,

međutim, ulazi u ceo proces sa različitom motivacijom i materijalnim mogućnostima kao i posebnog psihičkog stanja. Zbog toga ni kupovina nije jednoznačna kategorija, i da bi prodaja bila uspešna moraju se razlikovati razni tipovi kupovine (Grafikon 5).

- **Kupovina kao zadatak** prilikom koje kupac želi što pre da izvrši svoj zadatak (npr. lista za kupovinu). Njegova emotivna motivisanost ogleda se samo u tome da što pre obavi taj zadatak i oslobodi se obaveze kupovine.
- **Kupovina kao doživljaj** tokom koje kupac uživa u kupovini, i za njega taj proces ne predstavlja samo prosto pribavljanje određenog proizvoda već i doživljaj.

Ova vrsta kupovine sadrži dve podvrste:

- **Kupovinu u čijem je središtu sam proces kupovine**, kada suština nije u tome da li smo uopšte nešto kupili, već da smo bili u „kupovini”.
- **Kupovinu u čijem je središtu rezultat**, kada se pravi doživljaj javlja ako smo uspeali da kupimo proizvod zbog kojeg smo krenuli u kupovinu ili kada smo napravili „dobar Pazar” sa kupovinom.

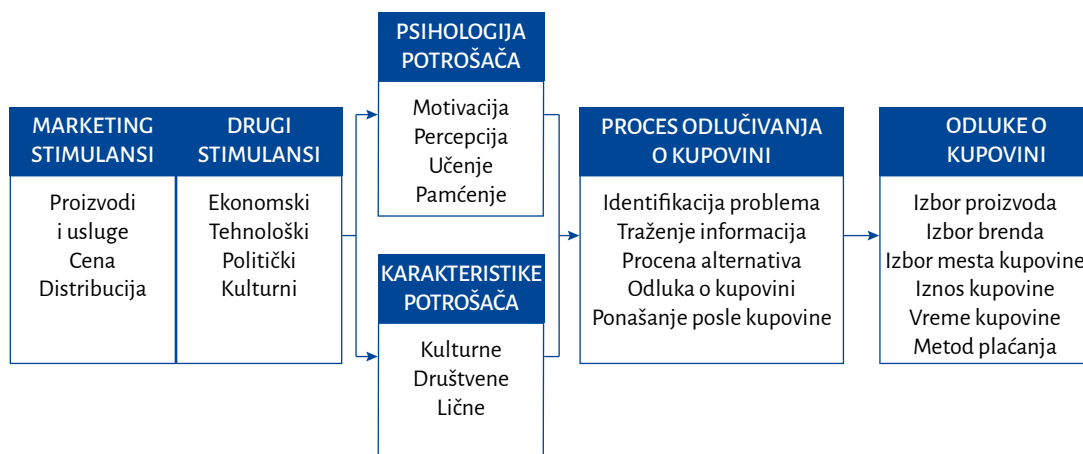


▲ **Grafikon 5.** Kategorije kupovine

Izvor: Törőcsik, M. (2009). *Vásárlói magatartás*, Akadémiai Kiadó Budapest, str. 22.

Polaznu tačku za razumevanje ponašanja potrošača predstavlja **model SOR** (*Stimulus/Organism/Response*), odnosno, stimulans - organizam (potrošač) - reakcija, prikazan na Grafikonu 6. Marketing stimulansi i stimulansi iz okruženja ulaze u svest potrošača. Niz psiholoških procesa kombinuje se sa pojedinim atributima potrošača i rezultira u procesima odlučivanja i odlukama o kupovini. Zadatak marketing menadžera je da razume šta se događa u svesti potrošača između prispeća marketing stimulansa koji dolaze spolja i konačnih odluka o kupovini. Četiri ključna psihološka procesa - *motivacija, percepcija, učenje i pamćenje* fundamentalno utiču na to kako će potrošač reagovati na različite marketing stimulanse.

► **Grafikon 6.**
Model ponašanja
potrošača
Izvor: Kotler,
P., Keller, K., L.
(2006): *Marketing
menadžment*, 12.
izdanje, Data Status,
Beograd, str. 184.



3.1. Motivacioni proces

U svakom trenutku pojedinac ima niz potreba. Neke od tih potreba su *biogene*, proističu iz psiholoških stanja tenzije kao što su glad, žeđ ili nelagodnost. Druge potrebe su *psihogene*, proističu iz psiholoških stanja tenzije, kao što su potreba za priznanjem, poštovanjem ili pripadanjem. Potreba postaje motiv kada dostigne dovoljno visok nivo intenziteta. Motiv je potreba koja vrši pritisak dovoljan da osobu pokrene na akciju.

U motivaciji se nalaze razlozi određenog ponašanja potrošača. Motivisan čovek je spreman na akciju tj. na izbor i kupovinu. To je unutrašnja snaga koja se ne može opservirati ali stimuliše i vodi ponašanje u željenom prav-

cu. Istraživanje motivacije je u stvari otkrivanje uzroka (*motiva*) ponašanja potrošača. Njihovo ponašanje u procesu donošenja odluke o izboru i kupovini turističkih proizvoda i usluga je ponašanje sa određenom svrhom. Svrha ili cilj ponašanja je zadovoljenje određene turističke potrebe ili želje. Ponašanje potrošača menja se vremenom pod uticajem različitih faktora što ukazuje na potrebu stalnog istraživanja motivacije. Ako se pravilno utvrde motivi, a to znači stvarne potrebe potrošača na turističkom tržištu, i ako je turističko preduzeće u stanju da im ponudi očekivanu satisfakciju (*zadovoljstvo*), onda je ono u prilici da upravlja njihovim ponašanjem.

Reč motivacija je latinskog porekla („move-re“), što u najširem kontekstu označava pokretanje ili kretanje pod uticajem određenih faktora (*potreba*). To je mentalno stanje ličnosti, odnosno nevidljiva unutrašnja snaga koja organizuje ljudsku energiju i usmerava je ka izabranom cilju. Potrebe i ciljevi su nerazdvojni elementi procesa motivacije. Motivacija je dinamičan proces koji se neprekidno odvija u čoveku pod uticajem različitih eksternih i internih faktora.

Motivacija je uzrokovana stanjem tenzije kao posledicom nezadovoljene potrebe. Motivacioni proces se inicira i počinje aktiviranjem potrebe, odnosno u trenutku kada potrošač postane svestan svoje potrebe (*potrebe za putovanjem, odmorom, rekreacijom, doživljavanjem nečeg novog* itd.). Aktiviranje potreba kroz proces motivacije vodi konkretnom ponašanju, odnosno izboru turističkog proizvoda ili usluge. Potrošači nastoje da izborom turističkih proizvoda i usluga ili odlaskom na određenu turističku destinaciju smanje tenziju zadovoljavanjem svoje potrebe. Dostizanje željenog stanja predstavlja krajnji cilj ponašanja potrošača.

Vrlo je teško odrediti intenzitet ili jačinu motivacije potrošača. Jedan od kriterijuma za to jeste stepen ili stanje tenzije. Prema tome, razlikuju se nizak, srednji i visoki intenzitet motivacije. Koristi se, takođe, podela na značajan i beznačajan intenzitet motivacije. Ove podele ponekad se, u konkretnim situacijama u procesu odlučivanja o izboru mogu relativisati. U situaciji slabe motivacije najčešće se radi o inerciji potrošača, sa kojom turistička preduzeća moraju da računaju u prodaji svojih turističkih proizvoda i usluga.

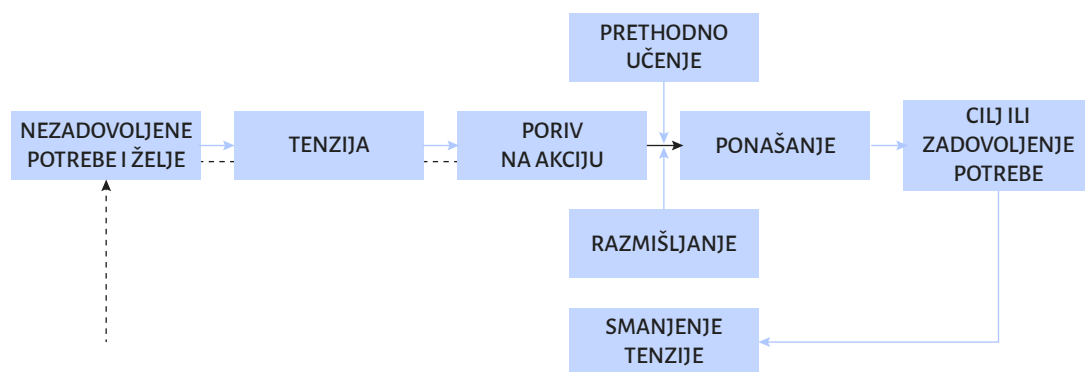
Mnoga turistička preduzeća pokušavaju na različite načine da pojačaju motivaciju potrošača.

Pre svega, **pomažu im** (*snižavanje cena turističkih putovanja, poklon putovanja i sl.*) **da prevaziđu cenovne barijere**. Zatim, koriste razne **tehnike unapređenja prodaje** (*prezentacije, nagradne igre i sl.*) da bi podstakli kupovinu. Poznati su takođe **programi** koji imaju za cilj povećanje **lojalnosti** (*kuponi, popusti i sl.*). Demonstracije, odnosno prezentacije turističke ponude „oslobađaju“ potrošače od prethodnog straha (*rizika*) mogućih posledica od izbora novog (*nepoznatog*) turističkog proizvoda, odnosno, turističke destinacije. Ne izostaju ni **akcije na podizanju znatiželje** potrošača, posebno kroz adekvatno i dopunsko informisanje javnosti (Blackwell, Miniard & Engel, 2001).

Motivacioni proces koji se odvija u potrošačima najbolje se može predstaviti modelom Leona G. Šifmana i Leslija L. Kanuka (Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk) (Grafikon 7). Nezadovoljene potrebe, želje i zahtevi uzrokuju tenziju koja u potrošačima stvara poriv na akciju (*ponašanje*), kojom očekuju da će zadovoljiti svoje potrebe i time smanjiti tenziju. Potrebe i ciljevi su međuzavisni i ne mogu se razdvojiti. Ipak, između potreba i ciljeva nalaze se manje ili veće prepreke koje se savlađuju jačinom motivacije. U kojoj meri će se ostvariti satisfakcija, odnosno smanjiti tenzija potrošača, zavisi od smera i intenziteta motivacije. Izabrani ciljevi i specifične akcije koje preduzimaju potrošači odigravaju se na osnovu procesa razmišljanja i prethodnog učenja. S obzirom na to, da proces razmišljanja o tome, kako da zadovolje potrebu zahteva vreme, nije isključeno da iz toga, u međuvremenu, proizađe i neka nova potreba.

Konkretna cilj koji potrošači žele ostvariti ima jak uticaj na njihovu motivaciju i proces odlučivanja. Ponekad ciljevi mogu biti u

► **Grafikon 7.** Model motivacionog procesa potrošača
Izvor: Đeri, L. (2009): *Ponašanje potrošača na turističkom tržištu*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 19., preuzeto i obrađeno od Schiffman & Kanuk, 2000.



konfliktu (*želja za egzotičnim krajevima Pacifika i blizina destinacije*), neodređeni ili nestabilni i ispoljavaju se u neodlučnosti potrošača na turističkom tržištu. To znači da oni, pored sistema i hijerarhije ciljeva, imaju preferencije u pogledu njihovog ostvarivanja koje su najčešće pod uticajem aktuelnog stila života. Ako potrošači imaju jasno definisanu hijerarhiju ciljeva u dugotrajnoj memoriji, ona lako mogu biti aktivirana i voditi automatskom ponašanju u procesu donošenja odluke o izboru turističkog proizvoda i usluga. Dostizanjem određenih ciljeva potrošači su samo neko vreme zadovoljni, a tada se javljaju nove potrebe i tako se dakle motivaciono ponašanje odvija u nekoj vrsti kruga koji su psiholozi nazvali „motivacioni ciklus ponašanja“ (Petz, 1974, str. 46).

Izbor ciljeva zavisi od ličnog iskustva i fizičkih kapaciteta potrošača, od kulturnih okvira i normi i raspoloživih mogućnosti za ostvarivanje tih ciljeva u okruženju. Koncept ličnog imidža objašnjava da osoba može birati (*selektovati*) specifične ciljeve u zavisnosti od toga kako se uklapaju u njen stil života. Nekada osoba može, ako nije u stanju da dosegne određeni cilj, da se usmeri na ostvarivanje rezervnog cilja. U tom slučaju radi se obično o nižem stepenu satisfakcije, ali koji takođe može značajno smanjiti tenziju. Ipak, ne sme se zaboraviti da su potrebe i ciljevi povezani, odnosno, međuzavisni, kao i da su ljudi često svesni ciljeva ali ne i potreba koje ih uzrokuju.

Pozitivna motivacija usmerava potrošače na akciju koja se ispoljava u izboru turističkog proizvoda ili usluge ili turističke destinacije kao cilja putovanja. Ovakva situacija je vrlo

povoljna za turistička preduzeća jer im omogućuje prodaju i zato ona takvu motivisanost nastoje da zadrže raznim marketing aktivnostima. Moguće je identifikovati i grupe potrošača sa zajedničkim motivima i ciljevima.

Negativna motivisanost odvrća potrošače od izbora konkretnog turističkog proizvoda ili usluge ili turističke destinacije. Turistička i hotelijerska preduzeća koja su suočena sa negativnom motivisanošću imaju velike probleme koje nije moguće ispraviti samo tekućim poslovnim odlukama. Da bi se takva situacija promenila u korist turističkog ili hotelijerskog preduzeća najčešće je potrebna promena sveukupne marketing strategije preduzeća.

Svaka motivacija potrošača, međutim, nije uvek očigledna i shvatljiva. Odnos između intenziteta potrebe i intenziteta motivacije može biti izvan uobičajenih balansa i zahtevati mnogo više energije i napora u satisfakciji potreba potrošača. Razlozi mogu biti u raskoraku između želja i ekonomske snage potrošača, uticaju relevantnih i referentnih grupa i dr. To znači, da se pojedinci ponekad ponašaju izvan uobičajenih normi grupe ili segmenta kojima pripadaju, što im inače nije generalno obeležje. U marketinškoj literaturi ovi pojedinci se nazivaju „segmentski migranti“.

Neostvarivanje ciljeva ponekad može dovesti do frustracije (*blokirane motivacije*) potrošača. U takvim situacijama štiteći sopstveni imidž oni najčešće pribegavaju **agresivnom ponašanju** (*kritikuju, prigovaraju*) ili **racionalizaciji** (*eliminišu turističku ponudu na određenoj destinaciji*). Drugi odbrambeni mehanizmi su: povlačenje iz situacije, autizam, potiskivanje iz svesti i dr. (Đeri, 2006, 25-28).

4 PROCES ODLUČIVANJA O KUPOVINI

4.1. Tipovi potrošača i modeli procesa odlučivanja

Pre nego što se analizira sam proces odlučivanja o kupovini i faktori koji na njega utiču potrebno je razmotriti osnovne modele čoveka, odnosno turista kao potrošača, koji opisuju razlike u njihovom ponašanju. Pojam *model* ili tip čoveka obuhvata opšte karakteristike potrošača koje se mogu izvući iz analize njihovog individualnog ponašanja. Sa stanovišta ponašanja razlikuju se četiri osnovna modela ili tipa turista: ekonomski, pasivni, kognitivni i emotivan (Schiffman, Kanuk, 2000).

Ekonomski čovek je teoretska pretpostavka po kojoj se svaki potrošač krajnje racionalno ponaša u uslovima potpune konkurencije na turističkom tržištu. To znači da je potrošač upoznat sa svim alternativama, sposoban da procenjuje koristi i troškove i identifikuje za njega najbolju alternativu. S obzirom na to, da na ponašanje potrošača deluju brojni i različiti faktori, nema potrebe dokazivati koliko je ovakav model ponašanja samo delimično upotrebljiv. Potrošači žive u svetu nepotpune konkurencije i informisanosti i nastoje da zadovolje svoje ciljeve ne rukovodeći se isključivo principom maksimiranja satisfakcije u smislu odluka o cenama i kvalitetu turističkih proizvoda i usluga itd.

Da bi se racionalno ponašao u ekonomskom smislu potrošač bi morao:

- Biti svestan svih postojećih alternativa na turističkom tržištu;
- Biti sposoban tačno proceniti svaku alternativu s obzirom na njene prednosti i nedostatke;
- Biti sposoban odabrati najbolju alternativu.

Međutim, u stvarnosti potrošači retko raspolažu svim tim informacijama ili približno tačnim informacijama ili bar sa adekvatnim

stepenom zanimanja ili motivacije za donošenje tzv. savršene odluke o izboru.

Suprotan primer je model **pasivnog čoveka**. Pasivan čovek se povodi ličnim interesima i pod snažnim je uticajem propagandnih poruka turističkih i hotelijerskih preduzeća ili predstavnika turističkih destinacija. Izložen je uticaju spoljnih i unutrašnjih stimulansa koji oblikuju njegovo ponašanje. Zbog toga je često impulsivan i iracionalan u ponašanju. Osnovna slabost ovog modela je u tome što ne polazi od činjenice da potrošači imaju jednako važnu ako ne i presudnu ulogu u različitim situacijama u donošenju odluke o kupovini.

Kognitivan čovek ili čovek koji rešava problem je model većine potrošača današnjice. To je osoba koja aktivno učestvuje u procesu donošenja odluke o kupovini sa ciljem da iz toga ostvari maksimum satisfakcije. Model stavlja težište na proces kojim potrošač traži i ocenjuje informacije o konkretnim destinacijama na turističkom tržištu. Rizik je uvek prisutan u odlučivanju, s obzirom na to, da se radi o izboru između dve ili više alternativa i što potrošač uglavnom nema sva saznanja o dostupnim alternativama i zbog toga ne može doneti savršene odluke, ali on i dalje aktivno traži informacije i nastoji doneti zadovoljavajuće odluke. Odluka potrošača je, u stvari, odgovor na problem. Neki problemi su važniji od drugih, što zahteva i različit napor u njihovom razrešavanju. Teoretičari smatraju da se ovaj model čoveka nalazi negde između modela ekonomskog i modela pasivnog čoveka.

Čovek koji rešava probleme je obrazac dovoljno obrazovanog i aktivnog učesnika u procesu razmene na turističkom tržištu, koji na osnovu pribavljenih informacija, ličnih karakteristika i učenja odlučuje o izboru.

Emotivan čovek je model potrošača u turizmu čija angažovanost u procesu odlučivanja o kupovini zavisi od naglašenog interesovanja i osećanja. Nema čoveka koji u proces odlučivanja ne unosi, do određenog stepena, emocije (*radost, ljubav, nadu, fantaziju, strah, maštu i sl.*). Ti osećaji ili emocije često određuju ponašanje pri donošenju odluka o izboru ili kupovini. Emotivan čovek manje polaže na prikupljanje informacija o turističkim proizvodima i uslugama, a mnogo više donosi neracionalne odluke. Šta više, izbor između dve alternative istog ili sličnog ranga nema mnogo veze sa racionalnošću ali je sigurno povezan sa ličnim afinitetom. Skoro svakom čoveku se bar jednom desilo u životu da je umesto prethodnog pažljivog traženja, promišljanja i ocenjivanja alternativa, odabir turističkog proizvoda obavio nagoniski, hirovito ili zato što su ga „ponele emocije“.

U slučaju donošenja, u osnovi, emocionalne odluke o izboru i kupovini manji je naglasak stavljen na predizborno, odnosno pretkupovno traženje informacija. Umesto toga, važniji su trenutno raspoloženje i osećaji. To ne znači da emocionalne odluke nisu racionalne. Neke emocionalne odluke su izrazi da „ti to zaslužuješ“ ili da „poštuješ sebe“. Na primer, mnogi potrošači biraju ekskluzivna putovanja, ne zato što su to lepše ili kvalitetnije turističke destinacije, nego zato što se zbog statusnog simbola te destinacije bolje osećaju (Schiffman & Kanuk, 2004).

Raspoloženje je takođe važno za donošenje odluka o izboru i kupovini. Raspoloženje se može definisati kao **stanje osećaja** ili **duševno stanje** (Gardner, 1985). Za razliku od emocije, koja je odgovor na određenu sredinu, raspoloženje je češće nefokusirano, preegzistirajuće stanje, već prisutno u vreme kada potrošač doživljava promotivni oglas ili okruženje u prodajnom objektu, turističku ponudu na destinaciji itd.

Raspoloženje se pokazalo važnim faktorom odlučivanja jer utiče na vreme i mesto kupovine turističkih proizvoda i usluga kao i na to, da li potrošači kupuju sami ili u društvu sa nekim. Takođe utiče i na to, kako potrošači reaguju na određenu sredinu u kojoj kupuju (*Na primer, turistička agencija ili recepcija hotela*). Na turističkom tržištu pokušavaju kreirati raspoloženje potrošača bez obzira na to što oni ulaze u prodajni objekat sa već prethodno postojećim raspoloženjem. Pokazalo se da izgled,

atmosfera pa čak i ljubaznost osoblja u turističkom prodajnom objektu može uticati na raspoloženje potrošača, ali zauzvrat i to raspoloženje može uticati na količinu vremena provedenog u prodajnom objektu, kao i na druga ponašanja koja turistički radnici žele potaknuti (Smith & Sherman, 1993).

Pored **klasičnog modela procesa odlučivanja** koji težište stavlja na sam čin donošenja odluke o kupovini i zahteva visok nivo uključenosti potrošača, postoje još i iskustveni model i model analize uticaja ponašanja (Mowen, 1990).

Iskustveni model ili način ponašanja u odlučivanju o izboru i kupovini zasniva se na potrebi ljudi da provere svoje emocije. Suština je u poništavanju ili prevazilaženju razlika između stvarnog i željenog stanja. Izbor između turističkih proizvoda i usluga je rezultat željenih kriterijuma. Stepem satisfakcije je opredeljenje za buduće ponašanje u istoj ili sličnoj situaciji. Za razliku od klasičnog, ovaj model posmatra potrošače više kao emotivne nego kao osobe koje racionalno razmišljaju (Đeri, 2006).

Jedna varijanta ovog ponašanja jeste **impulsivno doneta odluka**. To je situacija u kojoj je potrošač podstaknut na izbor, obično iznenadnim emotivnim razlogom.

Druga varijanta je **spontana težnja za izborom nove ponude** koju može da pruži izabrani turistički proizvod ili usluga, mada turista nema primedbi na proizvod ili uslugu koju je već konzumirao. Ocenjuje se da je ovo suboptimalno ponašanje potrošača.

Model analize uticaja ponašanja ukazuje da treba istraživati ponašanje i mogućnosti u okruženju koji utiču na donošenje odluke. U stvari, analiziraju se uticaji ponašanja i stimulansi iz okruženja na sve faze klasičnog procesa odlučivanja. Utvrđeno je da praktično samo u fazama traženja informacija i donošenja odluke o kupovini postoji evidentan uticaj ponašanja na proces odlučivanja. Akcije su, u stvari, ponašanja koja su rezultat mogućnosti koje obezbeđuje i pruža okruženje.

Teoretičari i praktičari smatraju da novi pristupi u istraživanju procesa odlučivanja potrošača o kupovini ne dovode u pitanje klasičan model. Razlike proizilaze zbog različitih uslova iz kojih se analiziraju stimulansi iz okruženja, mentalnog stanja i vrste ponašanja potrošača.

4.2. Tipovi ponašanja pri kupovini

U zavisnosti od konkretne situacije i nivoa angažovanosti potrošača u procesu donošenja odluke o izboru i kupovini turističkog proizvoda razlikuju se tri osnovna tipa ponašanja: **rutinsko, ograničeno i ekstenzivno ponašanje**.

Rutinsko ponašanje pri odlučivanju o izboru i kupovini predstavlja najjednostavniji tip ponašanja. To su mehanički, odnosno automatski donete odluke. Potrošači imaju utvrđene preferencije, mada pod uticajem marketing napora turističkog i hotelijerskog preduzeća mogu promeniti svoju odluku. Ponašanje je rutinsko i ne zahteva razmišljanje, pribavljanje informacija ili veće angažovanje slobodnog vremena. U dobroj meri radi se o navikama potrošača koje im pomažu da maksimalno smanje nivo angažovanosti, odnosno potrebno vreme i energiju za izbor.

Ograničeno ili limitirano ponašanje je nešto složenije. Pretežno se radi o povremenim putovanjima ili o putovanjima u odre-

đenim vremenskim intervalima. Potrošači znaju šta žele ali ne poznaju sve mogućnosti da bi lako mogli doneti odluku. Zato traže dovoljno informacija kojima bi smanjili rizik pogrešno donete odluke. Ovaj tip ponašanja uključuje umereno angažovanje u odlučivanju pri izboru i kupovini.

Ekstenzivno ili produženo ponašanje je najsloženiji tip ponašanja. Ispoljava se u situaciji kada se potrošači sreću sa njima nepoznatim turističkim proizvodima o kojima nemaju utvrđene kriterijume izbora. Oni koriste sve raspoložive interne i eksterne izvore informacija i procenjuju alternative. U ovom slučaju, neophodno je dobro informisanje, u čemu marketing aktivnosti turističkih i hotelijerskih preduzeća imaju presudnu ulogu. Potreban je napor da bi pridobili poverenje i naklonost potrošača kroz proces njihovog upoznavanja sa bitnim atributima, mogućnostima i karakteristikama proizvoda i usluga (Đeri, 2006).

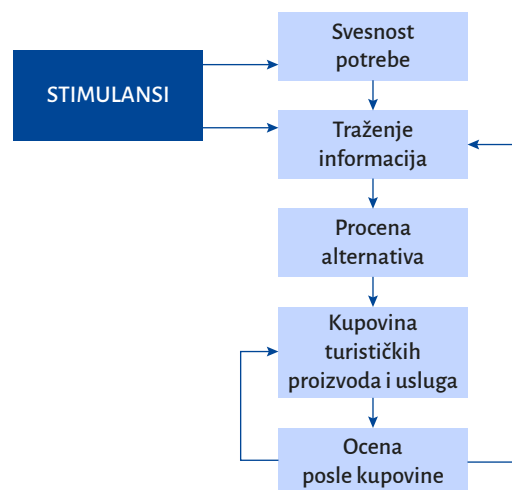
4.3. Model petostepenog procesa odlučivanja

Moguće je na četiri načina identifikovati osnovne faze u procesu odlučivanja o izboru i kupovini. Prvi ili **introspektivni način** podrazumeva uopštavanje na osnovu analize sopstvenog ponašanja i ograničenog je dometa. Drugi, **retrospektivni metod** primenjuje anketiranje male grupe potrošača da bi se ustanovili razlozi koji su uslovlili njihov poslednji izbor. Treći ili **prospektivni način** pretpostavlja da se pronađe relevantan potrošač koji će ispričati i objasniti kako je doneo odluku o konkretnoj kupovini. Četvrti, **preskriptivni metod** zasniva se na istraživanju manje grupe ispitanika od kojih se traži da opišu idealan način kako na uspešan način doneti odluku o izboru i kupovini. Ovaj metod smatra se racionalnim jer podrazumeva da potrošač u procesu odlučivanja o izboru i kupovini koristi određena pravila koja mu pomažu da izabere za njega najbolju alternativu.

Najčešće se analizira klasičan model procesa odlučivanja koji potrošača tretira kao osobu koja odlukom o izboru turističkog proizvoda

ili usluge rešava svoje probleme i koji se sastoji iz sledećih pet faza:

- **Svesnost potrebe**
- **Traženje informacija**
- **Procena alternativa**
- **Odluka o kupovini**
- **Ocena posle kupovine** (Grafikon 8)



► **Grafikon 8.** Proces odlučivanja
Izvor: Maričić, B. (2002). *Ponašanje potrošača*, šesto izdanje, Savremena administracija, Beograd.

Proces odlučivanja počinje kada **potrošač postane svestan određene potrebe** (*potrebe za putovanjem, promenom sredine, razonodom itd.*). Ukoliko je potreba dovoljno jaka i prevedena u želju, potrošač se motiviše da pristupi traženju informacija o ponudama na turističkom tržištu kojima može zadovoljiti tu svoju potrebu.

Traženje informacija dominantno je uslovljeno nivoom angažovanosti potrošača u donošenju odluke o izboru i kupovini i procesom njegovog informisanja.

U sledećoj fazi potrošač je u mogućnosti da, na osnovu raspoloživih informacija, **odredi alternative i kriterijume za izbor najpovoljnije alternative**. U ovoj fazi dolaze do izražaja njegovi stavovi prema različitim vrstama ponuda na turističkom tržištu.

U četvrtoj fazi, **potrošač donosi konačnu odluku**, tj. opredeljuje se za jednu od raspoloživih alternativa kupujući konkretni ili parcijalni turistički proizvod ili uslugu.

Proces odlučivanja završava se **ocenom obavljenе kupovine**, i to najčešće na osnovu stepena satisfakcije nakon konzumiranja iza-

branog turističkog proizvoda ili usluge. Praktično, od toga koliko je zadovoljan izabranim proizvodom u najvećoj meri zavisi da li će se ponovo opredeliti za isti proizvod ili uslugu i za isti prodajni objekat i u narednoj kupovini.

Nivo involviranosti, odnosno zainteresovanosti, uključenosti potrošača u procesu odlučivanja o izboru i kupovini pokazatelj je značaja izbora i aktivnosti u rešavanju problema i snage motivacije u pojedinim fazama procesa odlučivanja o izboru i kupovni.

U suštini, na ponašanje potrošača najvećim delom utiču **motivi kupovine**. Npr. kupovina turističkog putovanja radi odmora, razonode, doživljaja nečeg potpuno novog, putovanja u egzotične krajeve i sl. uticaće na stepen uključenosti potrošača i ukupnog vremena koje će posvetiti izboru. Identifikovanje motiva kupovine turističkih i hotelijerskih proizvoda i usluga s druge strane, može uticati na inoviranje ili kreiranje nove turističke ponude ili promenu drugih elemenata marketing strategije turističkog i hotelijerskog preduzeća sa ciljem usklađivanja sa aktuelnim potrebama potrošača.

4.4. Menadžment odnosa sa potrošačima

Pored rada sa partnerima - nazvanog menadžment odnosa sa partnerima (*Partner relationship managment* - PRM) - mnoge turističke kompanije žele da razviju dublje veze sa svojim potrošačima - **menadžment odnosa sa potrošačima** (*Customer relationship managment* - CRM). Ovo je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinačnim potrošačima i pažljivo upravljanje svim dodirnim tačkama radi maksimizacije njihove lojalnosti. Dodirna tačka sa potrošačem je svaka prilika kada se potrošač sreće sa brendom, proizvodom ili uslugom - od ličnog iskustva ili masovne komunikacije do slučajne opservacije. U dodirne tačke u hotelu spadaju rezervacije, prijava i odjava, programi čestog boravka, usluživanje u sobama (room service), poslovne usluge, mogućnosti za vežbanje, pranje veša, restorani i barovi. Npr. *Four Seasons* se oslanja na lične kontakte, poput personala koji goste uvek zove po imenu, visokoobrazovanog osoblja koje razume potrebe sofisticiranih poslovnih ljudi i najmanje jednu

pogodnost koja je najbolja u regionu, kao što je ekskluzivni restoran ili izvor mineralne vode (Aufreiter, Elzinga & Gordon, 2003, 29-39).

Zahvaljujući menadžmentu odnosa sa potrošačima, turističke kompanije mogu da im pruže odlične usluge putem efikasnog korišćenja pojedinačnih informacija. Na osnovu onog što znaju o svakom ispitanom korisniku, turističke i hotelijerske kompanije mogu da prilagode svoju ponudu, usluge, programe, poruke i medije. Menadžment odnosa sa potrošačima je značajna i zbog toga što je glavni pokretač profitabilnosti kompanije upravo ukupna vrednost baze njenih potrošača.

U seriji svojih knjiga *Don Peppers* i *Martha Rogers* postavili su jedan od osnova menadžmenta odnosa sa potrošačima (Peppers & Rogers, 2001). Oni su postavili okvir od četiri stepena za marketing direktnog kontakta sa svakim potrošačem pojedinačno, koji se može prilagoditi marketingu odnosa sa potrošačima na sledeći način:

- **Identifikacija potencijalnih i realnih potrošača.** Ne treba pratiti svakoga. Potrebno je izgraditi bazu podataka, održati je i uporno raditi na njoj sa informacijama izvedenim iz svih kanala i dodirnih tačaka sa potrošačima;
- **Diferenciranje potrošača u pogledu njihovih potreba i njihovih vrednosti za određenu kompaniju.** Potrebno je ulagati proporcionalno veći napor u najvrednije potrošače. Primeniti doživotnu vrednost potrošača. Proceniti neto tekuću vrednost svakog budućeg profita koji dolazi od potrošnje proizvoda i usluga, nivoa marži i prenosa po odbitku troškova posebnih usluga potrošača;
- **Interakcija sa pojedinačnim potrošačima da bi se više saznalo o njihovim pojedinačnim potrebama i izgradili čvršće veze sa njima;**
- **Prilagođavanje proizvoda, usluga i poruka svakom potrošaču.** Olakšanje interakcije potrošač/kompanija putem centra za kontakte kompanije i veb-sajta.

Cilj menadžment odnosa sa potrošačima (*Customer Relationship Management - CRM*) **jeste da se stvori velika vrednost za njih.** *Vrednost potrošača je zbir doživotnih vrednosti svih potrošača kompanije.* Naravno sa lojalnošću potrošača raste i vrednost. Rust, Zeithaml i Lemon razlikuju tri pokretača vrednosti za potrošače: ocenu vrednosti, vrednost brenda i vrednost odnosa (Rust, Zeithaml & Lemon, 2000).

- **Ocena vrednosti** je objektivna procena potrošača o koristi turističke ponude bazirane na percepciji koristi u odnosu na troškove. Pokretački mehanizmi vrednosti jesu kvalitet, cena i pogodnost. U svakoj privrednoj grani pa tako i u turizmu i hotelijerstvu moraju biti definisani određeni faktori svakog od potpokretača da bi se pronašli programi za poboljšanje vrednosti. Putnik u avionu može kvalitet definisati kao širinu sedišta dok za gosta hotela kvalitet može biti veličina sobe. Ocena vrednosti najviše doprinosi vrednosti potrošača kada su proizvodi i usluge diferencirani, kada su složeniji i moraju da se procenjuju.
- **Vrednost brenda** je subjektivna i nematerijalna procena brenda oko i van objektivno

percipirane vrednosti. Potpokretači vrednosti brenda jesu svest o brendu, stav potrošača prema brendu i percepcija vrednosti brenda od strane potrošača. Turističke i hotelijerske kompanije koriste oglašavanje, odnose sa javnošću i druge oblike komunikacije kako bi uticale na ove potpokretače. Vrednost brenda je od veće važnosti od drugih pokretača vrednosti za potrošače kada su proizvodi i usluge manje diferencirani, a više utiču na emocije.

- **Vrednost odnosa** jeste težnja potrošača da se drže brenda oko i van subjektivne procene njegove vrednosti. Potpokretači vrednosti odnosa uključuju programe lojalnosti, programe posebnog priznanja i tretiranja, programe izgradnje zajedništva i programe sticanja znanja. Vrednost odnosa je od posebne važnosti kada su lični odnosi veoma značajni i kada potrošači teže da nastavie odnose sa poznatim kompanijama iz navike ili zbog inercije.

Ovom formulacijom integriše se menadžment vrednosti, menadžment brenda i menadžment odnosa unutar fokusiranja usmerenog ka potrošaču. Turističke kompanije mogu da odluče kog pokretača će da pojačaju radi postizanja najboljeg rezultata.

4.4.1. Stvaranje jakih veza sa potrošačima

Potrošače je sve teže zadovoljiti. Pametniji su, svesniji cene, zahtevniji su, teže praštaju i kontaktiraju ih mnogi konkurenti sa istim ili boljim ponudama.

Kompanije na turističkom tržištu koje žele da povećaju profit i prodaju moraju da ulože dosta vremena i sredstava u potrazi za novim potrošačima.

Da bi poslala informaciju koja može dovesti do prodaje, turističke i hotelijerske kompanije:

- Kreiraju oglase i plasiraju ih u medije da bi stigle do potencijalnih potrošača;
- Šalju direktne pošiljke i telefonske pozive mogućim novim potrošačima;
- Učestvuju na izložbama i sajmovima gde mogu da pronađu nove potencijalne potrošače itd.

Sve te aktivnosti dovode do spiska potencijalnih potrošača koji imaju motivaciju, spo-

sobnost i mogućnost da obave potrošnju - a to se utvrđuje najčešće njihovim intervjuisanjem, proverom njihovog finansijskog stanja, kupovina, načinom plaćanja itd.

Ali nije dovoljno privući nove potrošače, kompanija mora i da ih zadrži i poveća svoje poslovanje. Veliki broj turističkih i hotelijerskih kompanija pati od takozvanog talasanja ili fluktuacije potrošača i njihovog odliva.

Postoje dva glavna načina za zadržavanje potrošača. Jedan se sastoji u **postavljanju većih barijera za prelazak**. Neki su manje skloni da pređu kod drugih pružaoca usluga ako to zahteva velike troškove istraživanja ili gubitak popusta na lojalnost. Bolji pristup sastoji se u pružanju **veće satisfakcije potrošačima**. Tada je konkurentima teže da ponude niže cene ili podsticaj za prelazak kod njih.

Najčešće se koriste tri pristupa zadržavanja potrošača: dodatne finansijske pogodnosti, dodatne društvene pogodnosti i dodatne strukturalne veze (Berry & Parasuraman, 1991, 136-142.).

1. **Dodatne finansijske pogodnosti.** Dve vodeće finansijske pogodnosti koje turističke i hotelijerske kompanije mogu da pruže jesu *programi učestalosti* i *programi klupskog marketinga*. **Programima učestalosti** treba da se obezbede nagrade onim potrošačima koji konzumiraju često i troše priličnu sumu novca (Dowling & Uncles, 1997). Marketing učestalosti jeste spoznaja činjenice da bi 20% potrošača kompanije moglo da pokrije 80% njenog poslovanja. Programi učestalosti smatraju se načinom da se izgradi dugoročna lojalnost ovih potrošača uz potencijalno stvaranje mogućnosti za unakrsnu prodaju.

American Airlines bila je jedna od prvih kompanija koja je uvela program učestalosti još početkom osamdesetih godina 20. veka, kada je odlučila da svojim putnicima ponudi nagradu posle određenog broja pređenih kilometara. Hoteli su bili sledeći koji su prihvatili programe učestalosti, a *Marriot* je bio vodeći sa svojim *Honored Guest* programom.

Po pravilu, prva kompanija koja uvede program učestalosti najviše profitira, posebno ako je reakcija njenih konkurenata spora.

Mnoge kompanije stvorile su **programe klupskog članstva** (npr. članstvo u jaht

klubu, golf klubu, klubu ljubitelja posmatranja ptica, klubu ljubitelja ekstremnih sportova itd.) (Đeri, 2006). Članstvo u klubu može biti dostupno svakom ko kupi proizvod ili uslugu, ili se može ograničiti na grupe prema afinitetu ili na one koji su spremni da plate određenu članarinu. Iako su otvoreni klubovi dobri za stvaranje baze podataka ili da odvrte potrošače od konkurencije, klubovi sa ograničenim članstvom snažnije deluju u stvaranju dugoročne lojalnosti. Takse i članarina odvrćaju od priključivanja klubu onih koji nisu mnogo zainteresovani za proizvode i usluge kompanije. Ovakvi klubovi privlače i zadržavaju one potrošače koji nose najveći deo poslovanja.

2. **Dodatne društvene pogodnosti.** Osoblje turističke kompanije radi na učvršćivanju društvenih kontakata sa potrošačima putem individualizacije i personalizacije odnosa sa njima (npr. *Turistička agencija Magelan iz Novog Sada* je davala popuste na avio karte svojim stalnim klijentima, redovno slala novogodišnje čestitke, svake godine prvog dana *Sajma turizma u Novom Sadu* organizovala druženje za stalne poslovne partnere i turističku klijentelu u nekom od kafića, organizovala besplatnu vožnju vozom *Romantika* iz Beograda na *novosadski Festival vina*, stalnim potrošačima odobravala je popust za odlazak na međunarodne sajmove koji se uvećava dovođenjem novog klijenta u agenciju, agencija čestita svojim stalnim klijentima osvajanje prestižne nagrade iz bilo koje oblasti, turisti koji su preko agencije išli redovno na izlete dobijali su peti izlet besplatno ili im je sledovalo gratis putovanje svakom šestom gostu itd. (Đeri, 2006).

U suštini u uspešnim kompanijama potrošače pretvaraju u klijente. Potrošači su možda anonimni za kompaniju ali klijenti nisu. Potrošače opslužuju kao deo mase ili deo većih segmenata, a klijenti se opslužuju kao pojedinci. Potrošače može opslužiti svako ko je slobodan, klijente opslužuje stručna osoba koja im je dodeljena.

3. **Dodatne strukturalne veze.** Turistička i hotelijerska kompanija može da obezbedi posebnu IT opremu i softvere koja im pomaže u poslovima sa bukiranjem, plaćanjem i zalihama proizvoda.

Lester Vunderman (*Lester Wunderman*), mudri analitičar savremenog marketinga, smatra da su bespredmetni razgovori o „navođenju” potrošača na lojalnost (Wunderman, 2000). Ljudi mogu biti lojalni svojoj zemlji, porodici i uverenjima, ali ne i lepom krevetu ili pogledu u nekom hotelu.

Wunderman iznosi nekoliko **predloga za stvaranje strukturalnih veza** sa kupcem:

- Sklopiti dugoročne ugovore;
- Naplatiti nižu cenu onima koji konzumiraju češće proizvod ili uslugu date turističke i hotelijerske kompanije;
- Pretvoriti proizvod i uslugu u dugoročni servis.

Konačno u cilju je svakog turističkog i hotelijerskog preduzeća razviti dugoročne odnose sa postojećim kupcima turističkih i hotelijerskih proizvoda jer je lakše i jeftinije prodati proizvod ili uslugu već postojećem i lojalnom turisti nego nekom novom, nepoznatom. Međutim, trud koji je uložen u razvoj i održavanje odnosa sa potrošačima mora se ocenjivati u odnosu prema očekivanoj dugoročnoj dobiti. Ponuđači turističkih i hotelijerskih proizvoda i usluga moraju odrediti tzv. dugoročnu korisnost od turista, kako bi osigurali da troškovi pronalaženja turista, pružanja usluga i komuniciranja s njima ne premašuju potencijalnu dobit (Grafikon 9). Grafikon prikazuje neka obeležja povezanosti između turističkog preduzeća i potrošača turističkih proizvoda i usluga koja su u duhu marketing odnosa.

Zašto je marketing odnosa toliko važan za turistička preduzeća? Istraživanja pokazuju da su potrošači danas manje odani nego u prošlosti i to zbog šest sledećih glavnih razloga:

1. **Obilje izbora turističkih proizvoda i usluga;**
2. **Dostupnost informacijama;**
3. **Prozivanje** (šta su pružaoci usluga u zadnje vreme učinili za mene?);
4. **Podjednakost** (većina turističkih proizvoda i usluga čine se podjednakima, odnosno ne ističe se ni jedna ponuda posebno, ni po kvalitetu usluga, ni po vrsti ponuđenih usluga);
5. **Nesigurnost** (finansijski problem potrošača smanjuje odanost);
6. **Nestašica vremena** (nema dovoljno vremena da se bude odan);

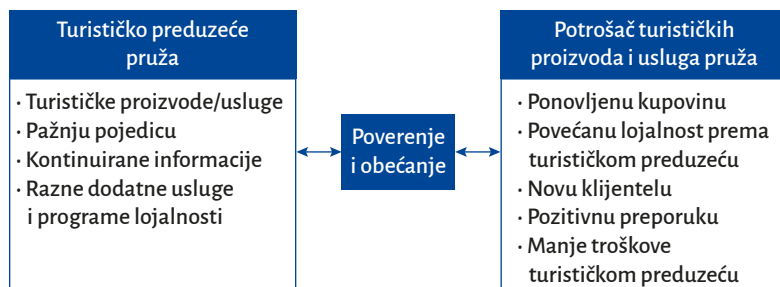
Ti razlozi dovode do prelaza potrošača konkurenciji, do žalbi, cinizma, slabije povezanosti, veće osetljivosti na cenu turističkih proizvoda i usluga, sklonost pravdanju itd. Posledično, programi odnosa (lojalnosti) koji mogu zadržati potrošače treba da budu vitalan deo marketinškog programa svake turističke i hotelijerske kompanije.

4.4.2. Marketing odnosa

Mnoga turistička i hotelijerska preduzeća koja žele ostati u leaderskoj poziciji na globalnom turističkom tržištu napravila su programe marketing odnosa koja se još zovu i **programima lojalnosti**, u svrhu podsticanja odanosti turista i vezivanja za turističke proizvode i usluge svoje kompanije. Takvu odanost potkrepljuje marketing odnosa, odnosno programi lojalnosti, koji se temelje na izgradnji poverenja između turističkog i hotelijerskog preduzeća i potrošača i održavanju obećanja od strane istih.

Cilj marketing odnosa je stvoriti čvrste, trajne veze s temeljnom grupom potrošača turističkih i hotelijerskih proizvoda. Naglasak je na razvoju dugoročnih veza sa potrošačima, osiguravajući njihovo zadovoljstvo načinom na koji turističko preduzeće sa njima uzajamno posluje, pružajući im na taj način neku vrstu lične povezanosti sa poslom.

Menadžeri koji veruju da je potrošač jedini pravi „centar profita” kompanije, smatraju zastarelim tradicionalni pristup prikazan na levoj strani Slike 1. Piramida sa predsednikom na vrhu, menadžmentom u sredini i zaposlenima „prve linije” i sa samim potrošačima na



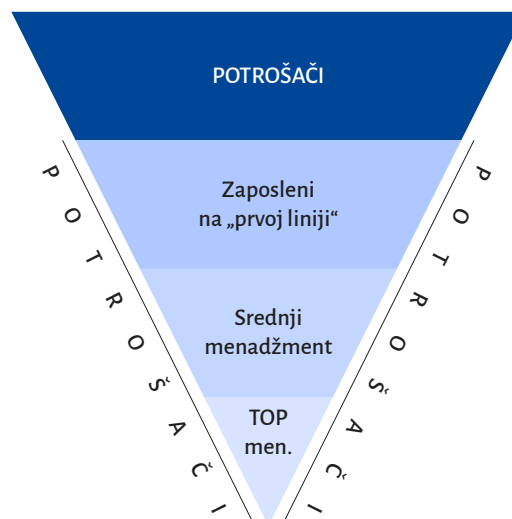
▲ **Grafikon 9.** Prikaz obeležja marketing odnosa

Izvor: Schiffman, L., G., Kanuk, L., L. (2004). *Ponašanje potrošača, sedmo izdanje*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 465; obrada autora.

► **Slika 1.**

Tradicionalna i savremena organizacija

Izvor: Kotler, P., Keller, K., L. (2006): *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data Status, Beograd, str. 140.



dnu. U uspešnim marketing kompanijama situacija je obrnuta (desna strana Slike 1). Na vrhu su potrošači, sledeći po važnosti su zaposleni koji kontaktiraju sa potrošačima u praksi, opslužuju ih i ispunjavaju njihove potrebe i želje, ispod njih nalaze se menadžeri srednjeg nivoa čiji je zadatak da pruže podršku zaposlenima „prve linije“ tako da mogu dobro da usluže potrošače, a na dnu je top menadžment čiji je zadatak da podržava dobre menadžere srednjeg nivoa.

Sa razvojem interneta, današnji potrošači su sve više informisani, a od kompanija koje nude svoje proizvode i usluge na turističkom tržištu očekuju više od samog povezivanja, više od udovoljavanja, čak i više od oduševljenja uslugama koje im se nude.

Od **programa lojalnosti** možemo izdvojiti tri najvažnija:

1. **Podsticanje stalne komunikacije sa turistima;**
2. **Podsticanje odanosti** poboljšanjem, unapređenjem i inovacijama turističkih proizvoda i usluga;
3. **Podsticanje osećanja pripadnosti** omogućavanjem klupskog članstva (npr. članstvo u jaht klubu, golf klubu, wellness centru, klubu ljubitelja posmatranja ptica, klubu ljubitelja ekstremnih sportova itd.).

Stručnjaci za marketing odnose turističkih i hotelijerskih preduzeća nude odanim potrošačima posebne usluge, popuste, veću ko-

munikaciju i brigu izvan okvira osnovnog turističkog proizvoda ili usluge, ne očekujući odmah povrat novca. Ipak, nadaju se da će sa vremenom ubrati plodove intenzivnijeg poslovanja s temeljnom grupom odanih potrošača.

Iako se direktni marketing, prodajna promocija i uopšte oglašavanje mogu upotrebiti kao deo strategije marketinga odnosa turističkog i hotelijerskog preduzeća, ipak se naglašava dugoročna predanost prema potrošaču - turistu kao pojedincu. Tehnološki napredak u oblasti informatike pruža mogućnosti kojima je pronalaženje potencijalnih kupaca jednostavnije, podstičući tako trend marketinga odnosa.

Velike turističke i hotelijerske kompanije često koriste tehnike marketing odnosa dodeljivanjem bodova stalnim korisnicima njihovih usluga na osnovu kojih oni mogu od kompanije dobiti dodatne usluge. Takva vrsta bodovnog sistema može delovati kao izlazna barijera, budući da bi stvaranje novog odnosa značilo odricanje od potencijalne buduće vrednosti bodova i započinjanje od nule kod novog pružaoca usluga. Štaviše, turističke kompanije u novije vreme proširuju domet takvih programa odnosa (npr. kompanija *World Yacht club* iz Amerike dodeljuje svakom svom članu po jednu zastavicu za svaku večeru na jahti. Zastavice se kasnije mogu zameniti za nagrade kao što su besplatna zakuska, kavijar, šampanjac ili popuste na večere na krstarenjima. Pet zastavica pruža status VIP-a – veoma važne osobe – kojima se nude da biraju sedišta i dodatni popusti) (Đeri, 2017).

REFERENCE

1. Aufreiter, N., A., Elzinga, D., Gordon, J., W. (2003). Better Breeding, TheMcKinsey Quarterly, no. 4, 29-39.
2. Berry, L., L., Parasuraman, A. (1991). Marketing Services, Computing through Quality, No.136-142, New York.
3. Blackwell, R., D., Miniard, P., W., Engel, J., F. (2001). Consumer Behavior, ninth edition, Harcourt College Publishers, Forth Worth.
4. Đeri, L. (2006). Istraživanje ponašanja potencijalnih turista pri izboru turističke destinacije na primeru Bačke, Doktorska disertacija, autorski reprint, Novi Sad.
5. Đeri, L. (2009). Ponašanje potrošača na turističkom tržištu, monografska publikacija, Zadužbina Andrejvić, Beograd.
6. Đeri, L. (2017). Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, univerzitetski udžbenik, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
7. Dowling, G., R., Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work?, Sloan Management Review 38, No. 4.
8. Gardner, M., P. (1985). Mood States and Consumer Behavior, A Critical Review, Journal of Survey Research.
9. Kotler, P., Keller, K., L. (2006). Marketing menadžment, 12. izdanje, Data Status, Beograd.
10. Maričić, B. (2002). Ponašanje potrošača, šesto izdanje, Savremena administracija, Beograd.
11. Mowen, J., C. (1990). Consumer Behavior, second edition, Macmillan Publishing Company, New York.
12. Peppers, D., Rogers, M. (2001). One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-To-Business World, Doubleday, New York.
13. Petz, B. (1974). Psihologija u ekonomskoj propagandi, Društvo ekonomskih propagandista Hrvatske, Zagreb.
14. Rust, R., T., Zeithaml, V., A., Lemon, K., A. (2000). Driving Customer Equity, Free Press, New York.
15. Schiffman, L., G., Kanuk, L., L. (2004). Ponašanje potrošača, sedmo izdanje, MATE d.o.o. Zagreb.
16. Scihffman, L., G., Kanuk, L., L. (2000). Consumer Behavior, seventh edition, Prentice-Hall, New Jersey.
17. Smith, R., B., Sherman, E. (1993). Effects of Store Image and Mood on Consumer Behavior, A Theoretical and Empirical Analysis, Advances in Consumer Research, sv. 20, ur.: McAlister, R., Rothschild, M., L., Provo, UT, Assotiation for Consumer Research.
18. Töröcsik, M. (2009). Vásárlói magatartás, Akadémiai Kiadó Budapest, 18-22.
19. Wunderman, L. (2000). The Most exclusive Word in Marketing, New York.

POGLAVLJE 7

ULOGA DRŽAVE U RAZVOJU TURIZMA

Država ima nezamenjivu ulogu u stvaranju povoljnih uslova konkurentnosti za preduzeća turističke privrede. **Najvažniji i najveći uticaj države na poslovanje preduzeća turističke privrede, vezan je za definisanje institucionalne osnove uslova poslovanja s jedne i definisanja i realizaciju mera ekonomske politike, s druge strane.** Država svojim merama uređuje sistemski ambijent u kome turistička i hotelijerska preduzeća posluju, definiše pravni oblik u kojem preduzeća mogu da se konstituišu, moguće načine komunikacije sa privrednim i ostalim subjektima, strukturu i tokove nadležnosti državnih i ostalih institucija. Posebno značajan deo ovog sistema predstavlja regulativa kojom se definišu oblici i načini komuniciranja sa inostranstvom (režim kurseva inostranih valuta, oblici zajedničkog poslovanja i ulaganja sa stranim partnerima, transfer kapitala i slično).

Takođe, **država definiše i mere ekonomske politike među kojima su: politika deviznog kursa, politika cena, politika podsticanja tehnološkog razvoja i slično, mogu da budu opšteg karaktera i da na jednak način utiču na sva preduzeća.** Ovom obliku uticaja, može se svrstati i antimonopolska politika, kojom se između ostalog ograničava mogućnost i integracija više preduzeća iznad određenog stepena koncentracije, zabranjuju ugovori o cenama, o podeli tržišta itd.

U savremenim uslovima ne postoji zemlja u kojoj nosioci državne vlasti nizom konkretnih podsticaja ne pokušavaju da stvore privlačnu investicionu klimu u zemlji, uključujući i potencijalne investicije u sektor turizma. Po pravilu, danas se mogu navesti sledeće međusobno različite, ali kompatibilne i komplementarne grupe podsticaja i olakšica (Strategija razvoja turizma Republike Srbije 2016-2025):

- **Finansijski podsticaji i olakšice** (npr. direktna ulaganja javne vlasti u razvoj turističke i kapitalne infrastrukture na određenom području, dodela bespovratnih finansijskih sredstava u slučaju da se kroz projekat otvori određen broj novih radnih mesta, razvojni krediti pod benificiranim uslovima i sl.);
- **Kvazifinansijski podsticaji i olakšice** (npr. državne garancije za otplatu komercijalnih kredita, subvencionisanje tržišno definisanih kamatnih stopa radi snižavanja cene kapitala i sl.);

- **Fiskalni podsticaji i olakšice** kojima se podiže ne samo ukupna profitabilnost konkretnih investicionih projekata, već se povećava opšta atraktivnost ulaganja u neku zemlju.

Tipični **primeri** fiskalnih podsticaja/olakšica su sledeći:

- Smanjenje poreza na dobit;
- Mogućnost neplaćanja poreza iz dobiti sve dok se negativni poslovni rezultat iz prethodnih godina poslovanja u potpunosti ne pokrije akumulisanom dobiti (tzv. „loss carry forward“);
- Oslobođanje poreza na nekretnine;
- Preferencijalna cena energenata;
- Niži komunalni doprinosi i naknade u prvim godinama poslovanja;
- Smanjena carinska davanja na uvezenu opremu;
- Subvencije za kupljenu domaću opremu;
- Poresko oslobođanje za reinvestiranu dobit i sl.;
- Ostali podsticaji i olakšice (npr. trening programi za zaposlene i sl.).

Kada je u pitanju uloga države mogu se definisati četiri faze u ostvarivanju njene uloge:

U prvoj fazi, država u nastojanju da definiše imidž zemlje, ima ulogu promotera, koristeći oglašavanje i pružanje informacija javnosti.

Druga faza, karakteristična je po sledećem: u želji da razvije turističku infrastrukturu, dr-

žava pruža podsticaje u cilju unapređenja infrastrukture i povećanja nivoa obučenosti radne snage.

Treću fazu karakteriše proaktivna uloga države. U nastojanju da zaštite turiste, uvodi turističko osiguranje, kontroliše cene i reguliše rad preduzeća turističke privrede.

Četvrta faza podrazumeva da država preuzima ulogu koordinatora, gde zbog potrebe efikasnije upotrebe resursa uvodi tehnike upravljanja kriznim situacijama, pomaže (ali ne vodi) turističku ponudu i popunjava gepove, koje ostavlja privatni sektor.

Državni organi postaju uključeni u turizam putem direktne akcije, usmerene u razvoj objekata i područja ili indirektno, podržavanjem organizacija koje utiču na razvoj turizma. Prema političkoj teoriji, turizam je interesantan fenomen jer da bi jačao, idealni uslovi zato su politička stabilnost, sigurnost, dobro organizovano zakonodavstvo i esencijalne usluge i infrastruktura (putevi, opskrbljenost vodom i odgovarajuće okruženje) koje država mora da obezbedi, kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou, kroz lokalne organe (videti primer). Takođe, nacionalne vlade su glavne organizacije koje pregovaraju o imigraciji, viznom režimu i pravima sletanja za avio kompanije. Ove pravne odgovornosti su često usmerene ka različitim vladinim sektorima koji ne uzimaju više učešća u razvoju turizma od prethodno navedenoga.

Primer:

Obim uključenosti lokalnih vlasti u turizam u Škotskoj (prihvaćeno od SLAED, 2002; COSLA i Economic Development and Planning Executive Group, 2002. - Izvršne grupe za ekonomski razvoj i planiranje). Postoje 32 organa lokalne vlasti u Škotskoj, nazvanih savetima, a njihovo glavno područje uključenosti u turizam je u sledećem:

- Obezbeđenje infrastrukture (putevi, snabdevanje vodom, sakupljanje otpada, sigurnost prehrambene robe i higijena);
- Osiguranje pristupačnosti objektima koje turisti posećuju;
- Pružanje informacija turistima.

Ovo je značajna uloga u podršci razvoju turizma. Manje poznata uloga lokalnih vlasti jeste u aktivnostima vezanim za obezbeđenje turističkih usluga. To su:

- Obezbeđenje lokalnih turističkih aktivnosti, putem partnerskih sporazuma sa glavnom turističkom organizacijom VisitScotland;
- Promocija turističkih inicijativa na lokalnom nivou;
- Posedovanje i rukovođenje atrakcijama koje privlače turiste (oko 900 atrakcija u Škotskoj, ulaz slobodan), približno 21% od ukupnih škotskih atrakcija za posetioce;

- Učestvovanje u razvoju turizma kroz programe planiranja i promovisanja specifičnih inicijativa (npr. Strategije obnove centra grada);
- Promovisanje turističkog proizvoda putem promotivnih kampanja, sponzorisanja i dodatnih događaja.

Odlučujući faktor u ulozi države u razvoju turizma jeste **moć** - sposobnost korišćenja uticaja na donošenje odluka i promena. Dok se od vlasti očekuje da sprovodi odluke kao što su imigracija i pregovaranje o pravima avio kompanija za šire javno dobro, ono što je važno je njihov stepen uključenja i posvećenost turizmu iznad tih odluka. Drugim rečima, ako je moć u tome „ko šta dobija, kada i kako u političkom sistemu” (Elliot, 1997, str. 10), tada je politički sistem vredan uzimanja u obzir. Na ovaj način se može objasniti zašto su neke zemlje, regioni i lokaliteti poznati po visokim nivoima **menadžmenta javnog sektora** (PSM) i njihovoj uključenosti u turizam, a drugi nisu. PSM objašnjava kako vlada utiče na turizam kroz akcije i politike. Od PSM-a se očekuje da utiče na promene zahvaljujući intervenciji koja je „javni interes” i zasniva se na principima odgovornosti. Drugim rečima, **PSM predstavlja način na koji vlade upravljaju turizmom, iako i nekolicina teoretičara**

turizma ne prihvata ovu konstataciju, negirajući da vlada ima aktivnu ulogu u direktnom vođenju, s obzirom da je njihovo de-

lovanje često usmereno na ciljane turističke organe, kao što su Organizacije nacionalnog turizma (Page, 2009).

2.1. Intervencija državnih organa i obavljanje turističkih funkcija

Na nivou države, vlade imaju interes za razvoj turizma jer kada se njegov razvoj ne bi kontrolisao, to bi bila apsolutno štetna aktivnost po okruženje; takođe bi uticala na ljude i privredu određenog područja i u pozitivnom i u negativnom smislu. Drugim rečima, vlade imaju veoma značajan interes u turizmu u smislu doprinosa društvu i ekonomiji. Prihvaćen je stav da korišćenje koncepta moći, što čine državni organi, odnosno investiranje u objekte i infrastrukturu u cilju promocije i stimulacije turizma, ostvaruje šire doprinose turizma u cilju opšteg dobra nacije (tj. može da stvori radna mesta i da poveća porez na prihode). Turizam zahteva da adekvatna infrastruktura, kao što su putevi, električna energija, pitanje odvoza otpada i telekomunikacije budu dobro razvijeni. Ova infrastruktura može biti izgrađena da služi lokalnoj zajednici, u smislu korišćenja svih prednosti koje navedena infrastruktura ostvaruje. Razvoj turizma može pomoći u isplaćivanju troškova modernizacije infrastrukture. Turizam može da obezbedi nova tržišta za lokalne proizvode i na taj način da stimuliše ostale sektore lokalne privrede. Turizam stimuliše razvoj maloprodaje, rekreativnih i kulturnih sadržaja, koje mogu da koriste i turista i lokalno stanovništvo. Takođe, turizam može da doprinese napretku i poboljšanju stanja životne sredine jer turisti traže nezagađena mesta, promovišući zaštitu nasleđa i kulture. Kao globalni fenomen, turizam ima najveću ekonomsku dobit, može da promoviše rast zaposlenosti i da kreira vrednosti u nasleđenim, prirodnim i kulturnim resursima. Nasuprot drugim sektorima privrede, turizam je opisan kao industrija koja ne zagađuje okolinu (tj. smatra se niskozagađujućom u poređenju sa teškom industrijom) i može doprineti kvalitetu života stanovništva i posetilaca. Nadalje, privredna korist turizma nije isključivo orijentisana na stvaranje koristi za lokalnu zajednicu, kao i radnih mesta. Naime, u slabo ra-

zvijenim državama i neurbanim područjima ostvarivanje opšte koristi nije ustaljeno, sezonsko zapošljavanje je mnogo zastupljenije od oblika stalnog angažovanja radnika. Privredni nedostaci postaju ozbiljniji kada spoljašnja kontrola, koju sprovode multinacionalne kompanije, rezultira u tome da troškove održavanja životne sredine snose organi koji postoje na lokalitetu, dok se profit vraća kompaniji, vrlo često smeštenoj u nekoj od prekomorskih zemalja.

Jeffries (2001) je takođe ukazao na šire političke ciljeve koje su postavili državni organi, u cilju pospešivanja razvoja turizma:

- U Španiji je Frankov režim tokom šezdesetih godina dvadesetog veka pokušao da koristi turizam u cilju legitimizacije njegovih političkih ciljeva, prepoznajući njegov ogroman privredni potencijal. Od tridesetih godina, Franko je koristio koncept socijalnog turizma (slično ideji o rekreativnom turizmu, koja je postojala u bivšem SSSR-u; na taj način se želelo ostvariti poboljšanje kvaliteta života radnika kroz odmarališta banje i kampove za odmor), posebno među onima čije zarade nisu bile velike, sa ciljem u osnaživanju rada države na stvaranju opšteg dobra.
- Vlada Velike Britanije je tokom osamdesetih godina dvadesetog veka, naglašavala potencijal zapošljavanja u turističkim delatnostima u smislu otvaranja novih radnih mesta u vremenu velike nezaposlenosti.
- Neke države i transnacionalni organi, kao što je EU, aktivno rade na promociji pružanja pomoći perifernim regijama, u cilju podrške razvoju turističke infrastrukture (npr. izgradnja puteva u Republici Irskoj i u Škotskoj- na ostrvima) kako bi se povećao potencijal turizma.
- U slabo razvijenim zemljama, ekspanzija turizma je često politički opravdana, kao sredstvo iskorenjivanja moći i veliki broj vlada razvijenih zemalja (Velika Britanija;

Novi Zeland i zemlje EU) pružaju asistenciju u ostvarivanju ovih ciljeva, kao što je to posebno vidljivo u slučaju pacifičkih ostrva.

Državni organi/vlade takođe intervenišu u području turizma jer se ono smatra kompleksnom industrijom s obzirom da se sastoji od nekoliko različitih sektora i privrednih grana; samim tim, profit je moguće ostvariti samo ako su svi ovi faktori međusobno koordinisani u cilju ostvarivanja zajedničkih ciljeva, a to je razvoj i poboljšanje kvaliteta turizma. Osnovni argument za intervenciju države u oblasti turizma se sastoji u tome što je država u stanju da spreči propadanje turističkog tržišta. Neki stručnjaci tvrde da, kada javni sektor postane previše uključen u turizam, kroz npr. najveće investicije u poslovne aktivnosti kao što su atrakcije za posetioce, neuspeh je uvek jako blizu. Takvo stanje se može objasniti dizbalansom sa intervencijom javnog sektora koji može odvratiti investitore privatnog sektora u slučaju da turizam postane previše birokratizovan velikim brojem uključenih agencija u menadžment i zakonodavstvo. U ekstremnim slučajevima, previše ulaganja javnog sektora u turizam može odvesti u „kulturu zavisnosti“ gde turizam, zaštićen od strane tržišnih sila (države) postaje neekonomičan zbog subvencija i neatraktivan za investore, čime ne ispunjava svoj potencijal. Ali intervencija države je uvek politički opravdana s obzirom da sezonska priroda turističke aktivnosti u nekim regijama i zemljama znači da tamo često postoji nedovoljno poslovne aktivnosti kojom bi bila podržana turistička aktivnost tokom čitave godine. U nekim slučajevima, na određenim destinacijama ne postoji dovoljan protok turista koji bi podržali turističku atrakciju. Državne subvencije, davanja i asistencija sektoru turizma je u ovom kontekstu opravdana jer, bez pomoći, atrakcija ne bi bila sposobna da se održi i tako ne bi mogla da pruži vitalni element atraktivnosti određene regije.

Glavne oblasti državne intervencije u turizmu su (Blažević, 2007):

- Planiranje razvoja turizma;
- Izgradnja materijalne osnove za razvoj turizma;
- Priprema kadrova za rad u turističkom sektoru;

- Organizacijsko uređenje turističke privrede;
- Turistička propaganda;
- Intervencija u trenutnom turističkom privređivanju;
- Praćenje turističkog prometa;
- Turistička legislativa.

Uloga države je da stvori stimulisujuće okruženje, odnosno dobar zakonski okvir kao i da razvija infrastrukturu koja će olakšati dostupnost unutar i do destinacije, a time će podstaći razvoj komercijalnih aktivnosti. Pored toga, na državi je odgovornost za osnovna javna pitanja kao što su zdravlje i sigurnost, zaštita potrošača, ali i u stvaranju uslova za razvoj privrede te garancija sigurnosti i slobode preduzetništva i tržišnog nedmetanja.

Studija slučaja:

Politika Vlade prema turizmu u Africi

Prema Brown-u (2000) nekoliko zemalja u subsaharskoj Africi, razvilo je turističku delatnost pre 1980. godine. Sve do 1999. godine, više od polovine svih prekomorskih dolazaka je bilo koncentrisano u južnoj Africi, Maroku i Tunisu. Južna Afrika je jedna od uspešnih priča o afričkom turizmu, sa stopom rasta poslednjih godina od 20% godišnje posetilaca van teritorija Afrike. Mnogi faktori mogu se navesti kao razlog ovolikog rasta, ne samo slaba valuta što ovo područje čini veoma atraktivnim za posetioce iz Evrope i Azije. Ovo područje takođe posećuju bogati turisti koji žele da osete ekoturizam i divljinu. Da bi se razumelo kako je Afrika prihvatila turizam, interesantno je uzeti u obzir menjanje politike od strane afričkih vlasti, što je mnogo doprinelo ovakvom rastu.

Istorijski, afrički turizam je bio zasnovan na rezervatima i parkovima, razvijenim da služe belim stanovnicima koje su njihove države poslale u Afriku na službu, zatim naseljenicima zajednice i posetiocima iz dalekih zemalja. Pre pedesetih godina dvadesetog veka, većina ovih posetilaca je dolazila iz istočne i južne Afrike. Kako je u mnogim afričkim zemljama delovao pokret za nezavisnost u periodu nakon pedesetih godina, stvoreni su tzv. „sistemi nacionalnih parkova“. Oni su tada više bili fokusirani na očuvanje parkova nego na turizam. Ovakvo raspoloženje je uglavnom vladalo u državama

istočne i južne Afrike u kojima su nešto kasnije kreirana ministarstva turizma, sa fokusom na planiranje, marketing, razvoj i rukovođenje turizmom, kao vitalne ekonomske aktivnosti. U periodu od sedamdesetih godina, razvili su se stavovi vlada prema turizmu, kao prema ekonomskoj aktivnosti, integralnom delu ekonomskog restrukturiranja koja je usledila nakon proglašavanja nezavisnosti. Pre sedamdesetih godina, turizam se doživljavao kao eksploativna aktivnost koju kontrolišu beli kolonisti i multinacionalne kompanije. Tokom osamdesetih godina dvadesetog veka, vlade su otkrile vezu između turizma i ekonomskog razvoja, kao procesa kojim im daje više snage i moći da kontrolišu i usmeravaju, odnosno da izbegnu čisto eksploatacione odnose. Turizam takođe nudi novu nadu, kao jednu od opcija razvoja. Takođe nudi određeni obim autohtonog preduzetništva. Mnoge afričke vlade su počele da prepoznaju svoju ulogu u vođenju internacionalnih ulaganja u izgradnju tržišta za turiste, omogućujući razvoj vodećih hotelskih brendova na svojoj teritoriji, sa velikim brojem turista koji su lojalni međunarodnim proizvodima. Kako su afričke vlade postale demokratičnije, uz osiguranje većeg stepena političke stabilnosti, međunarodno investiranje je počelo da pomaže u izgradnji potrebne infrastrukture. Izazov u južnoj Africi predstavlja izgradnja komplementarne infrastrukture i turističkih kapaciteta tako da domaće zajednice mogu povećati mogućnosti ekonomskog razvoja. Verovatno najveći izazov za početak razvoja turizma u Africi i postavljanje turističke industrije u onim zemljama koje su prihvatile takvu aktivnost, jeste osiguravanje razvoja na balansirani način u odnosu na očuvanje životne sredine. Politika državnih organa često puta ima poseban fokus na ovaj element, posebno i na relaciji ka ekoturizmu, koji podržava luksuzna tržišta, sa velikim stepenom potrošnje.

Najveći izazovi za razvoj afričkog turizma bili su:

- Stvaranje baze podataka i istraživanja koja omogućavaju državnim organima da prate razvoj turizma i uticaja koje ostavlja (socijalni, ekonomski, na životnu sredinu);

- Razvoj prava turističkih organizacija da učestvuju u industrijskom rastu, sa marketingom, planiranjem i kapacitetom razvoja;
- Sposobnost da se identifikuju socijalni i kulturni efekti rasta turizma i razvoja domaće populacije, da osigura da lokalna kultura, stručnost i znanje ne budu izgubljeni kroz veću globalizaciju u razvoju turizma.

Menadžment javnog sektora podeljen je u dve dimenzije (Jeffries 2001):

1. Strateška **sezonska redistribucija turista** i
2. Strateška **geografska redistribucija turizma**.

Široko rasprostranjeno „oruđe” koje koriste turističke organizacije za promovisanje vansezone jeste kreiranje događaja. Kreiranje događaja predstavlja centralni razlog poseta atrakcijama ali događaji su i katalizator za turističku aktivnost. Na nekim retkim lokacijama koje imaju ograničen turistički potencijal, inovativna i ponekad bizarna kreacija događaja može da se koristi u cilju stvaranja jedinstvene pozicije za privlačenje turista. Npr. u SAD-u *Eccentric America Guidebook* prezentuje preko hiljadu neuobičajenih događaja, koji ponekad privlače turiste u male gradove sa nekoliko drugih atrakcija ili sa turističkih destinacija sa visoko sezonskom industrijom. Tabela 1. prikazuje veliki broj ovakvih događaja koje lokalna turistička industrija i ostala tela promovišu kao jedinstvenu atrakciju i često znače dodatno uključanje zajednice u njihovu organizaciju, menadžment i promociju. Sa druge strane, javni sektor direktno interveniše u planiranju i razvoju turizma, nastojeći da direktno postigne geografsku redistribuciju turista i obim posete. Na primer, tokom šezdesetih godina dvadesetog veka, francuska vlada je napravila plan za razvoj obalske regije na jugu Montpellier, poznatu kao Languedoc-Roussillon. Početni plan je bio razvoj odmarališta sa 150.000 ležajeva; plan je dodatno revidiran i proširen tokom sedamdesetih i osamdesetih godina. Ovo je dobar primer državnog razvoja turizma u perifernim područjima i otkriva motive države: potreba da se turizam usmeri na nerazvijenu regiju u cilju pružanja podrške regionalnom razvoju.

Tabela 1. Izabrani ekscentrični događaji u SAD

• National Cowboy Poetry Gathering, Nebraska (Festival nacionalne kaubojske poezije, Nebraska)
• International Pancake Race, Kansas (Međunarodna trka sa palačinkama, Kansas)
• Moose Stompers Weekend, Maine (Vikend borbe za musovima/jelenima)
• World Snow Shovel Race, New Mexico (Svetska trka sa lopatama za sneg)
• Underwater Music Festival, Florida (Podvodni muzički festival, Florida)
• Rattlesnake Round-up and Cook-off, Texas (Hvatanje i kuvanje zvečarki, Teksas)
• Mule Day, Tennessee (Dani mazge, Tenesi)
• Cardboard Boat Regatta, Illinois (Regata kartonskih čamaca, Illinois)
• Stink Fest, Pennsylvania (Festival smrada)
• Redneck Games, Georgia (Igre šaljivdžija, Džordžija)
• International Cherry Pie Spitting Contest, Michigan (Međunarodno takmičenje u pljuvanju pite s višnjama, Mičigen)
• Watermelon Seed-Spitting and Speed Eating Contest, Wisconsin (Takmičenje u pljuvanju koštica lubenice i brzini jedenja lubenice)

Izvor: Friedman, J. (2004). *Eccentric America: The Bradt Guide to all that is Weird and Wacky in the USA*. Chalfont St Peter, UK: Bradt Travel Guides.

2.1.1. Intervencija državnih organa u oblasti turizma u Srbiji

Kod onih država čija se privreda nalazi u tranziciji, što je slučaj i sa **Srbijom**, država mora da ima vrlo aktivnu ulogu u turističkom razvoju. Činjenica je da turistički razvoj, u mnogim zemljama, zavisi od stepena sagledavanja važnosti kreiranja turističke politike, kojom se upravlja celokupnim razvojem, od atraktivnih faktora, preko nivoa razvijenosti ponude, do ljudskog faktora kao najbitnijeg resursa kvalitetnog razvoja turizma. U mnogim turistički nedovoljno razvijenim zemljama osećaju se posledice stihijske i neadekvatne turističke politike, i to kako na nacionalnom i regionalnom, tako i na lokalnom nivou. Kreiranje turističke politike zahteva suočavanje sa mnogobrojnim faktorima, koje treba uvažavati, dobro proceniti i dati im odgovarajuće mesto u proce-

su implementacije usvojene politike. Poseban značaj među izvršiocima turističke politike imaju preduzeća iz oblasti turizma. Da bi ona uspešno funkcionisala potrebno je, pre svega, da država postavi određene stvari na „pravo mesto“. S obzirom da je turizam, s jedne strane, nisko akumulativna privredna delatnost, a s druge strane, generator mnogih privrednih aktivnosti, u mnogim oblastima svog delovanja on zavisi od „dobre volje“ države (Uba- vić, 2015, str. 24). U cilju podsticanja razvoja turizma Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija Republike Srbije raspisalo je tri javna konkursa. Prvi se odnosi na dodelu dotacija za projekte razvoja turizma u 2021. godini, a preostala dva na dodelu kredita za podsticanje kvaliteta turističke ponude i na dodelu subvencija i transfera za projekte razvoja turizma u ovoj godini. **Prvim konkursom** predviđeni su podsticaji za projekte promocije turističkih proizvoda, turističkih destinacija i turističkih prostora Srbije i podsticanje unapređenja receptivne turističko-ugostiteljske ponude, unapređenje i realizaciju statističkih istraživanja i metodologije satelitskih računa, kao i projekte edukacije i treninga u turizmu. Pravo na korišćenje sredstava imaju neprofitne institucije u Republici Srbiji. **Drugi konkurs** predviđa dodelu kreditnih sredstava za unapređenje kvaliteta turističke ponude i intenziviranje njenog korišćenja, izgradnju turističke infrastrukture i suprastrukture kao i usklađivanje turističkih kapaciteta sa Zakonom o turizmu. Pravo na korišćenje kreditnih sredstava imaju privredna društva registrovana za obavljanje delatnosti u oblasti turizma, preduzetnici koji su registrovani za obavljanje delatnosti u oblasti turizma i poljoprivredna gazdinstva koja su upisana u Registar poljoprivrednih gazdinstava. **Trećim konkursom** predviđeni su podsticaji za izgradnju infrastrukture i suprastrukture u turističkim destinacijama kao i za projekte promocije turističkih proizvoda, turističkih destinacija i turističkih prostora Srbije i podsticanje unapređenja receptivne turističko-ugostiteljske ponude, unapređenje i realizaciju statističkih istraživanja i metodologije satelitskih računa, kao i projekte edukacije i treninga u turizmu. Pravo na korišćenje ima destinacijska menadžment organizacija, privredno društvo, odnosno druga organizacija i

institucija čiji je osnivač Vlada ili jedinica lokalne samouprave, a koje nije indirektni korisnik budžeta, kao i pravno lice u kome je Republika Srbija većinski vlasnik i pravno lice koje upravlja turističkim prostorom ili objektima turističke infrastrukture i suprastrukture.

Takođe, pravo na korišćenje bespovratnih sredstava imaju i organi AP Vojvodine u čijoj su nadležnosti poslovi iz oblasti turizma, kao i pravna lica osnovana od strane AP Vojvodine kojima je povereno obavljanje poslova iz oblasti turizma, jedinice lokalne samouprave u skladu sa Zakonom o lokalnoj samoupravi, turističke organizacije kao i druga pravna lica osnovana od strane lokalne samouprave kojima je povereno obavljanje poslova iz oblasti turizma. Ovim programom su predviđeni podsticaji za izgradnju infrastrukture i suprastrukture u turističkim destinacijama u iznosu od 600 miliona i 500 hiljada dinara, a za projekte promocije, edukacije i treninga u turizmu, u iznosu od 105 miliona dinara. Pored toga, podsticanje razvoja domaćeg turizma kroz unapređenje organizovanog turističkog prometa na teritoriji Republike Srbije, sprovodi se kroz dodelu subvencija turističkim agencijama, organizatorima turističkog putovanja po realizaciji organizovanog dovođenja turističkih grupa, od najmanje 15 stranih turista, sa boravkom u kategorisanim ugostiteljskim objektima za

smeštaj, od najmanje dva, odnosno tri noćenja, na teritoriji Republike Srbije, kao i pružanje još najmanje dve turističke usluge, odnosno od najmanje 15 domaćih turista, sa boravkom u ugostiteljskom objektu za smeštaj, od najmanje dva noćenja, kao i pružanje još najmanje dve turističke usluge. Ove subvencije su rezultat međunarodne prakse i svetskih trendova, ali i nastale potrebe pojačanog promotivnog i marketinškog delovanja na međunarodnom i domaćem tržištu sa ciljem promocije Republike Srbije kao privlačne i atraktivne turističke destinacije i privlačenja većeg broja organizovanih grupa turista.

Intervencija države u oblast turizma u ovim sadašnjim vremenima, kada smo se susreli sa epidemijom izazvanom virusom SARS-CoV-2, potrebna je nego ikad. U tom smislu Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija u 2021. godini je dodelilo subvencije za podršku radu hotelske industrije i to 350 evra po individualnom ležaju i 150 evra po smeštajnoj jedinici, subvencije su uglavom dobili gradski hoteli jer su praktično u prošloj godini usled pandemije COVID 19 bili bez gostiju. Podršku su dobili i turistički vodiči i turistički pratilci i to kroz direktnu pomoć u iznosu od 30.900 dinara mesečno, za dva uzastopna meseca za svakog turističkog vodiča i turističkog pratilca (<https://mtt.gov.rs/>).

U literaturi nailazimo na brojne definicije turističke politike, što govori da ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena definicija ovog pojma. Različiti autori su zavisno od svog ličnog shvatanja i različitog opšteg ambijenta u kome se razvijao turizam, različito definisali turističku politiku.

Tako **Keller** definiše turističku politiku kao aktivnosti države u turističkim zemljama kojima se želi osigurati optimalan turistički razvoj i profitabilnost turističkog sektora na dugi rok (pomenuto kod Bartolucci, 2013).

Dulčić (2001) smatra da turistička razvojnna politika podrazumeva ukupnost mera ili instrumenata svesnog uticaja države u području razvoja turizma. Delovanje turističke razvojne politike usmereno je na razvoj i unapređenje turizma, podizanje i održavanje njegove konkurentnosti, odnosno na ostvarivanje ekonomskih i neekonomskih ciljeva razvoja turizma.

Turistička politika je deo ekonomske politike određene zemlje kojom se usmeravaju pravci razvoja različitih turističkih i komplementarnih delatnosti, kao što su na primer ugostiteljstvo, saobraćaj, poljoprivreda, trgovina itd.

Sa druge strane pojedini domaći autori smatraju da je turistička politika šira po obuhvatnosti i sadržaju od ekonomske politike, jer turizam pored ekonomskih funkcija vrši i neekonomske funkcije i na taj način on utiče na celokupan društveno-ekonomski život (Ubačić, 2015).

Tako na primer, Unković (2011, str. 105) smatra da je turistička politika „...svesno usmerena na postavljanje ciljeva i utvrđivanje sredstava kojima će se aktivirati sve društvene i ekonomske funkcije turizma.“

Praksa, donekle, pokazuje različitosti u realizaciji i razumevanju važnosti turističke politike kao faktora obezbeđenja uspeha turističkih destinacija. Da bi rezultati turističke politike bili uspešni, neophodno je u njenom prvom koraku obezbediti jasnu sliku gde jedna destinacija uopšte ide, posmatrajući dugoročno, pre svega.

Istovremeno neophodno je da se ključna uloga turističke politike može predstaviti njenim sledećim najznačajnijim funkcijama:

- Obezbeđenje funkcionisanja i uslova koje operativni u sektoru turizma moraju ispunjavati (zakoni i uredbe);
- Obezbeđenje kontrole prihvatljivog ponašanja u realizaciji aktivnosti;
- Obezbeđenje zajedničkih direktiva i/ili uputstava (pravilnici, norme) za sve ili većinu aktera;
- Upravljanje procesima uspostavljanja konsenzusa oko posebnih vizija, strategija i ciljeva razvoja za pojedine turističke destinacije, (destinacije) proizvoda;
- Obezbeđenje okvira za javno/privatne rasprave o ulozi turizma u nacionalnoj ekonomiji i društvu;
- Obezbeđenje efikasnog odnosa sa svim drugim sektorima ekonomije i društva;
- Dnevni uticaj na nacionalne marketing aktivnosti, organizaciju velikih događaja, upravljanje ključnim atrakcijama, programima prijema gostiju i sl.

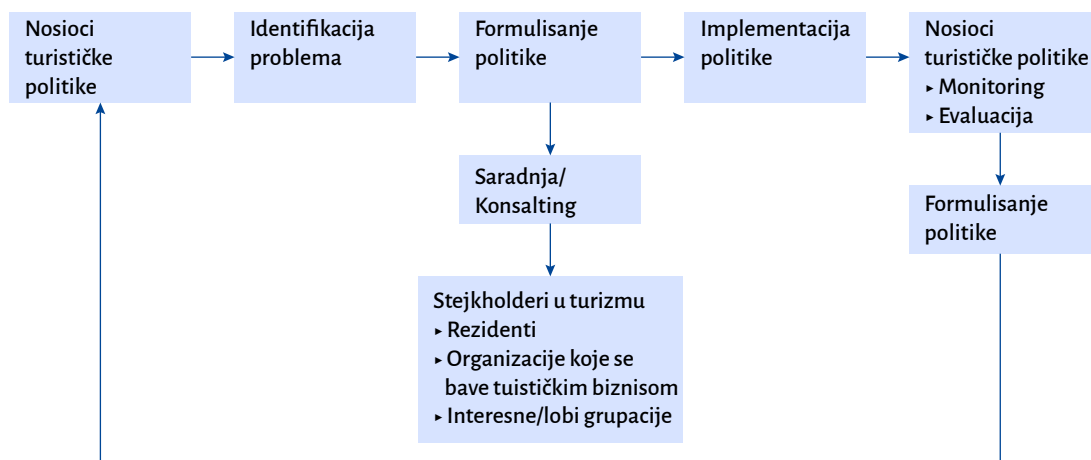
Ciljevi turističke politike u savremenom turizmu odnose se na (Dulčić, 2001):

- Osiguranje uslova za dinamičan razvoj turizma, njegovu konkurentnost na turističkom tržištu;
- Optimalno zadovoljenje turističkih potreba;
- Zaštitu turističkih resursa i održivi razvoj;
- Osiguranje uslova za profitabilno poslovanje poslovnih subjekata u turizmu.

Snaga turističke politike obično predstavlja i snagu celog turističkog sektora. Po pravilu, turistička politika je sastavni deo raznih poli-

► **Slika 1.** Proces kreiranja turističke politike

Izvor: Page, S.J. (2009). *Tourism Management*, third edition, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.



tika koje direktno ili indirektno utiču na turizam. Načelno, vrše se i uticaji iz drugih sektora na atraktivnost, konkurentnost i održivost turizma. Turistička politika unutar samog svog okvira ne daje značajniji pristup navedenim uticajima, ali oni u praksi neizostavno postoje i deluju na nju (Slika 1). Svaka destinacija koja pokazuje ambiciju i nastojanje da izgradi internacionalnu konkurentnost u turizmu, mora da prihvati činjenicu da se i sama poslovna misija nacionalne turističke politike mora podrediti tom cilju najmanje do trenutka uspostavljanja zrele faze razvoja.

Prema Hall i Jenkins-u (1995), javna politika u turizmu predstavlja „šta god vlade izaberu da urade ili ne urade” odnosno funkciju tri pitanja koja su u međusobnom odnosu (Turner, 1997):

- Namere političkih i ostalih ključnih aktera;
- Način donošenja odluka;
- Primena takvih odluka.

Politika turizma ne funkcioniše u vakumu jer različita tela egzistiraju samo da bi primenjivale politiku. Implementacija je opet, rešenje konflikta i pokušaj da se zadovolje potrebe nosilaca udela tokom zadovoljavanja potreba razvoja lokalnog turizma. Politika se ne može posmatrati izolovano u odnosu na proces donošenja odluka, što određuje smer politike koja konstantno evoluira. Na primer, u slučaju Kine, serija političkih promena nakon 1978. godine, kada je ova zemlja prvi put otvorila vrata turistima, promenila je osnovnu politiku. Nakon 1978. godine politički uspeh je često meren kroz jednostavni barometar turizma – to jest, dolazke međunarodnih posetilaca. Tokom 1978. go-

dine dolasci međunarodnih posetilaca u Kinu brojali su skromnih 1.8 miliona; kasnije je taj broj porastao na 17.8 miliona 1985. i 33.3 miliona tokom 1991. godine. Pet godina kasnije, dolasci turista popeli su se na 51 milion, a 1997. godine zabeleženo je 57.5 miliona dolazaka. Ovaj neverovatni porast dolazaka turista zahtevao je hitnu promenu politike od socijalističkih ideja pre 1978. godine koje su objašnjavale turizam kao sredstvo za edukaciju turista o karakteristikama komunizma do one koja se zasnivala na tome da se turistima dozvoljava poseta samo na određenim područjima. Slično objašnjenje odnosilo i na turizam u bivšem SSSR i u Albaniji pre 1978. godine. U slučaju Kine, politika turizma aktivno je bila implementirana u petogodišnjim nacionalnim planovima, kojima je država kontrolisala privredu. Od 1986. do 1991. godine državna politika je smatrala turizam, kao unosan izvor zarade odnosno deviznog priliva. Razvojem Nacionalnog turističkog plana, vladina turistička agencija – China National Tourism Administration (CNTA- Kineska nacionalna turistička uprava) – počinje da uspostavlja ključne političke ciljeve koji će voditi budući razvoj kineskog turizma.

Kako zaključuju **Page i Connel** (2006), političke promene su dovele do:

- Veće koordinacije u turizmu, uz uspostavljanje Nacionalne turističke komisije 1988. godine, sa početnim fokusom na civilni avionski saobraćaj, zatim na hotele i putničke agencije;
- Restauracije turističkih atrakcija u 14 najvećih turističkih gradova, kao što je Zabranjeni grad (čuveni film „Poslednji kineski car”);

- Reforma avionskog sektora, posebno civilnih avio vlasti Kine, kojom se avio linije i aerodromi transformišu u nezavisne korporacije;
- Poboljšano obrazovanje i obuka, na čelu sa regionalnim turističkim biroom;
- Bolja zakonska rešenja turističkog sektora od strane CNTA i
- Promocija međunarodnog turizma, sa CNTA budžetom za inostrani marketing, povećan sa 1.4 miliona US\$ tokom 1986. godine na 3.2 miliona US\$ 1991. godine, uz opadanje broja dolaska turista i uticaj nemilih događaja sa trga Tienanmen.

Dodatne političke promene tokom 1992. godine uticale su na novu „tržišnu ekonomiju pod režimom socijalizma“, gde se razvoj turizma mogao pomerati prema tržišnom sistemu bez neopravdanog kompromitovanja istaknutih principa kineskog socijalizma. Jedna uočljiva promena svakako je bila pojava konkurentnosti u okviru kineskog avio sektora (naknadno revidiranog iz sigurnosnih razloga), većeg korišćenja turističke promocije i priznavanja različitosti nadolazećeg turizma i „niša“ tržišta, kao i potreba za odredbama o turističkom sektoru, a kojima rukovodi država, u cilju poboljšanja standarda kvaliteta. Osim toga, vladina politika prema ekonomiji može imati indirektan ili direktan uticaj na turizam. U periodu od 1986-1996. godine, vlada je koristila strategiju rasta polariteta-centara: ključna lokacija je izabrana, a investiranje i privredni razvoj su usmereni u manje razvijena područja kako bi osvežila privredne tokove. Centar rasta je lociran u gradu Yunnan-u u unutrašnjosti Kine, koji je postao baza ekonomskog razvoja, sa okosnicom u turizmu: cilj je pružanje pomoći u širenju postojećih šema razvoja turizma, od primorske regije i najznačajnijih gradova. Ovo je doprinosilo regionalnoj ekonomskoj nejednakosti, gde je sektor turizma beležio prilično jaku povezanost sa ostalim privrednim sektorima (npr. poljoprivreda). Strategija rasta polariteta-centara pomaže širenje efekata i koristi turizma, ali jednako tako ona može postaviti problem planiranja tamo gde se moraju preduzeti političke odluke i gde se iste moraju pretpostaviti načinu razvoja turizma (npr. turizam nižeg obima nasuprot turizmu većeg obima). Slična strategija je kori-

šćena i pokazala se korisnom u privredno zabacenim područjima u Irskoj, Škotskoj i Kanadi. U svakom slučaju, država je investirala u infrastrukturu i obezbedila podsticaje za investiranje privatnog sektora u turizam.

Ipak, nije samo vlada ta koja utiče na politiku turizma, nego i brojne međunarodne nevladine organizacije (**NGO**) kao što je npr. **World Tourism Organization (WTO - Svetska turistička organizacija)**. **UNWTO, sa centrom u Madridu**, pomaže zemljama članicama u radu na kooperativan i kolaborativan način, u cilju pružanja statističkih informacija o turizmu i davanja saveta o političkim odredbama i praksama koje utiču na poboljšavanje planiranja razvoja turizma; takođe učestvuje u obrazovnom radu i organizovanju obuka.

EU (Evropska unija) nastoji da promoviše turizam kao slobodno-tržišnu aktivnost u zemljama članicama, ali i između njih samih, pokušavajući da pojednostavi i uskladi politike i procedure za olakšavanje slobodnog kretanja putnika. EU takođe želi da razvije mere za poboljšanje kvaliteta turizma u zemljama članicama, iako o politici turizma odlučuje svaka pojedinačna vlada.

Među najuticajnijim **telima** koje učestvuju u razvoju politike turizma u pojedinačnim državama **EU** su:

- Ministarstva za turizam koja finansiraju ili delimično finansiraju nacionalne turističke organizacije (NTO);
- NTO – Nacionalne turističke organizacije;
- Regionalne turističke organizacije koje rukovode primenu nacionalnih i regionalnih politika u određenim područjima;
- Lokalne vlasti i ostali organi koji određuju mere politike na lokalnom nivou.

Mere EU koje utiču na turizam (Page, 2009):

- Privredna politika;
- Politika preduzeća prema turističkom poslovanju;
- Pitanja konkurencije i integracije;
- Državna pomoć za turizam (npr. subvencije);
- Interno tržište i turizam;
- Fiskalna politika i turizam (npr. oporezivanje);
- Zapošljavanje i socijalna politika (npr. minimalna zarada);

- Osnaživanje evropskih potencijala za turizam;
- Turizam i zapošljavanje;
- Razmena i diseminacija informacija;
- Obuka, sposobnosti i radna snaga;
- Obrazovanje i stručno osposobljavanje;
- Kvalifikacije, zapošljivost i doživotno učenje;
- Socijalna prava, socijalna zaštita, socijalne integracije i nejednakost;
- Socijalni dijalog;
- Pitanja kvaliteta na turističkim destinacijama;
- Poboljšanje kvaliteta turističkih proizvoda;
- Sigurnost instalacija, hrane i zdravlja;
- Okruženje i održivi razvoj;
- Prirodno i kulturno blago;
- Transport i
- Energija.

REFERENCE

1. Bartolucci, B. (2013.) Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga d.d. Zagreb.
2. Blažević, B. (2007). Turizam u gospodarskom sustavu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
3. Brown, D. (2000). Patterns of attitude change towards tourism development in Africa: A review of the last two decades. Development Policy Management Bulletin, The Economic Commission for Africa, 2 (1).
4. Dulčić, A. (2001.) Upravljanje razvojem turizma, Mate d.o.o., Zagreb.
5. Elliot, J. (1997). Tourism, Politics and Public Sector Management. London: Routledge.
6. Friedman , J. (2004). Eccentric America: The Bradt Guide to all that is Weird and Wacky in the USA. Chalfont St Peter, UK: Bradt Travel Guides.
7. Hall, C.M. and Jenkins, J. (1995). Tourism and Public Policy. London :Routledge.
8. Jeffries , D. (2001). Governments and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
9. Page , S.J. and Connell , J. (2009). Tourism: A Modern Synthesis , 2nd edn. London: Cengage Learning.
10. Page, S.J. (2009). Tourism Management, third edition, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.
11. Strategija razvoja turizma Republike Srbije 2016-2025.
12. Turner , J. (1997). The policy process. In B. Axford, G. Browning, R. Huggins, B. Rosamond and J. Turner (eds) Politics: An Introduction. London: Routledge.
13. Ubavić, P. (2015). Turistička politika i mogućí pravci razvoja turizma u Srbiji, Ekonomija - teorija i praksa, 8 (1), str. 16-31.
14. Unković, S., Zečević, B. (2011). Ekonomika turizma (22. izdanje), Ekonomski fakultet, Beograd.
15. <https://mtt.gov.rs/>