



Univerzitet Singidunum
Fakultet zdravstvenih, pravnih i poslovnih studija



Odlučivanje u hotelijerstvu

Filip Đoković

Valjevo, 2018.

Filip Đoković

Odlučivanje u hotelijerstvu

Valjevo

2018.

Odlučivanje u hotelijerstvu

Autor:

dr Filip Đoković

Recenzenti:

Prof. dr Bojan Krstić

Doc. dr Miroslav Knežević

Prof. dr Vladimir Krivošejev

Izdavač:

Univerzitet Singidunum

Fakultet zdravstvenih, pravnih i poslovnih studija

Železnička 5, Valjevo

www.fzp.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Olivera Nikolić

Priprema za štampu:

Tatjana Gligorić

Dizajn korica:

Tatjana Gligorić

Godina izdanja:

2018. Valjevo

ISBN 978-86-81206-00-3

Sadržaj

PREGOVOR	3
1 ODLUČIVANJE KAO PROCES.....	5
1.1 UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM	6
1.2 POJMOVNO ODREĐENJE ODLUČIVANJA	10
1.3 STRATEGIJSKO ODLUČIVANJE KAO POSEBNA VRSTA ODLUČIVANJA	16
2 SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU.....	28
2.1 UTICAJ TURISTIČKOG TRŽIŠTA NA POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU	29
2.2 UGOSTITELJSKA DELATNOST	35
2.3 HOTELSKO PREDUZEĆE KAO INTEGRALNI DEO TURISTIČKE DESTINACIJE	39
3 STRATEGIJSKI OKVIR ODLUČIVANJA U HOTELIJERSTVU	49
3.1 STRATEGIJSKI ASPEKTI ANALIZE OKRUŽENJA.....	50
3.2 GRANSKI KONCEPT KONKURENCIJE	53
3.3 ANALIZA OKRUŽENJA U HOTELIJERSTVU	62
3.4 ANALIZA PREDUZEĆA – KONCEPT LANCA VREDNOSTI U HOTELIJERSTVU	74
3.5 INTERAKCIJA HOTELSKOG PREDUZEĆA I OKRUŽENJA	81
3.6 FINANSIJSKI KAPACITETI HOTELSKOG PREDUZEĆA	93
3.7 BENČMARKING U HOTELIJERSTVU.....	108
4 POSLOVNE PERFORMANSE U HOTELIJERSTVU – STRATEGIJSKI PRISTUP.....	116
4.1 BALANSIRANO MERENJE PERFORMANSI – NASTANAK, SVRHA, EVOLUCIJA	117
4.2 KLJUČNE KARAKTERISTIKE BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI KAO UPRAVLJAČKOG SISTEMA	121
4.3 OKVIRI BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI U FUNKCIJI SPROVOĐENJA STRATEGIJE	132
4.4 BALANSIRANA MERILA PERFORMANSI U HOTELIJERSTVU.....	140
4.5 PRIMENA BALANSIRANIH MERILA PERFORMANSI U HOTELIJERSTVU	150

5	<u>INVESTICIONO ODLUČIVANJE U HOTELIJERSTVU</u>	<u>158</u>
5.1	ODREĐENJE INVESTICIONOG ODLUČIVANJA.....	159
5.2	NAJZNAČAJNIJA PODRUČJA ODLUČIVANJA U HOTELIJERSTVU	161
5.2.1	IZGRADNJA NOVIH HOTELA.....	163
5.2.2	DOGRADNJA HOTELA	169
5.2.3	REKONSTRUKCIJA I IZGRADNJA NOVIH SADRŽAJA HOTELA	170
5.2.4	PROMENA NAMENE OBJEKTA U HOTEL	171
5.3	PROFITABILNOST INVESTICIONIH PROJEKATA U HOTELIJERSTVU	172
6	<u>ODLUČIVANJE O MARKETING KONCEPCIJI U HOTELIJERSTVU</u>	<u>179</u>
6.1	INSTRUMENTI MARKETING KONCEPCIJE U HOTELIJERSTVU	180
6.2	ODLUČIVANJE O MARKETINGU I PRODAJI HOTELSKIH KAPACITETA	186
6.3	ZNAČAJ KONTROLE ZA ODLUČIVANJE O MARKETINGU U HOTELIJERSTVU	187
7	<u>IZAZOVI UPRAVLJANJA U HOTELIJERSTVU.....</u>	<u>193</u>
7.1	INTEGRISANJE KONCEPCIJE ODRŽIVOG RAZVOJA U HOTELIJERSTVU	194
7.2	FOKUSI HOTELSKOG MENADŽMENTA U BUDUĆNOSTI	202
7.2.1	KOMERCIJALIZACIJA PROSTORA.....	203
7.2.2	DIZAJN KAO IMPERATIV	204
7.2.3	KOMPLEMENTARNO ISKUSTVO U DESTINACIJI.....	206
7.2.4	NEUSLOVLJENA LOJALNOST	207
8	<u>LITERATURA:.....</u>	<u>209</u>
9	<u>POPIS SLIKA, TABELA I GRAFIKONA.....</u>	<u>216</u>

Predgovor

Udžbenik *Odlučivanje u hotelijerstvu* nastao je kao odgovor na brojne izazove sa kojima se susreće hotelijerstvo u svetskim i okvirima regiona i Republike Srbije. Prevashodno, udžbenik je namenjen studentima *Fakulteta zdravstvenih, pravnih i poslovnih studija* Univerziteta Singidunum koji izučavaju turizam i hotelijerstvo na osnovnim i master akademskim studijama. Osim za njihove potrebe, udžbenik je namenjen i ostalim studentima Univerziteta Singidunum.

Problematika menadžmenta u hotelijerstvu zaokuplja pažnju teoretičara i praktičara. Odlučivanje kao integralni deo menadžmenta u hotelijerstvu nije u dovoljnoj meri zastupljeno u radovima i studijama istraživača. Stoga, namera autora je da se analiziraju značajna područja upravljanja hotelskim preduzećima različite veličine, strukture i tržišne orijentacije.

Udžbenik se sastoji od sedam poglavlja. Prvo poglavlje Odlučivanje kao proces predstavlja uvodna razmatranja o odlučivanju. Objašnjava se model upravljanja preduzećem i mesto odlučivanja u upravljačkim procesima. Naglasak je na stratezijskom odlučivanju kao okviru za sticanje konkurentske prednosti u savremenim preduzećima.

Drugo poglavlje Specifičnosti poslovanja u hotelijerstvu posvećeno je ulozi hotelskih preduzeća na turističkom tržištu. Imajući u vidu turističku destinaciju kao složeni sistem, ukazano je na značaj hotelskih preduzeća u razvoju i funkcionisanju destinacija.

U trećem poglavlju Stratezijski okvir odlučivanja u hotelijerstvu, analizirani su različiti aspekti stratezijskog odlučivanja: okruženje, privredne grane, odnosi između okruženja i hotela. Takođe, prikazan je lanac vrednosti u hotelijerstvu u funkciji analize preduzeća kao i benčmarking.

Četvrto poglavlje Poslovne performanse u hotelijerstvu posvećen je objašnjavanju i primeni koncepta stratezijskog menadžmenta Balansirana merila performansi. Kroz perspektive zaposlenih, internih procesa, potrošača i finansija ukazano je na drugačije posmatranje i rešavanje izazova u kojima se hoteli u savremenim uslovima poslovanja nalaze.

Peto poglavlje tretira Investiciono odlučivanje u hotelijerstvu kao značajan segment menadžmenta. Razmatraju se različite opcije: izgradnja novih hotela, dogradnja, rekonstrukcija i promena namene objekta u hotelski. Sve opcije se obrađuju kroz ispitivanje profitabilnosti hotela koje su od suštinske važnosti za investitore.

U šestom poglavlju je fokus na Odlučivanju o marketing koncepciji na osnovu analize okruženja sa naglaskom na digitalnu dimenziju. Objašnjen je značaj upravljanja prihodom u hotelijerstvu kao jedan od marketinških alata.

Sedmo poglavlje je posvećeno Izazovima u upravljanju u hotelijerstvu. Danas je nezaobilazna integracija koncepcije održivog razvoja u hotelski menadžment. Takođe, pravci delovanja poslovnog odlučivanja hotelskih preduzeća su usmereni na komercijalizaciju prostora, dizajn kao strategiju diferencijacije, komplementarno iskustvo gosta i novo kreiranje programa lojalnosti.

Razmatranje odlučivanja u hotelijerstvu podrazumeva poznavanje osnovnih funkcija hotela, operativnog finansijskog poslovanja i savremenih trendova na turističkom tržištu. U udžbeniku su date smernice za dublje analiziranje određenih pojava.

Kao autor udžbenika, zahvalnost dugujem recenzentima prof. dr Bojanu Krstiću, prof. dr Vladimiru Krivošejevu i doc. dr Miroslavu Kneževiću na veoma korisnim predlozima i sugestijama.

Veliku zahvalnost dugujem porodici, prof. dr Oliveri Nikolić i prof. dr Milovanu Stanišiću.

Valjevo,

Februar, 2018. god.

Dr Filip Đoković

1 ODLUČIVANJE KAO PROCES

Ciljevi poglavlja:

- Objasniti ključne funkcije preduzeća
- Odrediti pojam odlučivanja
- Objasniti vrste odluka sa različitih aspekata
- Definirati strategijsko odlučivanje

Sadržaj poglavlja

- Upravljanje preduzećem
- Pojmovno određenje odlučivanja
- Strategijsko odlučivanje kao posebna vrsta odlučivanja

1.1 Upravljanje preduzećem

Ubrzane i nepredvidive promene u savremenom poslovanju stvaraju ambijent u kome se pravila ponašanja na tržištu neprestano menjaju. Razvijaju se nove tehnologije, menjaju se sirovinski, finansijski i energetske izvori, koji u potpunosti menjaju način razmišljanja vlasnika i menadžera. Okruženje preduzeća je postalo turbulentno, u kome su uslovi poslovanja često nepovoljni za brojna preduzeća.

Okruženje karakterišu brojne inovacije koje su praćene novim tehnologijama. Suština primene novih tehnologija je u efektivnijem i efikasnijem upravljanju preduzećem, što kod preduzeća koja ne mogu da isprate inovacione zaokrete dovodi do pada profita. Potrošači su postali sve zahtevniji a zadovoljavanje njihovih potreba u velikoj meri zavisi od tehnološke podobnosti preduzeća.

Takvi uslovi poslovanja deluju stresno na menadžere, koji treba da balansiraju između preduzeća i okruženja. Prevashodno, menadžeri treba da odlično poznaju preduzeće kojim upravljaju, da poznaju resurse i kapacitete na osnovu kojih bi se promene iz okruženja mogle implementirati u poslovanje. Nažalost, svedoci smo da je česta pojava da se u preduzećima održava *status quo*, što onemogućava kvalitetno sagledavanje okruženja. To znači da su menadžeri postali nemi na promene iz okruženja, a da ih zatečeno stanje „parališe“ da promene bilo šta u poslovnim aktivnostima.

Izmenjeni uslovi privređivanja su doveli do preispitivanja načina poslovanja. Resursi znanja i razvoj tehnologija su postali ključni pokretači trendova na globalnom nivou. Menadžeri kao donosioci odluka u svom korpusu moraju uvažavati internacionalizaciju poslovanja, primenu informaciono-komunikacionih tehnologija i dinamičan i skraćeni životni ciklus proizvoda i usluga. To znači da je potrebno da primenjuju strategiju izgrađivanja fleksibilnih resursa (Krstić 2009), koja se zasniva na međunarodnom poslovanju. Značajan strateški resurs predstavljaju stejkholderi preduzeća i odnosi sa ključnim stejkholderima, poput dobavljača i potrošača.

Konkurencija na globalnom nivou je sve oštrija, jer se mnoga tržišta brzo konsoliduju. Učesnici na tržištima moraju biti konkurentni, kako bi zadržali i povećali učešće. To znači da je strateški pravac preduzeća zasnovan na trendovima iz okruženja, tako da je stalno „skeniranje“ okruženja i prilagođavanje promenama postalo prioritet u poslovanju. U mnogim privrednim granama, posebno u turizmu, prisutna je integracija resursa sa drugim subjektima iz iste i

drugih grana. Integracija je na određen način postala neminovna, pre svega, da bi se opstalo na tržištu i da bi se došlo do novih znanja. Pod integracijom se podrazumeva spajanje, preuzimanje, udruživanje i druge vrste umrežavanja resursa.

Preduzeće, na osnovu navedenog, treba da bude globalno orijentisano, kako bi moglo da pribavlja i alocira resurse tamo gde su optimalni uslovi za rast i razvoj. Poznato je da svetskom ekonomijom dominiraju multinacionalne korporacije koje se razvijaju u određenoj meri na osnovu saradnje sa umreženim malim i srednjim preduzećima. Na taj način, preduzeća postaju deo globalne poslovne mreže i dolaze do informacija kako da ostanu konkurenta na tržištu.

Efekti globalizacije su pozitivni u pogledu transfera tehnologije i mogućnostima za postizanje konkurentnosti. Takođe, negativni efekti globalizacije mogu biti fatalni po preduzeća koja nemaju kapacitet da prate promene iz okruženja. Dovoljno je da preduzeće poseduje zastarelu tehnologiju, pa da se ne može formirati prodajna cena proizvoda koja će biti prihvaćena na tržištu.

Upravljanje savremenim preduzećima polazi od znanja kao neograničenog ekonomskog resursa. Stoga, infrastrukturu preduzeća danas čine znanje, inovacije i umrežavanje. Ekonomski prosperitet je nezamisliv bez uvažavanja ova tri elementa, tako možemo govoriti o konkurentnosti koja je zasnovana na znanju. Materijalnu imovinu je zamenila nematerijalna imovina koju čine znanja, veštine i kompetencije zaposlenih, softveri i drugo.

Svrha upravljanja preduzećem je da se omogući opstanak i prosperitet na tržištu. Uvažavajući turbulentno okruženje, svaka nova situacija može implicirati zatvaranje preduzeća. Stoga, glavni zadatak upravljanja je da se izbegne „prerani odlazak“ sa tržišta. Ukoliko ipak do toga dođe, uzročnik takvog ishoda može biti izrazito nepodobno okruženje ili loš menadžment. Imajući u vidu da je današnje okruženje konstantno nepodobno, u većini slučajeva, krivicu snosi menadžment, koji reaktivnim pristupom nema kapacitet da uoči promene. Sa druge strane, proaktivni menadžment će da anticipira promene i prilagodi preduzeće promenama.

Prilagođavanje ne znači samo praćenje promena iz okruženja, već i predviđanje šta se može dogoditi u grani i kako bi se to odrazilo na tržište u budućnosti. Naravno, ne postoje metode koje bi precizirale događaje u budućnosti, ali je zato zadatak menadžmenta da pretpostavi okvirna scenarija koja bi mogla da se odnose na preduzeće.

Smanjivanje neizvesnosti u budućnosti se može postići adekvatnim organizovanjem. Osnovno polazište funkcije organizovanja je organizaciona struktura preduzeća koja predstavlja realokaciju resursa koja stvara kapacitet preduzeća. Potrebno je razlikovati resurse i kapacitete. Resursi preduzeća predstavljaju materijalnu (objekte, potrojenja, mašine i sl.) i nematerijalnu imovinu (ljudski resursi, *know how*).

Kapaciteti se odnose na mogućnosti preduzeća da resurse iskoristi na pravi način. U hotelijerstvu se korišćenje kapaciteta odnosi na smeštajne kapacitete, kapacitete za usluživanje, kapacitete ostalih usluga (rublje, parking i drugo). Resursi preduzeća predstavljaju podlogu za iskorišćavanje kapaciteta.

Organizaciona struktura preduzeća treba da bude promenljiva i usklađena sa okruženjem. To znači da je organizacionu strukturu potrebno preispitivati u određenom vremenskom periodu i menjati je. Značaj fleksibilnosti u organizacionoj strukturi se zapravo vezuje za fleksibilnost preduzeća, u cilju da uz minimalne troškove reaguje na pretnje iz okruženja.

Postizanje fleksibilnosti u trenutnim uslovima poslovanja deluje traumatično na menadžment preduzeća. Prvo, procenjen rizik i neizvesnost mogu obeshrabriti menadžment da uopšte napravi iskorak u budućnost. Drugo, utvrđivanje stepena inferiornosti između vodećeg preduzeća u grani i sopstvenog preduzeća može biti dovoljno menadžmentu preduzeća da ništa ne učini da smanji jaz.

Fleksibilnost se mora održavati, a nikako ne smatrati da je prilagođavanje jednokratan proces. Naime, povećanje fleksibilnosti se može postići diverzifikacijom proizvodnog ili uslužnog asortimana, odnosno stalnim uvođenjem novih proizvoda i usluga i poboljšanjem postojećih.

Da bi menadžment preduzeća mogao postići fleksibilnost organizacije, potrebno je da se uspostavi organizaciona struktura koju će činiti kompetentni zaposleni. Svi upravljački procesi su zapravo usmereni ka članovima organizacije, tj. zaposlenima.

Stoga, ključni elementi upravljanja su:

- Ciljevi – pre svega se misli na ciljeve preduzeća koja predstavljaju željena stanja na osnovu planiranih aktivnosti u budućnosti. Svim zaposlenima ciljevi treba da budu podsticajni i merljivi, kako bi svako znao svoje učešće u poslovnom rezultatu preduzeća.

- Zajedničko delovanje – rezultati se postižu timski uz vođenje od strane onih sa menadžerskim i liderskim osobinama. Da bi se ostvarili potencijali svakog zaposlenog, značajno mesto u procesu upravljanja imaju regrutovanje, selekcija, obuka, usavršavanje, motivisanje i karijerno usmeravanje zaposlenih.
- Okruženje – promene koje predstavljaju izazov za menadžment u cilju definisanja odgovora preduzeća na mogućnosti i pretnje iz okruženja.

Cilj postojanja preduzeća nije da se poveća zaposlenost stanovništva, zaštiti životna sredina ili nešto treće. Razlog postojanja je u ostvarivanju vrednosti za vlasnika kapitala na osnovu uloženi novčanih sredstava. Menadžment preduzeća, kako bi opravdao razlog postojanja, usmerava svoje aktivnosti na praćenje (Milisavljević 2017):

- Finansijskih pokazatelja (profit pre kamata, porez na dobit i amortizacija, rast ukupnog prihoda, rast prinosa na investicije i drugo);
- Strategijski pokazatelji (rast tržišnog učešća, vođstvo u stepenu dodate vrednosti, upravljanje troškovima);
- Situacioni pokazatelji (poštovanje životne sredine, sistemi zarada i drugo).

Jedna od značajnih karakteristika savremenog upravljanja preduzećem je decentralizacija, koja predstavlja delegiranje autoriteta u donošenju odluka sa najvišeg nivoa na niže nivoe upravljanja. Mnogi teoretičari i praktičari menadžmenta smatraju da ne postoji menadžer sa superiornim mogućnostima koji je u stanju da donosi optimalne poslovne odluke za svako područje preduzeća. Decentralizacija je novi okvir komuniciranja između menadžera na različitim nivoima i pozicijama.

Preduzeće predstavlja otvoreni sistem u kome se stvara vrednosti, a koji je u sprezi sa okruženjem. Globalizacija, fleksibilnost organizacije i decentralizacija ukazuju na složenu mrežu brojnih odnosa. Ti odnosi se odvijaju neprestano, različitim intenzitetom i imaju različite efekte na stakeholdere. Dominirajuća ekonomska svrha postojanja preduzeća znači da se sve aktivnosti posmatraju u kontekstu ostvarivanja profita.

Na osnovu postignutih poslovnih rezultata, možemo govoriti o neuspešnim i uspešnim preduzećima. Razlika između njih je u posmatranju budućnosti i odgovaranju na sadašnje okolnosti. Naime, uspešna preduzeća imaju obrasce ponašanja koji su zasnovani na analiziranju okruženja. Takva preduzeća adekvatno

valorizuju resurse i kapacitete, čvrsto su povezani sa strateškim partnerima. Drugim rečima, stratejski su orijentisani na obezbeđivanje sopstvenog rasta i razvoja. Dalekosežan pogled u budućnost znači da menadžment usmerava resurse preduzeća kako bi se pravovremeno i u fazama ostvarili stratejski ciljevi. To ne znači da je svako preduzeće koje ima strategiju uspešno. Strategija je uspešna ukoliko su njeni elementi racionalno utemeljeni i ako je kontinuirana posvećenost u ostvarivanju.

1.2 Pojmovno određenje odlučivanja

Problemi koji nastaju u procesu upravljanja, rezultat su jaza ili gepa koji se stvara između stvarnog i željenog stanja. Izazovi su sve veći, a željeno stanje se menja u zavisnosti promene vizije i misije preduzeća. Rešavati probleme u toku poslovanja znači da menadžment preduzeća preduzima aktivnosti, kako bi se osiguralo ostvarivanje željenog stanja (Babić 1995).

Pojedinci i grupe u preduzećima na svim nivoima upravljanja donose odluke. Rešavanje problema u preduzeću ukazuje na neophodnost donošenja odluka koje predstavljaju izbore pri opredeljivanju za proizvodno-uslužni asortiman, tehnologije, organizacionu strukturu, zapošljavanje, dobavljače i drugo. Proces odlučivanja znači da se traga za optimalnim izborom između alternativa za određenu situaciju.

Prema nivou upravljanja, top menadžeri odlučuju o ciljevima preduzeća, lokaciji objekata, novim tržištima, inoviranju uslužnog i proizvodnog asortimana. Menadžeri srednjeg i najnižeg nivoa odlučuju na nedeljnom i mesečnom nivou o dinamici proizvodnje i pružanju usluga, uslovima poslovanja, motivisanju zaposlenih (Robbins i Coulter 2005).¹

Odluke se donose u situacijama u kojima je izvesno da ne postoji jedna alternativa. U slučaju da se ne mogu definisati alternative, tu odlučivanja nema, već se samo izvršavaju zadaci. Donošenje odluka predstavlja identifikovanje i izbor smera akcije u cilju rešavanja problema.

¹ Više pročitati u: Robbins, S., Coulter, M. *Menadžment*. Beograd: Data status, 2011., str: 4-6.

Potrebno je napraviti razliku između odlučivanja i odluke. Odlučivanje je proces koji se sastoji iz određenih faza, a ishod odlučivanja kao izbora između alternativa predstavlja odluku. U procesnom kontekstu se razmatraju brojni faktori (složenost situacije, broj alternativa, područje uticaja i dr.) koji kreiraju pravac odlučivanja i usmeravaju resurse preduzeća. Odluka kao krajnji ishod izbora se posmatra kao „vrh ledenog brega“ i sublimacija čitavog procesa odlučivanja.

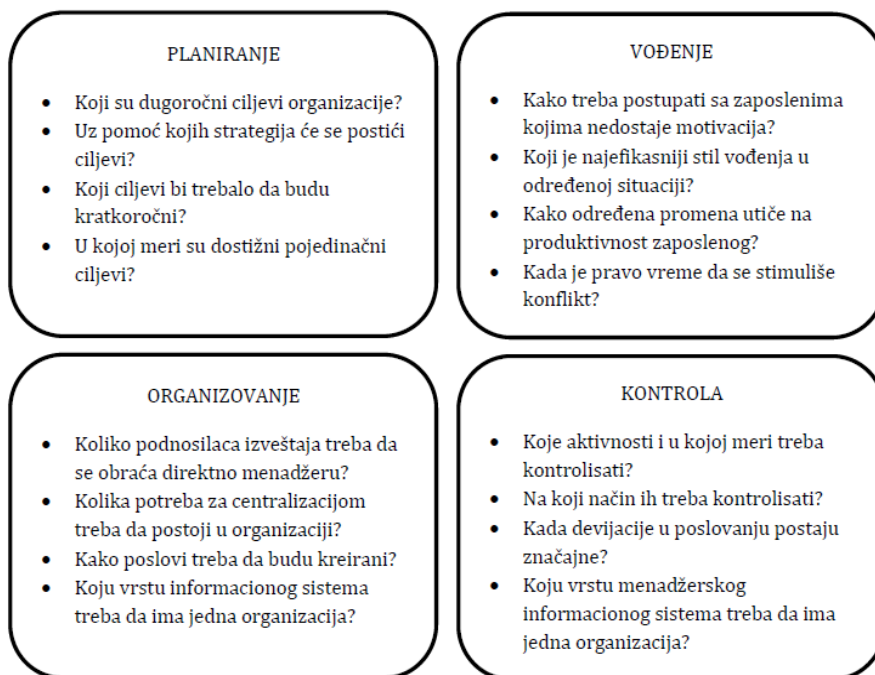
Pri donošenju odluke, potrebno je razmotriti svaku alternativu kao i posledice (Đuričin, Janošević i Kaličanić 2016). Odluke i odlučivanje se nalaze u centru pažnje menadžerskog razmišljanja.

Stoga, ključne karakteristike odluka i odlučivanja su (Mašić, Džunić i Nešić, 2013):

1. Odlučivanje uvek podrazumeva izbor. Odluka se može objasniti kako akt izbora jedne od ponuđenih alternativa koje služe za preduzimanje akcije.
2. Odlučivanje je svestan proces. Na odlučivanje uvek utiče veći broj faktora, poput znanja, iskustva, emocija, intuicije, straha, iracionalnosti i drugo.
3. Odluke su usmerene ka ostvarivanju ciljeva. Izabrani kurs akcije treba da dovede do željenih rezultata.

Menadžment svoju svrhu ostvaruje preko donošenja odluka na osnovu funkcija planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Na slici 1 je prikazan odnos funkcija menadžmenta i odlučivanja.

Slika 1: Odnos funkcija menadžmenta i planiranja



Izvor: prilagođeno prema Robbins i Coulter (2005, 139)

Može se zaključiti da se odlučivanje zapravo nalazi u fokusu funkcija planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Planiranje je prva funkcija menadžmenta u kojoj se donose planske odluke u cilju prilagođavanja promenama iz okruženja. Ciljevi predstavljaju bazičnu plansku odluku i ukazuju na željeno stanje preduzeća u određenom vremenskom periodu (Pavličić 2015). Organizovanje kao druga funkcija menadžmenta odnosi se na izgradnju organizacione strukture preduzeća i realokaciju resursa. Vođenje kao funkcija se nadovezuje na prethodna dve funkcije u kojoj je motivacija svih članova organizacije dominantna za uspešno izvršavanje planskih odluka. Kontrola je poslednja funkcija u kojoj se vrši poređenje između onoga što je urađeno i planirano. Ukoliko postoji raskorak između urađenog i planiranog, preduzimaju se korektivne akcije kako bi se otklonila odstupanja.

Donošenje odluke predstavlja čin, ali nakon toga je neophodno pristupiti sprovođenju odluke. Menadžment će u najvećem broju slučajeva smatrati da je doneo najbolju odluku, ali ako ne usmere resurse ka sprovođenju odluke, rezultati će izostati. Donošenje odluka, ali ne i sprovođenje, predstavlja ključni problem u realizaciji strategije preduzeća (Adižes 2009).

Problem u sprovođenju odluka se može posmatrati sa aspekta operabilnosti. Posebno je operabilnost značajna za odluke koje se donose za preduzeće u celini, jer je potrebno da se sprovođenje odluke raščlani na pojedinačne aktivnosti. Da bi odluka bila sprovodljiva, važno je da se uvažavaju sledeće karakteristike (Čupić i Suknović 2008):

- Pravovremenost – odluka zasnovana na aktuelnim informacijama iz odgovarajućih izvora;
- Realnost – odluka koja je ostvariva i prihvatljiva sprovođenje od strane internih stakeholdera;
- Preciznost – odluka koja je zasnovana na merljivim pokazateljima;
- Izbornost – odluka koja je rezultat odabira između alternativa;
- Jasnoća – odluka koja je razumljiva internim stakeholderima koji treba da je sprovedu.

Cilj koji proizilazi iz odluke je namera menadžera da se reši određena situacija koja će smanjiti tenzije u preduzeću i razrešiti konflikte između zaposlenih. Menadžer je u funkciji medijatora čija je dužnost i obaveza da kreira radnu atmosferu u kojoj će se odluke nesmetano sprovoditi.

Razumevanje informacija vezanih za analizu situacije, određuje i vrstu odluke koju će menadžment doneti i sprovesti. Pojedini nivoi menadžmenta donose različite vrste odluka. Srednji nivo menadžmenta upućuje na odluke taktičkog karaktera, koje proizilaze iz strateških odluka donetih od strane top menadžmenta. Menadžment najnižeg nivoa donosi operativne odluke koje se odnose na svakodnevno poslovanje.

Posmatrajući sa aspekta složenosti, značaja, nivoa i odgovornosti, u literaturi se susreću mnoge podele kada su u pitanju vrste odluka. To znači da nije moguće analizirati odluke sa jednog aspekta i da je neophodno oslanjati se na brojne druge faktore (tabela 1).

Tabela 1: Klasifikacija odluka sa određenih aspekata

Aspekt posmatranja	Vrste odluka
Vreme	Kratkoročne odluke Srednjeročne odluke Dugoročne odluke
Broj donosilaca odluka	Individualne odluke Grupne odluke Kolektivne odluke
Aspekt donosilaca odluka	Vlasničke odluke Menadžerske odluke Odluke zaposlenih
Aspekt problema	Programirane odluke Neprogramirane odluke
Nivo menadžmenta	Strategijske odluke Taktičke odluke Operativne odluke
Nivo odlučivanja	Intuitivne odluke Racionalne odluke Odluke na osnovu prosuđivanja

Vreme kao kriterijum podele odluka odnosi se na kratkoročne, srednjeročne i dugoročne odluke. Uzimajući u obzir menadžerske nivoe, top menadžment donosi strategijske odluke podrazumeva delovanje na dugi rok, uglavnom na period od 5 do 10 godina. Srednji nivo menadžmenta sprovodi odluke najvišeg nivoa i donosi srednjeročne odluke (3 – 5 godina). Menadžment prve linije karakteriše operativni menadžment, što znači da se operativne odluke donose svakodnevno.

Kada se razmatra broj učesnika u procesu odlučivanja, odluke se dele na individualne, grupne i kolektivne odluke. Pojedinaac donosi odluke koje se mogu odnositi na sektor ili preduzeće u celini. Glavna karakteristika ovakve odluke je odgovornost pojedinca za efekte sprovedene odluke. Međutim, loše odluke pojedinca mogu biti kobne za preduzeće ukoliko se ne preispituje individualna odgovornost (npr. odgovornost menadžera javnih preduzeća i ustanova). Kod grupnog odlučivanja, ishodi se posmatraju kao naponi timskog rada. Prednosti se ogledaju u većoj koncentraciji resursa da se timski donese odluka.

Nedostaci ovog tipa odlučivanja se odnose na mogućnost da pojedinci iz određenih razloga mogu opstruirati proces donošenja odluka, što konačno može dovesti do izbora manje dobre alternative. Kolektivne odluke su odluke najvišeg organa upravljanja (npr. upravni i nadzorni odbori) i odnose se na odluke vezane npr. za statut preduzeća. Postoji nekoliko tehnika koje se koriste da bi se rešili problemi kada je u pitanju grupno odlučivanje:

- Brejnstorming (engl. brainstorming) – tehnika podrazumeva da svaki član tima kaže šta mu padne na pamet, bez straha od drugih članova grupe. Sve ideje se analiziraju, zatim odbacuju po određenim kriterijumima, dok se ne dođe do optimalne koja se operacionalizuje.
- Tehnika nominalne grupe – tehnika se odnosi na predlaganje rešenja za koje se glasa javno ili tajno.
- Delfi tehnika – nezavisni stručnjaci iz pojedinih oblasti daju odgovore na specifična pitanja, na osnovu kojih se izvlače zaključci prethodno definisanih kriterijuma.

Sa aspekta subjekta odlučivanja, postoje vlasničke, menadžerske i izvršne odluke. Vlasničke odluke predstavljaju odluke od strane vlasnika kapitala. Odluke menadžera se donose na osnovu pozicije menadžera koja je dodeljena od strane vlasnika i odnosi se na sve nivoe upravljanja. Vlasničke odluke u određenim situacijama mogu biti u suprotnosti sa namerama menadžera. Tada se može javiti tzv. principal-agent problem. Odluke operacionalizuju zaposleni kroz izvršno odlučivanje, koje je tipično za svakodnevno poslovanje.

Kada se preduzeće stalno nalazi u situaciji u kojima su okolnosti poznate, tada se donose rutinske ili programirane odluke. Unapred su poznati resursi koje je potrebno angažovati za proces donošenja odluka i njihovo sprovođenje u praksi. U najvećem broju slučajeva, programirane odluke se donose pomoću ustaljenih pravila, procedura i politika.

U praksi se menadžeri susreću sa problemima koji su loše strukturirani (Đoković 2013). Razlozi su nedostatak pravovremenih informacija, uticaja nekompetentnih osoba, stalno preispitivanje problema i drugo. Kod loše strukturiranih problema, javljaju se teškoće u definisanju varijabli i ciljeva. Upravo se za pomenute okolnosti koriste neprogramirane odluke. Ukoliko se preduzeće prvi put nalazi u situaciji u kojoj postoje ograničenja u valorizovanju rizika i neizvesnosti, znači da su varijable nepoznate u dosadašnjem poslovanju. Zbog nove situacije i nepoznatog rešenja, isključuju se poznati postupci i modeli odlučivanja koji su karakteristični za programirane odluke. Donošenje neprogramiranih odluka podrazumeva da menadžeri imaju kreativni pristup u odlučivanju, da koriste intuiciju i logičko rasuđivanje.

U skladu sa menadžerskim nivoima, odluke se dele na: strategijske, taktičke i operativne odluke. Viši nivo upravljanja u preduzeću ukazuje na veću odgovornost menadžera. Strategijske odluke se donose na osnovu valorizovanja okruženja u

kome preduzeće posluje. Posebno je značajno područje odlučivanja na relaciji proizvod – usluga – tržište. Ove odluke donosi top menadžment (vlasnici, top menadžeri), na osnovu kojih se razmatraju i kreiraju taktičke i operativne odluke.

Taktičke odluke se donose u situacijama koje su poznate preduzeću, što znači da preduzeće ima iskustva u rešavanju problema. U najvećem broju slučajeva to su odluke koje se odnose na područje nabavke i razvoja resursa preduzeća (Babić 1995, 20). Kod operativnih odluka, cilj je da se postigne maksimalna produktivnost tekućih aktivnosti preduzeća.

Intuitivne, racionalne i odluke na osnovu prosuđivanja ili ograničene racionalnosti predstavljaju odluke koje se donose sa aspekta načina njihovog donošenja i razmatranja. Intuitivno odlučivanje uključuje iskustvo, empatiju i sposobnosti prosuđivanja. Polazi se od pretpostavke da je donošenje odluka od strane menadžera u određenoj meri racionalno.

Pretpostavke racionalnosti proizilaze iz maksimiziranja objektivnosti u rasuđivanju. Racionalno odlučivanje može imati pun kapacitet ukoliko je menadžer suočen sa problemom koji nije složen i u kojem su ishodi merljivi i vidljivi na kratak rok. Menadžeri funkcionišu pod pretpostavkama ograničene realnosti što znači da donose odluke racionalno, ali su limitirani sposobnošću da obrade informacije (Agnew i Brown 1986).

1.3 Strategijsko odlučivanje kao posebna vrsta odlučivanja

Glavna karakteristika strategijskih odluka je složenost, koja proizilazi iz promenljivog i nestabilnog okruženja, dugoročne orijentacije, procene kapaciteta preduzeća u primenjivanju odluka i multidisciplinarnog znanja onoga ko donosi odluke. U preduzeću, menadžer predstavlja ključnu ulogu u donošenju odluka (Čupić i Suknović 2008; Đuričin, Janošević i Kaličanin 2016).

Strategijske odluke su složene i tiču se organizacije u celini. Odlikuje ih visoka neizvesnost, jer se odnose na duži vremenski period (najmanje 5 godina). Uvažavajući karakter promena, neizvesnost dolazi do izražaja u slučajevima kada je opseg posmatranja organizacije i okruženja ograničen. To prvenstveno zavisi od znanja, veština i kompetencija donosioca odluka.

Za donošenje strategijskih odluka, potrebne su informacije iz okruženja preduzeća i prevashodno se odnose na poziciju i stanje preduzeća u budućem periodu. Takve informacije imaju niži stepen pouzdanosti, što ukazuje da su uslovi u kojima se donose strategijske odluke sa visokim stepenom neizvesnosti i rizika. Kvalitet strategijske odluke zavisi od balansiranja između informacija iz preduzeća i informacija koje se tiču okruženja.

Previše oslanjanja na interne izvore (informacije iz preduzeća), može da dovede do ograničenog percipiranja okruženja, što inicira donošenje strategijskih odluka koje se teško mogu sprovesti. U slučaju dominacije eksternih izvora (iz neposrednog i daljeg okruženja preduzeća), dolazi do zanemarivanja stanja preduzeća, što dovodi do pogrešne procene kapaciteta preduzeća da primeni strategijske odluke.

Strategijske odluke se donose u okviru preduzeća i odnose se na preduzeće u celini. Svaka strategijska odluka u određenoj meri utiče na preduzeće, što znači da ga i menja. Promene koje izazivaju strategijske odluke mogu da budu inkrementalne ili radikalne. Može se menjati organizaciona struktura, proizvodni procesi, proizvodni ili uslužni asortiman i sl.

Najviše upravljačke strukture, odnosno top menadžment u preduzećima donose strategijske odluke. Sprovođenje strategijskih odluka se odnosi na sve menadžerske nivoe u skladu sa ovlašćenjima i odgovornostima. Stoga, od ključne važnosti za top menadžment je njihova sposobnost da, osim donošenja strategijskih odluka, u potpunosti te odluke i primene. Od operacionalizovanja odluka top menadžmenta, zavisi u kojoj meri će se one i primeniti.

Strategijske odluke se odnose na okruženje i probleme iz okruženja. Usmerene su na analiziranje proizvodno-uslužne i tržišne orijentacije preduzeća. Stoga, strategijskim odlukama se rešavaju pitanja poslovanja preduzeća u budućnosti, u smislu da li je potrebno i u kojoj meri menjati proizvodno-uslužni asortiman, na kojim tržištima poslovati i sl.

Svaka odluka, pa i strategijska ima svoj kvalitet, na koji utiču brojni faktori eksternog i internog karaktera. Eksterni i interni faktori su u funkciji usmeravanja informacija ka onome ko odlučuje, bilo pojedinac ili grupa. Najčešći eksterni faktori su: tačnost i pravovremenost u informisanju donosilaca odluka, količina informacija i izvori informisanja. Interni faktori polaze od pojedinca i njegovog kapaciteta da obradi potrebne informacije, kako bi doneo odluku. U najčešće interne faktore spadaju: motivisanost pojedinca, etički stavovi, iskustvena saznanja koja su često u funkciji intuicije i sl.

Navedeni faktori deluju različitim intenzitetom i kao takvi čine kvalitet strategijske odluke. Pošto je svaka strategijska odluka važna za budućnost preduzeća, od ključnog je značaja posvećenost menadžmenta i ostalih zaposlenih u kreiranju što povoljnijeg ambijenta za analiziranje svega što prethodi donošenju kvalitetne strategijske odluke. Posvećenost treba da bude inicirana od strane najvišeg nivoa menadžmenta.

Kvalitet strategijskih odluka utiče na rezultate poslovanja kao i na strategijsku poziciju preduzeća. Međutim, strategijske odluke kreiraju ambijent u kome se donose operativne odluke. Zato kreiranje povoljnog ambijenta i efikasnosti operativnih odluka na posredan način predstavlja indikatore uspešnosti strategijskih odluka.

Imajući u vidu veoma ograničeno vreme za donošenje strategijskih odluka kao i eksterne i interne faktore kvaliteta odluke, posebna pažnja treba da bude usmerena na složenost strategijskih odluka. Svaka strategijska odluka da bi imala efekat u preduzeću, mora biti sprovedena. Međutim, spremnost menadžmenta na postizanje strategijskog cilja u velikoj meri zavisi od načina na koji će se odluka sprovesti.

Za jednostavniji prikaz donošenja strategijske odluke, najpodesnije je pokazati na osnovu matrice (slika 2).

Slika 2: Donošenje strategijskih odluka

Sprovodljivost			
Strategijski uticaj	Teška		Laka
	Veliki	Kompleksna primenljivost sa velikim mogućnostima za uspeh	Promene koje nisu kompleksne a imaju veliki uticaj
	Mali	Kompleksne promene sa malim mogućnostima za uspeh	Minimalna poboljšanja

Prilagođeno prema Daftu (2010) i Milisavljeviću (2017)

Povećanjem frekvencija promena i smanjenjem predvidljivosti budućih kretanja, menadžment preduzeća mora hitro i brzo da reaguje. Tako da se menadžment, oslanjajući se na situacioni pristup, adaptira prema specifičnim okolnostima i to za svaku datu situaciju. Težnja menadžmenta je da strategijskim odlukama koje se lako sprovode dovede do minimalnih promena i tako postigne konkurentska prednost.

Slede strategijske odluke koje su takođe jednostavne za sprovođenje ali minimalno utiču na sticanje konkurentske prednosti.

Određene strategijske odluke moraju biti radikalne, što u velikoj meri karakteriše teška sprovodljivost. Međutim, takve odluke imaju visok rizik, tako da mogu da dovedu do velikog uspeha i obrnuto. Ključno je pitanje da li je menadžment spreman, kao i primarni stejkholderi, na preuzimanje visokog rizika u strategijskom odlučivanju.

U savremenim uslovima poslovanja, promene su često nepredvidive, i kao takve stalno vrše pritisak na upravljačke strukture preduzeća da se tim promenama preduzeće prilagodi. Okruženje sa takvim karakteristikama navodi menadžere da stalno integrišu trendove u poslovne politike. Doneti ispravnu odluku nije jednostavno, jer se teško može sagledati celovitost problema kao i posmatrati svi njegovi aspekti.

Problemi strategijskog karaktera u većini slučajeva nisu jasno formulisani, što dovodi do stvaranja posebnog ambijenta u kome će se strategijske odluke donositi. Specifičnost situacije, stepen neizvesnosti i pritisak promena utiču na uočavanje složenosti problema. Donosioci odluka treba da utvrde prirodu problema i način na koji će se reagovati, jer od toga zavisi kakve će posledice rešavanje problema imati po preduzeće.

Prva istraživanja iz oblasti strategijskog menadžmenta upućivala su na razliku između strategijskog sadržaja i procesa strategijskog menadžmenta. Strategijski sadržaj u odnos stavlja okruženje i preduzeće (Ansof, 1965). Upravljačke strukture preduzeća treba da budu svesne okruženja u kome se posluje, kako bi se na pravi način valorizovale informacije značajne za donošenje poslovnih odluka. Stoga, strategija predstavlja rezultat analiziranja okruženja, trenutnog stanja i kapaciteta organizacije da postigne ciljeve u određenom vremenskom periodu.

Porter (1980) razgraničava strategijski sadržaj i strategijski process. Kod strategijskog procesa, focus je na formulisanju strategije na osnovu jasno definisanih faza.

Delotvornost strategijskog odlučivanja zavisi od postavljanja strategijskih ciljeva. Za ostvarivanje ciljeva, neophodno je da budu realni, merljivi i u skladu sa vizijom i misijom preduzeća. Međutim, u praksi ciljevima često nedostaje jedna od navedenih karakteristika, što inicira dvosmislenost strategijskog odlučivanja.

Hickson (1995) smatra da je strategijsko odlučivanje proces koji je sporadičan, jer se odigrava jednom u nekoliko godina. Kada se kreira strategija, poslovne aktivnosti se

vrše u skladu sa stratezijskim ciljevima. Prihvatljive izmene strategije su dozvoljene, ali se one posmatraju isključivo kao prilagođavanje okolnostima, a nikako kao uspostavljanje nove strategije. Stratezijsko odlučivanje u ovom kontekstu potvrđuje dugoročni karakter delovanja na preduzeće i ukazuje na donošenje stratezijskih odluka u dugim vremenskim razmacima. Ranija shvatanja stratezijskog odlučivanja su bila zasnovana na retkim promenama i relativno stabilnom okruženju.

Polarizovanje između strategije i očekivanih rezultata dovelo je do pojave savremenih pristupa u stratezijskom menadžmentu. Cilj je bio da se smanji jaz između strategije i poslovnog uspeha preduzeća. U stratezijskom odlučivanju se zato danas razmatraju aspekti sa svih nivoa upravljanja. To znači da se od definisane strategije do očekivanih rezultata mora precizirati put sastavljen od stratezijskih, taktičkih i operativnih ciljeva.

Problemi koji su stratezijskog karaktera po pravilu su određeni na dugi rok i odnose se na budućnost preduzeća. Pošto svako preduzeće ima više stejkholdera, to znači da postoji pluralitet interesa, kada je poslovanje preduzeća u pitanju. Interesi stejkholdera se u određenom broju slučajeva mogu delimično ili u potpunosti preklapati, što može direktno uticati na složenost problema. Suština stratezijskih odluka je u ostvarivanju pojedinačnih ciljeva stejkholdera, koji moraju da budu u funkciji ispunjenja stratezijskih ciljeva.

Cilj svake stratezijski orijentisanog preduzeća je da kreira i primeni strategije koje će dovesti do stvaranja, održavanja i unapređivanja konkurentske prednosti (Đoković 2013). Stratezijsko odlučivanje ukazuje na rešavanje problema stratezijskog karaktera, što predstavlja zadatak menadžmenta preduzeća. Stratezijska orijentacija u savremenim uslovima poslovanja zahteva pravovremeno reagovanje na stalne promene. Menadžment preduzeća je primoran da u kontinuitetu „skenira“ okruženje i selektuje informacije od značaja za odlučivanje. Imajući u vidu da je potrebno doneti odluku koja će dati rezultate u planiranom roku, vreme kao ograničeni resurs može predstavljati snažan pritisak na menadžere. Opasnost, u stratezijskom odlučivanju, takođe može da proizilazi iz formalnih procedura u donošenju odluka svakog preduzeća, koje mogu suzbiti kreativnost i inovativnost u procesu donošenja odluka.

Preduzeća koja donose odluke konsenzusom su u većoj opasnosti od onih preduzeća čija je participacija u odlučivanju ograničena. Određeni menadžeri žele da raspolazu sa što više informacija kako bi doneli odluku. Međutim, veliki broj informacija zahteva posebno vreme za njihovu obradu i inicira dodatne troškove. Ukoliko menadžeri ne izvrše prioritizaciju u prikupljenim informacijama, efekat

strategijske odluke može biti doveden u pitanje. Postoje i oni menadžeri koji traže osnovne ili ključne informacije na osnovu kojih donose hipoteze i testiraju kroz realne situacije. U zavisnosti od okolnosti, menadžer se odlučuje za testiranje jedne hipoteze.

Rast i razvoj preduzeća utiču na složenost u pogledu organizacione strukture i procesa, i samim tim poslovno odlučivanje postaje imperativ. Menadžeri traže alternativu, koja sa jedne strane smanjuje rizik i neizvesnost, a sa druge zadovoljava ključne stejkholdere.

Veliki izazovi za menadžere u savremenim uslovima poslovanja biće usmereni na prepoznavanje i praćenje promena iz okruženja koje su u funkciji smanjivanja neizvesnosti. Naime, menadžeri treba da, pored prepoznavanja i praćenja promena, budu u stanju da predvide promene. Time će značajno uticati na smanjivanje neizvesnosti pri donošenju strategijskih odluka. Neizvesnost proizilazi iz nedostatka dovoljnog broja informacija koje doprinose predviđanju mogućih situacija u budućnosti. Stoga, neizvesnost može uticati na povećanje straha kod menadžera da donose loše strategijske odluke.

Strategijsko odlučivanje je rezultat analiziranja okruženja i procene pozicioniranja preduzeća na tržištu u budućnosti. Stoga, u strategijskom odlučivanju se prevazilazi individualni proces odlučivanja, a sam proces uključuje brojne aktivnosti među zaposlenima u preduzeću. Odluka o proširivanju proizvodnog asortimana predstavlja sublimaciju brojnih odluka o marketingu, upravljanju troškovima, dobavljačima i sl. Babić (1995) ističe da se odluke donose na više nivoa menadžmenta i kroz usklađivanje interesa stejkholdera.

Pored ekonomskog prosperiteta kao strategijskog opredeljenja preduzeća, strategijsko odlučivanje se mora posmatrati kroz ljudsko ponašanje. Simon (1986) smatra da menadžeri donose odluke racionalno, što znači da oni vrše izbore i u najvećoj mogućoj meri doprinose uvećavanju vrednosti u okviru određenih ograničenja. Naime, svaki menadžer percipira na osnovu sopstvenog kognitivno-vrednosnog sklopa, tj. znanja, iskustva, kompetencija, pretpostavki i postavljanja alternativa na osnovu određenih kriterijuma.

Na osnovu navedenog, javljaju se ograničenja u strategijskom odlučivanju, koja se prevashodno odnose na onoga ko donosi odluku. Donošenje odluka se može posmatrati u kontekstu racionalnosti, ograničene racionalnosti i intuicije. Racionalno donošenje odluka podrazumeva nedvosmislene ciljeve, strogo determinisane alternative i predvidljivost ishoda. Ograničena racionalnost u donošenju odluka proizilazi iz sposobnosti pojedinca da usvoji i analizira informacije

potrebne za odlučivanje. Iskustvo i emocionalna inteligencija karakterišu intuitivno donošenje odluka, čime se ne isključuje racionalna analiza.

Strategijsko odlučivanje je orijentisano na budućnost, iz kog proizilaze predviđanje i razmatranje potencijalnih budućih situacija i događaja. Strategijsko odlučivanje predstavlja analiziranje svih alternativa i odabir najpovoljnije alternative za preduzeće. Međutim, zanemaruje se složenost procesa odlučivanja, koji polazi od poznavanja i analiziranja problema.

Na proces strategijskog odlučivanja deluju brojni i različiti faktori. Imajući u vidu specifičnost poslovanja svakog preduzeća, njegovu organizacionu strukturu i okruženje u kome posluje, javlja se više faktora, što proces strategijskog odlučivanja čini složenijim. Ograničenja u definisanju opštih faktora koji deluju na strategijsko odlučivanje postaju očigledna, tako da je teško izvršiti njihovu sistematizaciju koja bi se odnosila na sva preduzeća ili većinu preduzeća.

U ovoj knjizi, izvršiće se analiza određenih faktora koji značajno oblikuju strategijsko odlučivanje. Treba napomenuti da prikaz faktora predstavlja samo jednu od mogućih podela, uz konstataciju da postoje i drugi faktori koji u određenoj meri utiču na strategijsko odlučivanje.

Faktori koji deluju na strategijsko odlučivanje posmatraju se višestruko. Prvo, menadžment preduzeća treba da posvećuje pažnju svakom faktoru pojedinačno, kako bi se pratio njegov intenzitet i promene u određenom vremenskom periodu. Drugo, faktori su međusobno povezani i zavisni, stoga je korelacija između njih značajna za utvrđivanje delovanja na preduzeće. Treće, faktore treba posmatrati u situacionom kontekstu, jer njihovo ispoljavanje različito utiče na preduzeće u različitim uslovima poslovanja.

Kako bi menadžment preduzeća imao što širi opseg izvora informacija za strategijsko odlučivanje, potrebno je da stalno valorizuje i stavlja u međusobni odnos sledeće faktore:

- Okruženje;
- Kultura preduzeća;
- Struktura moći.

Okruženje preduzeća čine stejkholderi ili pojedinci, organizacije i institucije, koji su u korelaciji sa političkim, ekonomskim, sociokulturnim, ekološkim i tehnološkim ambijentom. U literaturi se pravi distinkcija između opšteg, operativnog i internog okruženja. Opšte okruženje predstavlja najširi opseg posmatranja pojava i odnosi

kako na svetsku privredu, tako i na nacionalne privrede. Na osnovu analiziranja i predviđanja na nivou privredne grane, određuju se pozicije konkretnog preduzeća. Valorizovanje opšteg okruženja je karakteristično za preduzeća koja imaju izraženu dubinu i širinu proizvodno-uslužnog asortimana. Operativno okruženje, kao deo opšteg okruženja, upućuje na radnu sredinu preduzeća u kojoj se ostvaruju poslovni ciljevi.

Menadžment preduzeća u procesu strateškog odlučivanja mora da odabere indikatore konkurentnosti (tehnologija, ljudski resursi, poreski okvir i dr.), koje će pratiti i tumačiti u funkciji prikupljanja informacija. Ključne informacije proizilaze iz dobiti, učešća na tržištu i trenda konkurentne pozicije (Milisavljević, 2012:162). Zato je od izuzetnog značaja za menadžment da poznaje kretanja i trendove u privrednoj grani, kako bi pravovremeno reagovao na promene u okruženju.

Savremeni karakter promena nameće top menadžmentu da stalno analizira i ispituje okruženje. Preduzeće iz okruženja dobija informacije koje su potrebne za određivanje budućih poslovnih aktivnosti. Stvaranjem čvrstih veza između preduzeća i okruženja, smanjuje se neizvesnost i poboljšava kvalitet strateških odluka.

Kada je u pitanju informaciona osnova za donošenje strateških odluka, analiza konteksta je ključna, jer ukazuje na eksterne i interne faktore validne za odlučivanje. Na koji način će se informacije prikupiti i analizirati, zavisi od **kulture preduzeća**. Percipiranje promena direktno je vezano za organizacionu kulturu, jer ona predstavlja ambijent u kome se promene tretiraju.

Organizaciona kultura se iskazuje kroz sistem vrednosti, način ponašanja i način odlučivanja na svim nivoima upravljanja. U kontekstu promena, kultura preduzeća može predstavljati barijeru u sprovođenju strategija ili može biti podstrekač u sprovođenju strategije. Menadžment preduzeća teži ka stvaranju tipa kulture koji je u funkciji adekvatnog odgovora preduzeća na okruženje.

Za preduzeće se u jednom vremenskom periodu može konstatovati da sledi određeni oblik kulture. Međutim, homogenost kulture je karakteristična za ona preduzeća koja se bave isključivo jednom delatnošću. Postojanje više delatnosti u poslovanju preduzeća znači da organizaciona kultura predstavlja multifunkcionalnu formu, koja je sačinjena od nekoliko različitih kultura ili subkultura.

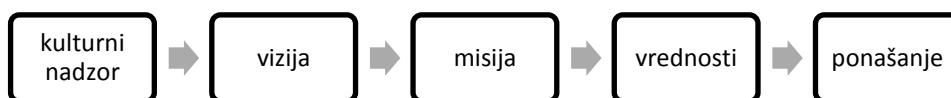
Babić (1995, 84) ističe da se u procesu strateškog odlučivanja oslikavaju zajednička dejstva i organizacione kulture, koje ukazuju na manifestaciju složenih

odnosa koji postoje među faktorima. Suština je da ni jedan faktor ne deluje izolovano, već je u sinergiji sa ostalim faktorima.

Pošto stratezijske odluke unose promene u preduzećima, znači da je i kultura preduzeća pod lupom promena. Cardona i Rey 2009 ističu da uspeh preduzeća ne zavisi od sprovođenja pojedinih strategija, već zavisi od kulture preduzeća. Svako preduzeće poseduje određeni oblik kulture, koja predstavlja ambijent u kome se odigravaju poslovne aktivnosti.

Kao novi način razumevanja preduzeća, uvodi se pojam kulturni nadzor, koji se odnosi na to da vrednosti, uverenja, stavovi i način odlučivanja sačinjavaju „krv“ preduzeća (Cardona i Rey 2009, 33). Kulturni nadzor sastoji se od četiri komponente: vizija, misija, vrednosti i ponašanje (slika 3). Komponente se ne mogu posmatrati izolovano, već isključivo u sadejstvu. Stabilnost kulture preduzeća zavisi od povezanosti komponenti. Svako preduzeće poseduje sopstvenu viziju, misiju i vrednosti, što čini njegov identitet.

Slika 3: Kulturni nadzor



Izvor: prilagođeno prema Cardone i Rey (2009, 33)

Manifestovanje kulturnog nadzora se ogleda kroz stvaranje osećaja pripadnosti timu i kolektivu. Veći stepen pripadnosti timu i kolektivu znači povećanje svesti o zajedničkim vrednostima zaposlenih. To je značajno iz konteksta ponašanja pojedinca, jer je težnja menadžmenta da iskoristi raspoloživi kapacitet pojedinca koji je u funkciji ostvarivanja ciljeva.

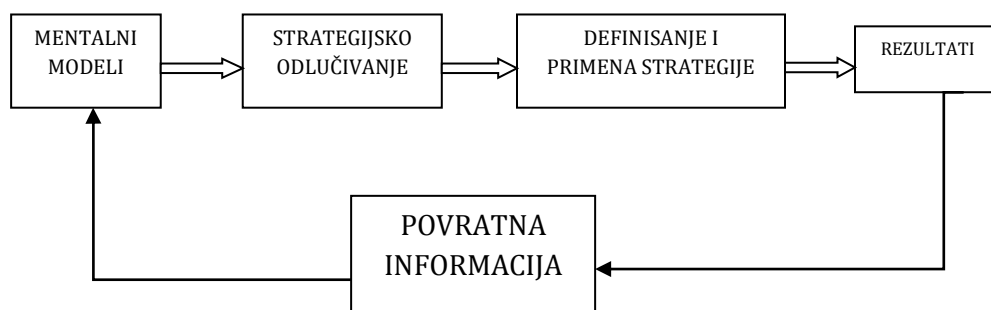
Kada je reč o **strukтури moći** u preduzeću, ona je direktno povezana sa kulturom preduzeća i organizacionom strukturom. Naime, najviši nivoi upravljanja će uticati na dizajniranje strukture preduzeća koja će im omogućiti visok stepen kontrole nad resursima preduzeća. Interpretacija moći ukazuje na posledicu hijerarhije autoriteta i proizilazi iz formalne pozicije pojedinca. Nečiji položaj u organizacionoj strukturi je ustanovljeno kao legitimno pravo.

Moć se javlja kao značajan faktor koji utiče na intenzitet strategijskog odlučivanja zbog toga što preduzeće predstavlja složeni sistem u kome se javljaju konfliktne interese stakholdera. To znači da je ishod odlučivanja u većini slučajeva rezultat pronalaznja zajedničkog interesa stakholdera, odnosno konsenzusa. Kako bi se uklonile barijere u procesu strategijskog odlučivanja, moć predstavlja ključnu ulogu.

Uzimajući u obzir da March (1994) pri definisanju procesa strategijskog menadžmenta, polazi od znanja, interesa, prioriteta i pogleda na okruženje može se zaključiti da je to osnova koncepta mentalnih modela. Prema Duhaime, Stimpert i Chesley (2012) mentalni modeli su sastoje od menadžerskih uverenja, načina odlučivanja, strategija i rezultata poslovanja.

Mentalni modeli kao predstave o tome kako svet funkcioniše, uvažavajući znanje koje je eksplicitno i implicitno, imaju za cilj potvrđivanje sopstvenih odluka. Menadžeri u toku procesa učenja menjaju mentalne modele. Uloga menadžera u usmeravanju informacija i delegiranju moći i autoriteta treba da utiče na menjanje mentalnih modela kod zaposlenih, kako bi se stvorili uslovi za sticanje konkurentne prednosti.

Slika 4: Proces strategijskog odlučivanja



Izvor: prilagođeno prema Duhaime, Stimpert i Chesley (2012)

Tokom procesa obrazovanja, osobe razvijaju sopstvene načine razmišljanja. Težište razmišljanja i ponašanja će zavisiti od preferencija svakog čoveka, npr. ekonomista će situacije percipirati kroz ekonomske pokazatelje i pojave, menadžer ljudskih resursa će uočiti konflikte između zaposlenih. I ekonomista i menadžer ljudskih resursa mogu da rade u istom preduzeću ali da različito posmatraju određene pojave u skladu sa njihovim znanjima, veštinama i kompetencijama.

Strategijski menadžment je odgovor na izazove sadašnjosti. Delovanje strateških odluka znači da se menja pravac kretanja preduzeća. Olsen, Tse i West 2008 posebnu pažnju posvećuju okruženju preduzeća. Okruženje smatraju kao realnost koja je puna neizvesnosti. Haines (2000) naglašava da menadžeri treba da postanu „futuristi“, koji će moći da razumeju i predvide kako će okruženje izgledati u budućnosti.

U procesu strateškog odlučivanja, većina autora smatra da je izbor alternative ključna faza. U praksi se najčešće sreću dva pristupa u izboru alternative, a to su pristup kontrole ili provere i pristup ponderisanja ili bodovanja. Pristup kontrole ili provere podrazumeva procenjivanje alternativa prema kriterijumu podobnosti. Naime, vrši se odabir one alternative koja je napodobnija sa iznošenjem argumenata.

Pristup ponderisanja ili bodovanja ukazuje na postojanje pondera, bodova ili ocene koje imaju određeno značenje. Svakoj alternativu se dodeljuje vrednost (pondera, bodova ili ocene), na osnovu koje se izdvaja ona alternativa koja na primer ima najvišu ocenu ili najviše bodova. Bez obzira na odabrani pristup, cilj je isti i odnosi se na odabir najpovoljnije alternative koja će ispuniti strateške ciljeve.

Odabir svake alternative treba da bude rezultat detaljne analize, koja će uliti dodatnu sigurnost menadžmentu u smislu da je alternativa u potpunosti podržana i da se može sprovesti. Dodatna sigurnost je tesno povezana sa motivacijom, što znači da se sa povećanjem sigurnosti povećava motivacija i nada menadžmenta da će se doći do najpovoljnijeg ishoda. Takođe, odabrana alternativa mora da ima verovatnoću uspeha koja zadovoljava stejkholdere, posebno primarne. Imajući u vidu da je težnja menadžmenta da svaka strateška odluka bude proaktivna, treba naglasiti da ona treba da bude usklađena sa ključnim vrednostima preduzećima uvažavajući prethodno donete strateške odluke.

Pitanja:

1. Koja je osnovna funkcija preduzeća?
2. Šta je odluka a šta odlučivanje?
3. Odredite strategijsko odlučivanje?
4. Koja je razlika između strategijskog i operativnog odlučivanja?
5. Okruženje i kultura preduzeća, struktura moći u funkciji strategijskog odlučivanja.
6. Uloga mentalnih modela u odlučivanju.
7. Razlozi nesprovođenja strategije u preduzećima.
8. Šta predstavlja proces strategijskog odlučivanja?

2 SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU

Ciljevi poglavlja

- Objasniti mesto hotelijerstva u ugostiteljstvu
- Definirati karakteristike hotelske usluge
- Objasniti specifičnosti hotelskog poslovanja
- Obrazložiti vrste ugostiteljskih objekata
- Objasniti svrhu i proces kategorizacija hotela
- Objasniti međuzavisnost hotela i destinacije
- Opisati faze životnog ciklusa destinacije

Sadržaj poglavlja:

- Uticaj turističkog tržišta na poslovanje u hotelijerstvu
- Ugostiteljska delatnost
- Hotelsko preduzeće kao integralni deo turističke destinacije

2.1 Uticaj turističkog tržišta na poslovanje u hotelijerstvu

Turističko tržište predstavlja odnos ponude i tražnje usluga i dobara koje su u funkciji zadovoljenja turističkih potreba na području turističke destinacije. Ključni elementi turističkog tržišta su turistička ponuda, turistička tražnja i turistički posrednici.

Turistička ponuda se definiše kao deo turističkog tržišta na kome se nude usluge i robe po određenim cenama, kako bi se zadovoljile turističke potrebe (Čavlek i ostali 2011). Hoteli predstavljaju značajan deo turističke ponude i nazivaju se osnovni smeštajni kapaciteti.

Pod turističkom tražnjom se smatra ukupan broj osoba koji učestvuje u turističkim kretanjima ili želi da bude uključen u turistička kretanja u cilju korišćenja turističkih usluga u turističkim destinacijama. Deo turističke tražnje odnosi se na turiste koji se odluče da budu smešteni u hotelima i njemu je posvećena posebna pažnja u narednim poglavljima knjige.

Pored turizma, brojne delatnosti na direktan i indirektan način učestvuju u pružanju usluga turistima.² Sinhronizovanje svih usluga koje se pružaju turistima u destinaciji je neophodno kako bi se obezbedio kvalitet turističkog proizvoda. Turisti na putovanjima koriste niz turističkih usluga, koje treba da budu usklađene u svom kvalitetu. Stoga, u fokusu turiste je doživljaj kao sublimacija svih pruženih usluga.

Svaka privredna delatnost raspolaže određenim specifičnostima koje su karakteristične za poslovanje svim pripadajućim preduzeća u određenoj delatnosti. To svakako važi i za turizam i preduzeća u okviru turizma. Hoteli kao preduzeća u okviru turizma imaju određene specifičnosti. Najznačajnija karakteristika hotelijerstva je hotelska usluga. Hotelska usluga se ne može skladištiti, ima nematerijalan karakter i istovremeno se vrši pružanje usluga i konzumiranje od strane gostiju.

Po Medliku i Ingramu (2006, 5) hotel predstavlja objekat koji uz novčanu nadoknadu nudi usluge smeštaja, hrane, pića i ostale usluge putnicima i privremenim rezidentima. Osnovna delatnost hotela kao preduzeća se često proširuje drugim sadržajima koji čine uslužni asortiman.

² Više pročitati u knjizi: Unković, S., Zečević, B. *Ekonomika turizma*. Beograd: Ekonomski fakultet, 2006., str: 42-69.

Neopipljivost hotelske usluge se ogleda u tome što je se gost ne može da se izloži testiranju, pa se nakon određenog vremenskog perioda odluči da li da plati konzumiranje ili ne. U savremenom hotelijerstvu, gost na osnovu sajta, profila na društvenim mrežama i preko rezervacionih sistema može imati uvid u hotel u kome potencijalno želi da boravi. Da bi se gost odlučio, neophodno je stvaranje poverenja između hotela kao pružaoca usluge i gosta kao konzumenta. Ukoliko je razvijena svest o brendu hotelskog preduzeća, potrošač će mnogo lakše da stekne poverenje i da donese odluku o boravku.

Proces pružanja usluge i konzumiranje se odvija u isto vreme na jednom mestu, što znači da dolazi do susretanja ponude i tražnje. Istovremenost isključuje stvaranje rezervi i zaliha kako bi se odložilo konzumiranje smeštajnih usluga. Hotelsko preduzeće ne može kapacitete koji se nisu prodali da skladišti za neki drugi vremenski period. To upućuje na izuzetnu neelastičnost na promene u tražnji.

Treba naglasiti da hotelske usluge imaju karakteristiku nedeljivosti od fizičkog mesta u kome se pružaju usluge. Kvalitet usluge se različito tumači i to iz ugla pružaoca i ugla potrošača. Način na koji potrošač doživljava kvalitet usluge predstavlja subjektivni karakter koji zavisi od mnoštva faktora (obrazovanost, raspoloženje, emocionalna stabilnost, očekivanja i sl.). To znači da doživljaj nakon boravka u hotelu u jednom vremenskom periodu ne mora da se podudara sa nekim narednim, što opet utiče na izrazitu neelastičnost ponude.

U svakom procesu stvaranja i pružanja usluga posreduje ljudski faktor. Zato se kvalitet u procesu pružanja usluga uvek posmatra u funkciji zaposlenih u hotelu. Gostoprimstvo, veštine, stručnost i kompetencije treba da budu integralni deo svake pružene usluge, kako bi se opravdali ciljevi vezani za uspešnost poslovanja hotela.

U narednoj tabeli su prikazane osnovne karakteristike hotelske usluge kao i specifičnosti i zahtevi koji se postavljaju pred menadžere hotelskih preduzeća. Netransparentnost hotelske usluge proizilazi iz njene neopipljivosti, jer gost nije u stanju da testira uslugu pre plaćanja iste.

Istovremenost pružanja i konzumiranja hotelske usluge znači da dolazi do susretanja ponude i tražnje u određenom vremenu i prostoru. Smeštajna jedinica ukoliko je prazna za određenu noć, nikada se više ne može ostvariti njena prodaja. Prihod je propušten i ne može se nadoknaditi.

Tabela 2: Specifičnosti hotelskih usluga

Karakteristike hotelske usluge	Specifičnosti	Zahtevi koji se postavljaju pred menadžere hotelskih preduzeća
Neopipljivost	Netransparentnost	Značaj imidža i brenda Značaj integriranih uslužnih sistema
Istovremenost stvaranja i konzumiranja	Nemogućnost skladištenja Nedeljivost od lokacije	Značaj upravljanja kapacitetima Značaj marketing koncepcije i marketing miksa Značaj umrežavanja i osiguranja lokacije Značaj strategijskog pozicioniranja
Lični kontakt	Značaj ljudskog faktora	Značaj organizacione kulture Značaj razvoja znanja i veština zaposlenih
Komplementarnost	Zavisnost	Značaj povezivanja i umrežavanja
Nestabilnost tražnje	Visoka volatilnost	Značaj marketing koncepcije Značaj upravljanja informacijama Istraživanje tržišta Slabi signali Analiza trenda i prognoziranje
Neprilagodljivost ponude	Visoko učešće nekretnina	Značaj planiranja hotelskih kapaciteta

Izvor: prilagođeno prema (Frey 2002)

Razvoj turističkog tržišta u velikoj meri zavisi od ekonomskih i političkih faktora, koji utiču na stvaranje poslovne i investicione klime. Dinamika investiranja u određenoj destinaciji (bilo da je to država, region, grad, mesto) pokazuje koliko je država prepoznala turizam kao faktor revitalizacije i spremnost investitora da ulažu sopstveni kapital. Politička stabilnost, posebno u Jugoistočnoj Evropi diriguje ekonomski prosperitet, što značajno oslikava poslovni ambijent i stanje u privredi. Intenzitet investicija u hotelijerstvu zavisi od infrastrukturne opremljenosti destinacije, poslovanja drugih hotela i smeštajnih objekata u destinaciji, diverzifikovanosti ponude i drugo.

Nivo cena, prihodi nosilaca turističkih potreba i sezonska kretanja su ključni faktori za procenu elastičnosti turističke tražnje. Cena kao determinanta tražnje se posmatra u funkciji faktora koji utiču na njeno povećanje ili smanjenje. Cenovna elastičnost tražnje pokazuje koliko su potrošači spremni da se odreknu određenog dobra u slučaju promena cene.

Razlozi neelastičnosti određenog broja potrošača u takvoj situaciji odnose se na (Nikolić 2005, 347):

- Cenovna elastičnost tražnje će se smanjiti ukoliko se potrošaču obezbedi visoko diferencirani hotelski proizvod koji se po ceni i ostalim performansama razlikuje od proizvoda ili usluga konkurenata;
- Cenovna osetljivost tražnje će biti smanjena ukoliko potrošač ostvaruje velike uštede upotrebom određenog proizvoda ili usluge;
- Neosetljivost potrošača na promenu cene ako su nedovoljno informisani o cenama i raspoloživosti supstituta;
- Cenovna osetljivost tražnje za hotelskim proizvodom će biti manja ukoliko se proizvod koristi zajedno sa drugim proizvodima kojima je potrošač lojalan;
- Cenovna elastičnost tražnje za hotelskim proizvodom će bit manja ukoliko izdaci predstavljaju mali deo ukupnih izdataka potrošača;
- Cenovna elastičnost tražnje će biti manja ukoliko potrošači imaju visoke troškove preorijentacije na supstitute.

U slučajevima smanjene privredne aktivnosti, elastičnost na prihode i cene se mora posmatrati uzročno-posledično da bi se adekvatno odgovorilo na izazove koje nose promene.

Prilikom određivanja politike cena, menadžment hotela treba da sagleda prirodu tražnje za uslugama koje nudi. Neophodno je napraviti procenu individualne reakcije potrošača na uslužni program hotela. Cene kod individualnih potrošača se analiziraju u skladu sa kvalitetom usluge. Ukoliko se cene nalaze izvan prihvatljivog opsega, potrošač će revidirati odluku o kupovini (potrošnji) ili odustati. Agregatna tražnja proizilazi iz zbira tražnje individualnih potrošača.

Menadžeri hotelskih preduzeća će težiti da procene optimalan nivo tražnje kako bi odredili cene usluga. Postoje dva postupka koja imaju ograničavajuće faktore (Holloway i Robinson 1995):

- Ispitivanje potencijalnih potrošača odnosno gostiju koliko su spremni da plate za određenu uslugu. Ograničavajući faktor proizilazi iz istinitosti odgovora ispitanika;
- Testiranje proizvoda ili usluge na tržištu po različitim cenama kako bi se utvrdili različiti intenziteti tražnje istraživanih područja.

Sezonsko kretanje turista je posledica iskorišćavanja slobodnog vremena za svrhu turističkih putovanja. Izražena koncentracija u određenim vremenskim periodima u toku godine se odražava na povećanje zaposlenosti (kao direktnog uticaja turizma na privredu) tj. popunjenosti smeštajnih kapaciteta. Određena pojava koja se ponavlja u istom ili sličnom periodu u toku godine predstavlja sezonsku koncentraciju. To se odnosi u većini slučajeva na letnju i zimsku sezonu.

Tražnja u hotelijerstvu je izvedena iz tražnje turističke destinacije, što znači da će fluktuacije tražnje u najvećoj meri zavisiti od osobenosti područja u kome se nalazi hotel. Sezonska koncentracija tražnje predstavlja problem onim hotelskim preduzećima kod kojih je motiv potrošača ili gosta usmeren na odmor i rekreaciju.

Oscilacije tražnje za hotelskim uslugama mogu se posmatrati na različitim nivoima: godišnjem, šestomesečnom, kvartalnom, mesečnom, nedeljnom i dnevnom nivou. Npr. kada je u pitanju likvidnost, tražnja se analizira na dnevnom nivou. Određeni hoteli, posebno poslovni hoteli u gradovima, ostvaruju veću iskorišćenost kapaciteta tokom radnih dana u sedmici nego vikendom. U hotelima koji se nalaze u odmorišnim destinacijama, tražnja oscilira u periodima sezone.

Tražnja uvek daje okvire sezoni, tj. kada će početi i kada će se završiti. Cilj hotelijera je da sezona bude što duža, kako bi se pokrili visoki troškovi poslovanja i ostvario profit. Oscilacija tražnje kreira nivo cena, npr. završavanje tzv. špica sezone i dovodi do snižavanja cena usluga. Nižim cenama hotelijeri pokušavaju da produže period poslovanja hotela.

U hotelijerstvu, sezonalnost podstiče izraženu fluktuaciju radne snage. To znači da se u periodu pre početka sezone povećava zaposlenost. Povećanje zaposlenih u turizmu u kvantitativnom smislu je opravdano i poželjno, jer se podstiču brojne privredne aktivnosti.

Sa aspekta hotela, sezonalnost može imati negativne efekte, posebno kada je u pitanju kolektiv.³ Naime, za potrebe otvaranja hotela pred sezonu, zapošljavaju se ljudi različitih kvalifikacija. Početak rada hotela uvek predstavlja tzv. „*mini preopening* fazu“. Kolektiv sa novim zaposlenima se obučava i počinje sa radom, uhodava se za buduće goste. Trajanje sezone obično se odnosi na period od dva do šest i više meseci. Socijalizacija kao faza menadžmenta ljudskih resursa traje i do nekoliko meseci, što u slučaju sezonskog poslovanja hotela može biti značajan problem. Tek što su se zaposleni integrisali u sistem poslovanja hotela, sezona se

³ Više pročitati o formiranju kolektiva: Čačić, K. *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013., str: 213-216.

približava kraju. To znači da je teško formirati konzistentan hotelski kolektiv, koji će se sastojati od lojalnih i motivisanih zaposlenih. Teško je uskladiti standarde poslovanja, stručnost zaposlenih i zahteve tržišta što može predstavljati opasnost posmatrano na dugi rok.

Specifičnosti hotelskog menadžmenta proizilaze iz pomenutih opštih specifičnosti u hotelijerstvu i značajno kreiraju pravac poslovnog odlučivanja. Savremeni menadžment u globalnim uslovima poslovanja objedinjuje funkcije planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Takođe, menadžment razdvaja uloge vlasnika i menadžera kako bi se na odgovarajući način analizirali pojedinačni interesi u funkciji profitabilnosti preduzeća.

Uslovi poslovanja u turbulentnom okruženju zahtevaju od lidera i menadžera u turizmu i hotelijerstvu da poseduju multidisciplinarna znanja (Galičić i Laškarin 2016). Specifičnosti menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu prema Ceroviću (2003) predstavljaju:

- Pravne, ekonomske i društveno-politične norme;
- Struktura kapitala, vlasništva i upravljačke funkcije;
- Potrebe i motivi turističke tražnje kao i turistička ponuda;
- Istorijsko i kulturno nasleđe;
- Versko opredeljenje;
- Diverzifikacija turističkih resursa;
- Struktura, veličina i kvalitet ponude hotelskog preduzeća u celini;
- Opšta kultura, znanje, veštine i obrazovanost u oblasti hotelijerstva;
- Struktura turističke, komunalne i saobraćajne infrastrukture.

Menadžer hotela treba da osluškuje potrebe gostiju i da pretpostavi njihova očekivanja. Na taj način se gradi kvalitet usluga i podstiče stvaranje lojalnosti. Krippendorff (1986, 87) tvrdi da menadžer hotela radi sa ljudima za ljude. Pošto je cilj da se zadovolje potrebe i prevaziđu očekivanja gostiju, menadžeri hotela treba da kreiraju ambijent u kome će zaposleni biti zadovoljni poslom i motivisani da pruže što kvalitetniju uslugu. Tako će se smanjiti fluktuacija zaposlenih i stvoriti kolektiv koji će u potpunosti biti u funkciji ostvarivanja svhe postojanja hotela – postizanje zadovoljstva kod gosta.

2.2 Ugostiteljska delatnost

Začeci ugostiteljske delatnosti datiraju još iz antičkog doba. U početku su se pružale ugostiteljske usluge u svratištima i gostionicama a danas u moderno tehnološko-tehničkim smeštajnim objektima. Ambijent u kome se pružaju ugostiteljske usluge se menjao ali je svrha ostala ista, a to je pružanje usluga smeštaja i ishrane osobama koje su na putovanju.

Razvojem međunarodnog turizma u prvoj polovini XX veka i jačanjem srednje klase građanstva u mnogim zemljama Evrope i drugih kontinenata na osnovu povećanja zarada i posedovanja slobodnog vremena, stvorili su se uslovi za intenzivnija putovanja. Turizam je zahvaljujući multiplikovanim efektima na privredu zemalja postao jedna od ključnih strategijskih pravaca u razvoju celokupne privrede. Stabilan rast turizma se beleži od 1950. godine do danas, čime se može zaključiti da će se nastaviti rastući trendovi, uprkos sve brojnijim izazovima na međunarodnom nivou (bezbednost i sigurnost u destinacijama).

Turizam kao globalan fenomen iznedrio je otvaranje i razvoj brojnih korporacija. Značajnu ulogu predstavljaju korporativni hotelski lanci, koji su razvili brojne brendove u okviru lanaca i prepoznatljivi su na turističkom tržištu po uspostavljanju standarda kvaliteta. U savremenom poslovanju, korporativni hotelski lanci su inicijatori u definisanju politika u očuvanju životne sredine turističkih destinacija.

Ugostiteljska delatnost predstavlja osnovu razvoja turizma i podrazumeva pružanje usluga smeštaja i ishrane u ugostiteljskim i drugim objektima. Prema Zakonu o turizmu Republike Srbije, ugostiteljska delatnost obuhvata pružanje usluga smeštaja, pripremanja i usluživanja hrane, pića i napitaka, pripremanje i dostavljanje hrane korisnicima radi potrošnje na drugoj lokaciji. Takođe, u ugostiteljstvu se stvara značajan deo turističkih prihoda. Uvažavajući efekte ugostiteljstva na globalni privredni razvoj, sve češće se koristi naziv ugostiteljska industrija. Razlog je taj što se sve više u ugostiteljskim preduzećima koristi savremena oprema sa visoko razvijenim tehnologijama. Međutim, ugostiteljstvo je i dalje radno intenzivna delatnost sa preciznom podelom rada.

Pružanje usluge gostu znači organizovati poslovne aktivnosti u zavisnosti od vrste preduzeća u ugostiteljstvu radi zadovoljenja potreba potrošača tj. gosta. Stoga, kvalitet usluge je u fokusu svakog zaposlenog jer se ispoljava u direktnom kontaktu sa gostom. U ugostiteljskim preduzećima se ne pruža jedna usluga, već više usluga koje su povezane. Potpuna predanost obezbeđivanju kvaliteta usluga kako bi se

ostvarilo zadovoljstvo gosta, ukazuje na neophodnost uspostavljanja jedinstvenog sistema upravljanja uslugama. U praksi je razvijen sistem pod nazivom Upravljanje popunim kvalitetom, skraćeno TQM (engl. Total Quality Management), čiji je cilj da se pružaju usluge po meri gosta.

Ugostiteljske usluge se pružaju u ugostiteljskim objektima koji su uređeni i opremljeni za pružanje ugostiteljskih usluga i ispunjavaju minimalno-tehničke uslove za obavljanje delatnosti. Ugostiteljski objekti se dele prema vrsti ugostiteljske usluge (Zakon o turizmu 2015):

- Ugostiteljski objekti za smeštaj;
- Ugostiteljski objekti za ishranu i piće.

Tabela 3: Vrste ugostiteljskih objekata

Ugostiteljski objekti	Objekti za smeštaj	Objekti za ishranu i piće
Vrste	Hotel Motel Turističko naselje Kamp Pansion Hostel Prenoište Odmaralište Kuća za odmor Apartman Soba Seosko domaćinstvo Lovačka vila Koliba	Restoran Kafana Bar Objekat brze hrane Ketering objekat Pokretni objekat

Izvor: Zakon o turizmu, 2015, vrste ugostiteljskih objekata, član 67.

Hoteli i ostale vrste ugostiteljskih objekata za smeštaj treba da se kategorizuju kako bi mogli da obavljaju delatnost u skladu sa Zakonom o turizmu i određenim pravilnicima (kategorizacija, sanitarno-higijenski uslovi, tehničko-tehnološki uslovi).

Kategorizacija se vrši u zavisnosti od:

- Usluga;
- Nivoa opreme;
- Uređenja objekta;
- Uređaja u svim sektorima objekta;
- Načina održavanja objekta.

Svaka kategorija upućuje na ispunjavanje minimalnih standarda kvaliteta. Zadovoljavanje uslova zahteva procenjivanje sledećih elemenata:

- Spoljašnji izgled hotela;
- Broj, struktura i kvadratura smeštajnih jedinica;
- Struktura i broj mesta za parkiranje automobila, autobusa i drugih prevoznih sredstava – parking i garaže;
- Ulaz i prijemno predvorje;
- Recepcija;
- Servisna cirkulacija – Liftovi;
- Restoranske sale;
- Oprema smeštajnih jedinica;
- Kupatilo u okviru smeštajne jedinice;
- Kvalitet uređenja i opreme smeštajnih jedinica;
- Čuvanje vrednosti – smeštajne jedinice i recepcija;
- Sadržaji za osobe sa umanjnim telesnim sposobnostima;
- Ostali sadržaji – tematski restorani, rekreacioni sadržaji, kongresni sadržaji i drugo.

Prema pravilniku o standardima za kategorizaciju objekata za smeštaj, postoje objekti hoteli koji se sadržajima razlikuju od drugih i klasifikuju kao hotel, garni hotel, apart hotel, motel i pansion. U tabeli 4 je prikazana kategorizacija smeštajnih objekata prema kvalitetu.

Tabela 4: Kategorizacija hotela

Vrsta smeštajnog objekta	Kategorizacija smeštajnih objekata				
	5*	4*	3*	2*	1*
Hotel	+	+	+	+	+
Garni hotel	+	+	+	+	+
Apart hotel	+	+	+	+	+
Motel	-	+	+	+	+
Pansion	-	-	+	+	+

Izvor: Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj i Pravilnik o minimalno-tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata.

Iz tabele se može uočiti da nemaju sve vrste objekata za smeštaj isti raspon u određivanju kategorije. Hoteli, garni hoteli i apart hoteli se mogu kategorizovati u rasponu od 1 zvezdice do 5 zvezdica, dok to nije slučaj sa motelom i pansionom.

Sa aspekta specijalizacije hotela kao smeštajnih objekata, prema istom pravilniku hoteli mogu biti: poslovni, kongresni, porodični, sportski i *spa-wellness* hoteli. To su hoteli koji raspolažu sa dodatnim sadržajima, uređajima i opremom i na osnovu njih pružaju usluge i za njih važe posebni standardi. Na tržištu se javlja još uža specijalizacija na osnovu sadržaja, tako da postoje: kazino hoteli, mali porodični hoteli, ski hoteli i drugi.

Formalni uslovi za ispunjavanje kriterijuma radi kategorizacije jesu značajni za poslovanje hotela, posebno u fazi otvaranja. Dozvola za rad hotela se dobija od strane nadležnog ministarstva i traje 3 godine. Nakon toga je potrebno ponovo podneti zahtev za kategorizaciju. Pored formalnih uslova, potrebno je ispitati tržište kako bi se hotel sa sadržajima u potpunosti prilagodio potencijalnoj tražnji. Stoga, hotele možemo razvrstati prema tržišnim kriterijumima, kao što su:

- Uslužni asortiman – sve usluge koje se pružaju gostima;
- Standardi kvaliteta usluga – međunarodni standardi kvaliteta, interni standardi, standardi hotelskog lanca;
- Lokacija hotela – urbana sredina, ruralna sredina, predgrađe;
- Sadržaji hotela – rekreacioni sadržaji, kongresni sadržaji i drugo;
- Pripradnost hotelskom lancu (dobrovoljnom, korporativnom, udruženju) ili nezavisno poslovanje;
- Arhitektonske karakteristike – spratnost, korišćeni materijali u gradnji, nagib, krov stil gradnje i drugo.

Tabela 5: Podela hotela prema tržišnim kriterijumima

Vrsta usluge	Motiv dolaska	Lokacija	Veličina	Nivo kvaliteta	Period poslovanja	Vlasništvo	Pripadnost
NOĆENJE I DORUČAK	POSLOVNI	GRADSKI	MALI – DO 75 S.J.	LUKSUZNI (LUXURY)	CELOGODIŠNJE	PRIVATNO	KORPORATIVNI LANAC
POLUPANSIION	KONGRESNI	PLANINSKI	SREDNJI – OD 76-149 S.J.	VISOKOKVALITETNI (UPSCALE)	SEZONSKI	DRŽAVNO	DOBROVOLJNI LANAC
PUN PANSION	ODMORIŠNI	PRIGRADSKI	VELIKI – 150-299 S.J.	UMERENE CENE (MID-PRICE)			UDRUŽENJE
	ZABAVNI	AERODROMSKI	VEOMA VELIKI 300-499	UMERENO NIŽE CENE (ECONOMY)			NEZAVISNO
	REKREATIVNI	BANJSKI	MEGA HOTELI – VIŠE OD 500 S.J.	NISKOBUĐETNI (BUDGET)			
	ZDRAVSTVENI	SEOSKI					

Podela hotela prema tržišnim karakteristikama svakako nije konačna u prethodnoj tabeli. Naime, tržište i uslovi poslovanja se stalno menjaju, stoga će u budućnosti kriterijumi biti brojniji, posebno kada se govori o primeni tehnoloških (npr. robotizacija u hotelskoj recepciji) i građevinskih rešenja (atrijum hoteli, „tower“, horizontalni i drugi).

2.3 Hotelsko preduzeće kao integralni deo turističke destinacije

Turistička destinacija kao pojam se javio poslednjih decenija XX veka. Danas je turistička destinacija predmet brojnih istraživanja prvenstveno u oblasti ekonomije i turizma. Dok se u stručnoj literaturi nije iskristalisao pojam turistička destinacija, u upotrebi su bili pojmovi turističko mesto, turističko odredište, turistička regija. Navedeni pojmovi se i dalje koriste u stručnoj literaturi ali imaju preciznije određeno značenje.

Turističke regije su složene prostorne jedinice u kojima se razvijaju različiti oblici turizma. Turističke regije u kojima je turizam dominantna privredna grana i izvor prihoda nazivaju se homogene turističke regije. U turističkim regijama gde je turizam u manjoj meri zastupljen ili je ravnomeran sa ostalim privrednim granama, nazivamo heterogenim turističkim regijama.

Turistička mesta predstavljaju privlačna mesta za turiste kod kojih je izražen priliv turista u određenom vremenskom periodu (Unković i Zečević 2006). Mogu se definisati kao prostorno-funkcionalne celine koje se ne moraju uklapati u administrativne granice (Vukonić i Čavlek 2001). U turistička mesta spadaju i veliki

gradovi kod kojih nije izražena sezonalnost. Imajući u vidu izraženu heterogenost turističke tražnje, turističko mesto nije više nosilac turističke ponude. Novi zahtevi turističke tražnje prevazilaze mogućnosti turističkih mesta, tako da je potrebno stvoriti veći i kompleksniji prostor od turističkog mesta.

Time bi se osiguralo sledeće (Vukonić i Keča 2001):

- Strategijski planirano iskorišćavanje prostora;
- Mogućnosti valorizacije manje poznatih i kvalitetnih turističkih resursa;
- Raznovrsnija turistička ponuda, posebno hotela;
- Bolje mogućnosti za stvaranje prepoznatljivosti na turističkom tržištu.

Na osnovu navedenih razloga, može se zaključiti da je cilj formiranje prostorne celine koja će biti u funkciji jedinstvenog turističkog proizvoda. Prostorna celina može da se sastoji i od više turističkih mesta, koja svojom atrakcijskom strukturom može privući poželjan broj turista.

Turistička destinacija je ishodište turističke potrošnje i predstavlja geografski prostor u kojem postoje turističke atrakcije. Razlikuje se od mesta boravka turista. Može postojati na različitim nivoima, lokalnom, nacionalnom i regionalnom.

Bez turističkih atrakcija, turistička destinacija ne postoji. Atrakcije čine destinacije privlačnim za turiste. Prema načinu postanka, turističke atrakcije delimo na antropogene i prirodne. Antropogene atrakcije su nastale pod uticajem čoveka, njegovog rada ili na osnovu događaja tokom razvoja ljudske civilizacije i u njih spadaju kulturno-istorijska baština, umetničke atrakcije, komercijalne atrakcije (npr. tematski parkovi). Prirodne atrakcije su nasleđene atrakcije delovanjem prirodnih sila i obuhvataju floru, faunu, planine, reke, klimu, pejzaže i drugo.

Turistička destinacija se posmatra u kontekstu valorizovanih turističkih atrakcija (koje su dostupne turistima kao krajnjem potrošaču). Upravo su turističke atrakcije važne za kreiranje svesti o destinaciji kod potrošača (turista). U procesu odlučivanja o putovanju, kod potrošača se razmatra sledeće:

- Potrebe za putovanjem – turističke potrebe;
- Slobodno vreme za realizovanje putovanja;
- Slobodna novčana sredstva – diskrecioni dohodak;
- Odabir destinacije – razmatranje turističkog proizvoda na osnovu turističkih atrakcija;
- Odabir smeštaja – hoteli i drugi smeštajni objekti.

U savremenim turističkim kretanjima, svest kod potrošača se pozicionira na osnovu promotivnih aktivnosti aktera turističke destinacije (turističke organizacije, smeštajni i drugi ugostiteljski objekti i drugi), iskustva drugih turista koji su posetili destinaciju, na osnovu sopstvenog iskustva (ukoliko su već boravili u toj destinaciji) i na osnovu kombinacije svih navedenih faktora. Značajna uloga u kreiranju svesti odnosi se na informaciono-komunikacione tehnologije (veb prezentacije, blogovi, profili na društvenim mrežama, rezervacioni sistemi i drugo) koje su sredstvo prenošenja informacija između svih učesnika na turističkom tržištu.

Značajna karakteristika svih preduzeća u turizmu, a posebno hotelskih je povezanost sa destinacijom u kojoj se nalaze i posluju (Čačić 2013). Povezanost, pre svega, proizilazi iz tržišnih razloga koje se odnose na prodajne i promotivne aktivnosti. Posebnu ulogu imaju turistički posrednici: turoperator, turističke agencije i turističke organizacije. Turoperator i turističke agencije su profitno orijentisani, promovišu prevashodno destinaciju, kako bi na osnovu atrakcija privukli turiste da koriste usluge prevoza do destinacije, odsednu u određenom smeštajnom objektu i/ili koriste dodatne usluge (izleti, ulaznice za muzeje i sl.). Turističke organizacije su osnovane od strane države, gradova i opština i njihova jedina uloga je da promovišu turističku ponudu.

Hotelska preduzeća marketing koncepciju formiraju na osnovu atrakcijske osnove destinacije. Potrošače će privući destinacija a potom činioci turističke ponude. Sa tog aspekta, hotelsko preduzeće koristi atraktivnost destinacije. Izolacija destinacije u promotivnim aktivnostima može negativno uticati na popunjavanje hotelskih kapaciteta. Brojni su izazovi pred menadžmentom hotelskih preduzeća, koji treba da razmotri sledeće:

- Faze razvoja u životnom ciklusu turističke destinacije;
- Integrisanost hotelskog preduzeća u razvoj turističke destinacije;
- Adekvatnost resursa i kapaciteta hotelskog preduzeća u funkciji razvoja turističke destinacije.

Faze razvoja u životnom ciklusu turističke destinacije. Životni ciklus turističke destinacije sastoji se od različitih evolutivnih faza razvoja destinacije. U svakoj fazi se dešavaju promene koje određuju dalji put rasta i razvoja. Turističke destinacije imaju životni ciklus sličan drugim proizvodima na tržištu koji se sastoji od sledećih faza: izlazak na tržište, razvoj na tržištu, zrelost, opadanje (Butler 1980).

Kada je u pitanju životni ciklus destinacije sa aspekta razvoja hotelijerstva, javljaju se sledeće faze:

1. **Faza istraživanja.** U ovoj fazi destinacija se susreće sa malim brojem turista, jer je neotkrivena i nije još prepoznata na tržištu. Turistička ponuda je skromna i u većini slučajeva se javljaju problemi sa putnom i komunalnom infrastrukturuom. Destinacija je privlačna zbog visoke vrednosti očuvanih resursa. Lokalnom stanovništvu su interesantni dolasci nepoznatih ljudi koje upoznaju.

U fazi istraživanja, retko se javljaju hotelski objekti. Uglavnom se nekolicina domaćinstava odluči da svoje kuće ili sobe opredeli za smeštaj turista. Investitori u hotelijerstvu još uvek ne prepoznaju značaj izgradnje hotela jer čekaju da država (lokalna samouprava, grad, opština, pokrajina i drugi) ispune infrastrukturni uslovi koji se odnose na izgradnju odgovarajućeg puta, elektromreže sa prihvatljivim naponom, vodovoda i kanalizacije. Izgradnja infrastrukture je veoma skupa i složena, a da bi se pristupilo realizaciji, neophodno je da država prepozna potencijale razvoja turizma te destinacije. Kada se grade putevi, javljaju se brojni problemi u vezi sa eksproprijacijom zemljišta. Destinacija treba da bude dostupna svim prevoznim sredstvima, što može uvećati troškove izgradnje puta.

Britanski turoperator je 2008. godine je dovodio turiste na Kopaonik, ali posle dve zimske sezone je saradnja prekinuta. Razlozi su brojni, ali jedan od najznačajnijih razloga bila je udaljenost od međunarodnog aerodroma „Nikola Tesla“.

Sa tržišnog aspekta, posebnu pažnju je potrebno usmeriti na trajanje putovanja od mesta boravka do destinacije. Naime, turisti ukoliko putuju avionom, tolerišu vožnju od aerodroma do turističke destinacije u trajanju najviše 2 do 3 sata (Čerović i Čomić 2013).

2. **Faza angažovanja.** Destinacija beleži sve veći broj turista, duži je prosečni boravak, otvaraju se ugostiteljski objekti. Lokalne turističke organizacije počinju intenzivnije da promovišu destinaciju. U ovoj fazi su brojni izazovi pred ključnim stejkholderima u destinaciji. Posebnu pažnju treba usmeriti na dalji razvoj destinacije, što podrazumeva ulaganje zajedničkih napora države (ministarstva turizma, infrastrukture, instituti...), privatnog (vlasnici hotela, restorana i drugi predstavnici turističke ponude) i civilnog sektora (lokalno stanovništvo, udruženja građana, nevladine organizacije) da destinaciju deklariraju kao turističku i odrede turističke zone. Na taj način se može kontrolisati razvoj destinacije u budućnosti i sprečiti nelegalna gradnja brojnih smeštajnih i drugih objekata (npr. Zlatibor, Budva). Hoteli se u fazi

angažovanja otvaraju ali ne masovno. Prvi hoteli u destinaciji brže postaju prepoznatljiviji na tržištu a potencijalni investitori pažljivo prate njihovo poslovanje.

Primer destinacije u fazi angažovanja je Stara planina. Uredbom Vlade Republike Srbije, a na osnovu usvojenog master plana, predviđena je izgradnja kompleksa hotela sa pratećim sadržajima (ski staze, ski lifotvi, gondola, pešačke staze). Prvi izgrađeni objekat na novoj lokaciji bio je hotel „Stara planina“, koji je pripadao hotelskom lancu Falkensteiner. Ideja projekta je da se na osnovu izgrađene infrastrukture i hotela podstaknu drugi investitori da ulažu u destinaciju. Za sada je neizvesno da li će destinacija Stara planina preći u narednu, razvojnu fazu.

3. **Razvojna faza.** Posle niza godina u kojoj su turisti otkrivali destinaciju, u ovoj fazi je intenzivan rast broja turista. U periodima kada je najveća tražnja, smeštajni kapaciteti, posebno hoteli su u potpunosti iskorišćeni. Broj turista tada može premašiti broj lokalnog stanovništva. Cene u ugostiteljskim i smeštajnim objektima, trgovinama i drugim segmentima turističke ponude u destinaciji postaju više, što može negativno uticati na kupovnu moć lokalnog stanovništva.

Veliki broj hotela je otvoren u destinaciji, tako da se destinacija profilisala na osnovu veličine hotela, kategorizacije, sadržaja, kvaliteta usluge, cena. Sve veći prostor se rezerviše za izgradnju hotela i drugih objekata, pri čemu je od suštinskog značaja da se u ovoj fazi kontroliše razvoj destinacije i očuva životna sredina. Određeni broj hotela je postao prepoznatljiv za destinaciju po tradiciji poslovanja, kao što je hotel Palisad na Zlatiboru, hotel Moskva u Beogradu, hotel Platani u Trebinju.

4. **Faza konsolidacije.** Nakon istraživanja, angažovanja i naglog razvoja, sledi faza konsolidacije turističke destinacije u kojoj je prioritet očuvanje i povećanje kvaliteta turističke ponude. Turistička destinacija postiže stabilnu poziciju na tržištu, jer ima određeno učešće koje prati zadovoljavajuća stopa rasta tržišta. Konsolidacija predstavlja kritičnu fazu životnog ciklusa destinacije, jer se otvara pitanje daljeg funkcionisanja destinacije. Održavanje *statusa quo* znači da se ništa dugoročno neće preduzeti u razvoju destinacije, što može doprineti do ulaska u poslednju fazu opadanja i nestajanja sa tržišta.

Hotelska preduzeća u fazi konsolidacije posluju stabilno, stepen lojalnosti gostiju je na visokom nivou. Menadžment preduzeća nastoji da dobre poslovne rezultate zadrži, ali je potrebno stalno inoviranje, od tekućeg poslovanja kada je u pitanju kvalitet usluge do investicionih ulaganja. Za otvaranje novih hotela u destinaciji mogu se javiti visoke barijere ulaska na tržište i to zbog cene zemljišta, ograničenja gradnje u turističkim zonama, dobijanja građevinskih dozvola, dolaska do kvalitetnih ljudskih resursa.

5. **Faza stagnacije.** U turističkoj destinaciji je dostignut maksimalan noseći kapacitet, usled naglog razvoja brojne turističke atrakcije su izgubile na vrednosti što se preslikava na opadanje kvaliteta turističke ponude. Cilj je da se zadrži dosadašnji broj turista i nivo potrošnje u destinaciji. Do izražaja dolaze problemi, pre svega ekološki, koji su inicirani upravo razvojem turizma i u određenoj meri zbog nepostojanja kontrolnih mehanizama u periodu progressa destinacije.

Dovoljno je da se dogodi ekološki akcident pa da negativno odrazi na destinaciju smanjenim brojem dolazaka turista, većim nezadovoljstvom (npr. negativni komentari na booking.com i tripadvisor.com). Hoteli beleže manju iskorišćenost kapaciteta, pa i pored zadovoljavajućeg kvaliteta usluge, negativni efekti destinacije mogu doprineti manjoj stopi lojalnosti gostiju, što se reflektuje na finansijske rezultate.

Posebno su osetljivi hoteli koji su novi na tržištu, jer se period povraćaja investicije produžava. Zato je potrebno pri svakoj odluci o izgradnji hotela, izvršiti analizu izvodljivosti, kako bi se na osnovu nje utvrdilo u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi destinacija i koji su očekivani trendovi razvoja u budućnosti.

6. **Faza opadanja.** Prisutno je značajno smanjenje broja dolazaka turista, kraći je boravak, što se odnosi i na manju turističku potrošnju. Mnoga preduzeća turističke privrede, a posebno hotelska, trude se da opstanu na tržištu i pokriju troškove poslovanja. Često se pristupa kreditiranju operativnog poslovanja, što može dovesti do brže likvidacije preduzeća.

U fazi opadanja životna sredina je u velikoj meri ugrožena. Mnogi vlasnici hotela se odlučuju da ih prodaju jer nisu zadovoljni poslovnim rezultatima. Pričinjena šteta od razvoja turizma ne može da se otkloni, ali može da se ublaži i to uspostavljanjem destinacijskog menadžmenta koji će pokušati da repozicionira turističku destinaciju.

Destinacijski menadžment se sprovodi od strane destinacijskih menadžment organizacija koju čine svi značajni stakeholderi, od vlasnika i menadžera hotela i drugih objekata, preko lokalnih udruženja i nevladinih organizacija do turističkih organizacija. Neophodno je postići konsenzus svih stakeholdera u jasnoj nameri da se izvrši zaokret u cilju podmlađivanja destinacije.

7. **Faza podmlađivanja destinacije.** Imajući u vidu da su tržišta u prethodnim fazama saturisana ili izgubljena u potpunosti, odluka da se podmladi destinacija treba da bude radikalna i sveobuhvatna. U ovoj fazi se traga za novim tržištima, pojedini hoteli su promenili vlasnike a najavljuje se izgradnja novih hotela koji će osvežiti destinaciju sa savremenim sadržajima. Za postizanje uspeha u ovoj fazi ključna je podrška države, posebno u oblasti rekonstrukcije putne i komunalne infrastrukture.

Primer za podmlađivanje destinacije je Tivat u Crnoj Gori. Do 2006. godine Tivat je bila destinacija u kojoj su dominirali hoteli u državnom vlasništvu i većina njih je bila u lošem stanju. Infrastruktura čitave destinacije je takođe bila zapostavljena, od aerodroma do puteva. Brodogradilište je dominiralo Tivtom, što iniciralo brojne ekološke probleme. Vlada Crne Gore je 2006. godine dala brodogradilište kanadskom biznismenu Piteru Munku pod koncesiju na 99 godina. Vrednost projekta pod nazivom Porto Montenegro (2006) u koncesioniranom području je oko 600 miliona evra. Do 2018. godine je izgrađena luksuzna marina koja uključuje luksuzni hotel „Regent“, rezidencije, jahting klub, zbirku pomorskog nasleđa, luksuzni bazen na otvorenom i druge sadržaje. Projekat Porto Montenegro je pokrenuo rekonstrukciju aerodroma i komunalne infrastrukture. U kontekstu turističkih kretanja, struktura turista se u potpunosti promenila, povećao se broj stranih gostiju, kao i njihova potrošnja. Tivat je postao destinacija elitnog turizma i to na osnovu pomenutog projekta.

Integrisanost hotelskog preduzeća u razvoj turističke destinacije. U teorijskim razmatranjima, turističkom destinacijom se može upravljati pokretanjem tzv. destinacijske menadžment organizacije. Uloga destinacijske menadžment organizacije je upravljanje razvojem turizma na području destinacije, što podrazumeva iniciranje i koordinisanje između svih aktera turističke ponude i turističkih organizacija.

Sprovođenje aktivnosti menadžment organizacija u praksi je imalo ograničene efekte na destinaciju i to zbog:

- Nedefinisane odgovornosti svih stejkholdera koji su uključeni u rad destinacijske menadžment organizacije;
- Nedovoljna motivacija pojedinih stejkholdera za učešće u radu organizacije;
- Nedovoljno angažovanje menadžera i zaposlenih u preduzećima turističke privrede usled zaokupljenosti operativnim poslovanjem.

Pošto se nije prepoznala uloga funkcionisanja destinacijskih menadžment organizacija, posebno u Srbiji, inicijativu za dalji razvoj destinacije treba da preuzme neko od nosilaca turističke ponude. Najčešće su to hoteli koji svojim razvojnim inicijativama pokreću čitavu destinaciju. Oni učesnici turističke ponude koji uspeju u ovakvim inicijativama, postaju lideri u razvoju destinacije.

Adekvatnost resursa i kapaciteta hotelskog preduzeća u funkciji razvoja turističke destinacije. Svaki hotel ima određeno mesto i ulogu u funkcionisanju turističke destinacije. To znači da je potrebno uspostaviti aktivan odnos hotela prema destinaciji. Da bi turistička destinacija delovala kao simbioza svih učesnika turističke ponude, neophodno je uspostaviti participativan način u odlučivanju o daljim razvojnim ciljevima destinacije.

Shodno tržišnom učešću, proaktivnosti menadžmenta i investicionim aktivnostima hotelskog preduzeća u destinaciji, od suštinskog značaja je inicijativa i delovanje svakog od njih. Partnerski pristup u upravljanju turističkom destinacijom će doprineti povećanju konkurentnosti svakog hotela, jer ciljevi razvoja destinacije predstavljaju ciljeve pojedinačnog hotela.

Integracijom resursa i kapaciteta hotelskih preduzeća u praksi se može postići sledeće:

- Pokretanje jedinstvenog rezervacionog sistema za destinaciju;
- Kreiranje zajedničkih paketa različitih hotela na osnovu sadržaja;
- Uvođenje kartica na osnovu kojih se mogu ostvariti popusti, posebno kada kod vanpansionske potrošnje;
- Povoljnije cene hotelskih usluga u slučaju prebukiranosti (engl. *overbooking*);
- Udruživanje radi postizanja ušteda kod određenih dobavljača i drugo.

Prethodno navedeni faktori su značajni za strategijsko planiranje hotelskih preduzeća i prilagođavanje promenama. Hotelsko preduzeće treba svoje poslovanje da posmatra kroz prizmu destinacije, uvažavajući fazu u životnom ciklusu. Destinacija sa svojim volumenom aktivnosti može pozitivno uticati na podsticanje rasta i razvoja hotelskog preduzeća. Takođe, hotelsko preduzeće na osnovu investicionih aktivnosti i inoviranju poslovnih procesa može pokrenuti ostale učesnike na turističkom tržištu i tako ubrzati razvoj turističke destinacije u kojoj posluje.

Pitanja:

1. Objasniti značaj hotelijerstva u ugostiteljskoj delatnosti.
2. Koje su karakteristike hotelske usluge?
3. Koje su specifičnosti hotelskog poslovanja u odnosu na druge delatnosti?
4. Objasniti ulogu kategorizacije u određivanju kvaliteta u hotelijerstvu.
5. Objasniti međuzavisnost hotela i destinacije.
6. Koje su vrste ugostiteljskih objekata?
7. Analizirajte faze životnog ciklusa turističke destinacije i pronađite primer destinacije za svaku fazu razvoja.

3 STRATEGIJSKI OKVIR ODLUČIVANJA U HOTELIJERSTVU

Ciljevi poglavlja

- Objasniti okruženje u hotelijerstvu
- Objasniti sticanje konkurentske prednosti u hotelijerstvu
- Objasniti tipove grana prema Porteru
- Istaći gransku regulativu u analizi okruženja
- Prikazati konkurentske sile prema Porteru
- Objasniti lanac vrednosti hotela
- Ustanoviti ključna finansijska racija za donošenje poslovnih odluka u hotelijerstvu
- Objasniti proces benčmarkinga kao strateigijskog alata

Sadržaj poglavlja

- Strateigijski aspekti analize okruženja
- Granski koncept konkurencije
- Analiza okruženja u hotelijerstvu
- Analiza preduzeća – koncept lanca vrednosti u hotelijerstvu
- Interakcija hotelskog preduzeća i okruženja
- Finansijski kapaciteti u hotelijerstvu
- Benčmarking u hotelijerstvu

3.1 Strategijski aspekti analize okruženja

Svako preduzeće, uključujući i hotelsko, ostvaruje svrhu postojanja na osnovu vizije, misije i strateških ciljeva. Svrha postojanja preduzeća se dokazuje ponašanjem na tržištu. Da bi ponašanje preduzeća bilo u funkciji prosperiteta, potrebno je dobro upoznati okruženje.

Strateška analiza okruženja je zapravo analiza konkurentskih snaga okruženja. U fokusu analize potrebno je identifikovati promene koje utiču na hotelijerstvo. Imajući u vidu veliko prisustvo diverzifikovanih preduzeća u kojima se nalaze i hotelijerska (usled vertikalnog povezivanja hotelskih preduzeća unazad i unapred), važno je analizirati ključne faktore koji se odražavaju na konkurenciju.

Uspešnost strateške analize zavisi od proučavanja iskustava uspešnih i neuspešnih preduzeća u grani. Konkurentske snage u grani se određuju kao grupa preduzeća koja na osnovu proizvodnog i uslužnog asortimana prodaje proizvode i pruža usluge. Stoga, grana (delatnost) se definiše kao grupa preduzeća koja imaju sličnu osnovu u koncipiranju proizvodno-uslužnog asortimana i tržišnom plasiranju. U našem slučaju govorimo o ugostiteljstvu kao grani i hotelijerstvu kao integralnom delu ugostiteljstva.

Okviri grane se stalno menjaju u zavisnosti od ponašanja učesnika u grani. U hotelijerstvu se takođe dešavaju promene usled povećanja broja hotela na tržištu, spajanja velikih korporativnih hotelskih lanaca i stalnog tehnološkog napretka. Prema Porteru (1990), da bi se ostvario uspeh na međunarodnom tržištu, potrebno je prevashodno uspeti na domaćem tržištu. To znači da preduzeće prođe prve faze rasta životnog ciklusa izrastajući u preduzeće koje će biti spremno za strategije ulaska na nova tržišta.

Srpska kompanija Delta Real Estate (2007) je prvobitno bila orijentisana na izgradnju tržnih centara, stambenih i poslovnih prostora. Nakon nekoliko značajnih projekata, poput tržnih centara „Delta City“ u Beogradu i Podgorici, stambenog naselja „Belville“, distributivno-logističkog centra, kompanija je odlučila da svoje poslovanje proširi u oblasti hotelijerstva. Prvi hotel koji je u potpunosti izgradila ova kompanija je hotel „Intercontinental“ u Ljubljani, otvoren 2017. godine. U svom vlasništvu poseduje hotele „Crown Plaza“ (koji je u potpunosti renoviran) i hotel „Holiday Inn“ u Beogradu. Težište poslovanja u početku je bilo usmereno na domaće tržište a nakon sticanja iskustva i referenci, kompanija je primenila strategiju širenja na druga tržišta.

Nacionalna ekonomija treba da bude u funkciji podsticanja konkurentne prednosti. U zavisnosti od ekonomske razvijenosti zemalja, nacionalna ekonomija može da podstiče ili da otežava podsticanje konkurentne prednosti. Kod analiziranja mogućnosti strategije ulaska na nova tržišta, od pomoći mogu biti podaci *Svetskog ekonomskog foruma* (www.weforum.org), koji objavljuje godišnje izveštaje o konkurentnosti nacionalnih ekonomija.

Konkurentnost nacionalnih ekonomija se razmatra kroz *indeks konkurentnosti* sumiranjem podataka za *12 stubova konkurentnosti* (World Economic Forum 2017):

1. Institucije;
2. Infrastruktura;
3. Makroekonomsko okruženje;
4. Zdravstveno i osnovno obrazovanje;
5. Visoko obrazovanje i obuka;
6. Efikasnost tržišta dobara;
7. Efikasnost tržišta rada;
8. Razvijenost finansijskog tržišta;
9. Tehnološka osposobljenost;
10. Veličina tržišta;
11. Sofisticiranost poslovanja;
12. Inovacije.

Nacionalna ekonomija kroz strateške mere Vlade treba da kreira ambijent u kome će biti omogućeno stvaranje konkurentne prednosti. Svi stubovi konkurentnosti moraju se razvijati što ravnomernije, jer se time gradi stabilna nacionalna ekonomija. Značajan je uticaj diverzifikovanih grana (građevinarstvo, poljoprivreda, industrija i druge grane) na hotelijerstvo.

Povećanjem konkurentnosti u hotelijerstvu, posebno u slučaju investicionih ulaganja, podstiče se konkurentnost u diverzifikovanim granama. Hoteli se intenzivno grade, što angažuje građevinarstvo i industriju, a kada se hoteli otvore, za operativno poslovanje se pokreću poljoprivreda i prehrambena industrija.

Za sticanje konkurentne prednosti u hotelijerstvu, veoma je važno poslovno povezivanje. Hotelsko preduzeće je zavisno od brojnih stejkholdera i kvalitet odnosa sa njima se može pokazati u poslovnom rezultatu. Cilj poslovnog povezivanja je stvaranje konkurentnog hotelskog preduzeća koji će brže ostvariti profit. Povezivanjem u hotelijerstvu se podstiče razumevanje između privrednih subjekata, što dovodi do kvalitetnijih poslovnih odnosa.

Prednosti poslovnog povezivanja su u postizanju ekonomije obima (nabavka, angažovanost ljudskih resursa, prodaja) i boljem pozicioniranju na tržištu. U hotelijerstvu se javlja (Čačić 2013):

- Horizontalno povezivanje – ostvaruje se kroz internu i eksternu formu, povezuju se hoteli i nastaju hotelski lanci. Dolazi do ekspanzije hotela iste kategorije ili oblika. Primeri su dobrovoljni i korporativni hotelski lanci sa pripadajućim brendovima.
- Vertikalno povezivanje – povezivanje hotelskih poslova unapred (sa saobraćajnim preduzećima, turoperatorima, turističkim agencijama i drugim preduzećima turističke privrede) i unazad (sa dobavljačima). Primer povezivanja unapred je globalna kompanija TUI.
- Konglomeratsko povezivanje – ostvaruje se integriranjem preduzeća iz različitih grana koji funkcionišu u jednoj grupaciji. Primeri su domaće korporacije kao što su MK Group (hotelijerstvo, šećerna industrija, mesna industrija, trgovina, informacione tehnologije, bankarstvo) i Delta Holding (hotelijerstvo, poljoprivreda, trgovina).

Poslovno povezivanje u turbulentnom okruženju posmatra se kao neophodnost i strateško opredeljenje preduzeća u hotelijerstvu. Povezivanje znači da se resursi svih povezanih preduzeća integrišu radi ostvarivanja sopstvenih interesa. Podstiče se interna konkurentnost, amortizuje se rizik poslovanja, vrši se optimizacija troškova.

Najsloženije povezivanje je konglomeratsko zbog postojanja pluraliteta interesa svih povezanih preduzeća. Konglomerate odlikuje visok stepen diverzifikacije, što može predstavljati konkurentsku prednost, jer se povećava prilagodljivost okruženju kada se ulazi na nova tržišta.

Pored navedenih oblika poslovnog povezivanja, u turizmu i hotelijerstvu se javlja tzv. oblik klstersko povezivanje. Preduzeća se udružuju radi stvaranja dodatne vrednosti po jedinici proizvoda i usluge. Porter geografske koncentracije preduzeća koja su međusobno povezani, naziva klasterima i smatra da se na taj način organizovanja omogućava stalno povećanje konkurentnosti. Vertikalno povezivanje (posebno povezivanje unazad) zbog geografske koncentracije preduzeća je najbliže klsterskom povezivanju.

Radi promovisanja turističkih atrakcija valjevskog kraja, 2008. godine je u Valjevu osnovan turistički klaster „Valjevo za Vas“. Osnivači klastera su bili predstavnici javnog sektora (gradska uprava Valjevo, Narodni muzej u Valjevu), civilnog sektora (određeni broj nevladinih organizacija) i privatnog sektora (hoteli u Valjevu i Divčibarama, turooperatori i turističke agencije, restorani). U klasteru su se okupili ključni akteri destinacije i inicirali potpuno nov turistički proizvod. Interes predstavnika hotela je da povećaju iskorišćenost smeštajnih kapaciteta i podstaknu potrošnju u sadržajima hotela. Organizovanjem predstavnika turističke ponude i javnog sektora, brže su se rešavali problemi u poslovanju.

Hoteli stalno menjaju uslužni asortiman, a gosti stalno menjaju svoje ponašanje i očekivanja. U procesu prilagođavanja očekivanjima gostiju, hoteli često eksperimentišu sa kreiranjem uslužnog asortimana. Poslovnim povezivanjem se poboljšava pozicija hotelskog preduzeća da inovira interne procese i stekne konkurentsku prednost.

3.2 Granski koncept konkurencije

Imajući u vidu da se privredne grane značajno međusobno razlikuju, analiza konkurentskog okruženja mora sadržati ključna ekonomska obeležja grane i poslovnog ambijenta na globalnom, regionalnom i lokalnom nivou. Stoga, granski koncept konkurencije odnosi se na okupljanje onih kompanija koje nude proizvod ili klasu proizvoda/usluga koji međusobno čine srodne supstitute.

Ključne karakteristike privredne grane određene su sledećim karakteristikama:

- veličina tržišta;
- stopa rasta tržišta;
- geografski opseg tržišta;
- broj i veličina prodavaca;
- broj i veličina konkurenata;
- brzina i intenzitet tehnoloških promena;
- diferenciranost proizvoda/usluga;
- broj i intenzitet barijera ulaznog i izlaznog karaktera;
- struktura troškova;

- stepen vertikalne integracije;
- stepen globalizacije.

U slučaju pojedinačnog konkurenta, u procesu formulisanja strategije, posebnu pažnju treba obratiti na atraktivnost grane koja se meri prosečnom profitabilnošću. Pozicioniranost preduzeća na tržištu je različita i jedinstvena, što znači da strategija svakog učesnika predstavlja reakciju i prilagođavanje na aktuelna kretanja u grani.

Prema Porteru (1980), razlikuju se sledeći tipovi grana:

1. Fragmentirane grane
2. Grane u nastajanju
3. Zrele grane
4. Grane na zalasku

Fragmentirane grane. Ključna karakteristika fragmentirane grane je što ne postoji učesnik ili preduzeće koji ima značajno učešće na tržištu. U okviru fragmentirane grane, egzistira veliki broj malih ili srednjih preduzeća, što upućuje na slabu koncentrisanost grane. Drugim rečima, nema preduzeća koje ima dominantnu ulogu na tržištu, čime se zapravo ne stvaraju mogućnosti iniciranja radikalnih promena i inovacija koje bi pokrenule granu u celini. Maloprodaja, drvna industrija, metaloprerađivačka su tipične za fragmentirane grane.

Najčešći problemi se javljaju kod onih preduzeća koji pretenduju da budu lideri na tržištu. To znači da preduzeća angažuju raspoložive resurse, investiraju u rast i razvoj. Međutim, u praksi se kod fragmentiranih grana rast tržišnog učešća veoma retko dešava. Takva preduzeća, usled nerealizovanja ciljeva, dovode se u situaciju mat pozicije, što može rezultirati bankrotom odnosno eliminacijom sa tržišta.

Fragmentiranoj grani nedostaje lider koji poseduje značajno tržišno učešće a samim tim i moć. Sa jačanjem tržišne pozicije, povećavaju se investicioni kapaciteti koji su u funkciji uvođenja inovacija i promena u grani. Nepostojanje lidera ukazuje na to da preduzeća moraju da prihvate cenu koja je aktuelna na tržištu, što se direktno odnosi na profitabilnost preduzeća u grani.

Faktori koji na izvestan način „parališu“ učesnike na tržištu su u najvećoj meri ekonomske prirode i odnose se na sledeće (Tipurić 1999):

- niske ulazne barijere;
- nedostatak korišćenja ekonomije obima;
- nedostatak korišćenja krive iskustva;
- visoki transportni troškovi;
- visoki troškovi zaliha;
- izražene fluktuacije prodaje;
- nedovoljno jaka pozicija prema kupcima i dobavljačima;
- visoki troškovi zaliha uslijed cikličnog karaktera tražnje;
- uticaj lokalnih tržišta;
- deferenciranost proizvoda/usluga.

Svakako da se u praksi teži ka manjem stepenu fragmentiranosti grane. Mogućnosti su izuzetno ograničene, jer je potrebna strategija jednog preduzeća kao nosioca promena koja će preokrenuti gore pomenute faktore u sopstvenu korist. To znači da preduzeće na osnovu primenjene strategije računa na efekte ekonomije obima i krive iskustva. Rizik ovih aktivnosti je visok, ali zato rezultati idu u prilog postizanju konsolidacije i izlasku grane iz dominantno fragmentiranog stanja.

U fragmentiranim granama, kada konsolidacija nije moguća, pribegava se preispitivanju strategija koje rezultiraju njihovim repozicioniranjem. Suština repozicioniranja strategije je u prilagođavanju brojnim ograničenjima usled slabe pregovaračke snage preduzeća. Jedna od mogućnosti je primena strategije smanjenja troškova, što predstavlja orijentaciju na investicije koje imaju značajno niže troškove angažovanja (eksploatacije) (Porter 1980).

Cilj strategije je da se postigne što veća profitna marža uz niske cene. Druga mogućnost je primena strategije koja se odnosi na fokusiranje na poslovanje sa visokim stepenom autonomije. Suština je da se postigne decentralizacija u poslovanju i omogući dislociranje poslovanja. Treća mogućnost je primena strategije intenzivne specijalizacije prema potrebama potrošača. Akcenat je na kreiranju još veće dodatne vrednosti usled orijentacije na personalizaciju prema zahtevima potrošača.

Sa aspekta hotelijerstva, fragmentirane grane koje su u konstelaciji sa ugostiteljstvom, mogu ograničiti stvaranje konkurentске prednosti hotelskih preduzeća. Posmatrano u kratkom roku, niske cene proizvoda i usluga preduzeća iz

fragmentiranih grana doprinose da troškovi nabavke hotelskih preduzeća budu niži. Dugoročno, kvalitet proizvoda i usluga je upitan jer većina preduzeća nema mogućnosti da inovira poslovne procese i investira u tehnologiju, što znači da su njihovi naponi usmereni na opstanak na tržištu. Hotelska preduzeća su primorana da sa njima sarađuju, jer značajno boljih preduzeća na tržištu nema.

Grane u nastajanju. Značajno izmenjene ili potpuno nove grane ukazuju na grane u nastajanju. Razlozi poboljšanja postojećih i iniciranje novih grana su višestruki i odnose se na tehnološke inovacije, pad troškova usled promena iz okruženja i pojave novih tržišta. Ključni faktor koji karakteriše grane u nastajanju je visok stepen rizika.

Izražena inovativnost u granama u nastajanju ukazuje na brojne nepoznanice kod potencijalnih učesnika tj. pridošlica. Usled neuređenog sistema vrednosti i poslovanja, moguće su turbulencije koje pionire u grani mogu eliminisati. Na pionirima u grani je pritisak da održe stepen inovativnosti kako bi bili u funkciji postizanja i unapređenja konkurentske prednosti.

Brojne teškoće prate grane u nastajanju. Poboljšanja u grani i nove grane zahtevaju specifične resurse. Stoga, mogu se javiti teškoće u pogledu kontinuiranog snabdevanja, jer dobavljači žele dugoročnu održivost poslovnih odnosa. Dalje, prepoznavanje novih grana može predstavljati dug proces, kako bi se postigao željeni nivo komercijalizacije. To znači da je stepen neodređenosti potrošača visok, imajući u vidu započinjanje standardizacije poslovanja. Prisutno je visoko učešće prosečnih troškova, što dovodi do poslovanja sa gubitkom u prvim godinama rada. Takođe, potencijalna povoljna okolnost je u dostizanju visokih cena usled pionirskog osvajanja tržišta.

Prednost grana u nastajanju je mogućnosti postizanja prinosa viših od prosečnih na nivou privrede u celini. Takođe, za razliku od fragmentiranih grana, kod grana u nastajanju su visoke barijere ulaska, što onemogućava usitnjavanje tržišta. U ovom slučaju postoje preduzeća ili grupe preduzeća koja imaju vodeću ulogu, jer dostižu profitabilnost koja im omogućava intezivno investiranje u dalja poboljšanja.

Da bi se postigle visoke performanse preduzeća, neophodno je pažljivo analizirati i odabrati tržište kao i proceniti najpovoljnije vreme izlaska na tržište. Elastičnost tražnje je značajan faktor koji je potrebno valorizovati, kako bi se što preciznije predvidela tržišna kretanja. Odluka ima najmanje dve alternative: odložiti osvajanje tržišta ili čekati podobnije vreme.

Grane u nastajanju mogu predstavljati izazov za hotelska preduzeća. Pre svega, kod grana u nastajanju su ključne inovacije koje tek treba da budu prepoznate na tržištu. Mogućnosti ostvarivanja saradnje sa preduzećima grana u nastajanju je na osnovu konglomeratskog povezivanja. Naime, konglomerat ima kapacitet da razvije preduzeće koje pripada grani u nastajanju a određena dostignuća u poslovanju hotelska preduzeća mogu iskoristiti za unapređenje performansi.

Zrele grane. Analizirajući izazove fragmentiranih i grana u nastajanju, ne smeju se zapostaviti još kompleksniji izazovi u slučaju zrelih grana. Uređeno tržište sa preduzećima kojima sa poznatim pravilima funkcionisanja karakteriše zrelost grane.

Karakteristike zrelih grana su sledeće:

- usporen rast tržišta ili stagnirajuća tendencija;
- usporen rast ponude;
- visok stepen lojalnosti potrošača;
- moguće povećanje tržišnog učešća na štetu konkurenta usled velikog broja (gustine) učesnika na tržištu.

U prednosti mogu biti određena preduzeća koja imaju iskustvo u upravljanju tehnologijom i posvećeni su stalnom istraživanju tražnje. Takođe, saradnja sa dobavljačima je u većini slučajeva tradicionalna, što doprinosi ostvarivanju troškovnog vođstva. Ključni učesnici na tržištu su poznati, čime se povećavaju mogućnosti za adekvatnim praćenjem i skeniranjem konkurencije radi kreiranja daljih taktičkih koraka.

Zrele grane podrazumevaju visok nivo ekspertize menadžmenta jer preduzeća dugo funkcionišu na tržištu i prošla su kroz početne razvojne faze životnog ciklusa. Orijentisanost na rast je moguć kod malog broja preduzeća, s tim što se u slučajevima visokog rasta može ostvariti nadprosečna profitabilnost. U slučaju ograničenog rasta, kod zrelih grana može doći do krize menadžmenta, jer visoko očekivani rezultati poslovanja izostaju. Menadžment preduzeća se trudi da održava postojeće tržišno učešće, što dovodi do usporavanja inovacija.

Rast konkurentnosti na globalnom nivou reflektuje se na smanjenje operativnih troškova u poslovanju. Nedovoljna dubina i širina regionalnih i lokalnih tržišta ne može da isprati pravovremeno globalne promene, što može dovesti do smanjivanja konkurentnosti brojnih preduzeća. Pred domaćim preduzećima su brojni izazovi jer se javljaju inostrana preduzeća sa jakim investicionim kapacitetima.

Privredni tokovi kod preduzeća u okviru zrele grane imaju za posledicu pad profita, čime se mogu ugroziti investicione aktivnosti. Finansiranje opstanka zaduživanjem postaje neminovnost, tako da je postizanje konkurentske prednosti dovedeno u pitanje. Upravljanje u vreme krize navodi preduzeća na primenu strategija smanjenja troškova, diferenciranja i fokusiranja.

Ubrzani rast u prošlosti doveo je do visoke profitabilnosti, što je u određenoj meri zanemarilo analiziranje strukture troškova. U fazi zrelosti, kada je profitabilnost u stagnaciji ili skromnog rasta, analiza troškova, tehnologija i potrošači su faktori koji su predmet analize menadžmenta preduzeća. Analizom se obuhvataju svi proizvodi i usluge, utvrđuje njihovo učešće u profitu. Vršiti se racionalizacija proizvodnog i uslužnog asortimana.

Konkurent može da supstitutom cilja na proizvod drugog preduzeća koji je visoko profitabilan, što može ugroziti profitabilnost visokoprofitabilnog proizvoda a i čitavih proizvodnih linija. Ovakvi potezi mogu biti fatalni po neka preduzeća, posebno ona koja nemaju kapacitet za snižavanje cena. Ukoliko su okolnosti takve da je neophodno pribеći snižavanju cena, neka preduzeća mogu ući u zonu gubitka i nestati sa tržišta.

Pošto je u centru pažnje menadžmenta preduzeća snižavanje troškova, kod zrelih grana je potrebno uvoditi inovacije u tehnologije. Takođe, u savremenim uslovima poslovanja je značajnije povećati lojalnost postojećih nego doći do novih potrošača. Povećanje stepena lojalnosti znači da se aktivnosti prodaje i marketinga usmere na stvaranje drugačijeg pristupa postojećim potrošačima.

Praćenje trendova za svako preduzeće u grani, posebno u zrelim granama je od izuzetnog značaja za strategijsko planiranje. Prvenstveno, poznavanje savremenih tendencija navodi preduzeće da se pozicionira u odnosu na trend i preispita sopstvene resurse i kapacitete. Ukoliko preduzeće odnosno menadžment preduzeća želi da bude u skladu sa trendovima, znači da mora imati investicioni potencijal zasnovan na realnim pokazateljima poslovanja.

Periodi rasta i razvoja preduzeća svakako se mogu tumačiti kao temelj uspešnog poslovanja, ali to ne znači da su svi preduzeti koraci bili ispravni i u funkciji postizanja uspeha. Kriza profitabilnosti je zapravo kriza menadžmenta i organizacione strukture. Menadžment preduzeća više nije u stanju da postiže očekivane rezultate, a model organizacione strukture nije više odgovarajući za novo poslovno okruženje. Potraživanja i zalihe su predmet višestrukih analiza i posmatraju se u skladu sa drugim pokazateljima poslovanja. Integrirana kontrola

troškova postaje prioritet i značajan faktor za donošenje operativnih i stratejskih odluka.

Menadžment preduzeća u većini slučajeva sprovodi strategiju stabilizacije koja se može različito tumačiti. Prvo, strategija stabilizacije može biti opredeljenje menadžmenta preduzeća da konsoliduje svoje poslovanje nakon završenog perioda rasta. Drugo, strategija može biti odgovor menadžmenta preduzeća koji je neinventivan i reaktivan.

Grane u opadanju. Ključna karakteristika je pad prodaje uzrokovan smanjenjem broja potrošača (posebno lojalnih), nedovoljne inovativnosti i tehnološkog zastarevanja. Više se ne razmatraju tendencije rasta već je fokus na usporavanju pada poslovnih performansi. Negativni aspekti nisu kratkoročnog karaktera koji se mogu prevazići, već su sistemski i neizbežno je sledeće:

- pad profitne stope;
- smanjivanje investicionih aktivnosti ili potpuna nemogućnost realizovanja istih;
- smanjivanje broja kupaca;
- manja lojalnost kupaca;
- smanjeni intenzitet proizvodnje.

Usled pada profitne stope, smanjuju se mogućnosti preduzeća da investira u tekuće aktivnosti i kapitalna ulaganja. Stoga, smanjivanje investicionih aktivnosti dovodi do maksimiziranja novčanog toka. Produžavanje životnog ciklusa preduzeća i pojedinačnih biznisa može dodatno da iscrpi resurse preduzeća i ubrza nestanak preduzeća sa tržišta.

Odluka da se izađe sa tržišta u nestajanju je veoma kompleksna. Pre svega, barijere izlaska mogu da produžavaju već postojeće probleme. Preduzeća moraju da budu svesna barijera, kako bi sa što manje posledica prevazišli težak period.

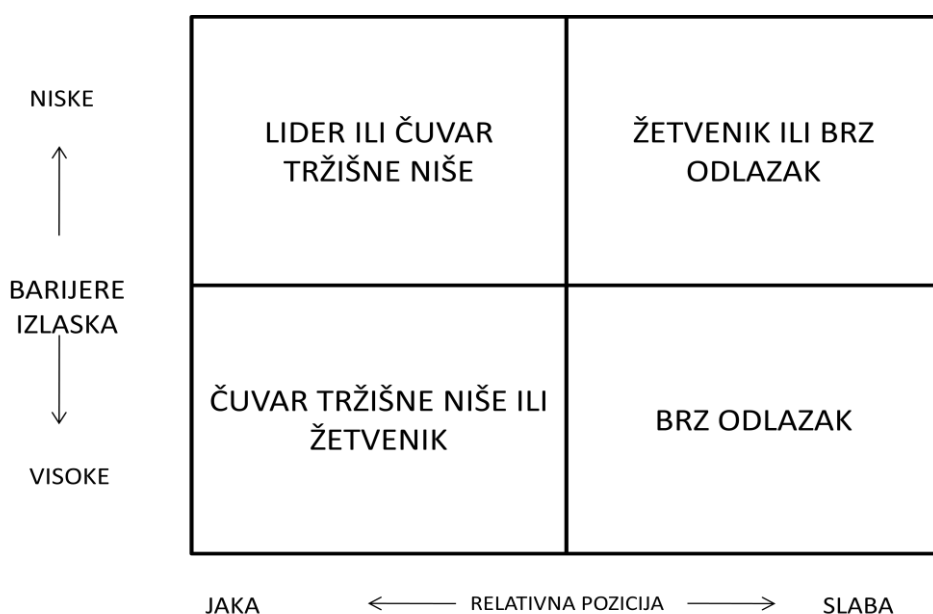
Izlazne barijere mogu biti taktičkog i stratejskog tipa (Đuričin, Janošević i Kalićanin 2016). Kod taktičkih barijera, fokus je u specijalizovanoj aktivnosti odnosno aktivnosti koja je vezana za jednu lokaciju na kojoj posluje preduzeće (mikrotržište). Značaj ove aktivnosti je u smanjivanju likvidacione vrednosti preduzeća. Niska vrednost aktivnosti omogućava nastavak poslovanja, tj. u određenoj meri se amortizuje pad u poslovanju.

Jedna od barijera predstavljaju fiksni troškovi u slučaju izlaska preduzeća sa tržišta. Prema zakonodavnim okvirima, ovi troškovi su neizbežni i odnose se na troškove

socijalnog programa (dobrovoljni odlasci radnika uz otpremnine), troškove eksperata za privrednu granu, pravnika, revizora i dr.

Kada preduzeće nalazi u poslednjoj fazi životnog ciklusa, mogu se javiti strategijske alternative koje jasnije usmeravaju kretanje preduzeća. Prema Porteru (1980), kod grana u nestajanju, postoje sledeće strategijske alternative: žetva, brz izlazak, liderstvo i čuvanje tržišne niše. Dezinvestiranje je osnova u slučajevima strategije žetve i brzog izlaska, a kod strategija liderstva i strategije očuvanja tržišne niše se javlja i dezinvestiranje i investiranje.

Slika 5: Strategije u granama u nestajanju



Izvor: Porter (1980, 276)

Prema strategiji žetve, teži se smanjivanju tržišnog učešća kako bi se postigao cilj maksimiziranja toka gotovine. Preduzeća odustaju od investiranja i razmatraju se opcije likvidiranja određenih biznisa u okviru preduzeća. Strategija žetve može imati slabiji i snažniji intenzitet. U slučaju slabijeg intenziteta, vrši se maksimiziranje toka gotovine uz usporavanje pada prodaje. U slučaju snažnijeg intenziteta, povećavaju se cene, kako bi se što pre dostiglo maksimiziranje toka gotovine. Ovu strategiju mogu sprovoditi ona preduzeća koja na kratak i srednji rok mogu podneti turbulentnija kretanja cena na tržištu. Strategija brzog izlaska podrazumeva postizanje najvećeg povraćaja na ulaganja u slučaju prodaje preduzeća u samim

počecima pada u grani. Najveći izazov za vlasnike je da ustanove povoljan trenutak za prodaju tj. da pravovremeno reaguju na trendove u grani. Suština je u postizanju najviše prodajne cene preduzeća.

Strategija liderstva zasniva se na postizanju liderske pozicije u fazi opadanja. Lider može postati dominantan na tržištu i obično su to preduzeća sa bogatim iskustvom poslovanja na tržištu. Kako bi dominacija na tržištu bila apsolutna i neoboriva, u određenim slučajevima se pripajaju preduzeća tj. vrši se eksterni rast. Bez dileme, strategiju liderstva nasleđuje strategija žetve jer se liderstvom iscrpljuju sve mogućnosti dominiranja i egzistiranja na tržištu. Kod strategije odbrane tržišne niše, pažnja je usmerena na pronalaženje niše koja nema izražene negativne tendencije u poređenju sa ostalim nišama. Ova strategija je zapravo „hvatanje za slamku“ odnosno poslednji trzaji da se održi životni ciklus preduzeća. Identifikovanje niše zahteva investiranje od kojeg se očekuje povratak u što kraćem roku. Nakon strategije odbrane tržišne niše, neminovna je strategija žetve.

Značaj odabira strategije kod grana u nestajanju je u utvrđivanju da li je korisnije za preduzeće da ostane u grani ili je u što kraćem vremenskom periodu napusti. Takođe, tumačenje strategije uvažavajući barijere izlaska iz grane može koristiti u određivanju relativne pozicije preduzeća. Ukoliko preduzeće ima slabu relativnu poziciju na tržištu a visoke barijere izlaska iz grane, neminovno je napuštanje tržišta. Situacija je povoljnija kod preduzeća sa niskim barijerama izlaska, jer se na osnovu njih omogućava poslovanje (životarenje) sa ciljem maksimiziranja novčanog toka (izvlačenje gotovine).

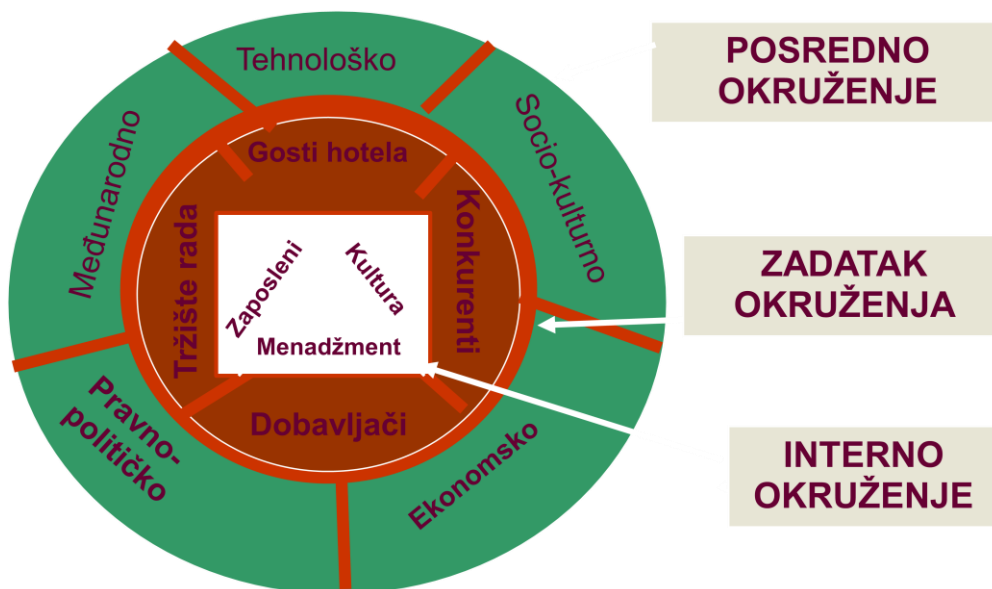
Jaka relativna pozicija na tržištu ima pozitivnije aspekte u poređenju sa preduzećima sa slabom tržišnom pozicijom, uzimajući u obzir barijere izlaska. Kod preduzeća sa niskim barijerama izlaska, može se ostvariti liderska pozicija na tržištu. Visoke barijere dodatno ugrožavaju opstanak, tako da su mogućnosti ograničene na čuvara niše i žetvenika. Analiziranje grane u kojoj preduzeće posluje ili namerava da posluje nije dovoljno da bi se donela „sudbinska“ odluka. Uvažavajući specifičnosti okruženja i prirodu promena na svim nivoima, neophodno je pristupiti analiziranju više grana kod kojih postoji mogućnosti intenzivnijeg povezivanja. Razlog je uzročno-posledična povezanost određenih faktora koji različitim intenzitetom deluju na grane.

3.3 Analiza okruženja u hotelijerstvu

Preduzeće svoju misiju ostvaruje na osnovu analiziranja ekonomskih, društvenih, tehnoloških, ekoloških i drugih faktora koji deluju na prostorni obuhvat u kome funkcioniše preduzeće (Milisavljević 2017). Radi se o nameri preduzeća da prepozna glavne segmente okruženja.

Okruženje može biti eksterno i interno (slika 6). Kod eksternog okruženja, analiziraju se mogućnosti i pretnje koje mogu uticati na preduzeća, dok se za interno okruženje vezuju snage i slabosti konkretnog preduzeća. Eksterno okruženje može biti posredno (dalje) i neposredno (bliže) (Mašić 2009). Strategijska orijentacija preduzeća usmerena je ka stalnom prilagođavanju okruženju, odnosno da se interno okruženje usklađuje sa promenama iz eksternog okruženja.

Slika 6: Okruženje hotelskog preduzeća



Posredno ili dalje okruženje predstavlja širi opseg faktora koji mogu imati određenog uticaja na preduzeće. Predmet „skeniranja“ okruženja se vrši kroz analizu političkog, ekonomskog, društveno-socijalnog i tehnološkog okruženja. Neposredno ili bliže okruženje je zapravo sredina u kome preduzeće posluje.

U procesu identifikovanja faktora eksternog okruženja koji su značajni za poslovanje preduzeća, potrebno je razmatrati što širi obuhvat faktora. Ukoliko se prevashodno analiziraju faktori iz posrednog okruženja a zatim iz neposrednog, takav pristup se zove metod levka. Obrnuto, kada se polazi od faktora iz neposrednog okruženja, govorimo o metodi prizme. U praksi je najčešći slučaj kombinovanja ova dva pristupa.

Preduzeća različito percipiraju okruženje u zavisnosti od veličine, širine i dubine proizvodnog i uslužnog portfolija, koncentracije poslovanja na tržištima, strukture dobavljača i drugih faktora. Veličina preduzeća i relevantnost nivoa okruženja u hotelijerstvu, prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela 5: Veličina preduzeća i relevantnost nivoa okruženja

STEPEN RELEVANTNOSTI	VISOK	SREDNJI	SMANJENI
ORGANIZACIJA			
KORPORATIVNI HOTELSKI LANCI	POSREDNO NEPOSREDNO INTERNO	-	-
DOMAĆI HOTELSKI LANCI	POSREDNO NEPOSREDNO INTERNO	-	-
NEZAVISNI HOTELI	NEPOSREDNO INTERNO	POSREDNO	-
MALI HOTELI	NEPOSREDNO INTERNO	-	POSREDNO

Izvor: prilagođeno prema Certo i Peter (1991, 47)

Korporativni lanci koji u svom sastavu imaju preko 500 hotela različitih brendova pridaju visok stepen relevantnosti svim nivoima analize, dok opažanje nivoa okruženja opada sa manjim preduzećima. Mali hoteli, u najvećem broju slučajeva porodičnog tipa su okrenuti analiziranju internog i neposrednog okruženja.

Neposredno okruženje hotelskog preduzeća čine: konkurenti, dobavljači, potrošači tj. turisti, organizacije javnog sektora, granska regulativa i grupe za pritisak. Konkurenti preduzeća potiču iz iste privredne grane koje potrošačima tj. gostima nude slične proizvode ili usluge. U slučaju hotelskog preduzeća, to su drugi hoteli i smeštajni objekti u destinaciji.

Dobavljači su preduzeća koja obezbeđuju resurse (finansijske, materijalne, ljudske, informacione) drugim preduzećima. Kod hotelskih preduzeća su dobavljači hrane i pića, hotelske kozmetike, struje, softverskih usluga i drugi.

Pod granskom regulativom se podrazumevaju definisani propisi, pravila i procedure koji regulišu poslovanje u okviru privrednih grana. Stejkholderi koji imaju zajedničke interese udružuju se u cilju poboljšanja uslova poslovanja u određenoj privrednoj grani predstavljaju grupe za pritisak (Mašić 2009). U hotelijerstvu, i turizmu uopšte, su posebno značajne grupe koje se zalažu za očuvanje životne sredine.

Težnja preduzeća je zauzimanje optimalne strategijske pozicije u okruženju, kako bi se omogućilo sticanje konkurentske prednosti. Majkl Porter (2008) je preporučio *koncept 5 konkurentskih sila* na osnovu kojih će se vršiti analiza preduzeća. U kontekstu hotelijerstva, cilj analize je da se pronađe strategijska pozicija u grani, kako bi hotelsko preduzeće moglo adekvatno da reaguje na uticaje ostalih hotela i smeštajnih objekata u destinaciji. Delovanjem konkurentskih sila se određuje potencijal profitabilnosti u hotelijerstvu i globalni uslovi poslovanja.

Sprovođenje analize okruženja u hotelijerstvu doprinosi oblikovanju poslovne strategije preduzeća. Strategijsko ponašanje pripadajućih preduzeća u hotelijerstvu zavisi od stabilnosti konkurentske strukture, investicionog kapaciteta i diferenciranja uslužnog asortimana.

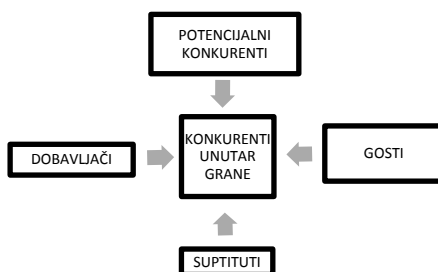
Primena koncepta 5 konkurentskih sila se posmatra u funkciji utvrđivanja pozicije hotelskog preduzeća u grani. Javljaju se tri strategijska cilja:

1. Građenje strategijske pozicije – ukoliko je hotel nov na tržištu. Traži se strategijska pozicija, troškovi poslovanja nisu u potpunosti poznati.
2. Zadržavanje strategijske pozicije – ukoliko hotel ostvaruje nadprosečan profit u odnosu na potreban neto priliv po smeštajnoj jedinici. Ova pozicija može biti leaderska, pa je cilj da se ona održi.
3. Repozicioniranje strategijske pozicije – ukoliko je hotel nezadovoljan pozicijom.

Porterov model konkurentskih sila identifikuje i procenjuje snage konkurenata na osnovu kojih se dolazi do zaključka o atraktivnosti ulaganja. Model čini (slika 7):

1. Rivalitet konkurenata;
2. Mogućnost ulaska;
3. Mogućnost supstituta;
4. Snaga potrošača (gostiju);
5. Snaga dobavljača.

Slika 7: Koncept 5 konkurentskih sila



Izvor: Porter (1980).

Svaka konkurentaska sila ima određeni uticaj na profit koji predstavlja razliku između ukupnih prihoda kao operativne efektivnosti i ukupnih troškova kao operativne efikasnosti (Magretta 2012, 32).

Barijere ulaska. Novi hoteli i hotelski lanci u granu donose nove kapacitete i resurse acilj je osvajanje tržišnog učešća. Pretnje od dolaska novih hotela zavise od barijera i reakcija postojećih hotela kao konkurenata. Postoji šest glavnih izvora ulaznih barijera (Porter 1980):

1. *Ekonomija obima* – prisiljava hotelska preduzeća da primenom ekonomije obima povećaju tržišno učešće. Posebno je značajan uticaj velikih korporativnih hotelskih lanaca koji imaju mogućnost primene ekonomije obima i to u destinacijama u kojima su nezavisni hoteli (naročito mali porodični hoteli) postali manjina.
2. *Diferencijacija hotelskog proizvoda* – identifikacija sa markom stvara ulaznu barijeru iz razloga što navodi nove hotele na visoke troškove marketinga, kako bi nadvladali lojalnost gostiju prema postojećim hotelima.
3. *Početni kapital* – potreba za ulaganjem značajnih finansijskih resursa stvara ulaznu barijeru, pogotovo ako se odnosi na izgradnju, opremanje, rekonstrukciju, renoviranje i dogradnju hotela. Takođe, treba dodati i odvajanje finansijskih resursa za istraživanje i razvoj koji prethode kapitalnim ulaganjima u hotelijerstvu.
4. *Troškovni zaostaci* – nemogućnost potencijalnih konkurenata da dostignu stečenu troškovnu prednost. Relativno niski troškovi poslovanja se mogu proizaći iz duge saradnje sa dobavljačima, posebno ako je hotel u okviru lanca i udruženja. Troškovni zaostaci proizilaze iz imovine kupljene po predinflacijskim cenama, povoljnih lokacija, državnih subvencija, i drugo.

5. *Pristup kanalima prodaje* – ako su kanali distribucije više povezani sa postojećim konkurentima, to znači da je teži je ulaz u granu. U hotelijerstvu ipak to nije slučaj zbog raznovrsnosti globalnih rezervacionih sistema i lako ostvarivih uslova za pristup sistemima. U povoljnijoj poziciji su hoteli u okviru lanaca koji su razvili sopstvene rezervacione sisteme i imaju visok stepen lojalnosti gostiju.
6. *Državna politika* – država može direktno ili indirektno da reguliše ulazak u granu. Ekspanzivna državna politika će kroz zakone i pravilnike, politiku subvencija i strateška dokumenta odrediti težinu barijera. U hotelijerstvu Srbije, državna politika još nije sistemski počela konstruktivno da donosi odluke koje bi olakšale poslovanje (tabela 6).

Tabela 6: Barijere ulaska novih hotela na tržište u Srbiji

Stepen relevantnosti	VISOK	SREDNJI	NIZAK
Barijere			
Ekonomija obima	+		
Diferencijacija hotelskog proizvoda	+		
Početni kapital	+		
Troškovni zaostaci		+	
Kanali prodaje			+
Državna politika			+

Izvor: Obrada autora

U tabeli su prikazane barijere ulaska na tržište i stepen relevantnosti koji se odnosi na hotelijerstvo u Srbiji. Niske barijere ulaska odnose se na kanale prodaje i državnu politiku. Kanali prodaje su danas dostupni za sve smeštajne objekte posebno zbog snažnog uticaja globalnih sistema podrške (npr. www.booking.com). Rezervacioni sistemi korporativnih hotelskih lanaca predstavljaju nadogradnju na postojeće sisteme.

Prodaja se može vršiti: preko sajta hotela, direktno (bez posrednika), indirektno (sa posrednicima), alotmanskim ugovorom, centralizovano, decentralizovano. Ograničenja u kanalima prodaje se mogu javiti u slučaju indirektno prodaje kada je posrednik respektabilni turoperator (npr. saradnja hotelskog preduzeća i turoperatora koji zakupljuje kapacitete za vreme sezone). Ukoliko turoperator dominiraju u kanalima prodaje određene destinacije, to može povećati barijere ulaska. U Srbiji to ipak nije slučaj.

U periodu od 2008-2018. godine u Srbiji je otvoreno oko 180 novih hotela. U strukturi hotela, dominiraju hoteli srednje veličine koji su kategorizovani sa 3 i 4 zvezdice. U periodu od 2013 godine tendencija je otvaranja hotela koji posluju u okviru korporativnih hotelskih lanaca (Courtyard Marriott, Hilton, Crowne Plaza, Falkensteiner, Tulip Inn, Accor, Radisson Blue, St. Regis, Mama Shelter i drugi). Takođe, otvoren je veliki broj nezavisnih hotela, a pojavile su se asocijacije domaćih hotela („A“ hoteli, MAT hoteli). Ekspanzija tržišta u hotelijerstvu Srbije je znak niskih barijera ulaska ali samo na kratak rok. Stabilizovanje poslovanja znači da se prevaziđe faza otvaranja hotela, što podrazumeva postizanje ekonomije obima i diferenciranje hotelskog proizvoda.

Početni kapital može biti visoka barijera ulaska na tržište. Ovo je karakteristično za investitore koji grade hotele ili menjaju namenu objekta u hotelski objekat. Tendencija na globalnom nivou nije da se poseduje imovina, već da se njom preko ugovornih aranžmana upravlja (ugovor o menadžmentu, ugovor o franšizi).⁴

Pregovaračka moć dobavljača. Na odluku o ulasku u granu posebno utiču očekivanja potencijalnih konkurenata o reakciji postojećih preduzeća. Pregovaračka moć dobavljača može se ogledati u povećanju cena ili smanjenju kvaliteta hotelskih usluga. Takođe, gosti mogu snižavati cene ili zahtevati veći kvalitet. Pregovaračka snaga dobavljača hotela i potencijalnih gostiju zavisi od karakteristika situacije na turističkom tržištu.

Tabela 7: Elementi za procenu uticaja opasnosti od dobavljača

Pregovaračka moć dobavljača	Mogućnost	Opasnost
Mali broj dobavljača	+	
Veliki broj dobavljača		+
Proizvodi dobavljača su diferencirani	+	
Proizvodi dobavljača nisu diferencirani		+
Visoki troškovi prebacivanja na novog dobavljača	+	
Niski troškovi prebacivanja na novog dobavljača		+

Izvor: Prolagođeno prema Johnson, Scholes i Whittington (2008, 46)

Dobavljači mogu imati prednost u odnosu na preduzeće sa kojim sarađuju ukoliko je stepen koncentracije u grani dobavljača veći od stepena koncentracije u grani koja kupuje njihove proizvode (ugostiteljstvo). Dobavljači mogu postaviti strožije

⁴ Više pročitati o ugovornim aranžmanima: Čačić, K. *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum. 2013., str: 71-107.

uslove kupovine, povećati cene i primeniti druge mehanizme, jer njihovi proizvodi mogu biti diferencirani od drugih ili su troškovi prelaska na drugog dobavljača previsoki (tabela 7).

Na pregovaračku moć dobavljača utiče niz faktora koji su od velikog značaja za hotelsko preduzeće:

- Cena i kvalitet proizvoda i usluga dobavljača – prihvatljiv odnos cene i kvaliteta. Bolju pregovaračku poziciju imaju dobavljači koji su sertifikovali svoje poslovanje. Npr. proizvođači hrane za pripradnike islamske veroispovesti treba da poseduju određene sertifikate (halal sertifikat) koji potvrđuju ispravnost procesa proizvodnje u sektoru hrane i pića. Takođe, sertifikacija je važna u proizvodnji organske hrane koja je sve prisutnija u hotelima. Kada su u pitanju električne instalacije, korišćenje štedljivih sijalica može uticati na sticanje većeg broja bodova u procesu kategorizacije hotela, a i gosti sve više prepoznaju značaj ekoloških proizvoda.
- Blizina dobavljača – udaljenost dobavljača utiče na formiranje krajnje cene koju plaća hotel. Npr. *hotel Stara planina* u istoimenoj destinaciji ima visoke troškove nabavke jer je lokacija hotela nepristupačna. Dobavljačima je u većini slučajeva jedino odredište *hotel Stara planina*, što znači da ne mogu da opsluže više klijenata.
- Urednost u izvršavanju obaveza dobavljača prema hotelu – pravovremenost isporuke je od suštinskog značaja za poslovanje hotela a posebno sektora hrane i pića. Upravljanje zalihama zavisi od dinamike potrošnje u hotelu i vremena isporuke dobavljača.
- Mogućnost unapređivanja saradnje – dobavljač treba da razume specifičnosti poslovanja hotela. Na osnovu dužeg perioda saradnje, dobavljač može sniziti cene, promeniti uslove plaćanja, npr. sezonski hotel u primorskoj destinaciji se otvara u maju mesecu. Da bi se primili prvi gosti, potrebno je hotel snabdeti hranom i pićem. Pošto je smanjena likvidnost hotela u tom periodu, dobavljač će biti fleksibilan u rokovima naplate.

Izbor dobavljača i krajnjih potrošača tj. gostiju predstavlja strategijsku odluku preduzeća kojom se može popraviti strategijska pozicija u okruženju. Preduzeće može da pruža svoje usluge gostima i tako ostvaruje nadprosečni profit samo ukoliko ima izuzetno niske troškove, ili ukoliko hotelski proizvod odlikuju jedinstvene karakteristike koje se značajno razlikuju od ostalih hotela.

Pregovaračka moć krajnjeg potrošača – gosta. Krajnji potrošači su osetljivi na cenu, posebno ako kupuju proizvod koji nije diferenciran. Takođe, veličina diskrecionog dohotka određuje intenzitet potrošnje a tako i odluku o boravku u određenom hotelu. Opasnost od krajnjeg potrošača zavisi od sledećeg:

- Koncentracije segmenata tražnje – promene u ponašanju turista mogu izazvati velike oscilacije u tražnji za određenim destinacijama i hotelima u tim destinacijama.
- Promene diskrecionog dohotka – osetljivost na promenu zarade. Magija turizma jeste u tome što više raste diskrecioni dohodak nego zarada.
- Posrednog iskazivanja interesa za vertikalnim povezivanjem unazad – povezivanje hotela sa dobavljačima (npr. hotel preuzme proizvodnju voća).

Supstituti. Oni mogu da ograniče potencijal grane na osnovu formiranja najviše cene proizvoda i usluga. Ukoliko preduzeća u grani nisu u mogućnosti da diferenciraju proizvodni i uslužni asortiman, supstituti će uticati na pad prihoda, što će rezultirati smanjenjem rasta grane.

U hotelijerstvu se opasnost od supstituta javila pre 10-tak godina. Razvoj poslovnih rešenja koja su zasnovana na internetu, doprineo je pojavi drugačijih smeštajnih kapaciteta od hotelskih objekata. Zahtevi tražnje su se radikalno promenili. Turisti žele raznovrsniji smeštaj po relativno pristupačnim cenama.

Na globalnom nivou to je pojava kompanije Airbnb, a u Srbiji je masovno izdavanje apartmana i stanova koji su namenjeni za kraći boravak gostiju. Kompanija Airbnb je osnovana 2007. godine njen rast je intenzivan poslednjih godina (rast u 2015.godini je 15%, u 2016.godini 19% a u 2017.godini 25%). Vrednost kompanije Airbnb je premašila 30 milijardi dolara, što je veća vrednost od korporativnog hotelskog lanca Hilton. Koncept smeštajnih jedinica kompanije Airbnb se značajno razlikuje od smeštajnih jedinica hotela.

Tabela 8: Vrste smeštajnih jedinica u hotelima i Airbnb

Hotel	Airbnb
Jednokrevetna soba	Kuće
Dvokrevetna soba	Stanovi
Apartman	Privatna soba
Bungalov	Zajednička soba
Povezane sobe	Specijalni smeštaj – hangari, ostrva, kuće na drveću, ekskluzivne vile i sl.

Konkurentska prednost Airbnb je u nižoj ceni smeštaja za većinu smeštajnih jedinica i većoj raznovrsnosti smeštajnih jedinica u odnosu na hotele (tabela 8). Prema istraživanju investicione banke Morgan Stanley (2017), broj korisnika Airbnb-a će konstantno rasti što će biti izazov za hotele da prilagode cene i nivo kapaciteta (tabela 9). Istraživanje pokazuje da će u narednom periodu intenzivan rast korisnika Airbnb-a uticati na manji broj gostiju hotela, što će se reflektovati na niže prihode i manju profitabilnost.

Tabela 9: Razlika u najpovoljnijim cenama između hotela i Airbnb u odabranim evropskim destinacijama

Destinacija	Cene u hotelima (u evrima)	Cene u Airbnb smeštaju (u evrima)
Amsterdam	160	122
Barselona	144	261
Berlin	107	54
London	211	120
Madrid	110	61
Pariz	179	92
Sidnej	155	117
Vencija	195	123
Beč	123	63

Izvor: Istraživanje potrala www.busbud.com (pristupljeno 19.12.2017.)

Kako bi se ublažila opasnost od supstituta, hoteli treba da strategijsku poziciju jačaju u domenu poslovnih gostiju. Kongresi, seminari, poslovni sastanci i sadržaji koji prate ovaj segment tražnje mogu održati hotele koji mogu da targetiraju ovu ciljnu grupu.

Rastuća tendencija kod Airbnb-a u kontekstu supstituta može u budućnosti ugroziti hotelsku industriju. Hotelska preduzeća se prilagođavaju novim ciljnim grupama (milenijalci) tako što lansiraju posebne brendove sa specifičnim karakteristikama, od autentičnog izgleda do sadržaja hotela.

U Srbiji je prisutan trend izdavanja apartmana i stanova, od luksuznih na ekskluzivnim lokacijama do pristupačnih na periferiji destinacija. Većina objekata koristi kanale prodaje zasnovane na internetu, što ih stavlja u ravan sa hotelima. Ključni problem je što je većina takvih smeštajnih kapaciteta nekategorizovana i ne nalazi se u legalnim okvirima poslovanja. Reč je o nelojalnoj konkurenciji, koja

koristi nesposobnost države (državnih institucija, turističke inspekcije). Takođe, ova pojava smeštajnih objekata može predstavljati opasnost od supstituta, ukoliko se njihovo poslovanje ne zasniva na zakonskim rešenjima i pravilnicima.

Nesposobnost države proizilazi iz neprepoznavanja trenda u kome se u kratkom vremenskom periodu otvorio veliki broj ovog tipa smeštajnih objekata. Problem je svakako kompleksniji u turističkim destinacijama poput Zlatibora i Kopaonika, ako se uzme u obzir da određeni broj apartmana je izgrađen u objektima koji nemaju građevinske dozvole.

Intenzitet konkurencije. Pod intenzitetom konkurencije se smatra međusobni rivalitet preduzeća u grani koji imaju cilj da ostvare što bolju poziciju na tržištu. Rivalstvo je intenzivnije ukoliko su preduzeća u grani direktni konkurenti (npr. hoteli iste kategorije u istoj destinaciji) (tabela 10).

Konkurencija između preduzeća u grani je intenzivnija ukoliko (Porter 1980, 29):

- postoji veliki broj konkurenata slične veličine i moći – posebno je značajno za odmorišne turističke destinacije u kojima dominiraju hotelski kompleksi (rizorti);
- spor rast u grani, pa se preduzeća fokusiraju na povećanje tržišnog učešća;
- hotelski proizvod nije diferenciran, a troškovi kreiranja novog proizvoda nisu visoki;
- postoje visoki fiksni troškovi – dominantni u hotelijerstvu. Apsolutno fiksni troškovi su troškovi amortizacije, troškovi održavanja, zagarantovane fiksne zarade zaposlenih u stalnom random odnosu, troškovi zakupa, troškovi održavanja hotelskog softvera i ostali. Relativno fiksni troškovi su zarade zaposlenih u sezoni, troškovi električne energije, troškovi grejanja i hlađenja i ostali troškovi.
- postoje visoke izlazne barijere;
- postoje različite strategije konkurenata.

Tabela 10: Elementi za procenu uticaja intenziteta konkurencije u hotelijerstvu

Rivalstvo u grani	Mogućnost	Opasnost
Visoka koncentracija hotela u destinaciji	+	
Mala koncentracija hotela u destinaciji		+
Uravnoteženost snage konkurenata	+	
Neuravnoteženost snage konkurenata		+
Visoki troškovi kreiranja novog hotelskog proizvoda	+	
Niski troškovi kreiranja novog hotelskog proizvoda		+
Visoki fiksni troškovi	+	
Niski fiksni troškovi		+
Otvaranje velikog broja hotela i drugih smeštajnih objekata	+	
Otvaranje malog broja hotela i drugih smeštajnih objekata		+
Velika raznovrsnost hotela u destinaciji	+	
Mala raznovrsnost hotela u destinaciji		+
Veliki investicioni potencijal hotela u destinaciji	+	
Mali investicioni potencijal hotela u destinaciji		+

Izvor: prilagođeno prema Johnson, Scholes i Whittington (2008, 48)

U tabeli su prikazani elementi koji su važni za procenu uticaja intenziteta konkurencije u hotelijerstvu. Što je veći intenzitet rivalstva u grani, to je manja mogućnost ostvarivanja nadprosečnih profita, jer je rivalstvo potrebno finansirati (npr. uvođenje novog softvera, dogradnja SPA centra, proširivanje kongresnih sadržaja i drugo).

Nakon procene konkurentskih sila kao i njihovih uzroka, suština strategije hotelskog preduzeća je da se identifikuju snaga i slabosti preduzeća. Nakon toga donose se odluke narednim koracima koji oblikuju strategijsko ponašanje. Strategija se sprovodi kao obrana od konkurentskih sila, što znači pronalaženje optimalnog položaja u grani tamo gde su snage najslabije.

Nakon upoznavanja grane i tržišta, neophodno je izvršiti analizu konkurencije. Cilj analize konkurencije je da se bolje upoznaju konkurenti, načini pozicioniranja konkurenata na tržištu i mogućnosti za sticanje konkurentske prednosti. Analizom konkurencije se mogu predvideti budući potezi konkurenata, kao i njihove sposobnosti da reaguju na određene faktore iz okruženja.

Pod konkurentima preduzeća smatraju se ona preduzeća koja imaju isti ili sličan proizvodni i uslužni asortiman. Ciljne grupe odnosno potrošači su im sličnog obuhvata. Konkurenti u hotelijerstvu mogu biti:

- **Direktni konkurenti** – hoteli koji posluju u jednoj destinaciji, jednom tržištu. Odlikuje ih slična ili ista kategorija, sadržaji, pretenduju istoj ciljnoj grupi.
- **Indirektni konkurenti** – komplementarni smeštajni kapaciteti kao što su odmarališta, privatni smeštaj (kuće za odmor, apartmani i stanovi). Ovi kapaciteti mogu biti u funkciji zamene osnovnih smeštajnih kapaciteta (hoteli). Poseban izazov su smeštajni kapaciteti koji se prodaju preko *Airbnb*.
- **Budući konkurenti** – preduzeća koja nisu ni direktni ni indirektni konkurenti, ali u budućnosti postoji mogućnost da to postanu. Istraživanja globalnih korporativnih hotelskih lanaca su usmerena ka identifikovanju budućih potencijalnih konkurenata, kako bi pravovremeno reagovalo na njihovu pojavu.

Hotelsko preduzeće teži da identifikuje svoje konkurente, ali nije moguće da se uoče svi konkurenti. Razlog je taj što menadžment hotela treba da balansira između eksternog i internog okruženja, uvažavajući dinamičan intenzitet promena. Stoga, potrebno je identifikovati najznačajnije direktne i indirektno konkurente i pratiti njihovo pozicioniranje na turističkom tržištu.

Tabela 11: Izvori informacija o konkurenciji

IZVOR	OPIS
Konferencije, seminari, sajmovi	Mesta na kojima se susreću menadžeri hotela i razmenjuju iskustva
Misteriozni gost	Zaposleni ili određena osoba iz konkurentskog hotela boravi u hotelu koji je predmet istraživanja
Sajt hotela, recenzije, blogovi	Umrežavanje različitih informacija o hotelima na osnovu sajta, recenzija sa npr. www.booking.com i www.tripadvisor.com
Stručni i naučni članci, knjige, stručni časopisi vezani za hotelijerstvo	Rezultati istraživanja iz članaka, studije slučaja, intervjui sa menadžerima hotela mogu biti važni izvori informacija
Gosti hotela	Razgovor sa gostima o prednostima i nedostacima vašeg i drugih hotela
Saradnja sa zaposlenim iz konkurentskog hotela	Identifikovanje zaposlenog u konkurentskom hotelu koja izveštava o poslovanju. Ovaj oblik izvora informisanja predstavlja izazov za etičku i moralnu odgovornost svih aktera.

Da bi mogli da razumemo strategijsko ponašanje konkurenata, od ključnog značaja je da raspoložemo određenim informacijama o konkurenciji. Proces prikupljanja informacija u određenim slučajevima može biti mukotropan. Kada se hotelska korporacija ili preduzeće nalazi na berzi, onda je većina podataka dostupna javnosti na osnovu godišnjih izveštaja. Međutim, brojna preduzeća u hotelijerstvu se ne nalaze na berzi, stoga je put do informacija nešto složeniji. U praksi se javljaju brojni načini prikupljanja informacija o konkurenciji (tabela 11).

Informisanje o konkurenciji treba da bude kontinuiran proces. Pri tome, treba imati u vidu da je svaki hotel predmet analize od strane konkurenata. Izvori informacija se menjaju u zavisnosti od stanja na tržištu, životnog ciklusa hotelskog preduzeća i uspešnosti poslovanja posmatranog preduzeća.

3.4 Analiza preduzeća – koncept lanca vrednosti u hotelijerstvu

Lanac vrednosti predstavlja model koji koriste mnoga preduzeća kako bi unapredili strategijske pozicije. Dijagnostifikovanje ključnih prednosti i slabosti preduzeća podrazumeva usvajanje jedinstvenog sistema koji se sastoji od međusobno povezanih delova. Lanac vrednosti raščlanjuje preduzeće na strategijski relevantne okvire u cilju shvatanja načina stvaranja troškova preduzeća i potencijalnih izvora diferencijacije. Angažujući resurse preduzeća, doprinosi se stvaranju konkurentske prednosti, jer se postižu niži troškovi poslovanja. Preko sistematskog određivanja ovih okvira, menadžeri preduzeća koristeći koncept lanca vrednosti mogu da identifikuju potencijalne prednosti i slabosti koje će im služiti za buduće strategijske analize.

Lanac vrednosti predstavlja koristan alat kako bi se identifikovao stepen profitabilnosti svake faze koja je deo reprodukcionog procesa. U lancu vrednosti uvek postoji tzv. zona ekspertize (Đuričin, Janošević i Kaličanin 2016, 367), koja ukazuje na osnovni razlog postojanja preduzeća, odnosno njegovo poslovno jezgro.

Proučavajući lanac vrednosti, preduzeće procenjuje da li ima resurse i kapacitete za stvaranje dodatne vrednosti. Lanac vrednosti se sastoji od „karika“ koje su grupisane u primarne i pomoćne aktivnosti. Menadžment preduzeća teži da utvrdi na koji način lanac vrednosti može biti još efikasniji.

Slika 8: Lanac vrednosti preduzeća



Primarne aktivnosti proizilaze iz jezgra biznisa i odnose se na procese proizvodnje proizvoda i pružanja usluga. U primarne aktivnosti spadaju: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i pružanje usluga. Podržavajuće aktivnosti čine okvire u kojima se obavljaju primarne aktivnosti i sastoje se od: infrastrukture preduzeća, upravljanja ljudskim resursima, razvoja tehnologije i nabavke. Usaglašavanjem primarnih i podržavajućih aktivnosti, dolazi do dominiranja prihoda nad troškovima, što može rezultirati postizanjem ciljane marže (slika 8).

Suština poslovanja preduzeća pokazuje se kroz poslovni model u kojem se opisuju sistematizovane aktivnosti u lancu vrednosti. U poslovnim modelima se ispituje jačina i pozicija svake karike u lancu vrednosti. U praksi se javljaju greške koje mogu u potpunosti ugroziti funkcionisanje poslovnog modela (Barringer i Ireland 2010, 186):

1. Pogrešna procena ciljnih grupa – ukoliko nije istražena potencijalna tražnja, sve ostale aktivnosti modela nemaju svrhu.
2. Pogrešno ekonomisanje – pogrešno postavljeni troškovi, njihova struktura, budžetiranje i slično mogu dovesti do niske profitne marže koja neće opravdati očekivanja investitora.

Poslovni model treba da bude sastavljen od sledećih komponenti (Barringer Ireland 2010, 188):

- Osnovne strategije – način na koji se preduzeće takmiči na tržištu sa konkurentima. Proizilazi iz misije i vizije preduzeća.
- Strategijski resursi – podrazumevaju ključne kompetencije i strategijske prednosti preduzeća. Ključne kompetencije preduzeću omogućavaju diferencijaciju u odnosu na konkurente. Strategijske prednosti se nadovezuju na ključne kompetencije i predstavljaju retke i vredne resurse preduzeća (npr. lokacija hotela, brend u okviru lanca, kvalifikovane zaposlene).
- Mreža partnerstva – sastavljena je od dobavljača. U hotelskom preduzeću se sve veća pažnja usmerava na upravljanje lancem nabavke. Pod mrežom se misli na partnerstva koja se u hotelijerstvu odnose na zajednička ulaganja, konzorcijume, hotelske lance, udruženja, strateške saveze i sl.
- Odnos sa potrošačima tj. gostima – način na koji preduzeće (hotel) ostvaruje interakciju sa krajnjim potrošačima ili gostima.

U turizmu, koncept lanca vrednosti ima široku primenu, pre svega kada se analizira turistička destinacija. Svrha lanca vrednosti u turizmu je procena različitih aktivnosti turiste koje se odnose na putovanje.

Putovanje se posmatra kao procesni pristup jer obuhvata brojne faze koje polaze od razmišljanja turiste o putovanju na osnovu postojanja turističkih potreba. Nakon toga turista identifikuje destinaciju i preduzima aktivnosti koje se odnose na konkretan boravak u turističkoj destinaciji. Lanac vrednosti turističke destinacije je prikazan na sledećoj slici.

Slika 9: Lanac vrednosti turističke destinacije

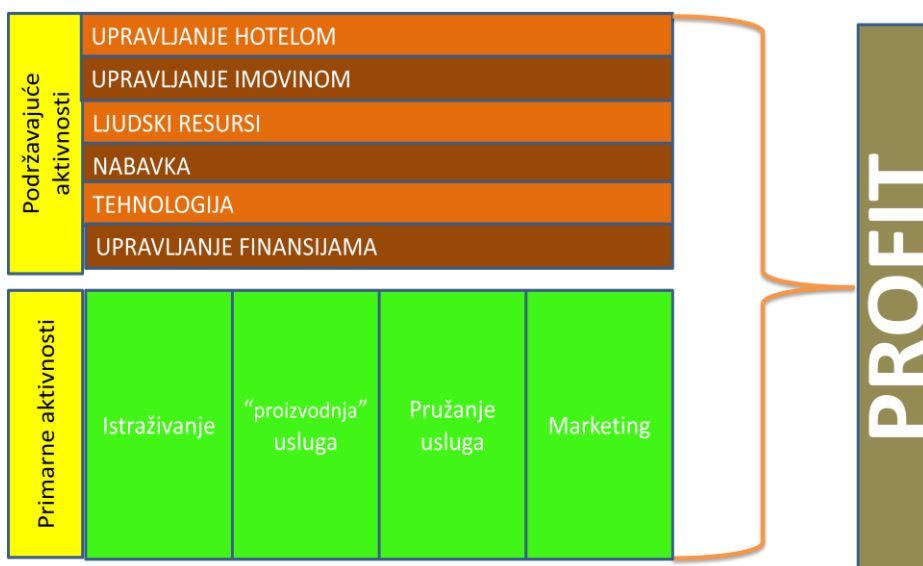


Lanac vrednosti turističke destinacije pruža pregled stanja u destinaciji, što se odnosi na:

- Međusobno povezivanje turističkih proizvoda;
- Identifikaciju svih slabosti i opasnosti svakog segmenta turističkog tržišta.

Deo lanca vrednosti pripada smeštaju kao integralnom delu turističke ponude. Stoga, iz lanca vrednosti turističke destinacije mogu se definisati okviri lanca vrednosti konkretnih hotela koji posluju u turističkoj destinaciji.

Slika 10: Lanac vrednosti hotelskog preduzeća



Na slici 10 je prikazan lanac vrednosti hotelskog preduzeća. Primarne aktivnosti se posmatraju u kontekstu doživljaja gosta. Uslužni asortiman je sastavljen od različitih usluga, prevashodno smeštaja i ishrane, zatim ostalih usluga u okviru drugih sadržaja hotela. Međutim, u fokusu percepcije gosta je doživljaj koji uključuje i boravak u hotelu, ali i konzumiranje usluga i korišćenje sadržaja van hotela, u destinaciji. Zato je značajno povezati lanac vrednosti turističke destinacije sa hotelom.

U fazi pre dolaska se formulišu očekivanja gostiju, a potvrđuju njihovim dolaskom u hotel. Cilj poslovanja hotela je da se očekivanja gostiju prevaziđu, makar u inkrementalnim razmerama. Ukoliko se očekivanja prevaziđu, stvaraju se uslovi

hotela da razvije bazu lojalnih gostiju. Gosti koji su veoma zadovoljni boravkom u hotelu, svoje zadovoljstvo treba da podele kroz npr. recenzije na rezervacionim portalima poput Booking.com i Tripadvisor.com. Takođe, ukoliko se desi obrnuto, nezadovoljstvo smanjuje lojalnost i može dovesti do manjih prihoda hotela.

Primarne aktivnosti lanca vrednosti su usmerene na krajnje potrošače odnosno goste hotela, dok su podržavajuće aktivnosti vezane za infrastrukturu. Primarne i podržavajuće aktivnosti su međusobno povezane a njihova simbioza ukazuje na čvrstinu lanca vrednosti.

Kod primarnih aktivnosti, prva karika predstavlja **istraživanje** kapaciteta i resursa hotela u funkciji pozicioniranja na tržištu. Područja delovanja istraživanja obuhvataju:

- Analiziranje postojećeg hotelskog proizvoda. Vrš se procena efekata na poslovni uspeh hotela hotelskog proizvoda koji već postoji. Preispituje se kvalitet usluge, da li je stvorena dodatna vrednost i prepoznatljivost hotela na tržištu.
- Razvoj novih proizvoda. Na osnovu analize hotelskog proizvoda, procenjuju se mogućnosti poboljšanja postojećeg ili razvoja novog proizvoda. Da bi se uveo nov proizvod, potrebno je definisati troškove prelaska i rentabilnost novog proizvoda. Pri tome, pažljivo treba analizirati viziju i misiju hotela, kategoriju, nivo kvaliteta, pokretače diferencijacije (kako bi se razlikovao hotelski proizvod od ostalih hotela) i ciljani imidž.
- Istraživanje tražnje. Pristupa se istraživanju tražnje kako bi se utvrdilo u kojoj meri su zastupljene potencijalna i realna tražnja. Potencijalna tražnja čini okosnicu turističke ponude i fokus marketing koncepcije je usmeren na određivanje volumena potencijalne tražnje. Realnu tražnju čine svi oni koji su se odlučili da putuju na osnovu postojanja slobodnog vremena i diskrecionog dohotka. Istraživanje tražnje treba da bude u korelaciji sa konceptom poslovanja hotela odnosno definisanim ciljnim grupama.
- Širenje baze podataka o potrošačima – budućim gostima. Istraživanje tražnje je odličan mehanizam za širenje baze potencijalnih gostiju hotela. Što se preciznije odredi realna tražnja, to je baza podataka korisnija za kreiranje marketing koncepcije.

Druga karika u primarnim aktivnostima je **„proizvodnja“ usluga**. Ovaj deo lanca vrednosti ukazuje na faktore koji utiču na ambijent u kome se priprema uslužni asortiman hotela. Uvažavajući specifičnosti hotelske usluge, proces „proizvodnje“

usluga zavisi od uslova rada, obuke i treninga zaposlenih. Za nesmetano odvijanje proizvodnje usluga, važno je identifikovati dobavljače i mogućnost primene strategije spoljnog snabdevanja (engl. outsourcing) (npr. ukoliko je garni hotel, može se doneti odluka da se sarađuje sa katering firmom koja će isporučivati hranu).

Pružanje usluga predstavlja težište hotelskog poslovanja. Ova karika sadrži sve faze turističkog doživljaja (pre dolaska, dolazak, nakon odlaska). Jačina ove karike zavisi od snage i integrisanosti ostalih karika u lancu. Usluge u hotelu se pružaju:

- Na recepciji (prijavljivanje, odjavljivanje, usluge konsijerža i drugo);
- U smeštajnim jedinicama (eng. *room service*);
- U sektoru hrane i pića (restorani, lobi barovi);
- U kongresnim salama, prostorijama za sastanke;
- U rekreacionim sadržajima hotela (wellness centar, SPA centar, sportski tereni);
- Ostala mesta (butici, kazina i drugo).

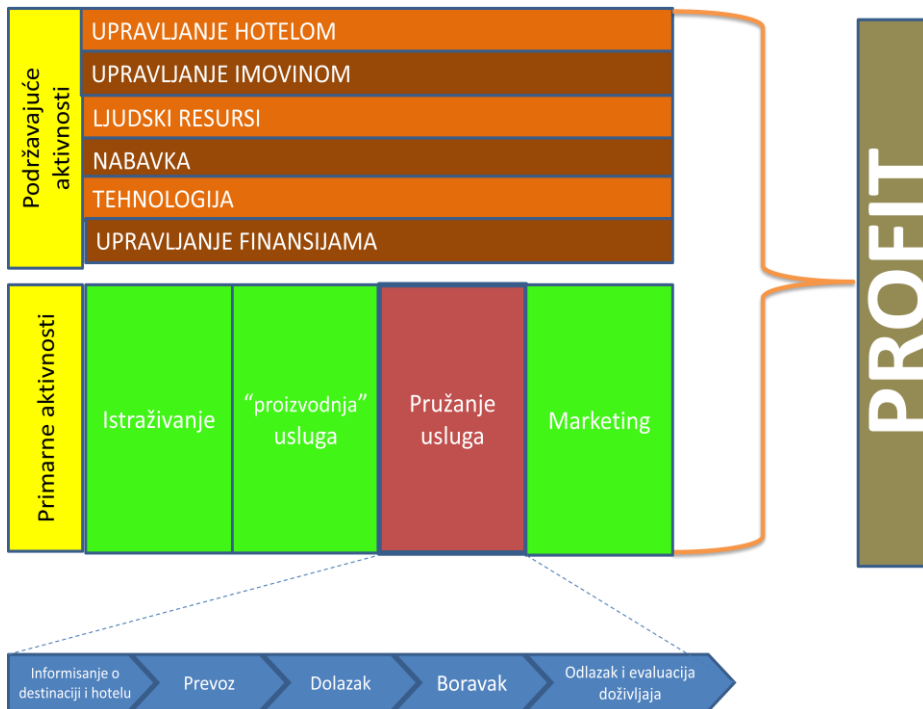
Mesta gde se pružaju usluge predstavljaju prihodne centre hotela. Potrebno je da strategijsko opredeljenje menadžmenta bude usmereno na stvaranje dodatnih prihodnih centara.

Marketing kao deo lanca vrednosti predstavlja ishodište sprovedenih istraživanja, kreiranja uslužnog asortimana i boravka gostiju u hotelu. Uloga ove karike je osmišljavanje načina na koji će hotel biti predstavljen na turističkom tržištu. Na osnovu definisanih ciljnih grupa, donosi se strategija dolaska do gostiju i strategija stvaranja lojalnih gostiju hotela.

U savremenim uslovima poslovanja, marketing aktivnosti u hotelijerstvu se skoro u potpunosti odvijaju u virtuelnom prostoru – internetu. To znači da je potrebno odrediti način prodaje, koncipiranje promotivnih aktivnosti, način popunjavanja smeštajnih kapaciteta, formiranje i upravljanje cenama (engl. *yield management*), način komuniciranja sa javnošću i način odgovornog ponašanja u lokalnoj zajednici (destinaciji).

Lanac vrednosti se može dezagregirati odnosno raščlaniti na delove, što je posebno značajno za upoređivanje sa lancem vrednosti konkurenta. Svaka karika u lancu vrednosti može biti raščlanjena, ali se u praksi najbolje pokazala komparacija koja se odnosi na jezgro poslovanja. U našem slučaju je to pružanje usluga u kome se nalazi težište lanca vrednosti (slika 11).

Slika 11: Raščlanjivanje lanca vrednosti hotela



U svakoj grani, pa i u ugostiteljstvu sa pripadajućim hotelijerstvom, postoje lideri i sledbenici. Porter je definisao učesnike na tržištu kao (Porter 1998, 22):

- Pioniri – preduzeća koja prva dolaze na tržište;
- Tehnološki pioniri – preduzeća koja prva razviju i primene određenu tehnologiju;
- Tržišni pioniri – preduzeća koja prva otkriju nova tržišta;
- Sledbenici – preduzeća koja se na tržište uključe posle pionira;
- Kasni sledbenici – preduzeća koja kasnije ulaze na tržišta.

U hotelijerstvu se takođe mogu odrediti preduzeća koja spadaju u gore navedene učesnike. Za svako hotelsko preduzeće je važno da identifikuje i stalno prati preduzeća koja u određenom vremenskom periodu ulaze na tržište. Smatra se da je odluka ulaska na tržište stratejskog tipa i da je rezultat brojnih analiza (PEST analiza, analiza izvodljivosti, analiza poslovanja u grani i drugo).

U hotelijerstvu Srbije i regiona se mogu istaći određeni hoteli koji su se odlučili da u određenom vremenskom periodu uđu na tržište (tabela 12). U svakom od hotela, potrebno je da se otkrije deo lanca vrednosti koji je izvor konkurentske prednosti.

Tabela 12: Primeri hotela prema redosledu ulaska na tržište

TIP PREDUZEĆA	HOTEL	NAPOMENA
Tehnološki pionir	Hotel Henn-na, Japan	Prvi uveo humanoidnog robota na recepciji
Tehnološki pionir	Zig Zag, Zagreb	Integralni hotel u kome smeštajne jedinice i restorani nisu u jednom objektu.
Tržišni pionir	Hotel In, Beograd	Hotel otvoren 2005.godine, prvi posle hotela Hyatt Regency koji je izgrađen 1989.godine
Sledbenik	Hotel Falkensteiner, Novi Beograd	Nakon otvaranja nekoliko većih hotela i proučavanja njihovih iskustava, investitor se odlučio za izgradnju ovog hotela.
Kasni sledbenik	Hotel Hilton, Beograd	Nakon 10 godina intenzivnog otvaranja hotela u okviru korporativnih hotelskih lanaca, diverzifikacija hotelskih brendova je osigurala otvaranje ovog hotela.

Nove tehnologije u velikoj meri mogu uticati na slabljenje lanca vrednosti preduzeća, uključujući i preduzeća turističke privrede. To znači da lanac postaje fleksibilniji, što može dovesti do pada profitabilnosti. Zbog intenzivnih faktora eksternog okruženja, dolazi do pada internalizacije, na osnovu kojih slabe performanse preduzeća.

3.5 Interakcija hotelskog preduzeća i okruženja

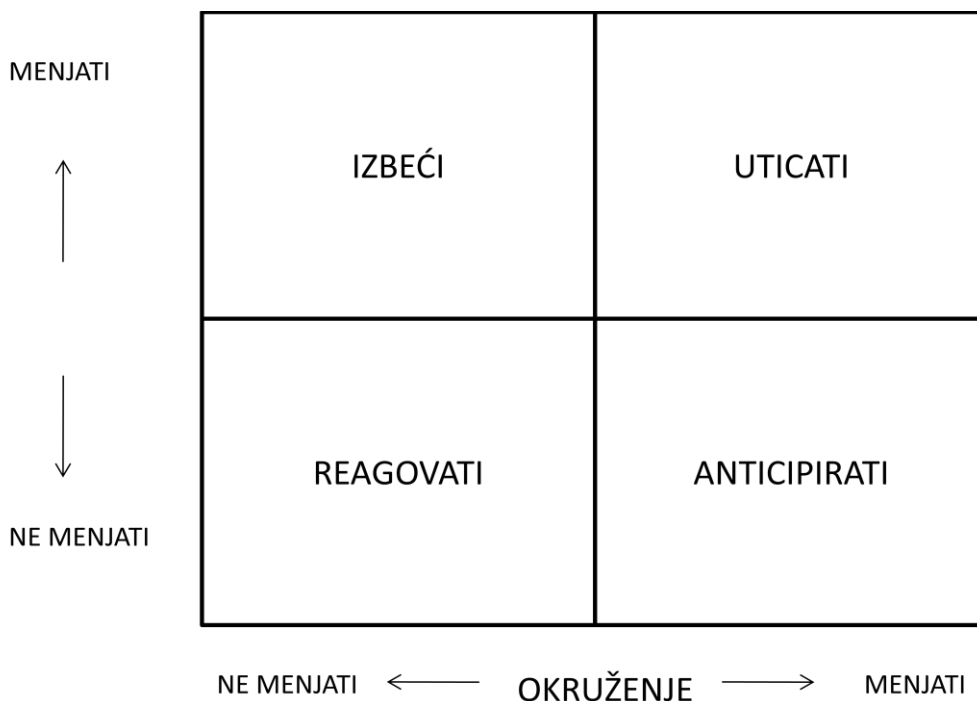
Preduzeće način poslovanja usklađuje sa zahtevima okruženja. U svakoj fazi životnog ciklusa, preduzeće radikalno menja pristup prilagođavanja okruženju. Dobra konfiguracija lanca vrednosti preduzeća, dovodi do rasta operative efikasnosti, što utiče na iskorišćavanje prilika za sticanje konkurentske prednosti.

Poslovna strategija je rezultat usklađivanja preduzeća sa okruženjem. To znači da okruženje utiče na preduzeće u zavisnosti od njegovih resursa i kapaciteta. Stoga, poslovna strategija predstavlja optimalno alociranje resursa i iskorišćenje kapaciteta preduzeća radi dugoročnog prilagođavanja promenama iz okruženja.

Interakcija preduzeća i okruženja se može posmatrati kroz četiri opcije (Miller 1998, 84):

- Izbegavanje promena;
- Uticajne grupe;
- Reaktivno reagovanje;
- Aticipiranje događaja.

Slika 12: Orijentacije preduzeća u kontekstu okruženja



Izvor: Miller (1998, 84).

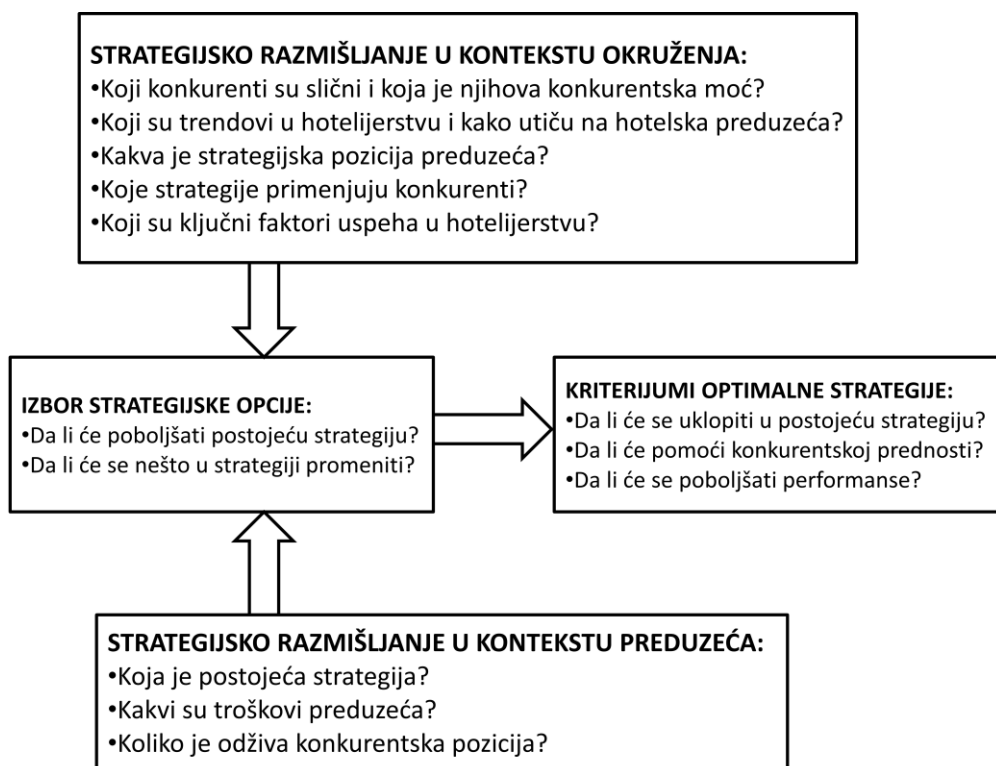
Ukoliko menadžment preduzeća ne menja način razmišljanja i delovanja u kontekstu prilagođavanja okruženju, znači da se promene iz okruženja ili ne uočavaju ili se izbegavaju. Ako postoji volja da se menja percepcija uticaja okruženja na preduzeće, onda je moguće aktivirati uticajne grupe iz okruženja koje će kratkoročno harmonizovati relacije između preduzeća i okruženja.

Poslovna strategija daje jasno određenje preduzeća prema konkurentima i potrošačima. Nema dileme da je strategijsko razmišljanje zasnovano na pomenuta

dva konstrukta. Strategijsko razmišljanje je proces kojim se stvara strategija, a sprovođenje strategije određuje strategijsko ponašanje preduzeća. Strategijsko razmišljanje se posmatra u funkciji prilagođavanja aktivnosti iz sadašnjih okolnosti na buduće uslove i misiju preduzeća.

Strategijsko razmišljanje podrazumeva set pitanja koje ispituju veze između preduzeća i okruženja (slika 13).

Slika 13: Ključna pitanja u strategijskom razmišljanju



Izvor: prilagođeno prema Thompson i Strickland (2003) i Duhaime, Stimpert i Chelsey (2012)

Analiziranje okruženja je proces u kome se umrežavaju informacije iz raznih izvora, od trendova u grani, do konkurenata. Na osnovu strategijskog razmišljanja važno je preispitati aktivnosti u lancu vrednosti u cilju kontrole njegove kompatibilnosti. Strategijskim razmišljanjem se predlažu strategijske opcije, a zatim se vrši strategijski izbor kao konačan pravac delovanja preduzeća.

Osnovni pokretači konkurenske prednosti su:

- Niski troškovi;
- Diferenciranje.

Strategije koje se zasnivaju na niskim troškovima i diferenciranju se zovu „generičke“, zato što su sveobuhvatne, primenljive za svako preduzeće i poslovnu jedinicu preduzeća bez obzira na veličinu, organizacionu strukturu i delatnost.

Slika 14: Generičke strategije

	DIFERENCIRAN HOTELSKI PROIZVOD	UOBIČAJEN HOTELSKI PROIZVOD
HOTELIJERSTVO	DIFERENCIRANJE PROIZVODA	NISKI TROŠKOVI
HOTELSKO PREDUZEĆE	FOKUS NA DIFERENCIRANJE	FOKUS NA NISKE TROŠKOVE

Izvor: Porter (1980, 39)

Razmatranje strategije zahteva definisanje konkurentskog obuhvata. Veličina tržišta, dubina i širina tržišta i ciljne grupe predstavljaju konkurentski obuhvat. Alternative u konkurentskom obuhvatu mogu biti usmerene na masovno tržište i specifičnu tržišnu nišu.

Odluka da se ide na masovno tržište uslovljava postizanje niskih troškova poslovanja. Kod specifične tržišne niše nije moguće postići niske troškove (pogotovo za sve troškove), stoga se fokusira na diferenciranje, koje inicira značajna ulaganja.

U praksi se kombinuju pokretači konkurentske prednosti, što se odnosi na sledeće strategije (Porter 1980):

- Strategija troškovnog vođstva;
- Strategija diferenciranja;
- Strategija fokusiranja.

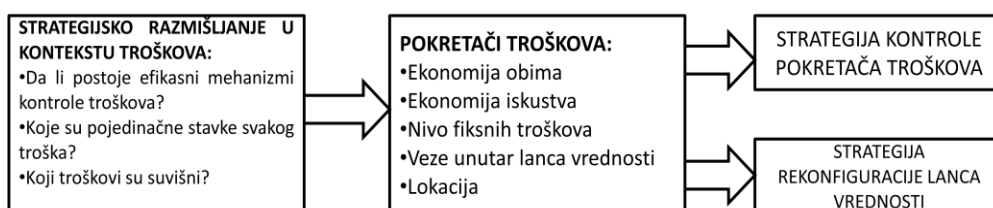
Strategija troškovnog vođstva. Niski troškovi predstavljaju jedan od pokretača konkurentske prednosti. Povezani su sa drugim pokretačem konkurentske prednosti, diferenciranjem. U slučaju da rast cena bude manji od troškova diferenciranja, konkurent neće imati priliku da ostvari konkurentsku prednost na dugi rok. Stoga, konkurentska prednost se može ostvariti na kratak rok, što može inicirati rast ostalih troškova i ubrzo izgubiti konkurentsku prednost.

Ukoliko preduzeće postigne niske troškove poslovanja, znači da je postignut uspeh u „borbi“ sa konkurentskim silama. U hotelijerstvu, postizanje niskih troškova poslovanja može podstaći inovacije u poslovnim procesima, preispitivanje hotelskog proizvoda i drugo (Gržinić i Florićić 2015). Nudeći osnovne usluge smeštaja i ishrane, kao i dodatne usluge, sličan asortiman hotela ne znači da su im troškovi poslovanja slični. Razlozi su brojni:

- Razlike u veličini objekta – broj smeštajnih jedinica;
- Razlike u sadržajima;
- Razlike u načinu izgradnje i korišćenju materijala u igradnji hotela;
- Udaljenost od dobavljača;
- Razlike u lokaciji hotela;
- Razlike u tehnološkoj opremljenosti hotela i drugi razlozi.

Troškovi kao pokretači konkurentnosti treba da budu predmet stalne analize i u fokusu strateškog razmišljanja (slika 15).

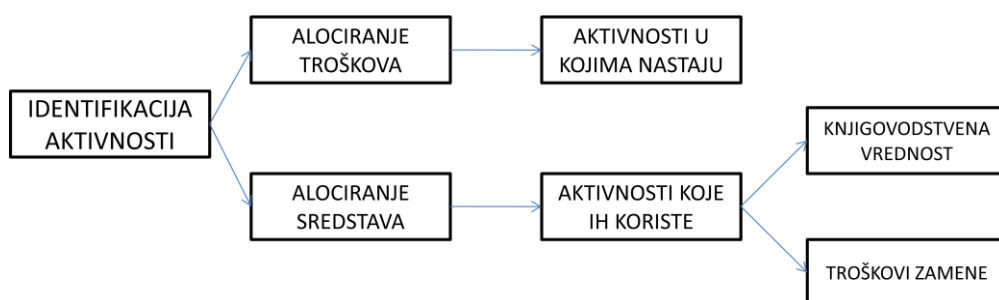
Slika 15: Ishodi strateškog razmišljanja na osnovu pokretača troškova



Postizanje niskih troškova se može ostvariti ako preduzeće ima niži kumulativ troškova aktivnosti u lancu vrednosti u poređenju sa konurentima (Đuričin, Janošević i Kaličanin 2016, 431). Na osnovu kumulativa troškova se određuje stabilnost lanca vrednosti.

Svaka aktivnost u lancu vrednosti je bazirana na obrtnim sredstvima i investicionim ulaganjima (kapitalne investicije). Deo lanca koji se odnosi na istraživanje i proizvodnju usluga inicira određenu vrstu troškova. Troškovi poslovanja hotela vezuju se za nabavku svih potrebnih sirovina (npr. sektor hrane i pića, sektor domaćinstva i tehničkog održavanja).

Slika 16: Alociranje troškova i sredstava u lancu vrednosti



Aktivnosti u lancu vrednosti se dodatno analiziraju ukoliko se primeti značajan rast troškova (slika 16). Kako bi se utvrdili pokretači troškova, neophodno je zaključiti u kojoj meri aktivnosti utiču na troškove. Ako je to veliki uticaj, onda se lanac vrednosti dezagregira sve dok se ne utvrdi pojedinačni pokretač troškova. Kada se ustanove pokretači troškova, onda se mogu efikasno odrediti mehanizmi kontrole troškova.

Nakon identifikacije aktivnosti, vrši se alociranje troškova (aktivnosti u kojima nastaju) i sredstava (aktivnosti koje ih koriste). Kod alociranja sredstava, važno je istaći da se vrši preko knjigovodstvene vrednosti ili preko troškova zamene. Na taj način se stiču uslovi za poređenje sa troškovima poslovanja.

Strategija troškovnog vođstva se može ostvariti preko strategije kontrole pokretača troškova i strategije rekonfiguracije lanca vrednosti. Kod strategija kontrole pokretača vrednosti, kontrola se obavlja isključivo u konstelaciji sa pokretačima troškova. Strategija rekonfiguracije lanca vrednosti podrazumeva ostvarivanje niskih troškova po pojedinačnim aktivnostima u lancu vrednosti.

U hotelijerstvu strategija troškovnog vođstva jeste opredeljenje menadžmenta hotela, ali često se u potpunosti ne može sprovesti u praksi. Ključni razlog je što se ne pristupa detaljnoj analizi pokretača troškova.

Strategija troškovnog vođstva kao opredeljenje menadžmenta hotela zahteva preispitivanje resursa i kapaciteta hotela, kako bi se utvrdile aktivnosti u lancu vrednosti a zatim i pojedinačni pokretači troškova. Odabir ove strategije podrazumeva određenje sledećih strategijskih opredeljenja:

- **Ostvarivanje strategije troškovnog vođstva kroz konglomerate.** Pošto je u konglomeratu koncentracija različitih biznisa (povezanih preduzeća), fokus saradnje između njih je postizanje troškovne efikasnosti (primer *MK Grupa*). Hotel kao deo konglomerata može ostvariti značajne uštede (npr. hrana i piće, delovi za održavanje tehničkih uređaja, uštede kod određenih obuka, treninga i sl.).
- **Udruživanje na nivou destinacije.** Hoteli se radi bržeg ostvarivanja određenih interesa udružuju i to najčešće na nivou destinacije. U kontekstu strategije troškovnog vođstva, udruživanje pomaže kod odabira zajedničkih dobavljača (primer *Adriatic Luxury Hotels* u Dubrovniku).
- **Dugoročna saradnja sa dobavljačima.** Ukoliko hotel duži vremenski period sarađuje sa istim dobavljačima to može dovesti do potpunog razumevanja poslovanja hotela od strane dobavljača (sezonalnost, likvidnost van sezone i drugo), povoljnijih uslova plaćanja, prava preče kupovine, prava na kvalitetnije sirovine i načine isporuke. Povezivanje hotela sa svojim dobavljačima se naziva vertikalno povezivanje unazad.
- **Preuzimanje dobavljača.** U hotelijerskoj praksi se događa da hotel kupi preduzeće koje mu je ranije bilo dobavljač. U najvećem broju slučajeva se to odnosi na proizvodnju voća i povrća, posebno kada su u pitanju veliki hoteli. Na taj način se postiže bolja kontrola kvaliteta proizvoda i zaokružuje se jedan ciklus gajenja, proizvodnje i konzumiranja (tzv. *od njive do trpeze*). Preuzimanje dobavljača takođe spada u oblik vertikalnog povezivanja.

Strategija diferenciranja. Ostvarivanje konkurentске prednosti se zasniva na povećanju dodatne vrednosti u odnosu na konkurente. Pod konkurentima se smatraju svi koji imaju nešto zajedničko, i to potencijalnog krajnjeg potrošača odnosno gosta. To znači da, pored hotela iste i slične kategorije, u konkurente spadaju hoteli ostalih kategorija, moteli, odmarališta, ostali komplementarni smeštaj.

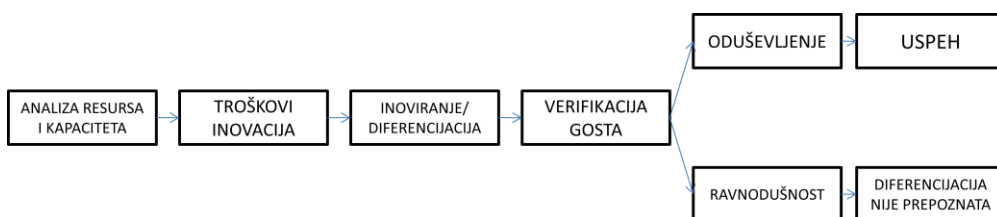
Uslov da bi se određeni hotel diferencirao od ostalih, potrebno je izmeniti bitne karakteristike hotelskog proizvoda. Iniciranje diferencijacije vrši hotel, a verifikaciju diferencijacije vrši gost na bazi stvorene vrednosti.

Strategija diferenciranja predstavlja strategiju marketinga koja je usmerena na ciljno tržište tako da hotel diferencira svoj proizvod od drugih hotelskih proizvoda. Stvaranjem dodatne vrednosti za goste, hotel može postići više cene i veći profit od konkurenata. Ključna područja diferenciranja u marketinškom kontekstu odnose se na stvaranje lojalnosti hotelu (brendu hotela), uspostavljanje standarda kvaliteta uslužnog asortimana, stalno iniciranje i sprovođenje inkrementalnih i radikalnih inovacija, kreiranje brenda hotela.

Strategiju diferencijacije je potrebno stalno preispitivati. Prvo, ako je diferencijacija u ceni prevelika, to može negativno uticati na tražnju da ne prepozna potencijal dodatne vrednosti. Drugo, strategija diferenciranja daje rezultate sve do momenta kada konkurenti ne budu počeli da imitiraju.

Preduzeća tretiraju „atomizirano“ pojedine izvore diferencijacije. Ona posmatraju diferencijaciju kao ishod, u smislu drugačijeg dizajna proizvoda ili marketing aktivnosti (Vrdoljak Raguž i Tolušić 2012). Suština je da diferencijacija bude integrisana u lanac vrednosti, jer će se na taj način odnositi na preduzeće u celini. Uspešnost strategije diferenciranja zavisi od koordiniranih aktivnosti svih sektora preduzeća, a postojanje lanca vrednosti doprinosi stepenu koordinacije (čvrstini lanca).

Slika 17: Sprovođenje strategije diferenciranja u hotelu



Sva preduzeća su jedinstvena, a posebno hotelska zbog lokacije, sadržaja, zaposlenih, ali nisu diferencirana, jer ne poseduju oblike jedinstvenosti koje gosti žele i cene. Da bi se sprovela diferencijacija, potrebno je sprovesti aktivnosti koje će

uticati na povećanje vrednosti za goste. Odabir ove strategije može inicirati visoke troškove, jer diferenciranje zahteva inoviranje postojećeg ili uvođenje potpuno novog hotelskog proizvoda. Diferencijacija omogućava preduzeću da poveća kvalitet poslovanja ako postigne cene koje uz dodatnu dobit prevazilazi troškove nastale diferenciranjem.

Strategija diferenciranja zapravo predstavlja preduzetnički poduhvat. Potrebno je proceniti ulaganje i rizik diferenciranja, a rezultati mogu biti očekivani i neočekivani.

Porter (1980) navodi sledeće faktore koji utiču na diferenciranje:

- Karakteristike proizvoda i usluga;
- Veze između poslovnih funkcija;
- Tajming;
- Lokacija biznisa;
- Proizvodni program;
- Povezanost sa drugim preduzećima;
- Reputacija.

Pomenute karakteristike se posmatraju u kontekstu grane i predstavljaju faktore koji oblikuju strategiju diferenciranja. U hotelijerstvu, u skladu sa specifičnostima poslovanja, mogu se javiti brojne strategije diferenciranja (tabela 13).

Ključni faktori diferenciranja u hotelijerstvu mogu biti:

- **Koncept poslovanja.** Pod konceptom poslovanja se podrazumeva orijentacija na sadržaje hotela i filozofiju poslovanja. Strategija diferencijacije na osnovu sadržaja hotela se zasniva na specifičnim osobinama određenog sadržaja ili sektora hotela (npr. rekreacioni sadržaji, kongresni centar). Kada je u pitanju filozofija poslovanja, određeni hotelijeri smatraju da je drugačiji koncept poslovanja ključni izvor konkurentske prednosti (npr. ekohoteli).
- **Način prodaje.** Hotel se odlučuje za određeni oblik prodaje, direktnu (pr. „walk in“ gosti) i indirektnu (alotmanski ugovor, ugovor o zakupu od strane turoperatora i drugo) ili njihovo kombinovanje. Takođe, hotel treba da diferencira turooperatore koji plasiraju hotelski proizvod na turističko tržište, pa se javljaju različiti proizvodi: ekskluzivni, poluekskluzivni i komercijalni hotelski proizvodi (Čačić 2013, 299).
- **Dizajn.** Strategija diferenciranja sa fokusom na dizajn predstavlja realizaciju umetničko-tehnološkog zadatka koji čini hotel jedinstvenim na turističkom

tržištu. To znači da se u hotelu dizajnira sve, od sitnog inventara i nameštaja do uklapanja enterijera i eksterijera u jedinstvenu celinu.

- **Ambijentalna inteligencija.** Funkcija ambijentalne inteligencije je da učvrsti veze između čoveka i okruženja uz korišćenje tehnologije. U ambijentalnoj inteligenciji dominira digitalno okruženje koje utiče na ljude i njihove životne aktivnosti (npr. upotreba *Philips Dynalite System i Control4 Hospitality* za kreiranje ambijenta u različitim sektorima hotela).
- **Reputacija.** Tradicija poslovanja ukazuje da se dugoročno kreira dodatna vrednost za gosta. Reputacija se nasleđuje ali su sve veći izazovi da se ona očuva. Hoteli sa reputacijom po pravilu posluju nekoliko decenija i održavaju uravnoteženi kvalitet. Mogu biti nezavisni hoteli i hoteli u okviru nekog hotelskog lanca.

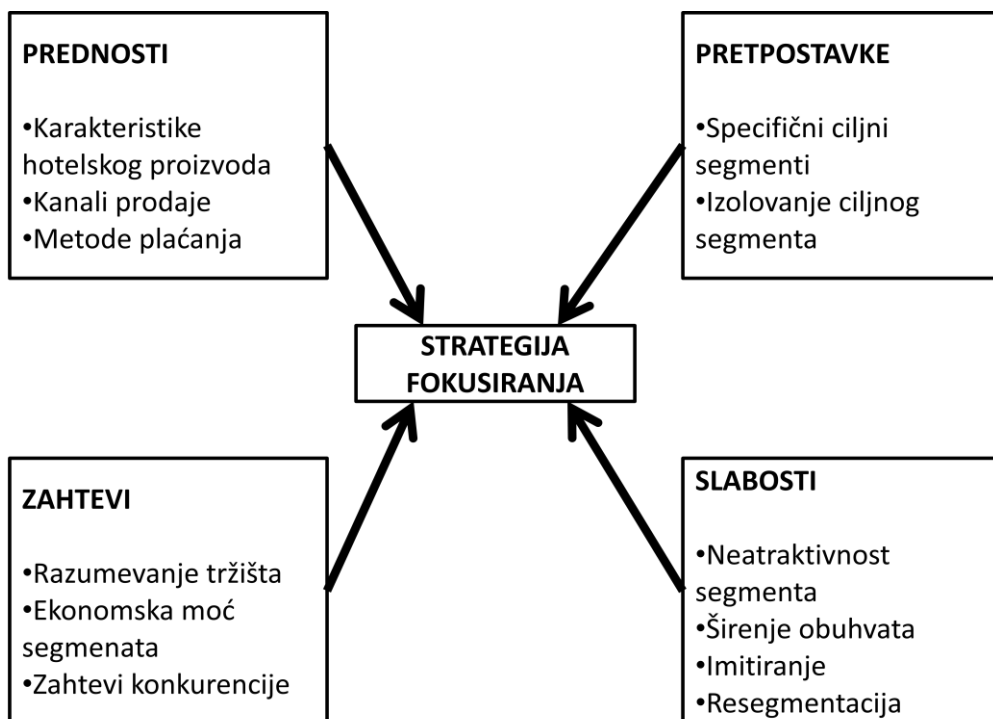
Tabela 13: Primeri hotela u funkciji diferenciranja

HOTEL	FAKTOR DIFERENCIRANJA	OSNOVA ZA DIFERENCIRANJE
Hotel <i>88 rooms</i> , Beograd	Koncept poslovanja	Primena filozofije feng-šui
Hotel <i>Perla</i> , Nova Gorica	Koncept poslovanja	Kazino sadržaji
Hotel <i>Moskva</i> , Beograd	Reputacija	Tradicija i poslastičarnica
Hotel <i>Ada Bojana</i> , Ulcinj	Koncept poslovanja	Jedan hotel – jedno ostrvo
Hotel <i>Burj Kalifa</i> , Dubai	Ambijentalna inteligencija, dizajn	Izgled jedra
Hotel <i>Bourazani</i> , ostrvo Kos	Ambijentalna inteligencija	Ekološki park

Strategija diferenciranja ne podrazumeva izdvajanje samo jednog faktora kao pokretača konkurentnosti, već se može odabrati više faktora koji simbiotski kreiraju diferenciran hotelski proizvod. Npr. hotel Burj Kalifa ima izgled jedra, koji se odlično integrisao u peščane predele Dubaija. Oblik jedra omogućava objektu da se prilagođava jakim vetrovima. U pogledu hotelskog proizvoda, pripada grupi najluksuznijih hotela na svetu.

Strategija fokusiranja. Ova strategija se zasniva na odabiru uskog tržišnog segmenta. Preduzeće koje koristi strategiju fokusiranja treba da proceni u kojoj meri veličina tržišnog segmenta opravdana za sticanje profita. U slučaju visokih profita, može se javiti opasnost od konkurenata da preuzmu taj tržišni segment. Optimizirajući resurse i kapacitete preduzeća za ciljne segmente, preduzeće namerava da postigne konkurentsku prednost (slika 18).

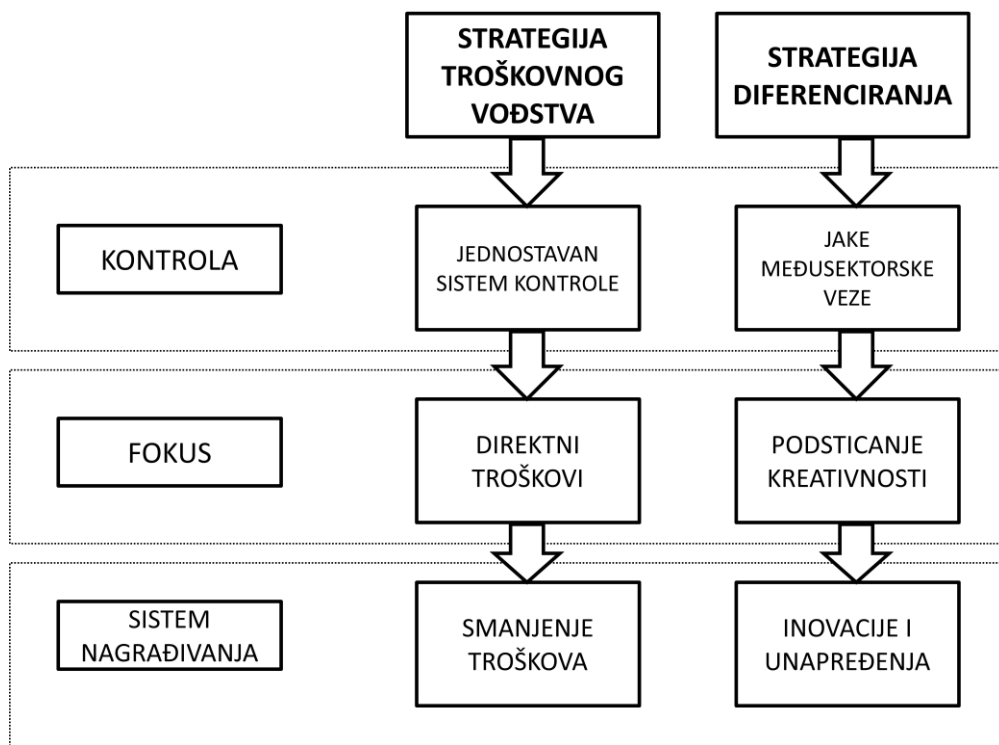
Slika 18: Karakteristike strategije fokusiranja



Izvor: McGee, Thomas i Wilson (2005, 211)

Strategijom fokusiranja se zadovoljavaju potrebe tačno određenih segmenata tražnje. Ova strategija je zapravo izvedena iz konkurentskih strategija vođstva u troškovima i diferencijacije. Iako se strategija fokusiranja posmatra kao sublimacija prethodne dve, javlja se dilema oko njihove simultane primene. Međutim, strateški okviri strategija troškovnog vođstva i diferenciranja se u velikoj meri razlikuju (slika 19).

Slika 19: Razlike između strategije troškovnog vođstva i strategije diferenciranja



Izvor: prolagođeno prema Đuričinu, Janoševiću i Kaličaninu (2016, 435)

Simultana primena strategija može doprineti stvaranju konfuzije u preduzećima. Strategija troškovnog vođstva ima uzak manevarski prostor za delovanje, jer je težište isključivo na troškovima. Kod strategije diferenciranja se pružaju neograničene mogućnosti koje se odnose na realokaciju resursa, razmatranje uvođenja novih tehnologija, podsticanja inovacija.

Postoje dva tipa strategije fokusiranja: strategija fokusiranja na troškove i strategija fokusiranja na diferencijaciju. Kod strategije fokusiranja na troškove, preduzeće nastoji da ostvari troškovnu prednost u odabranim ciljnim segmentima. Kod strategije fokusiranja na diferencijaciju, cilj preduzeća je da se diferencira u odabranim ciljnim segmentima.

Ciljni segmenti u hotelijerstvu mogu biti raznovrsni i određuju se na osnovu specifičnih potreba. Hotelsko preduzeće može izvršiti segmentaciju na sledeći način (Čačić 2013):

- Individualni gosti (sa pripadajućim poslovnim gostima);
- Poslovne grupe;
- Učesnici seminara, kongresa, sajмова i drugih poslovnih događaja;
- Turisti;
- Lokalni rezidenti;
- Posade aviokompanija;
- Službenici države.

Strategija fokusiranja je prihvaćena od strane preduzeća u hotelijerstvu. U Arandjelovcu je 2010.godine otvoren hotel Izvor koji pripada hotelskom lancu „A hoteli“. Kategorizovan je sa pet zvezdica i predstavljen kao kongresni i „wellness&SPA“ hotel. U kontekstu destinacije u kojoj se nalazi, otvaranje hotela Izvor je bio hrabar potez investitora. Za kreiranje hotelskog proizvoda, uložena su značajna finansijska sredstva. U fazi nakon otvaranja hotela, hotelski proizvod ima nizak stepen pozicioniranosti i visoke troškove, jer nije prepoznatljiv na tržištu, posebno kao deo turističke destinacije Arandjelovac. Strategija fokusiranja se prvobitno odnosi na dodavanje vrednosti, kako bi hotel generisao prihod, a zatim se primenjuje strategija troškovnog vođstva. U slučaju hotela „Izvor“, strategija fokusiranja bila je orijentacija na visokoplatežne ciljne grupe (porodice sa i bez dece, učesnici seminara), što je rezultovalo izgradnjom brojnih sadržaja koji su namenjeni tim ciljnim grupama.

3.6 Finansijski kapaciteti hotelskog preduzeća

Poslovno odlučivanje vezano za finansijske kapacitete proizilazi iz odgovarajućih resursa i obuhvata sva pripadajuća sredstva koja su hotelskom preduzeću neophodna za nesmetano poslovanje. Težnja upravljačkih struktura je da se poslovne aktivnosti, operativne ili kapitalne, finansiraju iz sopstvenih izvora. Međutim, u praksi u većini slučajeva hoteli u određenom vremenskom periodu pribegavaju dolasku do finansijskih sredstava iz pozajmljenih izvora.

Tabela 14: Moguće odluke finansijskog menadžera

FUNKCIJA	ODLUKE FINANSIJSKOG MENADŽERA	EFEKTI ODLUKA
Generalni menadžer	Menadžer treba da razume prirodu i svrhu finansijskih izveštaja. Većina menadžera smatra da imovina prikazana u bilansu uspeha predstavlja stvarnu vrednost imovine.	Menadžeri se u sve većoj meri bave benčmarkingom performansi hotela. Treba voditi računa o inflatornim efektima pri analiziranju imovine hotela. To je zbog toga što su bilansi istorijski podaci a ne sadašnji.
	Menadžeri bez ključnih računovodstvenih znanja donose pogrešan zaključak da neraspoređena dobit predstavlja novac sa kojim se može raspolagati.	Neraspoređena dobit je često značajna stavka u bilansu stanja i predstavlja akumulaciju celokupnog profita u hotelu od osnivanja. Neadekvatno planiranje gotovine će biti izvesno u slučaju da menadžer zaista smatra da je to gotovina.
Menadžer sektora smeštaja	Menadžeri sektora smeštaja koriste analizu troškova kako bi utvrdili poželjnu popunjenost kapaciteta za određivanje prelomne tačke.	Menadžeri ulažu napore da popunjenost kapaciteta ne bude ispod utvrđene prelomne tačke.
	Analiza varijanse može da pomogne menadžerima da istražuju razlike između budžeta i trenutnih performansi hotela.	Procena efikasnosti aktivnosti se može odnositi na npr. čišćenje sobe. Analiza varijanse pomaže menadžeru da utvrdi mesta troškova kada je u pitanju čišćenje sobe.
Menadžer sektora hrane i pića	Upotreba odgovarajućeg sistema zapisa inventara.	Ako je problem smanjenja zaliha više konstantan nego periodičan, onda je posredovanje sistema opravdano.
	Informacije o troškovima se koriste na kao podrška odlučivanju. Posledica može biti poslovna odluka usmerena na autorsovanje pojedinih sektora.	Hoteli se u sve većoj meri opredeljuju za autorsovanje što znači da se vrše precizne analize o mestima i strukturi troškova.
Menadžer ljudskih resursa	Utvrđivanje zahteva i potreba osoblja na osnovu predviđanja prodaje.	Usled nestabilnosti uslova poslovanja u hotelijerstvu, usklađivanje ljudskih resursa sa potrebama hotela je od ključnog značaja.
Menadžer sektora finansija i računovodstva	Primenjivanje određene finansijske analize prilikom donošenja poslovnih odluka u vezi sa politikom prema dobavljačima (rana uplata).	Određeni dobavljači nude popust pri ranom izmirivanju dospelih obaveza. Važno je da menadžent bude informisan o mogućnostima rane uplate kako bi se postigli niži troškovi.
Menadžer marketinga i prodaje	Korišćenje prinosa pri upravljanju cenama (engl. Yield management).	Elastičnost tražnje ističe značaj korišćenja različitih cena soba kao dela marketing strategije radi povećanja profita.
Specijalista (iz oblasti građevine, arhitekture i slično)	Finansijsko analiziranje investicionih predloga.	Neophodno je uraditi studiju izvodljivosti pri svakom kapitalnom ulaganju, kako bi se preciznije znale posledice donošenja investicionih odluka.

Izvor: Prilagođeno prema Guildingu (2002)

Sa aspekta odgovornosti i opisa posla, menadžeri sektora donose odgovarajuće odluke koje se ogledaju u krajnjim rezultatima poslovanja hotela. Pozicija finansijskog menadžera je takva da je upućen na menadžere ostalih sektora.

Donošenje finansijskih odluka podrazumeva poznavanje finansijskih pokazatelja. Pokazatelj je racionalan broj koji podrazumeva stavljanje u odnos dve ekonomske veličine. Finansijski pokazatelji se dobijaju iz odnosa vrednosti koje su međusobno povezane, što stvara osnovu za komparativnu analizu.

Racija se klasifikuju u zavisnosti od vrsta informacija koje obezbeđuju, na sledeće grupe (Čerović i Spasić 2013; Cerović 2003):

- Racio likvidnosti;
- Racio solventnosti;
- Racio aktivnosti;
- Racio profitabilnosti.

U ekonomskoj teoriji likvidnost podrazumeva sposobnost preduzeća da pretvori zalihe, potraživanja, hartije od vrednosti u novac, u cilju podmirenja kratkoročnih i dugoročnih obaveza. Najčešći pokazatelji likvidnosti su racio tekuće likvidnosti, racio rigorozne likvidnosti, racio likvidnosti na osnovu novačnog toka iz poslovanja, koeficijenti obrta potraživanja i zaliha (Lukić 2006).

Racio tekuće likvidnosti ili opšti racio likvidnosti se meri odnosom obrtne imovine i kratkoročnih obaveza na određeni bilansni dan. Dobijeni rezultat se poredi sa prosekom u grani, ali se na osnovu samo ovog pokazatelja ne može utvrditi finansijska snaga ili slabost preduzeća. Ovim pokazateljem se utvrđuje kapacitet preduzeća da podmiri svoje kratkoročne obaveze i potrebno je da se koristi sa drugim pokazateljima.

Racio redukovane likvidnosti ili rigorozni racio meri likvidnost hotelskog preduzeća, uzimajući u obzir brzo unovčivu obrtnu imovinu koja je umanjena za zalihe i date avanse (Nikolić 2009, 214). Iskazuje se odnosom imovine koja se može kratkoročno unovčiti i kratkoročnih potraživanja u odnosu na tekuće obaveze. Treba naglasiti razliku između tekuće imovine u kojoj dominira brzo unovčiva tekuća imovina i zaliha. Zalihe se u ovom slučaju izostavljaju jer predstavljaju najmanje likvidan deo kratkoročne aktive i najsporije mogu da se konvertuju u novac.

Novčani tok iz poslovanja se odnosi na priliv gotovine iz operativnih aktivnosti posle zadovoljenja potreba finansiranja tekuće imovine i podmirenja poslovnih obaveza. Ovaj racio pokazuje sa koliko se novčanih jedinica iz poslovanja hotelskog preduzeća pokriva svaka novčana jedinica prosečnih obaveza u toku jedne godine (Stanišić i Nikolić 2007, 145).

Koeficijent obrta potraživanja pokazuje koliki je kapacitet preduzeća da naplati realizovane vrednosti prodaje. Takođe, utvrđuje se uspešnost *kreditne politike prema gostima hotela (gost u određenom broju slučajeva plaća po odlasku ili iz delova, što znači da hotel finansira gosta tokom njegovog boravka u hotelu)*. Hotelsko preduzeće treba da nastoji da održi optimalan nivo zaliha uz minimalne troškove držanja zaliha.

Solventnost ukazuje na kapacitet hotelskog preduzeća da u roku podmiruje troškove dugoročnih obaveza i troškove kamata. Solventnošću se utvrđuje stanje dugoročnih rizika ulaganja u preduzeće. Najvažnija racija u okviru solventnosti su racio zaduženosti, koeficijent pokrića kamata, koeficijent pokrića fiksnih troškova, koeficijent obrta zaliha i koeficijent obrta fiksne imovine.

Praksa je pokazala da pokazatelji solventnosti mogu da pruže informacije o kretanju preduzeća u narednih pet godina. Što je koeficijent zaduženosti veći, to su fiksne obaveze veće, a finansijska samostalnost u pogledu izvora finansiranja je smanjena. Koeficijent pokrića kamata je pokazatelj koji kreditorima (npr. bankama) pruža informacije da li hotelsko preduzeće ima sposobnost da u roku dospeća plaća kamate.

Racio aktivnosti ili racio efikasnosti ukazuje u kojoj meri je hotelsko preduzeće efikasno u korišćenju svoje imovine. Određuje se aktivnost zaliha, obrtnog kapitala i dugoročnih sredstava. Menadžment najnižeg nivoa preko racija aktivnosti meri efikasnost svojih odluka u kontroli i korišćenju pomenutih sredstava.

Racio profitabilnosti se odnosi na dugoročno poslovanje hotelskog preduzeća i mogućnost povećanja dividendi i povraćaja pozajmljenog kapitala brže od proseka u grani. Najčešći pokazatelji profitabilnosti su racio profitne marže, racio ukupne imovine, racio povraćaja vlasničke glavnice i prihod po akciji. Uloga menadžmenta hotela je da održi odnose profitabilnosti na onom nivou koji zadovoljava investitore (vlasnike kapitala) i kreditore.

Profitna margina pokazuje koliki je rast zarade i profita po jedinici prihoda od prodaje. Racio ukupne imovine hotelskog preduzeća predstavlja iznos ostvarene zarade na svaku jedinicu angažovane imovine. Prihod po akciji se iskazuje u finansijskom izveštaju preduzeća i omogućava poređenje dobiti po akciji.

Koeficijent zaduženosti i koeficijent sopstvenog finansiranja su komplementarni pokazatelji, što znači da im je zbir jednak jedinici. Nezadovoljavajući stepen pokrića znači da nije potpuno ili veće pokriće stalne imovine sopstvenim kapitalom. Prinos na aktivu pokazuje efikasnost ukupnom aktivom, u smislu ostvarivanja neto profita posle oporezivanja. Ovaj pokazatelj se tretira kao najbolje merilo efikasnosti hotelskog preduzeća. Što je ovaj koeficijent veći, to je bolje za preduzeće, jer investitorima govori da preduzeće zarađuje više uz manja ulaganja.

Rentabilnost sopstvenog kapitala je najvažniji pokazatelj za akcionare, koliki profit mogu da ostvari na osnovu analiziranog odnosa između prinosa i rizika. Ovaj pokazatelj govori kako hotelsko preduzeće koristi akcijski kapital, odnosno kolika je

ostvarena dobit. Na osnovu rentabilnosti sopstvenog kapitala, određuje se realna cena akcija, što olakšava investitorima donošenje odluka u koje akcije da investiraju. Kada se upoređuju dva ili više hotela, hotel kod koga je zabeležen veći koeficijent, znači da sa većim uspehom upravlja akcionarskim kapitalom. Takvo preduzeće je podobnije investitorima za ulaganja.

Finansijski ciljevi hotelskog preduzeća treba da budu zasnovani na (Ransley i Ingram 2015):

- Plaćanju;
- Investiranju;
- Finansiranju;
- Uvećavanju imovine vlasnika;
- Zadovoljavanju interesa ostalih stejkholdera.

Finansijska struktura hotelskog preduzeća je sadržana u bilansu stanja. Struktura aktive predstavlja odnos između fluktuirajućih obrtnih sredstava i trajnih obrtnih sredstava, sa jedne strane i osnovnih sredstava, sa druge strane. Od stanja trenutne likvidnosti i stepena rentabiliteta, zavisi koji će princip rangiranja delova aktive menadžeri da prihvate (tabela 15).

Tabela 15: Likvidni aspekt aktive

	Stepen rangiranja delova aktive			
	I	II	III	IV
Princip rastuće likvidnosti	Dugoročno vezana sredstva	Zalihe	Potraživanja od kupaca	Novčana sredstva
Princip opadajuće likvidnosti	Novčana sredstva	Potraživanja od kupaca	Zalihe	Dugoročno vezana sredstva

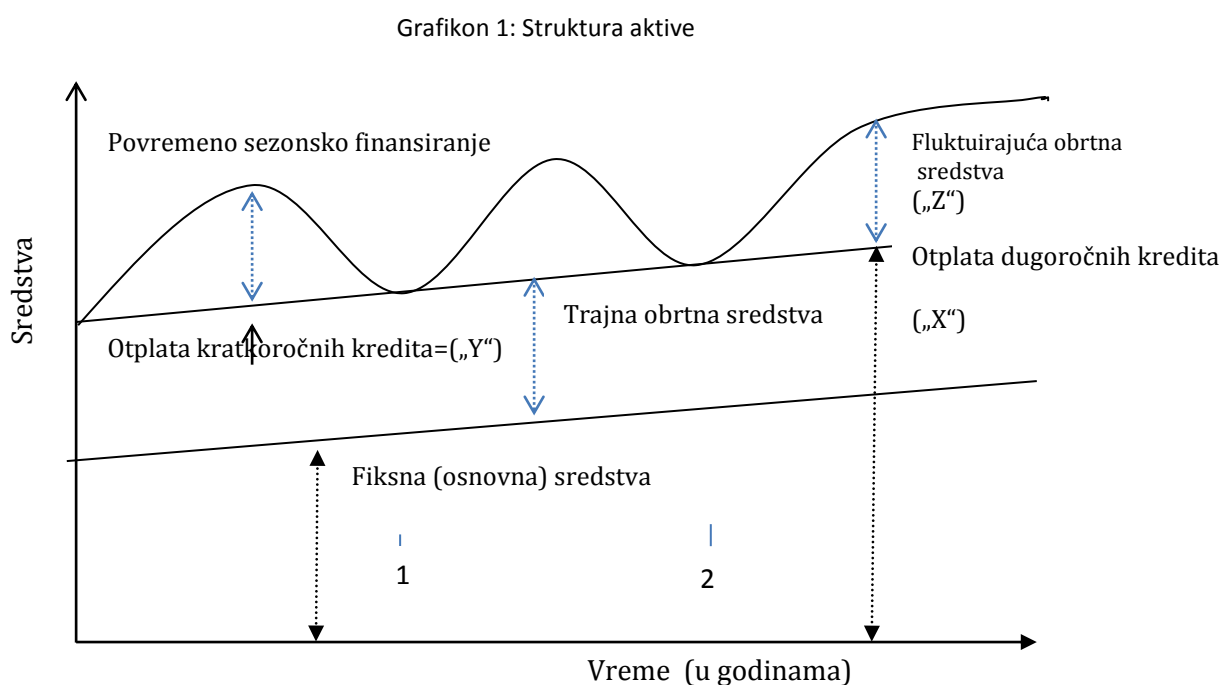
Izvor: Prilagođeno prema Stanišiću i Nikoliću (2007, 132)

Ako je pitanje likvidnosti dominantno u poslovnom odlučivanju, to znači da je poslovna politika usmerena na operativni menadžment odnosno na princip rastuće likvidnosti. Obrnuto, ukoliko je dominantna rentabilnost preduzeća, tendencija menadžmenta je da se orijentiše na princip opadajuće likvidnosti.

Finansijska struktura hotelskog preduzeća se može analizirati sa više aspekata. Prvi aspekt se odnosi na izvore sredstava prema poreklu i ročnosti. Drugi aspekt podrazumeva odnos između ulaganja i izvora sredstava i počiva na načelu

likvidnosti. Pri analizi finansijske strukture hotelskog preduzeća, praktična iskustva su pokazala da je potrebno uključiti i aspekt troškova finansiranja. Troškovi finansiranja u hotelskom preduzeću su prikazani odnosom cene pojedinačnih izvora finansiranja i prosečne cene kapitala.

Važno je napomenuti da vlasnici tuđeg kapitala mogu ograničiti korišćenje sredstava koja su pozajmljena i tako indirektno uticati na poslovanje hotelskog preduzeća. U kojoj meri će hotelsko preduzeće moći da se finansira iz sopstvenih izvora, zavisi od sposobnosti privlačenja kapitala i veličine neto finansijskog rezultata preduzeća.



Izvor: Prilagođeno prema Stanišiću i Nikoliću (2007, 130).

U praksi hotelijerstva, većina preduzeća se u određenom vremenskom periodu (npr. period pre otvaranja hotela u sezoni) oslanja na pozajmljene izvore. Menadžeri hotela treba da permanentno analiziraju neto obrtni fond kako bi pratili odnos između sopstvenih i pozajmljenih sredstava.

U slučaju da se dugoročni krediti koriste za finansiranje kratkoročnih obaveza, došlo bi do pojave negativnog neto obrtnog fonda i ročne neusklađenosti izvora

finansiranja i obaveza (grafikon 1). Fiksna i trajna obrtna sredstva finansirala bi se iz dugoročnih kredita i trajnog kapitala. U zavisnosti od potreba za obrtnim sredstvima npr. u sezoni, odluka menadžmenta bi bila pozajmljivanje kratkoročnih sredstava i vraćanje iz ostvarenog viška likvidnih sredstava.

Značajno je pomenuti princip *finansijskog podešavanja*, koji podrazumeva angažovanje i otplatu privremenih kreditnih sredstava. Ovo je posebno značajno za hotele koji posluju sezonski, jer menadžeri hotela treba da predvide kretanje likvidnih sredstava kako bi se opredelila sredstva za otplatu preuzetih kreditnih obaveza. Kada je u pitanju linija „X“, fiksna sredstva bi se finansirala iz dugoročnih kredita i trajnog kapitala. Po liniji „Y“ kratkoročne pozajmice bi se otplaćivale iz viška likvidnih sredstava. Trajne potrebe za obrtnim sredstvima odnose se na dugoročno finansiranje („Z“). Ukupne potrebe za dugoročnim i kratkoročnim sredstvima obuhvatale bi potrebe koje su iskazane kumulativom „X“ i „Z“.

U poslovanju hotelskih preduzeća, načela rentabilnosti i sigurnosti su obrnuto proporcionalna. Menadžeri u procesu poslovnog odlučivanja treba da, u zavisnosti od situacije, pronalaze meru u adekvatnom korišćenju načela sigurnosti i rentabilnosti. Iskustva u praksi pokazuju da je za hotelsko preduzeće ostvaruje veću profitabilnost ukoliko deo kratkoročnih potreba finansira iz dugoročnih izvora i obrnuto, ukoliko deo dugoročnih potreba finansira iz kratkoročnih izvora, jer se na taj način ostvaruje rezerva sigurnosti u sredstvima.

U hotelijerstvu postoje i pokazatelji pomoću kojih se testira uspešnost poslovanja hotela u celini, kao i kontrola poslovanja pojedinačnih sektora. Osim navedenih pokazatelja, u procesu poslovnog odlučivanja poželjno je da menadžeri hotela koriste pokazatelje koji se odnose na hotelijerstvo. Step en iskorišćenosti kapaciteta je značajan pokazatelj ako se koristi u određivanju tačke pokrića.

Finansijski pokazatelji su sumirani u narednoj tabeli. Pored naziva racija i koeficijenta, predstavljene su formule izračunavanja i objašnjenja.

Tabela 16: Najčešći finansijski pokazatelji poslovanja hotelskog preduzeća

Racio	Odnos	Značenje
Racio tekuće likvidnosti	$\frac{\text{tekuća imovina}}{\text{tekuće obaveze}}$	Sposobnost hotela da podmiri kratkoročne obaveze.
Rigorozni racio likvidnosti	$\frac{\text{tekuća imovina} - \text{zalihe}}{\text{kratkoročne obaveze}}$	Sposobnost hotela da podmiri obaveze najlikvidnijom imovinom.
Racio likvidnosti na osnovu novčanog toka iz poslovanja	$\frac{\text{novčani tok iz poslovanja}}{\text{prosečne kratkoročne obaveze}}$	Utvrdjivanje pokrivenosti svake novčane jedinice prosečnih obaveza u toku jedne godine.
Koeficijent obrta potraživanja	$\frac{\text{neto prihod od prodaje}}{\text{prosečna potraživanja}}$	Utvrdjivanje prosečnog vremena naplate potraživanja.
Racio solventnosti – odnos duga i glavnice	$\frac{\text{ukupni dug}}{\text{akcionarska glavnica}}$	Utvrdjivanje dugoročne finansijske stabilnosti sa aspekta akcionarske glavnice.
Racio solventnosti – odnos duga i imovine	$\frac{\text{ukupni dug}}{\text{prosečna imovina}}$	Utvrdjivanje dugoročne finansijske stabilnosti sa aspekta imovine.
Racio pokrića	$\frac{\text{zarada pre poreza i kamata}}{\text{troškovi kamata}}$	Utvrdjivanje mogućnosti hotela da se dodatno zaduži kod kreditora.
Racio aktivnosti	$\frac{\text{godišnji neto prihod od prodaje}}{\text{prosečna potraživanja}}$	Utvrdjivanje koliko puta se u toku godine potraživanja od kupaca bila pretvorena u novac.
Prosečan broj vezivanja zaliha	$\frac{\text{broj dana u godini}}{\text{koeficijent obrta zaliha}}$	Utvrdjivanje prosečnog vremena zadržavanja zaliha.
Profitna margina	$\frac{\text{neto profit}}{\text{neto prihod od prodaje}}$	Određivanje ostvarene neto dobiti po jedinici vrednosti prihoda od prodaje.
Koeficijent obrta imovine (sredstava)	$\frac{\text{neto prihod od prodaje}}{\text{prosečna ukupna imovina}}$	Utvrdjivanje efikasnosti upotrebe imovine u realizaciji prodaje.
Rentabilnost prinosa na sredstva	$\frac{\text{neto profit}}{\text{ukupna sredstva}}$	Utvrdjivanje rentabilnost korišćene imovine.
Prihod po akciji	$\frac{\text{neto profit}}{\text{ponderisani prosek}}$	Upoređivanje prihoda po akciji prodatih akcija.
Racio bruto operativnog profita	$\frac{\text{prihod nakon neraspoređenih operativnih troškova}}{\text{ukupan prihod}}$	Utvrdjivanje rezultata podele prihoda posle neraspoređenih troškova i prihoda u celini.
Prinos na investicije	$\frac{\text{neto profit nakon oporezivanja}}{\text{ukupna imovina}}$	Utvrdjivanje iznosa sredstava koji se koristi za stvaranje jednog dolara prihoda od prodaje u zavisnosti od prihoda u grani.
Koeficijent zaduženosti	$\frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{vlasnička glavnica}}$	Određivanje odnosa tuđeg i sopstvenog finansiranja.

Izvor: Prilagođeno prema Avelini Holjevac (1998)

U procesu poslovnog odlučivanja o finansijskim kapacitetima, tačka pokrića predstavlja značajnu analizu na operativnom nivou, koja se koristi za utvrđivanje finansijskih efekata iskorišćenosti kapaciteta. Analizom se dolazi do saznanja pri kom obimu zaposlenosti su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima, profit i gubici jednaki nuli i pri kom obimu zaposlenosti se počinje ostvarivati profit (Lukić 2006, 392).

Odluke koje treba da se donesu kako bi se postigla željena tačka pokrića su:

- Smanjivanje fiksnih troškova poslovanja;
- Smanjivanje varijabilnih troškova poslovanja;
- Povećavanje prodajne cene proizvoda ili usluge.

Promotivne aktivnosti kao deo marketing koncepcije hotela mogu stimulisati tražnju u značajnoj meri. Analiza tačke pokrića se može koristiti pri stimulisanju tražnje kada ona nije na zadovoljavajućem nivou (O'Fallon i Rutherford 2010).

Pri analiziranju tačke pokrića, polazi se od određenih pretpostavki:

- Prodajna cena treba da bude konstantna u periodu kada se vrši analiza tačke pokrića;
- Ne uzimaju se u razmatranje tehnološke promene i efikasnost rada;
- Pretpostavlja se da su proizvodnja i prodaja nepromenljive u smislu da ne postoji mogućnost dodavanja ili oduzimanja inventara;
- Asortiman usluga ostaje takođe nepromenljiv.

Primenjivanjem obračuna po delimičnim troškovima utvrđuju se potrebne informacije za određivanje tačke pokrića. To znači da se na određenom nivou iskorišćenosti kapaciteta izjednačavaju ukupni prihodi sa ukupnim troškovima. Tačka pokrića pokazuje presek gde hotelsko preduzeće prelazi iz zone gubitka u zonu dobiti.

Varijabilni troškovi se menjaju u zavisnosti od iskorišćenosti kapaciteta. Fiksni troškovi na kratak rok ostaju nepromenjeni. U slučaju povećanja iskorišćenosti kapaciteta, ukupni fiksni troškovi se prenose na npr. veći broj prodatih soba. To znači da se učešće fiksnih troškova po prodatoj sobi smanjuje.

Poseban značaj u odnosima fiksnih i varijabilnih troškova ima doprinos pokrića (Peršić 2008). Doprinos pokrića se ostvaruje nakon dostizanja tačke pokrića. U tački pokrića moguće je da se sa ukupno ostvarenim prihodima pokrivaju nastali troškovi, što znači da je potrebno ostvariti veću iskorišćenost kapaciteta.

Budžetiranje rezultata u određenom vremenskom periodu počinje procesom pripreme i pružanja usluga smeštaja. Instalirani smeštajni kapacitet u značajnoj meri utiče na stvaranje fiksnih troškova. Da bi se realno postavile osnove za analizu tačke pokrića, neophodno je da menadžment raspolaže informacijama o očekivanom nivou iskorišćenosti kapaciteta i nivou cena za različite vremenske periode u toku godine. Na osnovu navedenih karakteristika (tabela 17), sledi primer u kome se prikazuje način dolaženja do tačke pokrića, kao i tumačenje koje je u funkciji poslovnog odlučivanja hotela.

Tabela 17: Podaci o hotelu i cenama

Instalisani kapacitet	150 smeštajnih jedinica	
Vrsta smeštajnih jedinica	Jednokrevetne sobe	Dvokrevetne sobe
Broj kreveta	28	244
Cena po mesecu po vrsti smeštajne jedinice (u RSD)		
Januar	3.375	2.625
Februar	3.375	2.625
Mart	3.750	3.000
April	4.875	3.375
Maj	4.875	3.375
Jun	5.625	4.125
Jul	6.375	4.875
Avgust	6.375	4.875
Septembar	5.625	4.125
Oktober	4.875	3.375
Novembar	3.750	3.000
Decembar	3.375	2.625

Hotel posluje tokom cele godine, ali ima izražene sezonske oscilacije u iskorišćenosti kapaciteta. Visoka sezona obuhvata period od juna do oktobra, dok nisku sezonu obuhvata period od oktobra do marta. Cene za određene tipove gostiju su prikazane u tabeli 18.

Tabela 18: Cena hotelskih usluga po tipu gostiju

CILJNI SEGMENTI	VISOKA SEZONA (RSD)	NISKA SEZONA (RSD)
Individualni gosti	6.000	3.750
Gosti – paket aranžman	5.175	3.150
Poslovni gosti	4.725	3.000
Agencijski gosti	3.750	1.875

Očekuje se iskorišćenost kapaciteta od 70%. Struktura troškova je prikazana u tabeli 19. Ukupni troškovi iznose 364.200.000 dinara.

Tabela 19: Struktura troškova hotela

TROŠKOVI	IZNOS (RSD)	UČEŠĆE TROŠKA
Troškovi amortizacije	79.650.000	22%
Zarade stalno zaposlenih	115.000.000	30%
Ostali troškovi	20.400.000	6%
Operativni troškovi (vešeraj, održavanje...)	148.650.000	40%
Relativno fiksni troškovi	3.937.500	11%
Varijabilni troškovi	109.275.000	31%

Rezultati koji utiču na uspešnost poslovanja u određenom vremenskom periodu se odnose na cene, broj gostiju, procentualnu popunjenost kapaciteta i nivo fiksnih i varijabilnih troškova po jedinici učinka. Analizom troškova iz proteklog perioda, određuju se fiksni, varijabilni, apsolutno fiksni, relativno fiksni troškovi kao i ukupni prihodi i troškovi na nivou iskorišćenosti kapaciteta od 70% (tabela 20).

Tabela 20: Fiksni i varijabilni troškovi

VRSTA TROŠKA	IZNOS (RSD)
ukupni prihodi	522.270.000
ukupni troškovi	364.200.000
apsolutno fiksni troškovi	215.550.000
relativno fiksni troškovi	39.375.000
ukupno fiksni troškovi	254.925.000
fiksni troškovi grupa učinaka po jedinici učinka – 70% popunjenosti kapaciteta	1.860
ukupno varijabilni troškovi	109.275.000
učešće varijabilnih troškova u prihodima prodaje	20%

Izvor: Prilagođeno prema Peršić (2008:7)

Nakon određivanja fiksnih i varijabilnih troškova, pristupa se utvrđivanju strukture prihoda u planiranom obračunskom periodu. Prema strukturi gostiju određuju se prosečna cena po ležaju i ukupni prihodi od prodaje koji su u funkciji iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta (tabela 21). Na osnovu prethodno navedenog se izrađuje budžet koji se odnosi na prihod od usluga smeštaja. Pri tome, menadžeri treba

pažljivo da analiziraju kategoriju hotela u celini, nivo ostvarene prodajne cene, kvalitet usluge kao i da utvrde koji su se kanali prodaje koristili.

Tabela 21: Struktura prihoda po tipovima gostiju

STRUKTURA GOSTIJU	Prihodi prodaje (RSD)		
	Jednokrevetne sobe	Dvokrevetne sobe	Ukupno
Individualni gosti	11.000.000	30.000.000	141.000.000
Gosti – paket aranžman	45.900.000	29.250.000	75.150.000
Poslovni gosti	42.525.000	27.870.000	70.395.000
Agencijski gosti	193.125.000	41.925.000	235.050.000
UKUPNO	392.550.000	129.720.000	522.270.000

Izvor: Prilagođeno prema Peršiću (2008:8)

Varijabilni troškovi iznose 20% od ukupnih prihoda od prodaje. Način na koji se vrši budžetiranje po elementima obračuna (sezona, prihodi od prodaje, varijabilni troškovi, ukupni doprinos pokrića, prosečna cena) predstavljen je u tabeli 22.

Tabela 22: Model budžetiranja rezultata

Elementi obračuna	Individualni gosti		Posebni aranžmani		Poslovni gosti		Agencijski gosti	
	Visoka	niska	visoka	niska	visoka	niska	visoka	niska
Prihodi od prodaje	111.000	30.000	45.900	29.250	42.525	27.870	193.125	41.925
Varijabilni troškovi	23.325	6.300	9.600	6.150	8.925	5.850	40.500	8.775
Ukupni doprinos pokrića	87.675	23.700	36.300	23.100	33.600	22.020	152.625	33.150
Prosečna prodajna cena	6.000	3.750	5.175	3.150	4.725	3.000	3750	1.875
Prosečni varijabilni troškovi po učinku	1.260	787.5	1132.5	630	990	630	787.5	390
Prosečni doprinos pokrića po učinku	4.740	2962.5	4042.5	2.520	3.735	2.370	2962.5	1.485
Prosečni fiksni troškovi po grupama učinaka	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860

Izvor: Prilagođeno prema Peršiću (2008, 9)

Iz prethodne tabele se može zaključiti da poslovna politika usmerena na segment „agencijski gosti“ ima negativne implikacije po finansijski rezultat jer se u vreme niske sezone ne mogu pokriti fiksni troškovi. Ova pojava se odnosi i na doprinos pokrića usluga smeštaja u vreme niske sezone, jer ostvareni prihodi pokrivaju prosečne varijabilne troškove svakog ciljnog segmenta (Peršić 2008, 9).

Menadžment hotela treba da preispita poziciju ovog ciljnog segmenta. Jedna od mogućih odluka je da se kod agencijskih gostiju povećaju prodajne cene. Ukoliko cene ostanu nepromenjene, manje su mogućnosti pokrivanja fiksnih troškova i menadžment treba da utiče na smanjenje varijabilnih troškova. Povećavanje prodajne cene kod ovog ciljnog segmenta može dovesti u pitanje saradnju sa organizatorima putovanja. Međutim, ako povećanje prodajnih cena ne bude odgovaralo zahtevima tražnje (agencijskim gostima), veći su izgledi da segment „agencijski gosti“ bude izopšten iz ciljnih segmenata hotela.

Tabela 23: Budžetiranje prihoda

Mesec	Dinamika iskorišćenja kapaciteta		Sektor smeštaja	Sektor hrane i pića	Ostali prihodi	Ukupno
	Apsolutno	Relativno				
I	4,050	6%	21,847,500	27,846,000	6,252,450	55,945,500
II	4,050	6%	21,847,500	27,846,000	6,252,450	55,945,950
III	4,860	7%	29,880,000	32,487,000	7,294,500	69,661,500
IV	5,670	8%	39,937,500	37,128,000	8,336,625	85,402,125
V	6,090	9%	42,907,500	41,769,000	9,378,675	94,055,175
VI	6,900	10%	58,950,000	46,410,000	10,420,800	115,780,800
VII	7,695	11%	77,276,250	51,051,000	11,462,850	139,790,100
VIII	8,115	12%	81,506,250	55,692,000	12,504,900	149,703,150
IX	6,900	10%	58,950,000	46,410,000	10,420,800	115,780,800
X	5,670	8%	39,937,500	37,128,000	8,336,625	85,402,125
XI	4,455	7%	27,382,500	32,487,000	7,294,500	67,164,000
XII	4,050	6%	21,847,500	27,846,000	6,252,450	55,945,950
	68,505	100%	522,270,000	464,100,000	104,207,625	1,090,577,625

Izvor: Prilagođeno prema Peršiću (2008, 18)

U slučaju terorističkih napada u Turskoj, Egiptu i Tunisu, zabeleženo je smanjenje iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta u hotelima. Smanjena tražnja navela je menadžere hotela da snize cene usluga, što je doprinelo smanjenju aranžmana kod turoperatora. Cilj snižavanja cena je da se pokriju troškovi, u celosti ili delimično.

Tabela 24: Varijabilni i fiksni troškovi prema mesecima

Mesec	Kretanje iskorišćenosti kapaciteta		Kretanje varijabilnih troškova za određene sektore			
	Apsolutno	Relativno	Sobe	Hrana i piće	Ostale usluge	Hotel
I	4.050	6%	6.556.500	6.101.550	2.506.425	15.164.475
II	4.050	6%	6.556.500	6.101.550	2.506.425	15.164.475
III	4.860	7%	7.649.250	7.118.475	2.924.175	17.691.900
IV	5.670	8%	8.742.000	8.135.400	3.341.925	20.219.325
V	6.090	9%	9.834.750	9.152.325	3.759.675	22.746.750
VI	6.900	10%	10.927.500	10.169.325	4.177.425	25.274.250
VII	7.695	11%	12.020.250	11.186.250	4.595.175	27.801.675
VIII	8.115	12%	13.113.000	12.203.100	5.012.925	30.329.025
IX	6.900	10%	10.927.500	10.169.325	4.177.425	25.274.250
X	5.670	8%	8.742.000	8.135.400	3.341.925	20.219.325
XI	4.455	7%	7.649.250	7.118.475	2.924.175	17.691.900
XII	4.050	6%	6.556.500	6.101.550	2.506.425	15.164.475
Godišnji varijabilni troškovi			109.275.000	101.542.950	41.774.100	252.742.050
Godišnji fiksni troškovi			254.925.000	105.000.000	39.525.000	399.450.000
Ukupni troškovi			364.200.000	206.692.950	81.299.850	652.192.050

Izvor: Prilagođeno prema Peršiću (2008, 18)

Proces budžetiranja prihoda, troškova i internih rezultata poslovanja zasniva se na podacima koji su utvrđeni po segmentima (tabela 24). Stoga, neophodno je da se pristupi izradi sledećih budžeta (Peršić, 2008; Stanišić i Nikolić, 2007; Rutherford i O'Fallon, 2007):

- Budžet prihoda i iskorišćenost kapaciteta po mesecima;
- Budžet varijabilnih troškova po sektorima hotela na osnovu dinamike ostvarenih prihoda;
- Budžet fiksnih troškova.

Varijabilni troškovi se povećavaju u skladu sa povećanjem iskorišćenosti kapaciteta. Varijabilni troškovi se smanjuju sa manjom iskorišćenošću kapaciteta (tabela 24). Planirani prihodi od prodaje smeštaja, hrane i pića zavise u velikoj meri od

sezonskih oscilacija. Pošto je u pitanju hotel koji posluje preko cele godine u primorskoj destinaciji, najveći očekivani planirani prihodi su u vreme letnje sezone.

Zatim se utvrđuje dinamika ostvarivanja doprinosa pokrića koja pokazuje parcijalni rezultat poslovanja hotela (tabela 25). Na osnovu ostvarenog doprinosa pokrića se pokrivaju fiksni troškovi.

Tabela 25: Budžetiranje doprinosa pokrića

Mesec	Kretanje realizacije prihoda hotela	Kretanje varijabilnih troškova hotela	Kretanje ostvarivanja doprinosa pokrića	Kretanje fiksnih troškova hotela	Kretanje ostvarivanja doprinosa pokrića
I	55,945,950	15,164,475	40,781,475	16,643,775	24,137,700
II	55,945,950	15,164,475	40,781,475	16,643,775	24,137,700
III	69,661,500	17,691,900	51,969,600	16,643,775	35,325,825
IV	85,402,125	20,219,325	65,182,800	16,643,775	48,539,025
V	94,055,175	22,746,750	3,808,425	33,287,475	38,020,950
VI	115,780,800	25,274,250	90,506,550	49,931,250	40,575,300
VII	139,790,100	27,801,675	111,988,425	66,574,950	45,413,475
VIII	149,703,150	30,329,025	119,374,125	66,574,950	52,799,168
IX	115,780,800	25,274,250	90,506,550	49,931,250	40,575,300
X	85,402,125	20,219,325	65,182,800	33,287,475	31,895,325
XI	67,164,000	17,691,900	49,472,100	16,643,775	32,828,325
XII	55,945,950	15,164,475	40,781,475	16,643,775	24,137,700
Ukupno	1,090,577,625	252,741,825	837,835,800	399,450,000	438,385,800

Izvor: Prilagođeno prema Peršiću (2008, 19)

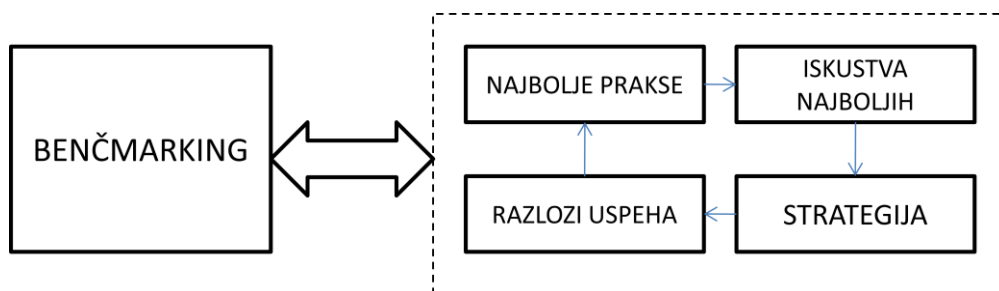
Na osnovu iznetih podataka, može se zaključiti da je hotel ostvaruje gubitak sve do dostizanja prelomne tačke na nivou iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta između 45% i 50%. Pre svega, korišćenje tačke pokrića u određenom vremenskom periodu može da doprinese predviđanju prodaje kao i uticaja pojedinih faktora na povećanje ili smanjenje prihoda, odnosno profita.

3.7 Benčmarking u hotelijerstvu

Da bi se postigao i zadržao uspeh na tržištu, neophodno je da se hoteli stalno prilagođavaju promenama iz okruženja. Procenjivanje uspeha je uvek u kontekstu grane i hotela koji funkcionišu na tržištu. Stoga, potrebno je stalno istraživati dobre poslovne prakse koje bi bile od pomoći u određivanju tržišne pozicije. U procesu traganja za pozitivnim i negativnim iskustvima konkurenata i drugih učesnika u grani, od posebnog značaja je primena benčmarking koncepta.

Strategijska orijentacija preduzeća je u velikoj meri zasnovana na analizi grane i identifikovanju konkurenata. Benčmarking predstavlja traganje za pozitivnim praksama onih preduzeća koja mogu da budu uporediva sa našim preduzećem. Drugim rečima, iz perspektive preduzeća se identifikuju najbolje prakse koje se mogu koristiti kao okvir za stratejsko razmišljanje (slika 33).

Slika 33: Okviri delovanja benčmarkinga



Koncept benčmarking potiče iz Demingove teorije upravljanja kvalitetom, a do danas postoje brojne definicije benčmarkinga. Zajedničko svim teoretičarima je da benčmarking predstavlja stalno merenje, preispitivanje i poboljšavanje rezultata poslovanja u odnosu na najbolje prakse u cilju dobijanja informacija o strategiji.

Benčmarking se može posmatrati kao proces u kome se odvijaju aktivnosti „skeniranja“ najboljeg preduzeća u grani i prilagođavanja najboljem preduzeću (slika 34).

Slika 34: Proces benčmarkinga



Izvor: prilagođeno prema Watsonu (1993)

Prva faza procesa ukazuje na identifikovanje ključnih pokazatelja poslovanja na osnovu kojih se može vršiti poređenje rezultata. Ova faza je veoma kompleksna jer je potrebno pronaći najbolje preduzeće u grani i postaviti kriterijume poređenja. Utvrđivanje jaza sledi nakon upoređivanja i jasno se mogu uočiti razlike između preduzeća. Da bi se premostile razlike, neophodno je da menadžment preduzeća bude pokretač promena i da usvajanjem i sprovođenjem nove strategije smanji jaz.

Procesni pristup znači da se benčmarking kontinuirano sprovodi u preduzećima. Promene u načinu upravljanja kao ishoda benčmarkinga jesu značajne, ali se nikako ne mogu označiti kao konačne.

Pored brojnih pozitivnih karakteristika benčmarkinga, javljaju se određene barijere u odlučivanju o sprovođenju koncepta benčmarkinga (tabela 35).

Tabela 35: Prednosti i ograničenja u sprovođenju benčmarkinga

PREDNOSTI	OGRANIČENJA
Utvrđivanje sopstvenih snaga	Teško postizanje saglasnosti menadžmenta
Utvrđivanje sopstvenih slabosti	Dolazak do istinitih informacija
Informisanje o inovacijama	Troškovi konsultanata
Otkrivanje strategije i taktičkih koraka	Kratkoročna očekivanja
Motivisanje zaposlenih	Neusaglašenost sa strategijom preduzeća
Brže prilagođavanje preduzeća na okruženje	Otpor promenama
Uštede u troškovima	Nedovoljna istrajnost menadžmenta

Izvor: Prilagođeno prema Štokoviću (2004)

U zavisnosti od načina potrage za pokretačima konkurentnosti, u praksi se javljaju interni i eksterni benčmarking (Wober 2002, Cook 1995, Spendolini 1992). Interni benčmarking se odvija u preduzeću i podrazumeva razmenu mišljenja i iskustava. Zastupljeniji je u korporacijama koje se sastoje od povezanih preduzeća iz različitih

grana. Suština internog benčmarkinga je ispitivanje sopstvenih snaga, slabosti, pretnji i mogućnosti (SWOT analiza).

Komunikacija kod internog benčmarkinga može biti delotvornija jer se radi o jednoj korporaciji a informacije su dostupne. Troškovi sprovođenja internog benčmarkinga su niži, jer se racionalnije upravlja resursima preduzeća, nije potrebno angažovati konsultantske firme i druge stejkholdere. Ograničenja koja se mogu javiti kod ovog tipa benčmarkinga su skromni rezultati, posebno ako najbolje prakse u korporaciji nisu najbolje prakse i na tržištu.

Kod eksternog benčmarkinga poređenje se može vršiti sa konkurentima u okviru grane, preduzećima van grane i sa generičkim podacima koji se odnose na kretanja u grani.

Poređenje sa konkurentima u grani se naziva konkurentski benčmarking i predstavlja poređenje sa direktnim konkurentom u grani. Prevažodno, potrebno je identifikovati konkurenta a zatim pronaći način dolaska do ključnih informacija. Direktni konkurenti u praksi inače stalno su u potrazi za informacijama o poslovanju i budućim koracima u razvoju preduzeća.

Ograničenja kod ovog tipa benčmarkinga su načini dolaska do informacija i uspostavljanje poverenja između konkurenata. Primer konkurentskog benčmarkinga je kada hotel ili hotelski lanac identifikuje drugi hotela ili hotelski lanac kao direktnog konkurenta.

Kada se vrši poređenje sa preduzećima van grane, govorimo o funkcionalnom benčmarkingu. Cilj je da se pronađu najbolje prakse u srodnim granama kako bi se pronašao način kako poboljšati procese u preduzeću. Primer je kada se koriste iskustva iz avioindustrije u poboljšanju rada hotela (efikasnost u čišćenju soba, služenje gostiju u restoranima i drugo).

Poređenje na osnovu podataka o kretanjima u grani predstavlja značajan i jednostavan tip benčmarkinga. Konsultanske kuće (*Supporting Hotel related Academic Research and Education, Ernst and Young, Horvath Consulting*), strukovna udruženja (*Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske*), statistički zavodi na mesečnom, višemesečnom (najčešće kvartalnom) i godišnjem nivou sprovede istraživanja koja su sumirana u izveštajima. Na taj način se predstavljaju podaci koji su dostupni svima (konkurentima, zainteresovanim preduzećima van grane, pojedincima, potencijalnim investitorima, istraživačima i drugima).

Merenje operativnog poslovanja u hotelijerstvu je moguće na osnovu korišćenja tzv. *Uniform System of Accounts for Lodging Industry* (skr. USALI), koja predstavlja

računovodstveni okvir u kome se omogućava praćenje i izveštavanje o svim prihodima i troškovima po sektorima hotela. Metodologija USALI pruža analiziranje poslovanja na svim menadžerskim nivoima hotela, što se vezuje za odgovornost i uspeh svakog menadžera (slika 35). USALI je koncipiran tako da se vrši obračun po delimičnim troškovima i odnosi se na donošenje kratkoročnih odluka. USALI kao sistem izveštavanja služi za poređenje uspešnosti između hotela koji se sastoji od 32 standarda.

Slika 35: Zahtevi menadžera različitih nivoa u hotelijerstvu

NIVO MENADŽMENTA	INFORMACIJE ZA IZVEŠTAVANJE	MOGUĆI ORGANIZACIONI OBLICI
TOP MENADŽMENT	Procena sopstvenih mogućnosti u odnosu na konkurente	•Holdinzi •Korporacije •Lanci ...
SREDNJI NIVO	Informacije o rentabilnosti ulaganja u investicione centre	•Investicioni centri
SREDNJI NIVO	Izveštavanje po sektorima hotela prema standardima USALI	•Profitni centri •Prihodni centri •Troškovni centri
PRVA LINIJA	Međuzavisnost ulaganja i rezultata ulaganja u procese i određene aktivnosti	•Nabavka •Skladištenje •Prodaja •Reklamacije ...
PRVA LINIJA	Planirana i ostvarena visina doprinosa pokrića uslužnog asortimana	•Usluge noćenja •Usluge hrane i pića •Usluge banketa...

Izvor: prilagođeno prema Peršić i Janković (2006, 45).

Centri odgovornosti su direktno vezani za određeni menadžerski nivo i u skladu sa opisom posla se mere rezultati poslovanja hotela. USALI kao sistem izveštavanja se sastoji od pet delova:

1. Operativni izveštaji (slika 36);
2. Finansijski izveštaji;
3. Finansijski i operativni izveštaji;
4. Vodič kroz prihode i troškove;
5. Bruto i neto izveštavanje.

Slika 36: Izveštaji po centrima odgovornosti prema standardima USALI

PROFITNI CENTRI ODGOVORNOSTI			
SMEŠTAJ	HRANA I PIĆE	OSTALI SEKTORI	RAZNI PRIHODI
TROŠKOVNI CENTRI ODGOVORNOSTI			
ADMINISTRACIJA	INFORMACIONI I TELEKOMUNIKACIONI SISTEMI	MARKETING I PRODAJA	TEKUĆE ODRŽAVANJE
ENERGIJA	MENADŽMENT NAKNADA	PRIHODI I TROŠKOVI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI	PERIONICA RUBLJA
ISHRANA ZAPOSLENIH		TROŠKOVI RADA	

Drugi deo se odnosi na sastavljanje finansijskih izveštaja kao što su bilans uspeha i stanja, izveštaj o promenama vlasničke glavnice, izveštaj o novčanim tokovima i beleške uz finansijske izveštaje. Potrebno je napomenuti da pojedini izveštaji nisu usklađeni sa računovodstvenom regulativom Republike Srbije, stoga može doći do određenih ograničenja u primeni ove metodologije. Međutim, bez obzira na regulativu, radi dobijanja jasnije i preciznije slike o poslovanju hotela i konkurenata, sastavljanje izveštaja se može uskladiti sa metodologijom USALI.

U trećem delu se analiziraju specifični pokazatelji poslovanja u hotelijerstvu. Najznačajniji finansijski pokazatelji su:

- Ukupan profit;
- Ukupan prihod;
- Povraćaj investicije;
- Prosečna dnevna cena sobe (ADR);
- Prihod po raspoloživoj sobi (REVPAR);
- Ukupan prohod po raspoloživoj sobi (TREVPAR);
- Bruto operativan profit (GOP);
- Bruto operativan profit po raspoloživoj sobi (GOPPAR).

U četvrtom delu se prikazuje međuzavisnost troškova i prihoda prema kontnom planu i pozicijama koje predstavljaju u izveštajima, dok se u petom delu izveštava o prihodima (bruto i neto).

Tabela 36: Zbirni izveštaj poslovanja hotela

RASPOLOŽIVE SMESTAJNE JEDINICE: BROJ PRODATIH SMEŠTAJNIH JEDINICA: ISKORIŠĆENOST KAPACITETA: ADR: REVPAR: TREVPAR:
OPERATIVNI PRIHODI smeštaj hrana i piće ostali sektori razni prihodi UKUPNI OPERATIVNI PRIHODI TROŠKOVI SEKTORA smeštaj hrana i piće ostali sektori UKUPNI TROŠKOVI SEKTORA UKUPNI REZULTAT PROFITNIH SEKTORA NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠKOVI administracija informacioni i telekomunikacioni sistemi marketing i prodaja održavanje energija UKUPNI NERASPOREĐENI TROŠKOVI bruto operativni profit MENADŽMENT NAKNADA DOBIT PRE OBRAČUNA PRIHODA I RASHODA IZ DRUGIH AKTIVNOSTI prihodi najam porez na imovinu i drugi porezi osiguranje ostalo UKUPNI PRIHODI I RASHODI IZ DRUGIH AKTIVNOSTI REZULTAT PRE KAMATA, POREZA I AMORTIZACIJE (EBITDA) REZERVISANJA EBITDA UMANJENA ZA REZERVISANJA

Svi izveštaji se sastavljaju na mesečnom nivou a na kraju godine se izrađuje zbirni izveštaj koji je namenjen top menadžmentu (generalnom menadžeru), što je prikazano u tabeli 36. Stavke u izveštajima se iskazuju u novčanim iznosima i kroz učešće (procentualno) i vrši se poređenje sa stavkama iz prethodne godine.

Da bi se izvršila kvalitetnija benčmarking analiza, potrebno je razmatrati sledeće pokazatelje (Štoković 2004):

- Strukturu troškova – po sektorima, zarade, amortizacija;
- Bruto i neto investicije u odnosu na vrednost hotela;
- Učešće prihoda od nove usluge ili poboljšanog uslužnog asortimana;
- Struktura gostiju prema segmentima i trendovi kretanja (rast, pad, stagnacija).

Kod benčmarking analize, potrebno je uključiti makroekonomsku dimenziju odnosno ispitati privredno-pravnu regulativu ukoliko su predmet analize hoteli iz drugih zemalja. Stoga, benčmarking je potrebno stalno sprovoditi kako bi se pravovremeno postizale bolje performanse hotelskog preduzeća i povećalo tržišno učešće.

Pitanja:

1. Koje su komponente okruženja u hotelijerstvu?
2. Objasniti ulogu menadžmenta hotela u balansiranju između eksternog i internog okruženja.
3. Objasniti značaj i primenu generičkih strategija u hotelijerstvu.
4. Šta predstavlja struktura aktive hotelskog preduzeća?
5. Na koji način se određuje tačka pokrića u hotelijerstvu?
6. Objasnite budžetiranje hotelskih preduzeća.
7. Objasniti finansijska racija i njihovu ulogu u odlučivanju u hotelijerstvu.
8. Kako funkcioniše proces benčmarkinga u hotelijerstvu?
9. Koji je značaj i uloga benčmarkinga u odlučivanju u hotelijerstvu?
10. Šta predstavlja USALI metodologija?

4 POSLOVNE PERFORMANSE U HOTELIJERSTVU – STRATEGIJSKI PRISTUP

Ciljevi poglavlja

- Pojmovno odrediti balansirana merila performansi
- Objasniti ključne perspektive balansiranih merila performansi
- Objasniti jaz između strategijskog opredeljenja i operacionalizacije strategije
- Objasniti zašto je balansirano merenje rezultata pogodan strategijski okvir u hotelijerstvu
- Prikazati strategijsku mapu hotela
- Objasniti delovanje strategijskih inicijativa u strategijskoj mapi hotela
- Definirati ključne indikatore uspeha u hotelijerstvu

Sadržaj poglavlja

- Balansirano merenje rezultata – nastanak, svrha i evolucija
- Ključne karakteristike balansiranih merila performansi kao upravljačkog sistema
- Okvir balansiranih merila performansi u funkciji sprovođenja strategije
- Balansirano merenje performansi u hotelijerstvu
- Primene balansiranih merila performansi u hotelijerstvu

4.1 Balansirano merenje performansi – nastanak, svrha, evolucija

Imajući u vidu da je okruženje preduzeća izrazito promenljivo, nestabilno i turbulentno, pred strategijskim menadžerima su stalni izazovi donošenja pravovremenih i dobrih odluka. Okruženje preduzeća sredinom 20. veka je bilo takvo da je dozvoljavalo menadžerima da temeljno i detaljno razmotre informacije i dešavanja unutar i van preduzeća (privredna kretanja, ponašanje konkurencije, finansijski izveštaji i sl.). Pošto su promene bile spore i u određenoj meri predvidive, vreme nije bilo ograničavajući faktor u donošenju odluka.

Ako uporedimo intenzitet promena i okruženje uopšte u prošlosti i danas, može se zaključiti da postoji diskontinuitet koji je zapravo doprineo potpuno drugačijem pristupu strategiji. Strategijski menadžeri moraju brzo reagovati, što znači u što kraćem vremenskom roku doneti odluku koja će biti u funkciji prilagođavanja promenama. Kraće vreme za razmišljanje o strategiji dovelo je do prevazilaženja formalnog strategijskog procesa.

Obimna literatura koja se bavi generičkim strategijama bazira se na strategijskim analizama i definisanjem faza i uključuje autore poput Majkla Portera (1980), Pitera Drakera (1990), Momčila Milisavljevića (2017). Tom Pitera i Robert Voterman (1982) prikazali su modele implementacije strategije u knjizi „U potrazi za izvrsnošću“. Drugi autori su doprineli produbljivanju faza implementacije i ukazali na teškoće u samom realizovanju strategije, kao što su Piter Sengi (2007) i Masaki Imai (2008).

Prahalad i Hamel (1990) su u knjizi *The core competence for corporation* definisali jezgro kompetentnosti koji se zasniva na „inside-out“ principu i podrazumeva razvijanje interne kompetentnosti koja omogućava stvaranje održive konkurentnske prednosti. To je različito od Porterove „outside-in“ strategije koja se odnosi na stvaranje održive konkurentnske prednosti kroz razumevanje konkurencije u grani uključujući pet sila. Porterov pristup se može povezati sa stvaranjem multidimenzionalnog modela merenja performansi preduzeća koji uključuje pet glavnih faktora (proces, tržište, pogled na budućnost, finansije i ljudski resursi).

Metodologija koja u značajnoj meri olakšava sprovođenje i jasnije utvrđuje smer strateških ciljeva u pokazatelje predstavlja koncept *Balansirana merila performansi* (engl. Balanced Scorecard). Temelje ovog koncepta predstavili su Robert Kaplan i Dejvid Norton 1992. godine u „Harvardskoj poslovnoj reviji“. Balansirana merila

performansi (skraćeno BSC) je zapravo model za kontrolu primene strategije uključujući procenjivanje efekata nakon primene strategije.

Uspešno sprovođenje kontrole u preduzećima zahteva uspostavljanje standarda kontrole koji moraju da imaju karakteristiku merljivosti. Drugim rečima, upravljanje mora da bude zasnovano na merenju kako bi se znalo čime se upravlja. Ideja BSC-a je uspostavljanje i sprovođenje kontrole svih nivoa menadžmenta, od strategijske do operative.

Pojava BSC-a je inicirana kritikom tradicionalnog sistema merenja, koje polazi, a i završava se tumačenjem informacija finansijske prirode za donošenje poslovnih odluka. Tradicionalni menadžment se zasniva na budžetima i kratkoročnim planovima. Menadžeri su na osnovu toga posvećeni ostvarivanju planova, utvrđivanju odstupanja od planova i određivanju mera korektivnih aktivnosti. Zaokupljenost menadžera takvim aktivnostima u većini slučajeva isključuje provođenje vremena u strategijskom planiranju. Razlog je jednostavan, nema vremena za strategiju. Međutim, stvari je neophodno preokrenuti u smislu da strategija predstavlja osnovu za obavljanje menadžmenta.

U eri ekonomije znanja, okruženje i promene nametnuli su preispitivanje tradicionalnog modela merenja performansi. Razlog je u tome što model kao takav ne može da informaciono zadovolji stakeholdere, posebno menadžere, investitore i kreditore (Krstić 2012).

Intelektualni kapital danas predstavlja glavni izvor konkurentske prednosti (Krstić 2014). Stoga, drugačija preraspodela resursa zahteva drugačije vrednovanje kroz poznate bilanse stanja i uspeha. Problem je u nepostojanju preciznog vrednovanja finansijskih indikatora, koji će pri tom biti i pouzdani. U kontekstu uspešnosti poslovanja preduzeća, potrebno je dopuniti izveštaje informacijama koji nisu finansijske prirode. To je posebno važno jer finansijski indikatori imaju kratkoročni efekat i kao takvi ne doprinose u potpunosti valorizaciji strategije preduzeća.

Informacije finansijske prirode odnosno finansijski indikatori, kao što su npr. prinos na investicije, novčani tok i prinos na akcijski kapital formiraju se na osnovu poslovanja iz prošlosti. Period između formiranja finansijskih indikatora i razmatranja svih neophodnih informacija za poslovno odlučivanje od strane menadžmenta preduzeća veoma često je toliko dug da u velikoj meri umanjuje značaj finansijskih indikatora.

Savremeni uslovi poslovanja ukazuju na poslovni ambijent koji je izrazito složen. Ako govorimo o finansijskim indikatorima kao jednoj dimenziji posmatranja










































Uspešnost preduzeća, pored finansijskih indikatora, uključuje kompetentnost zaposlenih, zadovoljstvo poslom zaposlenih, lojalnost zaposlenih preduzeću, zadovoljstvo i satisfakciju potrošača, društvenu odgovornost preduzeća.

Prema BSC-u, performanse preduzeća se mogu posmatrati kroz četiri vrste indikatora koje inicijatori ovog koncepta nazivaju perspektivama. Ključne perspektive kao integralni delovi BSC-a su: perspektiva učenja i rasta zaposlenih, perspektiva internih ili poslovnih procesa, perspektiva potrošača i konačno, finansijska perspektiva (slika 20).

Značaj perspektiva je višestruka. Prvo, uloga perspektiva je u stalnom preispitivanju strategije, odnosno istraživanju koliko je postavljena strategija odgovarajuća za preduzeće i u kojoj meri je prilagodljiva promenama iz internog i eksternog okruženja. Drugo, perspektive pomažu u boljem razumevanju strategije na nižim nivoima menadžmenta i svim sektorima preduzeća. To znači da strategija treba da bude jasna i menadžerima i zaposlenima. Treće, perspektive treba da posluže u identifikaciji onih poslovnih aktivnosti koje ne doprinose postizanju ciljeva.

Balansirana merila performansi se kao model razvijao tokom vremena i može se odrediti prema tri generacije koje čine njegov evolutivni razvoj. Prva generacija BSC-a je predstavljala sistem za merenje performansi preduzeća koja polazi od četiri perspektive: finansije, potrošači, interni procesi, zaposleni. Međutim, u samom prikazivanju perspektiva nisu objašnjene uzročno-posledične veze između njih, što je ukazivalo na ograničenja primene koncepta.

Drugu generaciju BSC-a karakteriše određivanje uzročno-posledičnih veza između perspektiva, što je dovelo do kreiranja strategijskih mapa. Drugim rečima, uspostavljanje intenzivnijih veza između perspektiva doprinelo je izgradnji strategijskog menadžment sistema. Naznačene su veze između strategijskih ciljeva u okviru perspektiva. Rezultat je strategijska mapa koja obezbeđuje vizuelni prikaz elemenata strategije. Na taj način je olakšana komunikacija između menadžerskih nivoa, menadžera i zaposlenih, vlasnika i menadžera.

Druga generacija BSC-a je bila zahvalnija za primenu u praksi usled uvođenja strategijskih mapa. Naizgled jednostavan model imao je određenih poteškoća. Najveći broj problema je bio pri postavljanju strategijskih ciljeva a samim tim i merila. Tome treba dodati i teškoće u povezivanju strategijskih ciljeva u okviru perspektiva.

Konačno, treća generacija BSC-a prevazilazi poteškoće iz kreiranja strategijske mape u okviru druge generacije. Teorijska uporišta su dominirala u prvoj generaciji, dok je

praktična upotreba u fokusu poslednje generacije. Naglasak je na određivanju i povezivanju stratezijskih ciljeva, što je dovelo do stvaranja integrisanog stratezijskog menadžment sistema koji je zasnovan na softverskim rešenjima. Najveći doprinos treće generacije je u uvođenju izjave o pravcu strategije (Kaplan i Norton 2008). Izjava o pravcu strategije se sastoji od konkretnih ciljeva koje je potrebno vremenski odrediti i odgovornosti ljudskih resursa za postizanje ciljeva preduzeća.

Rezimirajući sve tri generacije BSC-a, može se zaključiti da je BSC evoluirao od alata za merenje performansi preduzeća u sistem stratezijskog upravljanja. Razvoj BSC-a se ogledao u sistemskom pristupu u sve tri generacije, pri čemu je teorijska osnova postepeno prelazila u praktičnu primenu. Suština je u prevazilaženju problema u implementaciji strategije, kako bi se u što kraćem vremenskom periodu pobošljali svi parametri uspešnosti preduzeća (Đoković 2013).

4.2 Ključne karakteristike Balansiranih merila performansi kao upravljačkog sistema

Prema Kaplanu i Nortonu BSC predstavlja način koji se prevodi misija preduzeća, koja je inkorporirana u strategiju, u merljive ciljeve, aktivnosti i merenje performansi. Kasniji radovi su se fokusirali na sistem merenja performansi, sistem upravljanja i implementiranja strategije.

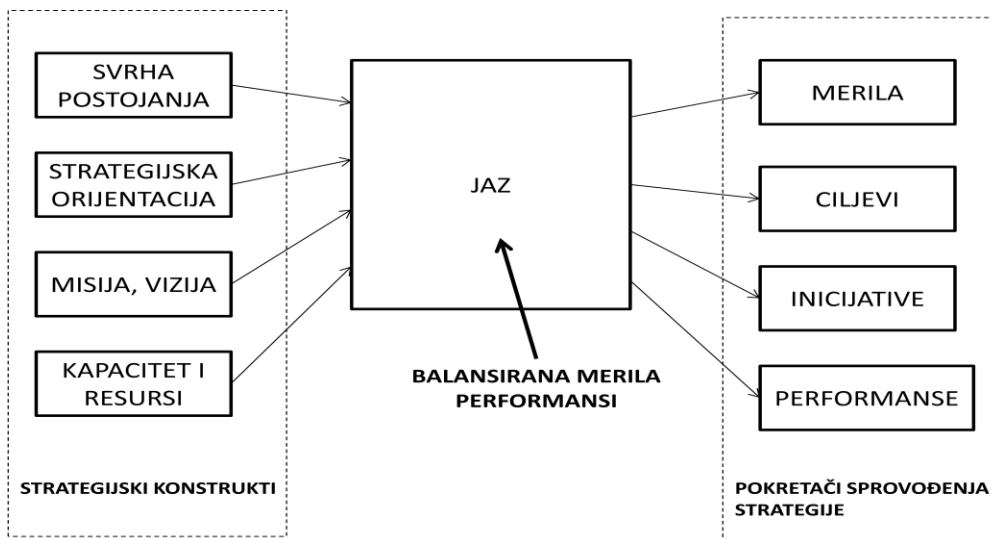
Na osnovu definisane strategije preduzeća, razvijaju se strategije poslovnih jedinica ili pojedinačnih sektora, koje predstavljaju funkcionalne strategije. Primena strategije preduzeća u velikoj meri zavisi od sposobnosti menadžmenta preduzeća da stvore i održavaju komunikacione veze između različitih nivoa. Razmena informacija i definisani kanali komunikacije između različitih nivoa upravljanja i različitih sektora određuju kapacitet preduzeća da sprovede strategiju.

Ključni problem stratezijskog menadžmenta nije u formulisanju strategije već u njenom sprovođenju (Đoković 2013). Stratezijska orijentacija preduzeća ne znači da je sprovođenje strategije zagarantovano. Zato se javlja jaz između stratezijske orijentacije i očekivanih rezultata (slika 21).

Neophodno je pronaći način na koji se strategija može operacionalizovati. Mnoge strategije mogu biti odlična rešenja u vezi sa opstankom, rastom i razvojem

preduzeća, međutim, bez definisanja akcionog plana u primeni strategija, nikada se ne može utvrditi njihova superiornost.

Slika 21: Jaz između strategijskog opredeljenja i operacionalizacije strategije



Izvor: prilagođeno prema Nairu (2004, 5)

Prema istraživanju Kaplana i Nortona, postoji nekoliko ograničavajućih faktora u primeni strategije. Značajan podatak iz istraživanja pokazuje da čak 90% preduzeća uopšte ne realizuje strategiju. Ključni razlozi za to su sledeći:

- nerazumevanje strategije;
- neodgovarajući sistem zarada;
- neposvećenost menadžmenta realizovanju strategije;
- nedovoljna fokusiranost na planiranje.

Nerazumevanje strategije kao ključnog razloga proizilazi iz rezultata istraživanja koje pokazuje da čak 95% zaposlenih ne razume strategiju. Strategija nije vezana više samo za najviši nivo menadžmenta, već je rezultat planiranja i analize svih nivoa menadžmenta uključujući ostale zaposlene. Nema dileme da je „kreator“ strategije top menadžment, ali je zadatak top menadžmenta da inicira formulisanje drugih strategija unutar preduzeća. Zato je potreban mehanizam, odnosno

strategijska mapa koja će biti u funkciji saopštavanja strategije od top menadžmenta do izvršioca.

Neadekvatan kompenzacioni sistem ukazuje na otpor zaposlenih u primeni strategije. Čak 75% menadžera ne primenjuje nikakav sistem stimulacija i nagrađivanja zaposlenih. To znači da zaposleni nisu u dovoljnoj meri motivisani da u potpunosti ispunjavaju radne zadatke. Ako zaposleni poznaju strategiju, znaće šta se očekuje od njih i u kojoj meri su upravo oni zaslužni za uspeh preduzeća u celini. Doprinos razvijanja BSC-a u preduzeću je u sposobnosti menadžera da povezuju ciljeve sa zaradama, bonusima i ostalim stimulacijama zaposlenih.

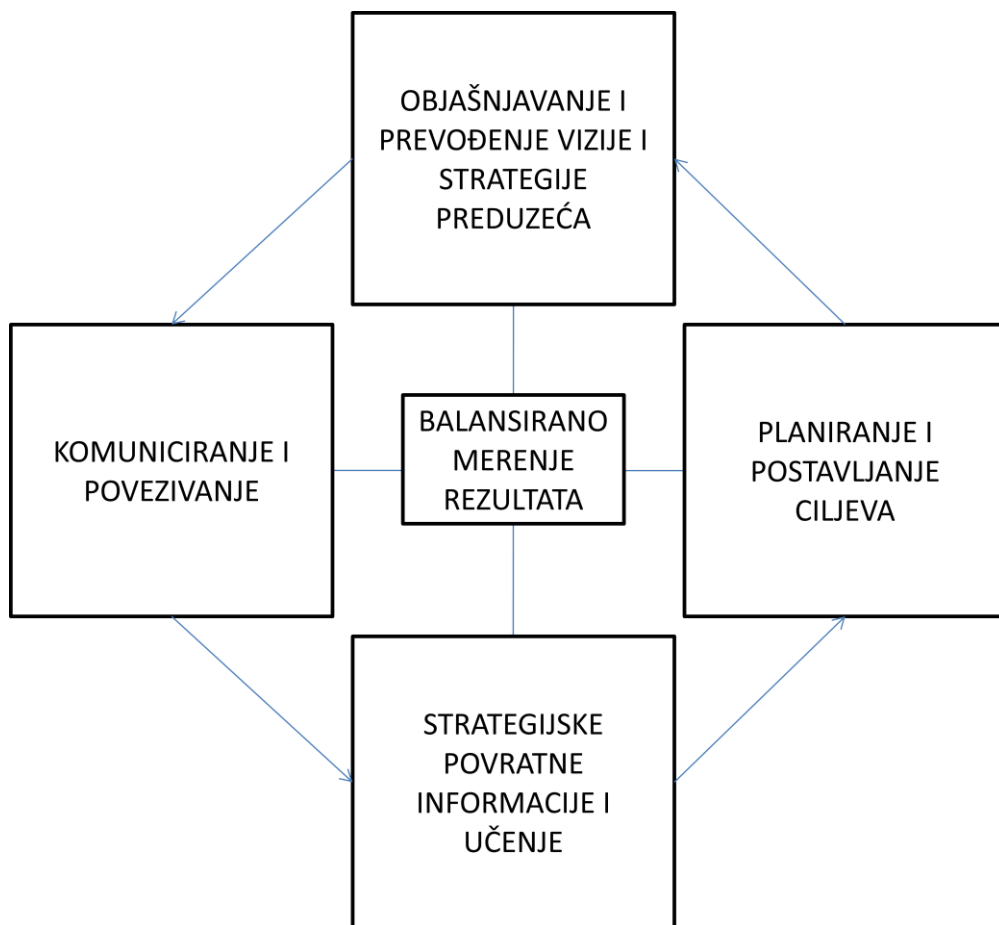
Samo 25% menadžerskih timova provodi više od 60 minuta mesečno na razmatranje strategije, što ukazuje na problem neposvećenog menadžmenta. Zaključuje se da se najviše vremena provodi u rešavanju problema operativnog karaktera, odnosno problema koji su vezani za analiziranje finansijskih performansi. Posvećenost menadžmenta podrazumeva usmerenost ka mehanizmima stvaranja vrednosti za vlasnike. BSC preko strategijskih mapa omogućava menadžerima da stalno prate elemente strategije, kako bi mogli da utvrde da li su „uvećali“ vrednost za vlasnike.

Budžet sa strategijom ne dovodi u vezu čak 40% preduzeća, što se odnosi na slabost u planiranju. Drugim rečima, materijalni, informatički, ljudski i ostali resursi preduzeća se tretiraju kroz kratkoročne ciljeve. Takvi ciljevi su po pravilu finansijski i važe za period do godinu dana. Ciljevi u BSC se određuju na duži vremenski period, uglavnom do tri godine. Ključna karakteristika takvih ciljeva je prilagodljivost u odnosu na kratkoročne ciljeve.

Zadatak menadžera je da određuju ciljeve i mere za svaku perspektivu BSC-a. Potrebno je razmatrati koje su to inicijative ili setovi aktivnosti neophodni za postizanje ciljeva. Svaki novi cilj zahteva novi pristup i isključuje šablonski način izrade, posebno kada je u pitanju nadovezivanje na ciljeve iz prethodnih godina.

Svako preduzeće, preciznije menadžment preduzeća, koje je strategijski orijentisano, treba da definiše misiju, viziju, strategijske ciljeve i konačno, strategiju. U praksi, misija i vizija su uglavnom uopštene i nisu razumljive većini zaposlenih, što otežava njihovo svođenje na svakodnevni, operativni nivo. Zato je od egzistencijalnog značaja da se od misija, vizija, strategijski ciljevi i strategija svedu na merljive ciljeve i indikatore, na osnovu kojih će se pratiti perspektive preduzeća (slika 22).

Slika 22: Balansirano merenje rezultata kao strategijski okvir za delovanje



Izvor: Kaplan i Norton (1996, 77).

Proces prevođenja vizije pomaže menadžerima da usaglase stavove o viziji, a potom i strategiji. Poseban izazov pred menadžerima je da objasne viziju i strategiju preko seta ciljeva i merila performansi ostalim zaposlenima uvažavajući njihov opis posla, veštine, znanja i sposobnosti.

Proces komuniciranja i povezivanja se odnosi na povezivanje ciljeva i strategija preduzeća u celini sa ciljevima i strategijama poslovnih jedinica. Razumevanje ciljeva preduzeća zahteva „rašćlanjivanje“ na operative ciljeve, kako bi svaki zaposleni znao sopstvene zadatke i šta se od njega očekuje. Stoga, efikasna komunikacija u povezivanju ciljeva na različitim nivoima je od egzistencijalnog značaja za sprovođenje strategije.

Značajan faktor u komunikaciji o strategiji i strategijskim prioritetima je poverljivost informacija. Strategija svakako treba da bude jasna svima zaposlenima, međutim, ako se predstavlja na isti način svakome, postoji opasnost da će značajne informacije biti poznate konkurentima. Pošto je fluktuacija prisutna u svim preduzećima ali različitog je intenziteta, potrebno je obratiti pažnju na zaposlene koji imaju veće šanse da budu predmet fluktuacije.

Otkrivanje poverljivih informacija, može ugroziti uspeh koji je predviđen primenom strategije. U tom kontekstu, neophodno je uvažiti sve kanale komunikacije, kako bi se efikasno kontrolisali tokovi kretanja informacija.

Cilj procesa komuniciranja je usklađivanju svakodnevnih aktivnosti zaposlenih sa strategijom preduzeća i top menadžmentom. Tok informacija, uključujući usklađenost zaposlenih sa strategijom i top menadžmentom, omogućava povratne informacije i potvrđivanje strategijskog usmeravanja preduzeća.

Proces povratne sprege i učenja se odnosi na intenziviranje učenja na nivou pojedinca, poslovnih jedinica i preduzeća u celini. BSC kao upravljački sistem predstavlja novinu za preduzeće, a samim tim i promenu kojoj treba zaposleni da se prilagode sa što manje otpora. Prilagođavanje zapravo predstavlja promene u načinu razmišljanja i rada, što zahteva sticanje novih znanja i veština. U ovom procesu, zaposleni pored uloge „učenika“ imaju ulogu kritičara, tj. predlagača koji sugeriše poboljšanje internih procesa.

Poslovno planiranje kao proces pomaže u povezivanju poslovnih i finansijskih planova poslovnih jedinica. Pred svakom poslovnom jedinicom su zahtevi da se usvoje planovi i programi daljeg poslovanja, što znači da međusobno konkurišu po pitanju resursa preduzeća (Krstić 2012, 217).

Ograničenost resursa preduzeća utiče na otežano integrisanje poslovnih inicijativa, tako da je uloga poslovnog planiranja u efikasnoj raspodeli resursa preduzeća. Prikazani procesi u okviru BSC-a sadrže osnovne elemente upravljanja i kontrole performansi preduzeća. Primena BSC-a doprinosi preduzeću da svi njegovi segmenti (poslovne jedinice, funkcije) budu usaglašeni i što je ključno, koncentrisani na sprovođenje strategije.

Proces izgradnje merila u okviru BSC-a doprinosi razumevanju strategije i strategijskih zadataka koje je potrebno uraditi u određenom vremenskom periodu. Kaplan i Norton (1996) ističu da u većini slučajeva u preduzećima ne postoji potpuno slaganje sa strategijom i primenom strategije. Razlog nedostatka pune podrške proizilazi iz organizacione kulture, veličine preduzeća i karakteristika grane

u kojoj se preduzeće nalazi. Koncept BSC-a umrežava sve menadžerske nivoe i zaposlene kroz rad na zajedničkim zadacima.

Četiri perspektive predstavljaju kombinaciju različitih indikatora, a cilj je precizno sagledavanje performansi preduzeća. Stoga, perspektive koje čine suštinu Balansiranih merila performansi su:

- finansijska perspektiva;
- potrošačka perspektiva;
- perspektiva internih procesa;
- perspektiva učenja i rasta zaposlenih.

Kod *finansijske perspektive*, stvaranje vrednosti za vlasnike predstavlja strategijski cilj svakog preduzeća. Kroz ovu perspektivu se odražavaju finansijski ciljevi, koji se zapravo direktno odnose na uspešnost preduzeća. Suština finansijske perspektive je u stalnom praćenju profitabilnosti, rasta preduzeća i procene rizika svake finansijske odluke (slika 23).

Slika 23: Strategijski fokus finansijske perspektive

		STRATEGIJSKI FOKUS		
		RAST PRIHODA	SMANJENJE TROŠKOVA	UPRAVLJANJE RIZIKOM
STRATEGIJA NA NIVOU POSLOVNE JEDINICE	RAST	STOPA RASTA PRODAJE OD POSTOJEĆIH I NOVIH PROIZVODA I USLUGA	PRIHOD PO ZAPOSLENOM NA OSNOVU PRODUKTIVNOSTI	INVESTICIJE, ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ
	ODRŽIVOST	UČEŠĆE CILJNIH SEGMENTA I STOPA RASTA PRODAJE OD POSTOJEĆIH I NOVIH PROIZVODA I USLUGA	TROŠKOVI U ODNOSU NA KONKURENTE I STOPA SMANJENJA TROŠKOVA	ROCE PREMA KLJUČNIM KATEGORIJAMA SREDSTAVA I STOPA ISKORIŠĆENOSTI SREDSTAVA
	UBIRANJE PRIHODA	PROFITABILNOST OD POSTOJEĆIH POTROŠAČA	TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA I USLUGE	OTPLATA I PRODUKTIVNOST

Izvor: prilagođeno prema Kaplanu i Nortonu (1996, 52)

Kod finansijske perspektive, uglavnom se odredi sveobuhvatni pokazatelj, koji je bio sličan DuPont-ovom prinosu na investicije (engl. *Return on Investment*, skraćeno *ROI*). U praksi se u većini slučajeva se koristi dodata ekonomska vrednost (engl. *Economic Value Added*, skraćeno *EVA*), gotovinski prinos na investicije i varijacije diskontovanog gotovinskog toka.⁵

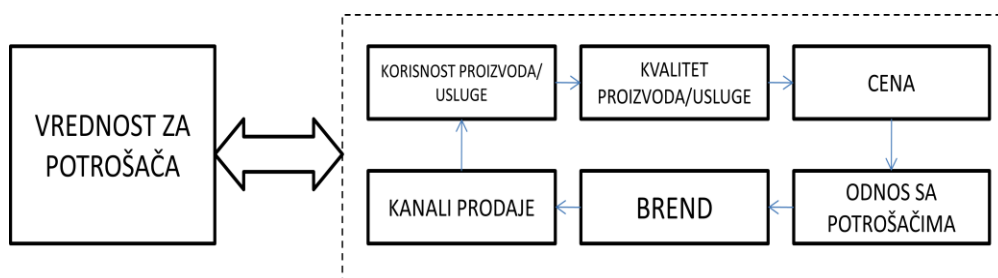
Merila koje se koriste u finansijskoj perspektivi:

- Rast prihoda: broj novih potrošača, novie uslug i proizvodi, promene cena;
- Upravljanje troškovima: smanjenje cene po jedinici, troškovi i prihodi po zaposlenom;
- Upravljanje sredstvima: obrt novčanih sredstava, smanjenje zaliha, povećanje produktivnosti.

Potrošačka perspektiva u najširem smislu ukazuje na marketing koncepciju preduzeća. Nova marketing koncepcija, u čijem je središtu potrošač, orijentisana je na sticanje konkurentske prednosti na osnovu strategija fokusiranja, diferenciranja ili troškovnog vođstva. U užem smislu, potrošačka perspektiva se ogleda u praćenju očekivanja i lojalnosti potrošača (Živković 2013).

Savremena tržišna kretanja podrazumevaju potpuno drugačiji pristup tražnji. Preduzeće, kako bi ispunjavalo očekivanja potrošača, mora da prati i unapređuje sve odnose sa potrošačima radi postizanja lojalnosti. Vrednost za potrošače se kreira na osnovu karakteristika proizvoda i usluge, kanala prodaje i stvaranja brenda (slika 24).

Slika 24: Pretpostavka vrednosti za potrošača



Izvor: prilagođeno prema Kaplanu i Nortonu (1996, 73)

⁵ Više o dodatoj ekonomskoj vrednosti pročitati: Brili, R., Majers, S., Markus, A. *Osnovi korporativnih finansija*. Zagreb: MATE, 2007., str: 474-477.

Potrošačka perspektiva podrazumeva sledeća merila:

- Usmerenost ka potrošaču: procenat pokrivenosti ukupnih potreba potrošača postojećom ponudom proizvoda/usluga, frekvencija odnosno intenzitet kupovine, projektovani troškovi za pridobijanje novih potrošača, broj postojećih potrošača, broj primedbi potrošača, broj zadovoljnih potrošača, ukupni prihodi i troškovi po potrošaču;
- Dodatna vrednost usmerena ka potrošaču: zadovoljstvo proizvodom/uslugom, učešće primedbi u odnosu na kvalitet proizvoda/usluge, percepcija vrednosti ponuđenog proizvoda/usluge i cene od strane potrošača, prosečno vreme čekanja na isporučivanje proizvoda i pružanje usluge, procenat zadovoljnih potrošača kvalitetom proizvoda/usluge i sl.

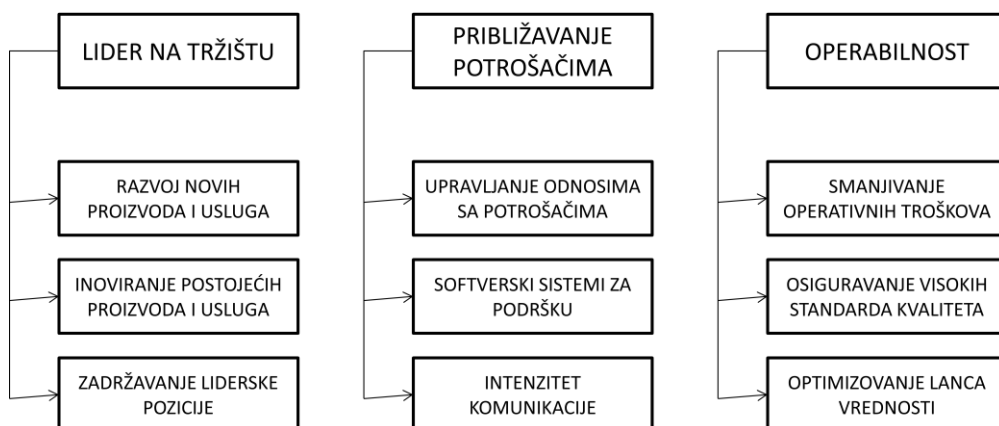
Merenje procesa nabavke, proizvodnje, distribucije i drugih procesa u preduzeću ukazuje na *perspektivu internih procesa*. Kako bi se pratili pomenuti procesi i poboljšanja, neophodno je imati direktniji uvid u funkcioniranje i ekonomiku samih procesa.

Interni procesi razvrstani su u sledeće kategorije (Atkinson i ostali autori 2007):

- Inovacioni procesi – procesi koji omogućavaju razvoj i dizajniranje novih proizvoda/usluga;
- Procesi upravljanja potrošačima – procesi kojima se povećava kvalitet odnosa sa potrošačima i pronalaze novi načini dolaska do potrošača;
- Operativni procesi – procesi proizvodne/uslužne efikasnosti koji se odnose na nabavku sirovina (inputa), procese proizvodnje, isporuku proizvoda i pružanje usluga;
- Procesi vezani za okruženje i životnu sredinu – procesi koji su vezani za društvenu odgovornost preduzeća prema okruženju u kome posluje unapređujući zdravlje, sigurnost, ekologiju i društvo u celini.

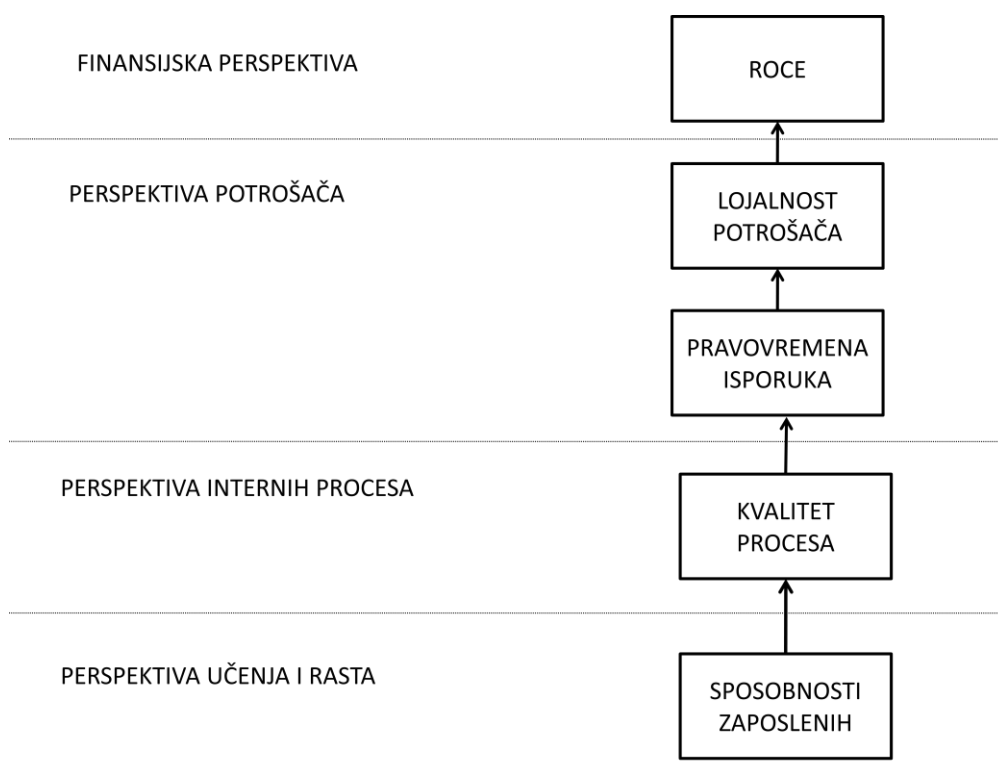
Preduzeće mora da postigne visoku efikasnost u svim segmentima koji imaju najveći uticaj na percepciju kvaliteta kod potrošača (slika 24). Postizanje „savršenstva“ u izvođenju jedne grupe procesa u okviru određene perspektive ne znači i ne bi smelo da znači zapostavljanje ostalih procesa. Preduzeće zato treba da teži zadovoljenju osnovnih kriterijuma u praćenju procesa, merila i perspektiva.

Slika 24: Pretpostavke održavanja internih procesa



Perspektiva učenja i razvoja zaposlenih predstavlja na određen način sublimaciju prethodne tri perspektive. Zbog vrednosti intelektualnog kapitala, ova perspektiva je najvažnija, jer se u njoj prikazuje inovacioni kapacitet koncepta BSC-a. Perspektiva učenja i razvoja zaposlenih čini osnovu za ostvarivanje dugoročnog rasta i razvoja preduzeća. Kod perspektiva finansija i potrošača se identifikuju ključni faktori za održivi rast i poboljšanje poslovnih rezultata, ali bez ostvarenja perspektive učenja i razvoja se ne može ostvariti ukupno poboljšanje performansi preduzeća, kao i ostvarenje njene strategije (Mašić, Džunić i Nešić 2013, 145).

Slika 25: Povezanost perspektiva



Perspektiva učenja i razvoja zaposlenih usklađuje se sa ostalim perspektivama integrišući ljudske, informacione i organizacione resurse. U ovoj perspektivi se identifikuju nedostaci internih procesa na osnovu kojih se inicira stvaranje vrednosti za potrošače. Da bi se otklonili nedostaci, preduzeća treba da investiraju u obuku zaposlenih i poboljšaju uslove i ishode rada.

Pored treninga i obuke zaposlenih, ova perspektiva podrazumeva i upravljanje karijerom zaposlenih. Na taj način se može povećati intelektualni kapital i kapacitet ljudskih resursa. Nepredvidive promene, informacione tehnologije i konkurencija, stvaraju izazove preduzećima, što navodi menadžment i zaposlene na stalno usavršavanje i učenje, kako bi bili sposobni za sprovođenje zadataka koji su u funkciji stvaranja konkurentne prednosti.

Perspektive BSC-a se ne treba posmatrati nezavisno, već kao perspektive koje su uzročno-posledično povezane (slika 25). Od intenziteta uzročno-posledičnih veza

zavisi i uspešnost primene BSC-a. U tom kontekstu je značajno istaći na koji način su perspektive povezane.

U središtu intelektualnog kapitala su ljudski resursi, tj. znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih u preduzećima. Obezbeđivanje kvalitetnih ljudskih resursa zavisi od obuke, usavršavanja, radnog okruženja, što predstavlja uslov za obavljanje efikasnih poslovnih (internih) procesa. Svako preduzeće teži skraćenju poslovnih procesa, kako bi se omogućilo pravovremeno, precizno i kvalitetno isporučivanje proizvoda i usluga. Kvalitet odnosa sa potrošačima je direktno vezan za finansijske ciljeve preduzeća. U tom kontekstu zadovoljni potrošači utiču na povećanje prihoda od prodaje, rentabilnosti i uspešnosti preduzeća u celini.

Navedene perspektive BSC-a i utvrđivanje međusobnih veza svakako olakšava menadžerima obuhvatnije sagledavanje stanja preduzeća. Međutim, u razmišljanju o primeni BSC-a može doći do određenih dilema koje se tiču primene u određenom organizacionom delu ili celom preduzeću. U preduzećima sa jasnom diverzifikacijom gde postoji portfolio biznisa (više poslovnih jedinica), moguće je razviti BSC za svaku poslovnu jedinicu. Pretpostavlja se da u takvim preduzećima poslovne jedinice imaju određen stepen samostalnosti, koja se ogleda u integritetu odlučivanja na kojim tržištima će se poslovati, proizvodnom i uslužnom asortimanu i sl.

Takođe, BSC se može primeniti i na korporativnom nivou, kako bi se efektivnije kontrolisale poslovne jedinice unutar konglomerata. Ovo jeste češći slučaj u praksi, jer je tendencija menadžmenta da se rezultati pokažu na nivou celog preduzeća pa tek onda na nivoima poslovnih jedinica.

Međutim, ima i različitih stavova po ovom pitanju. Preduzeća koja imaju složenu organizacionu strukturu, posebno diverzifikovanu i decentralizovanu⁶, preporučuje se da primene BSC u jednoj poslovnoj jedinici (biznisu), kako bi se postepeno razvijao model u celom preduzeću (Niven 2006).

Postizanje konsenzusa o primeni BSC-a, podrazumeva ispunjavanje nekoliko kriterijuma:

- Definisanje (postojanje) strategije poslovne jedinice;
- Obezbeđivanje podrške menadžera poslovne jedinice;
- Odabir one poslovne jedinice koja je najpogodnija za merenje performansi u četiri perspektive.

⁶ Više pročitati od organizacionoj strukturi: Dobrijević, G. *Međunarodni menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2017., str: 212-221.

Uspješnost preduzeća u savremenim uslovima poslovanja u velikoj meri zavisi od jasno formulisane strategije. Preduzeća koja su strateški orijentisana i fokusirana imaju mogućnost da stiču, održavaju i unapređuju konkurentsku prednost.

4.3 Okviri Balansiranih merila performansi u funkciji sprovođenja strategije

Balansirana merila performansi kao kontrolno–upravljački sistem je koristan za preduzeće i njegove poslovne jedinice ili biznise. Postavlja se pitanje šta treba da navede neko preduzeće da počne da razmišlja o primeni balansiranih merila performansi. Ključan uslov za primenu BSC-a je strateška orijentacija preduzeća. Strateška orijentacija podrazumeva dugoročan tretman ciljeva i svih poslovnih aktivnosti.

Kaplan i Norton izdvajaju principe koji čine okvir za stvaranje strateški orijentisanog i fokusiranog preduzeća (Kaplan i Norton 2001, 9):

- Pokretanje promena kroz liderstvo odnosno sa vrha preduzeća;
- Prevođenje strategije u operativne termine;
- Usklađivanje preduzeća sa strategijom;
- Sprovođenje strategije od strane svakog zaposlenog svakodnevno;
- Nastojanje da strategija postane stalni proces.

Promene iz okruženja moraju biti percipirane prevashodno od strane top menadžmenta. Od liderskih sposobnosti zavisi ishod primene strategije. Pitanja u vezi sa strategijom treba da budu u centru razmišljanja i delovanja menadžera. Strategija na taj način treba da postane i preokupacija svih zaposlenih.

Na osnovu uvažavanja promena iz okruženja, sledi iniciranje promena unutar preduzeća. Okvir takvih promena je sadržan u BSC-u, jer se vrši prevođenje strategije u strateške mape na osnovu ciljeva i mera. Strateškim mapama se strategija operacionalizuje i postaje razumljiva svim zaposlenima u preduzeću. Na taj način svaki zaposleni u svim poslovnim jedinicama će znati koja je njegova uloga i značaj u poslovnom uspehu preduzeća.

Preduzeće koje je strateški orijentisano zahteva da svi zaposleni budu upoznati sa strategijom na način da svoje svakodnevne obaveze izvršavaju kako bi doprineli

njenoj primeni. Tako se pokreće strategijsko učenje, koje pored prilagođavanja promenama podrazumeva istraživanje i stvaranje novih strategijskih mogućnosti za rast i razvoj preduzeća.

Pored strategijskog učenja, BSC doprinosi efektivnijem i efikasnijem komuniciranju između zaposlenih. Komunikacija postaje intenzivnija i prevazilazi komandni način komuniciranja odozgo-nadole. Pošto je razmena informacija delotvornija, može se zaključiti da je benefit BSC-a u edukaciji zaposlenih.

Značaj primene BSC-a je u pokretanju poboljšanja u ključnim područjima poslovanja preduzeća, a to su:

- Organizaciona struktura;
- Proizvodni i uslužni asortiman;
- Tržišna orijentacija;
- Kvalitet upravljačkih odluka – strategijsko odlučivanje;
- Tehnologije proizvodnje;
- Ljudski resursi.

Sve složeniji uslovi poslovanja ukazuju na promene u načinu razmišljanja, odlučivanja i planiranja. Drugim rečima, neophodna su radikalna i stalna unapređenja sistema upravljanja. U tom kontekstu, pažnja je sve više usmerena na posmatranje konkurencije, potrošače i njihove kompleksnije potrebe, promene u tehnologiji.

Suština primene BSC-a je prevođenje strategije na operativni nivo i u skladu sa tim postoje četiri upravljačka procesa koja obuhvataju viziju, komuniciranje, organizaciono učenje i poslovno planiranje.

Uspeh preduzeća u savremenim uslovima poslovanja zavisi od razvoja nematerijalne aktive koja je podržana kapitalnim investicijama i inovacijama. Sprovođenje strategije zahteva angažovanje svih materijalnih i nematerijalnih resursa preduzeća. Balansirana merila performansi treba da omoguće raspoloživost svim resursima, kako bi njihovo optimalno korišćenje u definisanim vremenskim intervalima bilo u funkciji potvrđivanja strategijskog puta preduzeća.

Naglasak primene BSC-a je u stvaranju dugoročne vrednosti, koja će doprineti uvećavanju prevashodno nematerijalne aktive preduzeća. Posmatranjem preduzeća kroz perspektive finansija, potrošača, internih procesa i učenja i razvoja zaposlenih, dolazi se do saznanja koji su to kapaciteti materijalnih i nematerijalnih resursa.

Preduzeće može „obilovati“ resursima, ali ukoliko se ne utvrde njihovi kapaciteti, ne mogu se stvoriti mogućnosti koje će u potpunosti angažovati resurse preduzeća.

Implementacija strategije podrazumeva njeno razumevanje. Prevažodno, menadžmentu preduzeća kao inicijatoru kreiranja strategije, razumevanje mora da bude potpuno i bez dilema. Na taj način se stvaraju uslovi za efikasno komuniciranje na nižim organizacionim nivoima. Prednost BSC-a je na intenziviranju komuniciranja o strategiji i to na svakodnevnom tj. operativnom nivou.

Merenje performansi je od suštinskog značaja za formulisanje i sprovođenje strategije. U skladu sa tim, uloga BSC-a je u stalnom poređenju ostvarenih performansi sa performansama koje su predmet strategijskih ciljeva. Pošto je poređenje stalan proces, menadžeri pravovremeno mogu reagovati na odstupanja i tako uticati na redefinisane strategije.

U strategijskoj mapi se prikazuje proces stvaranja vrednosti na osnovu niza uzročno-posledičnih veza u okviru četiri perspektive BSC (Kaplan i Norton 2001, 69). Značaj strategijske mape je što doprinosi izboru merila za praćenje aktivnosti i konsolidovanju materijalnih i nematerijalnih resursa preduzeća. Takođe, strategijska mapa predstavlja način na koji se razume strategija i svi njeni elementi.

Ključne činjenice o strategijskoj mapi su sledeće:

- Vizija organizacije se prenosi na strategiju;
- U strategijskoj mapi je strategija „ilustrovana“, što doprinosi bržem razumevanju zaposlenih;
- U strategijskoj mapi su jasno i jednostavno postavljeni i definisani ciljevi;
- U strategijskoj mapi se razjašnjavaju ključni procesi koji doprinose ostvarivanju ciljeva;
- Strategijska mapa stvara uzročno-posledičnu vezu između spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja;
- Strategijska mapa transformiše nematerijalnu imovinu u vidljive, finansijske rezultate.

Strategijske mape i merila predstavljaju ključne komponente metodologije merenja performansi. Takođe, njihova uloga je u objašnjavanju na korporativnom nivou koji su razlozi i posledice koje olakšavaju strategijski izbor.

Izbor perspektiva za strategijsku mapu treba da polazi od vizije i misije preduzeća. Obuhvatanje najvažnijih stejkholdera (interesnih grupa) je presudno za stvaranje strategijske mape, jer će se na taj način povećati briga o njihovim interesima i tako

smanjiti rizik neuspaha strategije. Dobro postavljena stratezijska mapa treba da prikaže strategiju na što manjem broju ciljeva kroz perspektive.

Da bi se pristupilo izradi stratezijske mape, neophodno je raspolagati svim relevantnim informacijama iz internog i eksternog okruženja preduzeća. Priroda informacije u današnjem okruženju je promenljivost, što znači da menadžeri i ostali zaposleni moraju imati kontinuitet kada su u pitanju aktuelnost i nadovezivanje na njihovo postojeće znanje. Kreiranje stratezijske mape podrazumeva analiziranje prikupljenih informacija u pogledu konkurentske pozicije organizacije, budućih tokova, usvojene i primenjene strategije, ciljeva i merila (tabela 26).

Tabela 26: Izvori informacija pri izradi stratezijske mape

IZVORI INFORMACIJA	SVRHA
Misija	Da li je dostižna i razumljiva menadžmentu i zaposlenima?
Vizija	Da li ima uporište u trenutnoj poziciji preduzeća?
Vrednosti	Da li su uvrđena vodeća načela preduzeća?
Stratezijski plan	Da li je u skladu sa prethodna tri izvora informacija?
Izveštaji o rezultatima	Koji pokazatelji iz izveštaja su od vitalnog značaja za uspeh preduzeća?
Podaci o konkurenciji	Da li se poznaje strategija konkurenata? Da li se razlikuju stratezijski ciljevi preduzeća i konkurenata?
Istorija preduzeća	Koji stratezijski pristupi su se koristili od osnivanja preduzeća do danas?
Stručni časopisi i novinski članci	Kako razmišlja okruženje o preduzeću? Kolika je zainteresovanost stakeholdera za poslovanje preduzeća?
Benčmarking analiza	Da li se ostvaruje konkurentska prednost? Da li postoji jaz između stratezijske orijentacije između preduzeća koje je najbolje u grani i našeg preduzeća?

Izvori informacija treba da budu osnova stratezijskom mapiranju i tako spreče nepotrebno detaljno iscrpljivanje. U određivanju izvora informacija, koristi se arhitektura balansiranih merila performansi koja se zasniva na analiziranju osnovnih perspektiva.

Finansijska perspektiva opisuje rezultate strategije koji su materijalne prirode i podrazumevaju prinos od investicije, profit, prihod po potrošaču i troškove po jedinici proizvoda i usluge. Suština finansijske perspektive je da proceni da li se ostvaruje vrednost za vlasnike odnosno akcionare.

Potrošačka perspektiva meri ishode koji uključuju zadovoljstvo, lojalnost, metriku za uspostavljanje vrednosti za potrošača. Opisuje se kako se preduzeće razlikuje od konkurencije u svesti potrošača. Suština perspektive internih procesa je u

identifikovanju ključnih procesa i aktivnosti koji utiču na zadovoljstvo potrošača kroz finansijske rezultate.

Perspektiva učenja i rasta se bavi ljudskim, informacionim i organizacionim kapitalom čime se deluje na procese koji stvaraju vrednost. Zadaci perspektiva internih procesa i učenja i rasta objašnjavaju na koji način će preduzeće primenjivati strategiju.

Pošto je strategija pitanje izbora, to znači da se strategijski ciljevi izvršavaju preko strategijskih inicijativa odnosno tema (Đuričin, Janošević i Kaličanin 2016). Na osnovu postavljenih ciljeva, menadžeri pronalaze put ostvarenja cilja odnosno iniciraju grupe aktivnosti koje će doprineti cilju. Strategijske inicijative su u funkciji angažovanja resursa preduzeća i posmatraju se kroz perspektivu internih procesa.

Strategijska mapa prikazuje strategiju u logički povezanim segmentima koji se nazivaju strategijske teme. Strategijske mape se razvijaju kroz strategijske teme, što menadžmentu preduzeća omogućava upravljanje svakom perspektivom, a da se ne remeti sklad i celovitost upravljanja preduzećem. Svaka strategijska tema je strogo vremenski određena, prevashodno da bi se izbeglo dupliranje aktivnosti i neracionalno trošenje vremena.

Inicijative predstavljaju način na koji će se ispuniti cilj. Strategijski orijentisano preduzeće svakodnevno primenjuje određeni broj inicijativa na osnovu postavljenih ciljeva. Međutim, postavlja se pitanje da li je svaka inicijativa koja se primenjuje u funkciji ostvarivanja cilja. U slučaju da nije u funkciji cilja, može se zaključiti da se organizacioni resursi neracionalno troše i nanose nesagledivu štetu preduzeću. Zato je važno utvrditi značaj svake inicijative i način na koji će se kontrolisati efikasnost i efektivnost u cilju uspešne primene strategije. Uslov uspešne strategijske inicijative zavisi od konsenzusa oko najvažnijih ciljeva preduzeća, jer je neophodno ukloniti potencijalne prepreke koje potiču od različitih delova preduzeća, konflikata između zaposlenih i sl.

Specifični programi, aktivnosti, projekti ili radnje u koje se preduzeće upušta kako bi osiguralo ili nadmašilo planirane rezultate karakteriše strategijske inicijative (Niven 2006, 246). To znači da se inicijative posmatraju kao pokretači aktivnosti, kako bi se ispunili strategijski ciljevi. U tom kontekstu strategijske inicijative predstavljaju balans između računovodstvenih merila finansijske perspektive performansi kao rezultata odluka iz prošlosti i performansi ostalih perspektiva.

Preduzeća moraju da proveravaju usklađenost inicijativa sa strategijskim temama i zadacima, jer na taj način direktno utiču na poslovnu efikasnost i upravljanje

organizacionim resursima (slika 26). Da bi inicijativa bila u skladu sa strategijom, definisana su tri procesa upravljanja portfolijima stratejskih inicijativa: izbor inicijativa, obezbeđivanje sredstava za inicijative, utvrđivanje odgovornosti za sprovođenje inicijativa. Suština uvođenja portfolia je da se smanji rizik neuspešnosti izolovanih ili nepotrebnih inicijativa.

Slika 26: Usklađenost inicijativa sa stratejskim temama i zadacima

Programi/projekti						
	Reorganizacija sektora nabavke	Obuka „in front“ osoblja	Sređivanje prostora za zaposlene	Utvrđivanje potrebe za energetsom efikasnošću	Redizajniranje sajta preduzeća	Inicijativa „n“
Strategijske mape/portfolio inicijativa						
Unapređivanje pružanja usluga • Zadatak 1 • Zadatak 2		X	↑		X	
Unapređivanje i jačanje odnosa sa dobavljačima • Zadatak 3 • Zadatak 4	X	Inicijativa koja ne služi nijednoj temi				
Podržavanje buduće vrednosti za vlasnike • Zadatak 5 • Zadatak 6		X		X	X	
Zadovoljavanje regulatornih standarda	←	Tema koja ne uključuje inicijative				→
Povećanje poverenja potrošača • Zadatak 8 • Zadatak 9			↓		X	

Izvor: Prilagođeno prema Kaplanu i Nortonu (2008, 113)

Sve stratezijske inicijative treba da budu pregledne i da jasno budu u funkciji pružanja podrške strategiji. Može se otkriti da se u određenom vremenskom periodu primenjuje premalo ili previše inicijativa, što sa jedne strane može usporiti implementaciju strategije a sa druge strane raspliniti uloženi trud i napor (Kaplan i Norton 2008). Preduzeća koja racionalizuju i preispituju inicijative, vrše stalnu kontrolu nad materijalnim i nematerijalnim resursima. Svaka inicijativa se raščlanjuje na zadatke i mora biti u funkciji stratezijskog cilja, koja se konačno ogleda u merilima performansi (slika 27).

Slika 27: Balansirana merila performansi na primeru virtuelnog preduzeća

PERSPEKTIVE	STRATEZIJSKE INICIJATIVE	STRATEZIJSKI CILJEVI	MERILA PERFORMANSI
Finansije	Finansijska stabilnost i rast <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Profitabilnost • Najniži troškovi u grani	• Prinos na investirani kapital (ROI) • Dodatna ekonomska vrednost (EVA) • Novčani tok
Potrošači	Zadovoljni potrošači <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Lojalnost potrošača	• Tržišno učešće • Stopa rasta lojalnih potrošača
Interni procesi	Kvalitet <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Inovacije u proizvodnji i pružanju usluga • Proizvodnja prema standardima • Isporuka na vreme	• Prinos na investiranje u nove proizvode i usluge • Učešće reklamacija
Učenje i razvoj	Zadovoljni i motivisani zaposleni <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Pristup informacijama o strategiji • Klima za podsticanje kreativnosti	• Učešće inovacija

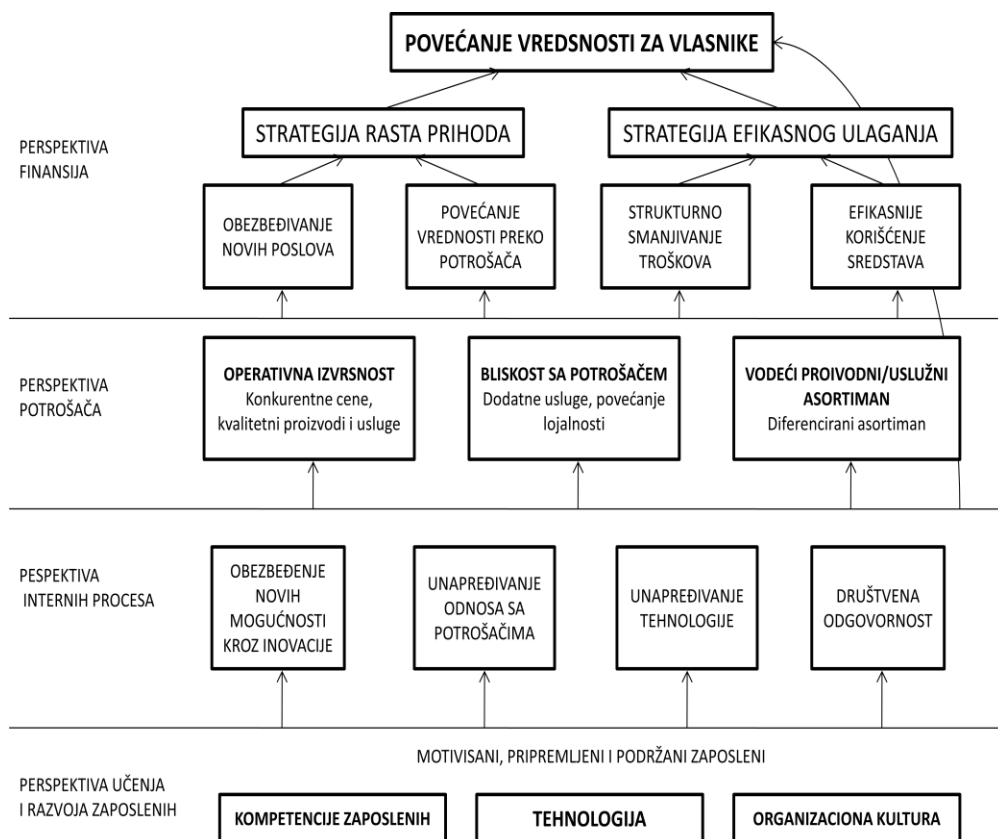
Izvor: prilagođeno prema Đuričinu, Janoševiću i Kalićaninu (2012, 549)

Konvertovanjem strategije u stratezijsku mapu, vrši se potvrđivanje stratezijske orijentacije preduzeća. Time se određuju okviri formulisanja i sprovođenja strategije. Stratezijska mapa utiče na preispitivanje organizacione kulture, u smislu da se menjaju ključni elementi organizacione kulture (slika 28). Drugim rečima, preispitivanje doprinosi stvaranju nove organizacione kulture, koja će biti u funkciji motivisanja menadžera i zaposlenih na potpuni angažman u postizanju stratezijskih ciljeva.

Zaposleni u skladu sa opisom posla tumače mapu i stvaraju „lične“ strategije, kako bi doprineli strategiji. Prilikom stvaranja stratezijskih mapa, treba se oslanjati na

teorijsko uporište, a zatim na iskustvo praktičara u balansiranim merilima performansi.

Slika 28: Strategijska mapa



Izvor: Prilagođeno prema Kaplanu i Nortonu (2008)

Kada se razvija perspektiva potrošača, neophodno je znati ko su zaista potrošači, kakva su njihova očekivanja i koja je dodatna vrijednost za potrošača. Međutim, da bi se postigla uspešnost u odnosima sa potrošačima, potrebno je ravnomerno razvijati prisnost sa njima, vođstvo u kvalitetu proizvoda/usluge i operativnu izvrsnost.

Perspektiva učenja i razvoja zaposlenih čini osnovu za tumačenje ostalih perspektiva. Ljudski, informacioni i organizacioni kapital su tri područja od kojih zavisi adekvatno formulisane strategijskih ciljeva. Organizaciona kultura, liderstvo i timski rad su ključne komponente kapitala organizacije gde se utvrđuju resursi koji će se valorizovati u drugim perspektivama.

4.4 Balansirana merila performansi u hotelijerstvu

Da bi hotelsko preduzeće moglo uspešno da posluje na turističkom tržištu, potrebno je da raspolaže mogućnostima kako da izmeri parametre koji određuju rezultate poslovanja. Utvrđivanje u kojoj meri je ostvaren uspeh poslovanja, zavisi od načina merenja performansi.

Tabela 27: Ključni indikatori uspeha hotela prema performansama

PERFORMANSE	INDIKATORI PERFORMANSI
KONKURENTNOST	Tržišno učešće
	Rast prodaje
	Analiza konkurenata na osnovu iskorišćenosti kapaciteta
	Zadovoljstvo gosta
FINANSIJSKE PERFORMANSE	Neto i bruto profit
	Promet u prihodnim centrima hotela
	Tekuća aktiva u odnosu na tekuće obaveze
	Učešće troškova zarada
	Investiciona ulaganja
	Dnevna iskošćenost kapaciteta
	Ukupni prihodi
	Plaćanje dobavljačima i kreditorima na vreme
	Ukupni operativni troškovi hotela i pojedinačnih sektora
	Prihodi od prodaje sektora hrane i pića
	Učešće troškova hrane
	Ostvarena dnevna prosečna cena po sobi
KVALITET USLUGE	Ispunjavanje i održavanje uslova prema kategorizaciji hotelskih objekata
	Evaluacija gosta o kvalitetu usluge – stavovi, ponašanja, očekivanja od zaposlenih
	Evaluacija gosta o stanju hotela – stavovi o renoviranju, proširivanju i rekonstrukciji
	Evaluacija gosta o doživljaju – rekreacija, relaksacija, odmor
PRILAGODLJIVOST	Sposobnost prilagođavanja željama i potrebama gostiju
	Sposobnost ispunjavanja željama i potrebama gostiju na vreme
	Usluživanje gostiju na vreme
KORIŠĆENJE RESURSA	Intenzitet habanja hotelskog inventara (nameštaj, vrata, prozori...)
	Broj treninga i obuka namenjenih zaposlenima
	Nivo tehnološke opremljenosti hotela
	Fluktuacija zaposlenih
	Vrednovanje rada zaposlenih
INOVIRANJE	Vrednovanje rada i sposobnosti pojedinačnog zaposlenog
	Stepen inoviranja hotelskog proizvoda
DOBAVLJAČI	Stizanje narudžbi na vreme
	Standardizacija nabavke i ispunjavanje uslova za selekciju dobavljača

OKRUŽENJE	Doprinos projektima u lokalnoj zajednici
	Doprinos zaštiti životne sredine

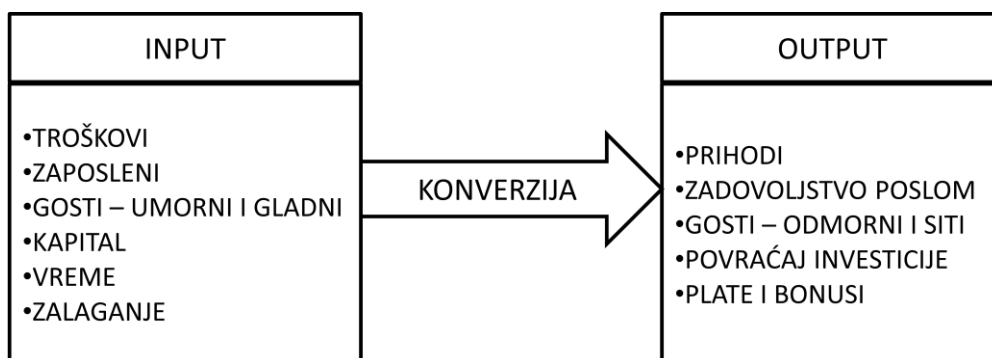
Izvor: Prilagođeno prema Wadongu i ostalim autorima (2010)

Zato je merenje performansi preduzeća od ključnog značaja za sprovođenje kontrolnih i upravljačkih aktivnosti koje podrazumevaju merenje odnosa između ostvarenih rezultata i uložених sredstava. Uz pomoć merenja performansi, preduzeće može uočiti sa kojim resursima raspolaže i odreditи faktore koji utiču na performanse.

Određivanje merila performansi zahteva detaljnu analizu resursa i kapaciteta hotela. Da bi se ustanovili činioci koji utiču na stvaranje konkurentske prednosti, neophodno je definisati ključne faktore uspeha hotela (tabela 27).

U hotelijerstvu, merila se određuju na osnovu perspektiva, uvažavajući specifičnosti hotelskog poslovanja. Hotel se može posmatrati kao model u kome inputi konvertuju resurse u skladu sa kapacitetima u željene outpute. To predstavlja dinamičan model koji je fleksibilan i zasnovan je na percipiranju promena iz okruženja.

Slika 29: Hotel kao model inputa u outpute



Izvor: Prilagođeno prema Ingramu i Medliku (2000, 172)

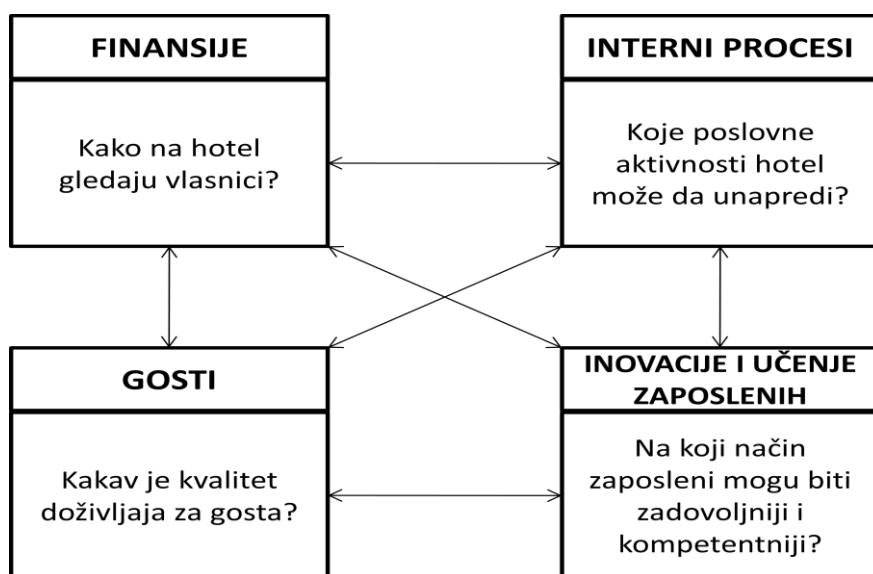
Performanse predstavljaju vezu između inputa kao ulazne logistike i outputa kao rezultata (slika 29). Hrana i piće postaju deo uslužnog procesa koji ocenjuje gost kao krajnji potrošač. Gosti dolaze u hotel „umorni i gladni“, a odlaze iz hotela odmorni (Ingram i Medlik 2000). Svi resursi koji su materijalnog karaktera (hrana, piće), mogu se lako meriti kroz intenzitet potrošnje. Međutim, merenje zadovoljstva

gosta na osnovu seta usluga koje proizilaze iz uslužnog asortimana je prilično složenije.

Poslovne performanse hotelskog preduzeća proizilaze iz sektora smeštajnih jedinica, sektora hrane i pića i ritejlera (prodavci usluga “na malo” kao što su putničke agencije i sl.). Ovi sektori imaju karakteristike prihodnih i profitnih centara koji zahtevaju poseban pristup u balansiranim merilima rezultata.

Kaplan i Norton su razvili perspektive koje imaju primenu u hotelijerstvu (slika 30). U perspektivi finansija, najznačajnije je valorizovanje vrednosti za vlasnika. Kod internih procesa, težište je u tehnologiji i ambijentu u kome zaposleni izvršavaju radne zadatke. Umrežavanje ove tri perspektive se odražava na gosta i kvalitet njegovog doživljaja u hotelu.

Slika 30: Perspektive BSC-a u hotelijerstvu



Izvor: Izvor: Prilagođeno prema Ingramu i Medliku (2000)

Perspektiva finansija odnosi se na utvrđivanje vrednosti hotela za vlasnika. Fokus vlasnika je na ostvarivanju poslovnog rezultata hotela na bazi povraćaja investicije. Vlasnik određuje profitnu stopu koja se generiše u ukupnom poslovnim rezultatu.

Veliki izazov za menadžere hotela je upravljanje troškovima, posebno fiksnim. Cilj hotelskog preduzeća je da postigne maksimalne prihode od prodaje soba (autput) na osnovu minimalnih troškova (input) uz optimalno iskorišćavanje smeštajnih

kapaciteta. Nivo fiksnih troškova određuje prodajnu cenu i što je izraženiji odnos između njih, to je veća mogućnost za stvaranje dodatne vrednosti (kvalitetan doživljaj za gosta).

Perspektiva finansija se analizira preko određenih pokazatelja koji su specifični za hotelsko poslovanje. Najčešće primenjivani pokazatelji u hotelijerstvu su (O'Fallon i Rutherford 2010):

- Prosečna cena sobe;
- Prihod po raspoloživoj sobi;
- Ukupni prihod po raspoloživoj sobi;
- Bruto operativni profit po raspoloživoj sobi;
- Neto operativni profit po raspoloživoj sobi;
- Prihod po prodatoj sobi;
- Profit po prodatoj sobi.

Prosečna dnevna cena sobe (engl. *Average Room Rate*, skraćeno *ADR*) predstavlja osnovni pokazatelj sektora smeštaja i odnosi se na prosečnu cenu sobe. Ovaj pokazatelj je značajan zbog toga što se može utvrditi učešće kategorija gostiju u hotelu.

Prihod po raspoloživoj sobi (engl. *Revenue Per Available Room*, skraćeno *REVPAR*) pored prosečnog prihoda od soba se uključuje i iskorišćenost kapaciteta. U primeni ovih pokazatelja treba isključivo polaziti od sobe kao smeštajne jedinice, a ne od broja ležaja u sobi (Čačić 2010, 292). Za merenje poslovnog uspeha, u praksi se češće koristi prihod po raspoloživoj sobi. REVPAR raste u slučaju povećanja prosečnog prihoda po sobi i povećanja iskorišćenosti kapaciteta. Takođe, u slučaju opadanja REVPAR-a, dolazi do opadanja prosečnog prihoda po sobi i smanjenja iskorišćenosti kapaciteta. Ukoliko iskorišćenost kapaciteta opada brže od rasta prihoda po sobi, REVPAR će ostati nepromenjen (Nikolić 2009, 243).

Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (engl. *Total Revenue Per Available Room*, skraćeno *TREVPAR*) predstavlja odnos između ukupnih prihoda i ukupnog broja raspoloživih soba. Za hotele koji imaju veliko učešće sektora hrane i pića kao i sadržaja za zabavu i rekreaciju, REVPAR ne može biti relevantan pokazatelj uspešnosti poslovanja jer se odnosi samo na sektor soba. Da bi se nedostatak REVPAR-a nadomestio, koristi se TREVPAR koji pored sektora soba uključuje i ostale sektore.

Bruto profit po raspoloživoj sobi (engl. *Gross Operating Profit Per Available Room*, skraćeno *GOPPAR*) je u savremenom hotelijerstvu ključni pokazatelj uspešnosti hotela. Ovaj pokazatelj se nadovezuje na REVPAR jer uključuje operativne troškove poslovanja. Međutim, nedostatak GOPPAR-a je nemogućnost poređenja različitih hotela prema fizičkim karakteristikama. Na primer, hoteli koji se nalaze van gradskih područja i dominantni su u ponudi smeštajnih objekata u određenoj destinaciji, ostvaruju veće prihode od prodaje hrane i pića nego gradski hoteli. Razlog je u tome što u gradskim sredinama postoji obimnija ponuda barova, restorana i ostalih ugostiteljskih objekata koja će uticati na smanjenje tražnje za uslugama u hotelskom restoranu. Kada se umanju bruto operativni profit od poreza na dobit, dobija se neto operativni profit po raspoloživoj sobi (engl. *Nett Operating Profit Per Available Room*, skraćeno *NOPPAR*). Ovim pokazateljem se dobija realnija slika o profitu nakon oduzimanja pomenutih stavki.

Kako bi se prevazišao nedostatak GOPPAR-a, u odnos se stavljaju prihodi od soba i broj prodatih soba (engl. *Revenue Per Sold Room*, skraćeno *REVPSR*) kao i profit (engl. *Gross Operating Profit Per Sold Room*, skraćeno *GOPPSR*).

Izbor finansijskih ciljeva se određuje na osnovu strategije i atraktivnosti pojedinih izvora finansiranja. Ostvarivanje optimalnog odnosa u pokazateljima rentabilnosti, likvidnosti i solventnosti, u ovom slučaju u hotelijerstvu, predstavljaju najčešće finansijske ciljeve koji mogu biti u nekim situacijama kontradiktorni. Likvidnost može biti neusklađena sa rentabilnošću, jer se insistiranjem na likvidnosti smanjuje investiciona aktivnost. U slučaju prekomernog investiranja, može se ugroziti svakodnevno poslovanje koje se tumači kroz likvidnost. Ukoliko se hotelsko preduzeće zadužuje prekoračujući plan, može doći do poskupljenja troškova kapitala, što je u disproportiji sa rentabilnošću. Poslovno odlučivanje koje je zasnovano na favorizovanju odnosa između pozajmljenih i sopstvenih sredstava, može dovesti do ugrožavanja solventnosti, jer su umanjene sposobnosti preduzećada pravovremeno izvrši obaveze.

Odnos pozajmljenog prema sopstvenom kapitalu je poznat kao koeficijent zaduženosti ili leveridž. U praksi je pokazano da fiksna imovina treba da se finansira kapitalom iz pozajmljenih dugoročnih izvora, dok obrtni kapital treba da pokriva samo kratkoročne obaveze. Međutim, neto obrtni fond dopušta da se u određenoj meri finansiraju dugoročne obaveze iz kratkoročnih izvora.

Mnogi hoteli koriste iste finansijske pokazatelje u svim funkcionalnim departmanima odnosno sektorima. Međutim, svi sektori ne mogu imati identične ciljeve, planove i aktivnosti. Razlozi takve diferenciranosti proizilaze iz veličine

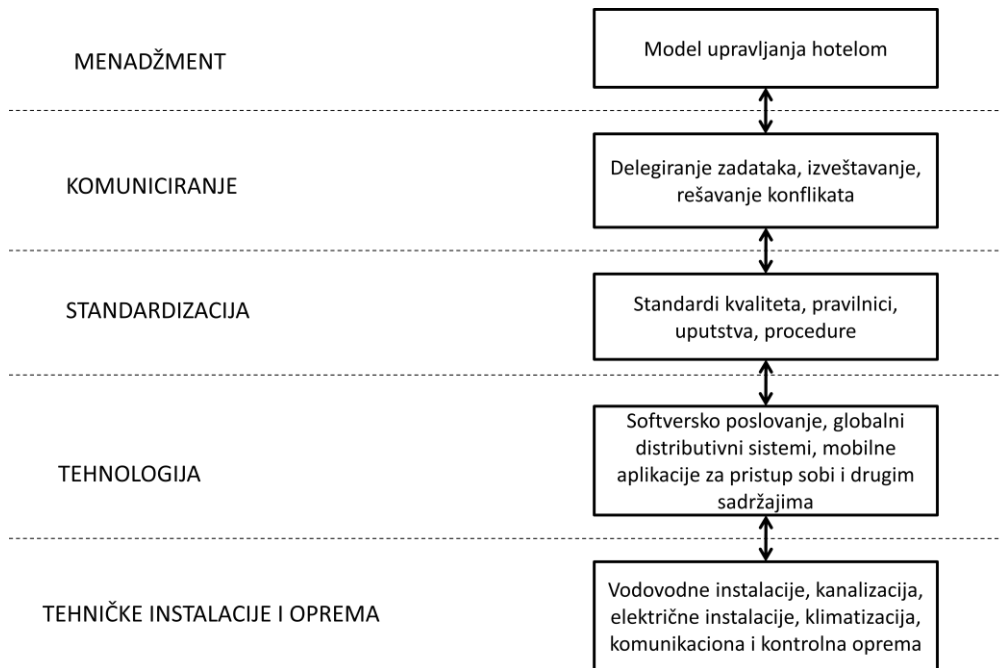
hotela, organizacione strukture, lokacije, sezonskog poslovanja. Teorija poslovne strategije se zasniva na nekoliko strategija koje sektori mogu da primene: strategija agresivnog rasta tržišnog učešća, strategija izlaza i likvidacije poslovanja (Mašić 2009).

U cilju uspešnijeg poslovanja hotela, poželjno je da menadžeri vrše stalna upoređivanja sa konkurentima kako bi preispitali poslovne odluke u vezi sa upravljanjem prihodom i troškovima. U zavisnosti od važnosti zadatka, određeni nivo menadžmenta će u procesu poslovnog odlučivanja koristiti određene pokazatelje.

Perspektiva internih procesa podrazumeva sve aktivnosti i procese koji su neophodni za nesmetan rad hotela. Interni procesi čine potrebnu infrastrukturu hotela koja je u funkciji pružanja hotelskih usluga. Ova perspektiva je u najvećoj meri povezana sa perspektivom zaposlenih, jer simbioza internih procesa i zaposlenih doprinosi pružanju jedinstvenog ugođaja gostu.

Perspektivu internih procesa zapravo čine podržavajuće aktivnosti lanca vrednosti. Suština ove perspektive je u obezbeđivanju uslova za rad zaposlenima i menadžmentu. Ishodi perspektive oblikuju organizacionu kulturu hotelskog preduzeća jer uključuju standardizaciju svih aktivnosti i procesa, način komuniciranja među zaposlenima i pravila ponašanja (slika 31).

Slika 31: Konstrukti perspektive internih procesa u hotelu



Materijalnu osnovu internih procesa čine tehničke instalacije, oprema i specijalni sistemi. Tehnologija uvezuje sve prethodne stavke kroz uvođenje hotelskog softvera i ostalih savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija.

Zaposleni u eri znanja predstavljaju najvredniju imovinu hotelskog preduzeća. Znanja i veštine zaposlenih se kroz iskustvo oblikuju u kompetencije. Da bi nematerijalna imovina hotela bila uvećana, neophodno je uspostaviti model upravljanja ljudskim resursima zasnovan na treninzima, usavršavanju, napredovanju, nagrađivanju i podsticanju inovacija.

Tabela 28: Ključni fokusi poslovanja hotela sa pripadajućim atributima

FOKUS	ATRIBUTI
Zaposleni	Doček
	Urednost i higijena
	Profesionalizam
	Gostoljubivost i učtivost
	Pažnja usmerena na gosta
	Dostupnost osoblja
	Pravovremenost u pružanju usluga
Smeštajne jedinice	Jednostavan pristup rezervacionim sistemima
	Prijava i odjava
	Privatnost u smeštajnoj jedinici
	Bezbednost i sigurnost
	Dekor i ambijent u smeštajnoj jedinici
	Udobnost dušeka i jastuka
	Čistoća kupatila
	Odnos cena – kvalitet
	Raznovrsnost ponude hotela
Hrana i piće	Buđenje
	Istinitost informacija u kompendijumu
	Dostupnost „room“ servisa
	Kvalitet banket usluga
	Kvalitet služenja doručka
	Kvalitet hrane i namirnica
	Higijena hrane
	Raznovrsnost pića
Ostali sadržaji	Cene u minibaru
	Moderni sadržaji
	Dostupnost sadržajima
	Zaštita od požara
	Dostupnost <i>wellness</i> i <i>SPA</i> sadržaja
	Dostupnost poslovnih sadržaja
	Dostupnost hotela – lokacija

Perspektiva učenja i razvoja zaposlenih odnosi se na stvaranje ambijenta u kome su zaposleni motivisani i zadovoljni poslom, spremni za sprovođenje i iniciranje inovacija. Cilj je postizanje standardizovanog kvaliteta u pružanju svake usluge uz stalno inoviranje poslovnih aktivnosti.

U procesu stalnog učenja i usavršavanja treba da budu menadžeri hotela koji će isto tako podsticati svoje zaposlene. Menadžeri su inicijatori promena i preuzimaju potpunu odgovornost za funkcionisanje ljudskih resursa.

Perspektiva gosta hotela se nadovezuje na perspektive finansija, internih procesa, učenja i razvoja zaposlenih. Usklađenost perspektiva procenjuje gost koji na osnovu boravka stekao doživljaj o hotelu i destinaciji. Gosti u eri informacionih tehnologija su odlično obavešteni o hotelu u kome će potencijalno boraviti.

Njihova informisanost navodi hotelijere da treba da ispune i prevaziđu očekivanja gosta, kako bi se stvorila lojalnost hotelu. Doživljaj gosta nije posledica prostog zbira usluga koje hotel nudi, već je simbioza brojnih faktora koji uključuju uslužni asortiman, ambijent, cenu, kvalitet usluge (tabela 28).

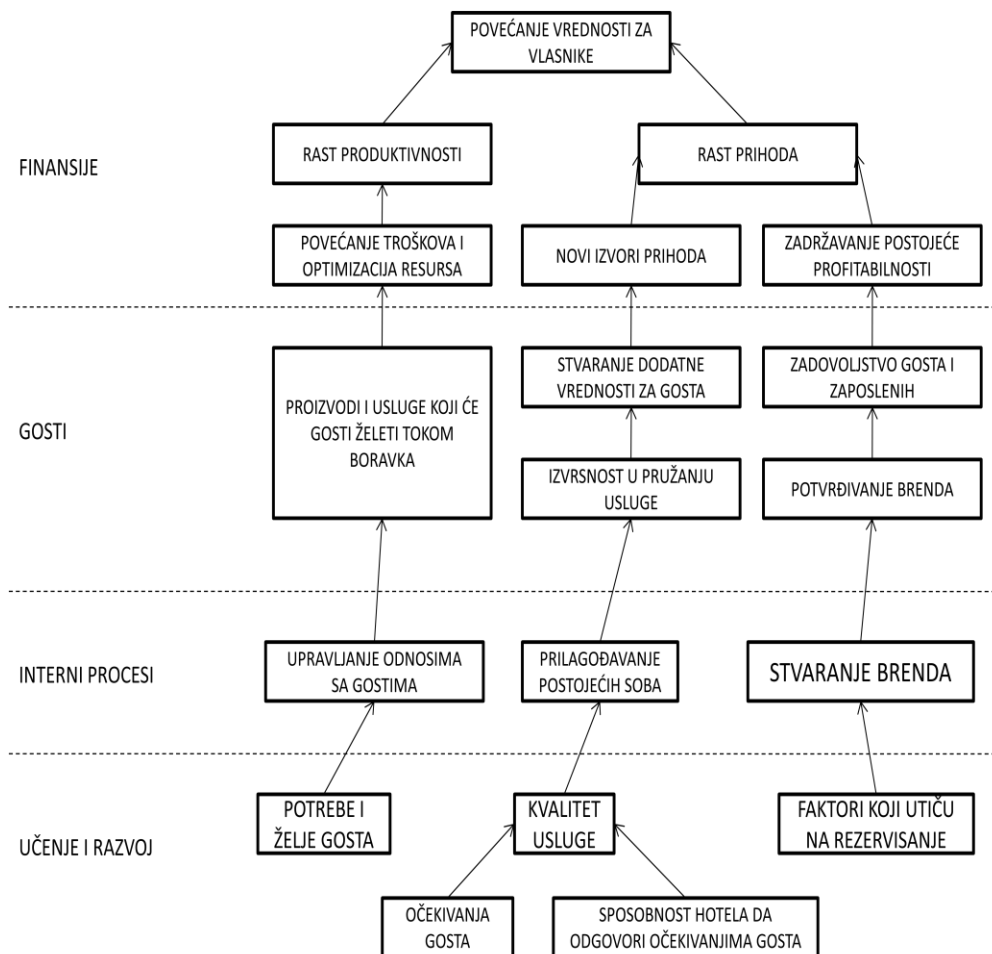
Atributi koje gosti procenjuju odnose se na sve sadržaje u hotelu. Svaki atribut se tretira nezavisno od ostalih, što ukazuje na složenost hotelskog proizvoda. Dovoljno je da jedan atribut bude negativno ocenjen, pa da doživljaj gosta izgubi na vrednosti.

Balansirano merenje rezultata predstavlja instrumentarijum koji može da u određenom vremenskom periodu, najčešće od jedne do tri godine, značajno poboljša performanse hotela. Strategijska mapa pokazuje drugačiji način posmatranja hotela kao poslovnog sistema.

Na osnovu perspektiva, prate se ključni pokretači uspeha i kontrolišu pomoću indikatora. U nastavku je prikazana strategijska mapa hotela sa pravcima delovanja aktivnosti kroz perspektive (slika 32).

Uspeh preduzeća se meri pomoću finansijskih pokazatelja koji predstavljaju „vrh ledenog brega“. Jednostavnije je proceniti u čemu je preduzeće ostvarilo uspeh, ali je zato znatno kompleksnije pronaći uzroke neuspeha. U strategijskoj mapi se jasno uočava da su uzroci problema u ostalim perspektivama. Stoga, u objašnjavanju i analiziranju strategijske mape, polazi se od perspektive učenja i razvoja zaposlenih.

Slika 32: Strategijska mapa hotela



Perspektiva učenja i razvoja zaposlenih u hotelu podrazumeva analiziranje odnosa između očekivanja gosta i sposobnosti zaposlenih. Prevedeno, dolazi se do informacija koja su očekivanja gosta da li hotel, u zavisnosti od sadržaja i kvaliteta usluge, i u kojoj meri može da ispuni očekivanja. Na primer, luksuzan hotel na planini namenjen skijašima se priprema za zimsku sezonu. Zbog visoke iskorišćenosti kapaciteta, potrebno je obezbediti dovoljan broj zaposlenih (uključujući sezonske radnike) koji će za kratko vreme biti sposobni da pruže visokokvalitetnu uslugu. Takođe, potrebno je ispitati koja je pristupačnost hotela preko kanala prodaje. Najintenzivniji odnosi komuniciranja između gostiju i

zaposlenih su u periodima pre i posle skijanja, tako da je od ključnog značaja raspoređivanje zaposlenih kada se očekuje najviše zahteva.

U perspektivi internih procesa se stvara sistem upravljanja odnosa sa gostima. Uspešno funkcionisanje sistema doprinosi stvaranju lojalnih gostiju. U fokusu hotela je smeštajna jedinica koja se mora prilagođavati zahtevima gostiju. Zadovoljan gost kome su očekivanja premašena, treba da pokaže svoje zadovoljstvo širem auditorijumu (npr. preko recenzija na rezervacionim sajtovima).

Sve aktivnosti koje dovode do zadovoljstva gosta se odnose na perspektivu internih procesa. U slučaju hotela koji prima sportsku košarkašku ekipu, potrebno je prilagoditi sobe visokim gostima tako što će se nadograditi kreveti, nabaviti veći bade mantili i sobne papuče, pripremiti posebna hrana. Suština ove perspective je u ispunjavanju svih uslova za fantastičan boravak u hotelu.

U perspektivi gosta se dokazuje postojanje dodatne vrednosti. Gost u toku boravka u hotelu stiče određene utiske koji oblikuju doživljaj. U kojoj meri su očekivanja ispunjena, zavisi kakav će biti kvalitet doživljaja. Cilj svih zaposlenih u hotelu jeste da prevaziđu očekivanja gosta, ne samo da ih ispune. To navodi zaposlene na stalne inovacije kako bi pronalazili načine da „oduševljavaju“ goste.

U finansijskoj perspektivi se iskazuje stvorena vrednost za vlasnike. Hotel treba da teži da pronalazi nove izvore prihoda koji će moći da amortizuju eventualne gubitke u slučaju smanjene iskorišćenosti kapaciteta, kao i da smanjuje troškove poslovanja.

4.5 Primena balansiranih merila performansi u hotelijerstvu

Teorijski okviri balansiranih merila performansi su primenjeni u konsultantskoj praksi u hotelijerstvu. U nastavku je opisan slučaj hotela čiji je vlasnik angažovao konsultantsku firmu radi analize postojećeg stanja i predloga mera repozicioniranja hotela na tržištu.

Hotel se nalazi u planinskoj destinaciji u Srbiji koja je posle decenija stagnacije počela da se razvija. Trenutno je hotel sa najvećim smeštajnim i drugim kapacitetima u destinaciji. Osnovne informacije su prikazane u tabeli 29.

Tabela 29: Karakteristike posmatranog hotela

ATRIBUTI	KARAKTERISTIKE
Tip hotela	Planinski
Broj smeštajnih jedinica	110
Miks soba	
Dvokrevetne sobe	100
Apartmani	10
Broj restorana	2

Hotel poseduje određene sadržaje koji se nalaze u sklopu hotela i u neposrednoj su blizini hotela:

- Sportski tereni – košarka, odbojka, fudbal;
- Wellness i SPA centar – teretana, bazen, sauna, parno kupatilo, masaža;
- Ski staza sa žičarom – dužina ski staze 600 m;
- Kongresni sadržaji – 4 sale, od toga 2 deljive, ukupni kapacitet 400 učesnika;
- Igraonica za decu.

Hotel je u periodu od 2006. – 2010. godine beležio sledeće pokazatelje:

ATRIBUTI	VREDNOST
Iskorišćenost kapaciteta	56%
Prosečna cena	42 EUR

Ukupni troškovi su bili okvirni bez jasne podele na fiksne i varijabilne. Usled solidne popunjenosti na godišnjem nivou, rezultati poslovanja su bili negativni. Popunjenost je bila u stagnaciji, ali se broj lojalnih gostiju smanjivao a broj održanih seminara i kongresa je opadao za petinu svake godine. Vlasnik se odlučio da angažuje profesionalni menadžment koji je svoj koncept upravljanja zasnovao na Balansiranim merilima performansi.

Uvođenje Balansiranih merila performansi podrazumevalo je sledeće aktivnosti:

- Skeniranje trenutne situacije u hotelu;
- Proračun ključnih racija;
- Podela indikatora na perspektive i utvrđivanje kretanja performansi;

- Merenje performansi;
- Postavljanje ciljeva;
- Planiranje aktivnosti i budžetiranje;
- Merenje performansi nakon primene BSC-a.

Tabela 30: Perspektive balansiranih merila performansi hotela

PERSPEKTIVA	INDIKATORI	PERFORMANSE	PROMENA	CILJ	STATUS PROMENE
Finansije	Ukupni troškovi po sobi	5 EUR	4,7 EUR	3,8 EUR	↗
	Potencijalni prihod (Room Yield)	16 EUR	18 EUR	22 EUR	↗
	Prihod po raspoloživoj sobi (REVPAR)	20 EUR	21 EUR	25 EUR	↗
	Prosečna cena sobe	38 EUR	41 EUR	45 EUR	↗
	Neto prihod po r. sobi (NREVPAR)	25 EUR	19 EUR	27 EUR	↘
	Učešće ostalih prihoda	8%	5%	15%	↘
	Iskorišćenost kapaciteta	54%	62%	70%	↗
	Iskorišćenost ležaja	32%	34%	55%	↗
Interni procesi	Prosečno vreme usluživanja	2 min	3 min	1,5 min	↘
	Kontribuciona marža	34 EUR	32 EUR	43 EUR	↘
Obuka i razvoj zaposlenih	Odnos indirektno i direktne prod.	98%	97%	90%	↗
	Odnos domaćih i stranih gostiju	55%	60%	40%	↘
Gosti	Učešće otkazanih rezervacija	43%	38%	25%	↗
	Učešće prodatih soba nakon otkaz.r.	5%	7%	25%	↗
	Trajanje boravka gosta	2 dana	2,3 dana	3 dana	↗
	Potrošnja po gostu	35 EUR	29 EUR	45 EUR	↘

Performanse pokazuju stanje indikatora za period kada je BSC počeo da se primenjuje (tabela 30). Promene predstavljaju presek stanja na određeni dan i porede se sa performansama. Uočavaju se odstupanja i preduzimaju korektivne akcije. Ciljevi su krajnja odredišta, odnosno željeno stanje u kome hotel treba da se nađe u tačno određenom vremenu u budućnosti.

Indikatori poput ukupnih troškova po sobi, potencijalnog prihoda, prihoda po raspoloživoj sobi, prosečne cene sobe, iskorišćenosti kapaciteta i ležaja, odnosa između indirektno i direktne prodaje, učešća otkazanih rezervacija i prodatih soba nakon otkazivanja rezervacija i trajanja boravka su pozitivno ocenjeni i kreću se u smeru ostvarivanja cilja.

Ocenjivanje može biti detaljnije, u smislu da se ocenjuje intenzitet poboljšanja ili pogoršanja (npr. odnos indirektno i direktne prodaje i učešće prodatih soba nakon

otkazivanja rezervacija je u rastu, ali nije na zadovoljavajućem nivou). Status promene pokazuje smer kretanja aktivnosti, odnosno da li su performanse bliže realizaciji ciljeva ili nisu.

Potrebno je da se planira set aktivnosti koje se izvršavaju u određenim vremenskim intervalima. U konceptu BSC-a se setovi aktivnosti nazivaju *inicijative* i predstavljaju konkretne korake koji se preduzimaju radi postizanja cilja.

Kako bi se uočili efekti primene balansiranih merila performansi u hotelijerstvu, prikazani su delovi projekta primene BSC-a. Kreiranje konkurentske prednosti prevahodno zavisi od ljudskih resursa, tako da se u analizi pošlo od perspektive zaposlenih odnosno učenja i razvoja zaposlenih (tabela 31).

Tabela 31: Inicijative u perspektivi učenja i razvoja zaposlenih

GODINA	ULAGANJE U ZAPOSLENE	INICIJATIVE
2011.	0 EUR	-
2012.	3.000 EUR	Obuke, treninzi
2015.	12.000 EUR	Treninzi, podsticajna putovanja, rotacija, usavršavanje

Kada se prvi put analizirao hotel (2011.god.), radi utvrđivanja trenutnog stanja, došlo se do zaključka da je izrazita fluktuacija zaposlenih, manje od 10% je činilo kvalifikovano osoblje, motivacija je bila na veoma niskom nivou. Prve godine nije bilo nikakvih ulaganja u zaposlene, cilj menadžmenta hotela je bio da zaposlenima omoguće redovne zarade.

Za narednu godinu je planiran budžet kojim je predviđeno da ukupno ulaganje u zaposlene iznosi 3.000 evra. Pokrenute su inicijative koje su se odnosile na obuke i treninge. Angažovana je konsultantska firma iz oblasti hotelijerstva koja je sproveda obuke za sve zaposlene u hotelu. Nakon završenih obuka, organizovani su treninzi na svakih šest meseci.

Rezultati su se uočili odmah nakon završene obuke:

- Zaposleni su se osećali sigurnije na svojim radnim mestima;
- Produktivnost je porasla za 32%;
- Kašnjenje na posao je sa 28 minuta smanjeno na 5 minuta uz zadržavanje nakon završetka radnog vremena.

Odlični rezultati su bili pokretačka energija za narednu fazu primene BSC-a. Predviđen budžet za 2015.godinu je iznosio 12.000 evra. Značajnija ulaganja su omogućila veći set inicijativa. Treninzi na šestomesečnom nivou su postali obaveza i u narednom periodu. Novine u pristupu su predstavljale uvođenje rotacije posla, usavršavanje i podsticajna putovanja (engl. *incentives*). Rotacija posla je doprinela kvalitetnijim međuljudskim odnosima, smanjio se broj konflikata i stvaranje klanova. Zaposleni su bolje percipirali druge pozicije, a tako razumeli kolege u drugim sektorima.

Za određeni broj zaposlenih, koji su postigli odlične rezultate a nisu kvalifikovani za posao koji obavljaju, određen je budžet za usavršavanje koji podrazumeva finasiranje studija i pohađanja stručnih seminara. Takođe, najbolje ocenjeni zaposleni su imali mogućnost da posete određene destinacije i budu učesnici stručnih seminara i konferencija iz oblasti hotelijerstva. Stečena znanja i veštine su prenosili na svoje kolege u sektorima.

Tabela 32: Inicijative u perspektivi internih procesa

GODINA	INTERNI PROCESI	INICIJATIVE
2011.	0 EUR	-
2012.	5.500 EUR	Ulaganja u kongresne sadržaje
2015.	25.000 EUR	Softver

Kao i u slučaju perspektive zaposlenih, prve godine u perspektivu internih procesa nije bilo ulaganja (tabela 32). Jednu od značajnijih ciljnih grupa, predstavljaju poslovni gosti koji posećuju seminare, poslovne sastanke i kongrese koji se organizuju u hotelu. Pošto je u toku godine zabeležena niska iskorišćenost kapaciteta (novembar, decembar, april – manje od 10%), zaključeno je da je potrebno investirati u kongresne sadržaje. Iako su sadržaji bili u funkciji, opremljenost i zastarelost tehnologije su uticali da veći broj seminara i kongresa ne bude održan.

U 2012. godini je uloženo ukupno 5.500 evra. Ulaganja su se odnosila na nabavku platna za projekcije, projektora, tabli, flip čartova, kabina za prevođenje, uveden je širokopojasni internet. Broj seminara i kongresa se u periodu od 2011-12. godine povećao sa 12 na 47 događaja godišnje. Brzi povraćaj uložених sredstava naveo je vlasnika da nastavi sa investiranjem u infrastrukturu hotela.

Naredna investicija je nabavka hotelskog softvera koji je obuhvatio celokupno poslovanje. Na taj način su povezani sistemi rezervacija, recepcija, sistem za naplatu i izdavanje računa i centralni rezervacioni sistem. U softveru se mogu kreirati menadžerski izveštaji i upravljati prihodima hotela.

Obuke, treninzi, usavršavanja, podsticajna putovanja, ulaganja u kongresne sadržaje, uvođenje hotelskog softvera doprineli su zaustavljanju pada lojalnosti gostiju (26%) u 2011. godini i skromnom porastu u 2012. godini (tabela 33). Značajno veći porast lojalnosti je zabeležen 2015. godine, što je u korelaciji sa porastom poslovnih gostiju koji dolaze iz poslovnih razloga (sastanak, seminar, konferencija, sajam i drugo) i smanjenom broju žalbi.

Tabela 33: Inicijative u perspektivi gosta

GODINA	LOJALNOST	PROGRES – POSLOVNI GOSTI	BROJ ŽALBI
2011.	26%↘	38%↘	217
2012.	3%↗	42%↗	72
2015.	17%↗	65%↗	11

Povećanje lojalnih gostiju dovelo je do postizanja većeg zadovoljstva gostiju, što se takođe odrazilo na finansijske pokazatelje (tabela 34). U prvoj godini analiziranja hotela, pokazatelji su bili okvirni, jer nisu ustanovljeni precizni troškovi poslovanja.

Tabela 34: Rezultati u perspektivi finansija

Godina	AVR	REVPAR	NON R R
2011.	-	-	-
2012.	2%↗	3.2%↗	9.7%↗
2015.	4.5%↗	7.1%↗	10.1%↗

Prosečna cena po sobi (AVR), prihod po raspoloživoj sobi (REVPAR) i prihodi van sektora smeštaja (NNRR) su beležili rast. Sniženi su troškovi po sobi, što je dovelo do više kontribucione marže. Prihodi van sektora smeštaja predstavljaju važan indikator koji pokazuje da gosti i građanstvo (oni koji nisu gosti hotela) akumuliraju određen nivo potrošnje, što može ublažiti efekte kada hotel ima nižu iskorišćenost kapaciteta.

Balansirana merila performansi zahtevaju da se primena odnosi na hotel u celini, što znači da menadžment hotela motiviše i pripremi zaposlene na preraspodelu i inoviranje poslovnih zadataka. Svaki zaposleni treba da razume koje je njegovo učešće u ukupnom uspehu hotela. Takođe, menadžment hotela (uključujući vlasnike) mora postići konsenzus oko strategijske orijentacije preduzeća, jer primena Balansiranih merila performansi zahteva angažovanje svih resursa hotela.

Pitanja:

1. Objasnite evoluciju balansiranih merila performansi.
2. Koje su prepreke u sprovođenju strategije?
3. Koje su perspektive balansiranih merila performansi?
4. Koji je redosled postavljanja perspektiva?
5. Šta se podrazumeva pod primenom strategije?
6. Zbog čega se izrađuje strategijska mapa?
7. Kako se strategija konvertuje u strategijsku mapu?
8. Koji su ključni indikatori merenja uspešnosti hotela?
9. Objasnite perspektive balansiranih merila performansi u hotelijerstvu.
10. Kako se izrađuje strategijska mapa hotela?

5 INVESTICIONO ODLUČIVANJE U HOTELIJERSTVU

Ciljevi poglavlja

- Definirati investiciono odlučivanje
- Objasniti investiranje
- Odrediti ključna područja investiranja u hotelijerstvu
- Prikazati profitabilnost investicionih projekata u hotelijerstvu

Sadržaj poglavlja

- Određenje investicionog odlučivanja
- Najzanimljivija područja investiranja u hotelijerstvu
- Profitabilnost investicionih projekata u hotelijerstvu

5.1 Određenje investicionog odlučivanja

Investiranje je povezano sa odlivom finansijskih sredstava. Ukoliko je odliv finansijskih sredstava orijentisan na kratak rok, onda govorimo o potrošnji. Ako je cilj zadovoljenje potreba investitora orijentisano na dugi rok, odnosno investitor očekuje da se uložena sredstva povrate, reč je o investicijama. Stoga, neophodno je napraviti razliku između potrošnje i investicija (Zipovski 2012).

Realizovanje ciljeva rasta i razvoja utiču na preduzeće da investira odnosno da ulaže sopstvena ili pozajmljena sredstva. Suština je da se minimalizuje potrošnja u sadašnjosti kako bi se osigurala potrošnja u budućnosti.

Investiranje se može posmatrati kroz dva ključna aspekta. Makroekonomski aspekt odnosi se na tumačenje investiranja na osnovu nacionalnih privreda. Mikroekonomski aspekt obuhvata problematiku investiranja na nivou preduzeća. U skladu sa tematskim određenjem ove knjige, u fokusu razmatranja je investiciono odlučivanje u funkciji mikroekonomskog pristupa.

Investiranje predstavlja proces koji se sastoji od (Masse 1962):

- Subjekta investiranja – investitor je pravno ili fizičko lice koje se odlučilo da investira;
- Predmeta investiranja – sredstvo u koje se investira;
- Cene – vrednost investicije izražena kroz diskontnu stopu;
- Efekti nakon investiranja – vrednost budućih rezultata investiranja.

Investiranje se definiše kao svesno odricanje od potrošnje u sadašnjem vremenu uz očekivanje da će se postići željeni rezultati u budućnosti. Jedna od ključnih karakteristika investicionog procesa je neizvesnost, jer se ne mogu utvrditi precizni efekti investiranja. Svaka investiciona odluka usled neizvesnosti ima nekoliko mogućih ishoda.

U zavisnosti od kriterijuma razvrstavanja, javlja se više vrsta investicija. U skladu sa mikroekonomskim pristupom, investicije se posmatraju na osnovu sledećih faktora (Zipovski 2012):

- Obim investicija – podrazumeva ukupna investiciona ulaganja koja se odnose na zamene dotrajalih sredstava (bruto investicije) i uvećanje osnovnih i obrtnih sredstava (neto investicije);
- Delatnost – investicije u privredne i neprivredne delatnosti;

- Namena investiranja – investicije u zamenu (zadržava se obim proizvodnje i pružanja usluga na postojećem nivou), investicije u modernizaciju (uvođenje nove opreme radi snižavanja troškova i povećanja produktivnosti), investicije u proširenje (proširenje objekta, nabavka nove opreme);
- Tokovi ulaganja i ostvarivanje efekta – investiranje i efekti u jednom trenutku (npr. ulaganje u zasad voća a efekti branja se ostvaruju u jednom trenutku u budućnosti), stalna ulaganja i efekti u jednom trenutku (npr. ulaganja u izgradnju hotela a efekti se ostvaruju prodajom u jednom trenutku u budućnosti), investiranje u jednom trenutku i stalni efekti (npr. kupovina opreme u hotelskoj kuhinji sa ciljem ostvarivanja efekta za celokupno vreme eksploatacije);
- Vrste investirane aktive – investicije u realnu aktivu, investicije u ostalu aktivu, investicije koje se sa aspekta računovodstva ne smatraju aktivom;
- Povezanosti sa drugim investicijama – ekonomski nezavisne investicije (investicione alternative koje ne konkurišu jedna drugoj, npr. odluka da se investira u hotelijerstvo ili poljoprivredu), međusobno isključive investicije (prihvatanje jedne alternative isključuje drugu, npr. odluka da se instalira centralna klima eliminiše odluku o ugradnji klasičnih radijatora u hotelskim sobama).

Investitori u poslovnom odlučivanju o investicionim aktivnostima koriste metode ocene rentabilnosti investicionih ulaganja koje se odnose na određene kriterijume na osnovu kojih se projekti prihvataju ili odbacuju. Kod analize rentabilnosti ulaganja, nastoji se osigurati maksimalan efekat ulaganja koji zavisi od strukture i vrste objekata i načina ulaganja u investicionom projektu (Čerović i Čomić 2011).

Za ocenjivanje prihvatljivosti ili odbacivanja investicionih ulaganja, neophodno je primeniti određene metode koje dovode do zaključaka o promeni finansijskog, ljudskog i fizičkog kapaciteta hotelskog preduzeća. Svrha primene metoda ocene rentabilnosti investicionih ulaganja je procenjivanje rentabilnosti u budućnosti, odnosno rentabilnosti koja se očekuje tokom realizacije investicionog ulaganja.

5.2 Najznačajnija područja odlučivanja u hotelijerstvu

Odlučivanje u hotelijerstvu, bez dileme podrazumeva analiziranje investicionih mogućnosti. Donošenje investicionih i finansijskih odluka je od suštinske važnosti za opstanak, rast i razvoj hotelskih preduzeća. Da bi se pristupilo investiranju, potrebno je da se pripreme studije o tržištu, kako bi se utvrdila opravdanost investicionih odluka.

Prepoznavanje investicionih prilika u najvećem broju slučajeva se dovodi u vezu sa potrebama investitora da realizuje svoju poslovnu ideju. Investicione odluke rezultiraju projektima koji se odnose na kapitalna ulaganja.

Za hotelska preduzeća, karakterističan je rast i razvoj u međunarodnom kontekstu. Rast preduzeća ima fizičku dimenziju i odnosi se na povećanje smeštajnih kapaciteta, broja zaposlenih, proširivanje hotelskih sadržaja i slično. Tehnološka, organizaciona i tržišna poboljšanja se odnose na razvoj hotelskih preduzeća. Razvijenost tržišta, uslovi poslovanja i drugi faktori u velikoj meri utiču na odluku menadžmenta hotelske korporacije da investira sredstva ili da kroz forme ugovornih aranžmana umanju rizik poslovanja i ostvari ciljano tržišno učešće.

Odluke o investiranju odnose se na ulaganje u materijalnu i nematerijalnu imovinu. Tradicionalno investiciono odlučivanje je bilo zasnovano isključivo na materijalnoj imovini. Međutim, u sferi ekonomije znanja, efekti ulaganja u materijalnu imovinu se mere i kroz vrednost nematerijalne imovine.

Da bi se predvidela korist u budućnosti, menadžeri treba da pronađu način na koji će izvršiti alokaciju vrednosti budućih novčanih priliva koji se stvaraju preko kapitalnih ulaganja. Ukoliko je vrednost projekta veća od ulaganja koje se zahteva, to znači da je projekat finansijski atraktivan, jer se integrisanjem i valorizacijom iznosa, vremena i rizika budućih novčanih tokova utvrdila opravdanost projekta.

Mogućnosti izbora finansiranja u značajnoj meri utiču na investicione i finansijske odluke. Ukoliko su mogućnosti skromne ili malobrojne, znači da je izbor sužen i da su uslovi finansiranja na određen način nametnuti, što upućuje na viši rizik povrata sredstava. Veće mogućnosti izbora deluju na disperziju rizika, čime se povećavaju izgledi da će odluke o finansiranju biti uspešnije.

Pozajmljivanje finansijskih sredstava inicira postavljanje sledećih pitanja:

- Da li se treba opredeliti za izdavanje dugoročnih obveznica ili da se pristupi bankarskom kreditu?
- U kojoj meri treba da se balansira između predviđenog povrata investicije i perioda otplate kredita?
- Kolika treba da bude profitna stopa u odnosu na kamatnu stopu bankarskog kredita?
- Gde pozajmiti sredstva?
- Šta ponuditi u залог da bi se kredit odobrio?

Odlukama o finansiranju i investiranju, ukoliko se opredeljuje za bankarski kredit, menadžment preuzima obavezu da će pozajmljena sredstva vraćati u predviđenom vremenskom periodu. To znači da kratkoročne finansijske odluke treba da budu usmerene na pribavljanje sredstava za podmirenje tekućih obaveza. Dugoročne finansijske odluke odnose se na mogućnosti rekonstrukcije, renoviranja, izgradnje objekta ili dela objekta (sadržaja hotela), mogućnosti kupovine novih tehnologija i sl. Takođe, investiranje u višak gotovine treba da bude u fokusu kratkoročnih investicionih odluka. Bez obzira na vrstu finansiranja, zaključuje se da je potrebno osigurati pozitivan neto obrtni fond.

Sa aspekta dugoročne profitne i finansijsko strukturne pozicije, donošenje odluke o investiranju je od ključnog značaja. Radi se o angažovanju dodatnih resursa hotelskog preduzeća kako bi se promenili kapaciteti i osigurala i unapredila tržišna pozicija.

Najznačajnije odluke o investiranju predstavljaju sledeće:

- Izgradnja novih hotela;
- Dogradnja hotela;
- Rekonstrukcija i izgradnja novih sadržaja hotela;
- Promena namene objekta u hotel.

Utvrđivanje efekata poslovnih odluka o investiranju je kompleksno i dugoročno orijentisano, što znači da se rezultati ne mogu postići neposredno posle odlučivanja. Odluke o investiranju su ireverzibilnog karaktera, jer u slučaju ponovnog razmatranja i odlučivanja mogu stvoriti značajne troškove. To se dovodi u

vezu sa naknadnom kontrolom, odnosno kontrolom nakon završenog procesa koja iziskuje veće troškove od preventivne i tekuće kontrole.

5.2.1 Izgradnja novih hotela

Pod investicijama u nove hotele, podrazumeva se projektovanje i izgradnja novih hotelskih objekata. Investitori koji razmatraju izgradnju novih hotela treba pažljivo da analiziraju brojne faktore eksternog okruženja. Da bi odluka o izgradnji novog hotela bila ispravna, investitorima se savetuje da angažuju konsultantske firme ili konsultante u okviru sopstvenih preduzeća.

Brojni su razlozi angažovanja konsultanata, a neki od njih su:

- Konsultanti su stručnjaci u određenoj oblasti i detaljno poznaju problematiku funkcionisanja i poslovanja preduzeća u grani;
- Konsultanti imaju iskustva iz sličnih projekata;
- Konsultanti su na izvoru informacija o savremenim kretanjima u grani.

Investitori angažuju konsultante radi izrade studije izvodljivosti. Suština studije izvodljivosti je da se pokaže opravdanost projekta investitora. Ishodi studije su da je projekat ulaganja opravdan i da projekat ulaganja nije opravdan.

Standarde izgradnje hotelskih objekata treba, prvenstveno, posmatrati kao kriterijum odlučivanja o investiranju. To znači da je neophodno uraditi studiju izvodljivosti koja utvrđuje odnos između ukupne cene gradnje i efekata dugoročnih ulaganja. Studija izvodljivosti predstavlja analizu ostvarivosti za korisnu realizaciju projekta, posebno njegove investicione rentabilnosti i profitabilnosti (Vukonić i Čavlek 2001). Po sadržaju, obuhvata rezime projektnog zadatka i investicionog programa tj. finansijske analize o podobnosti projekta ili programa za realizaciju i isplativost (Ransley i Ingram 2015).

Studija izvodljivosti je studija o opravdanosti ulaganja u određeni investicioni projekat, odnosno to je dokument na osnovu koga se pristupa odlučivanju o investiranju (Pirija 2003). Za utvrđivanje rentabilnosti koristi se iznos investicije koji obuhvata sve troškove i ukazuje na kapitalno budžetiranje.

Za svako ulaganje na dugi rok, neophodno je uraditi studiju izvodljivosti. Osnovne stavke studije izvodljivosti su (Ransley i Ingram 2004, 29-35; Pirija 2003, 60):

- Novčani tokovi;
- Kreditna zaduženja;
- Potrebna obrtna sredstva;
- Amortizacija osnovnih sredstava;
- Ukupni prihodi i rashodi;
- Fiskalno opterećenje;
- Kanali prodaje;
- Analiza dobavljača;
- Analiza lokacije – veličina, tip, kategorija objekta u funkciji ukupnih troškova;
- Analiza tržišta;
- Analiza ljudskih resursa.

Suština studije izvodljivosti je da se pokaže mogućnost postizanja što nižeg angažovanja finansijskih sredstava po jedinici kapaciteta uz osiguranje rentabilnosti poslovanja. Pri tome u procesu poslovnog odlučivanja menadžeri posebnu pažnju treba da usmere ka investicionom normativu i investicionom riziku.

Investicioni normativ se odnosi na troškove izgradnje po jedinici smeštajnog kapaciteta. U savremenom hotelijerstvu se pri izradi studije izvodljivosti utvrđuju ukupni troškovi prema sobi. To uključuje sve troškove izgradnje, rekonstrukcije ili renoviranja koji su podeljeni po broju soba odnosno smeštajnih jedinica.

Svođenje troškova na smeštajnu jedinicu, odnosno sobu, doprinosi rešavanju problema koji su vezani za odstupanja stvarnih troškova planiranih na bazi prosečnih troškova. Svako ulaganje na dugi rok sadrži određenu neizvesnost, što ukazuje na **investicioni rizik**. Ukoliko je rok povraćaja investicije duži, to znači da je rizik poslovanja izraženiji.

Valorizovanje i procenjivanje investicionog rizika kao i poštovanje investicionog normativa u značajnoj meri utiče na finansijsku efektivnost projekta u celini. Takođe, finansijska efektivnost se valorizuje kroz doprinos investicionog ulaganja, što utiče na finansijski potencijal. Za ocenjivanje prihvatljivosti ili odbijanja investicionih ulaganja, koriste se tradicionalni i opcioni pristup.

Tradicionalni pristup podrazumeva metode procene koje ne razmatraju oportunitetne troškove na osnovu ulaganja u određeni projekat. Najznačajnije metode su (Moutinho 2005):

- Metod neto sadašnje vrednosti;
- Metod interne stope prinosa;
- Metod povraćaja uložених sredstava;
- Indeks profitabilnosti.

Neto sadašnja vrednost ulaganja formuliše se kao sadašnja vrednost neto novčanih tokova iz projekta koji su umanjени za neto investiciju projekta. Kod ovog metoda se svi troškovi i prihodi prikazuju kao prilivi i odlivi. Suština je u tome da se proceni da li investiciono ulaganje donosi investitoru poželjan prinos na uložени kapital. Metoda neto sadašnje vrednosti predstavlja značajniju metoda procene za vlasnike odnosno investitore od metoda interne stope prinosa i povraćaja uložених sredstava, jer daju precizniji uvid u profitabilnost projekta (Cuthbertson i Nitzsche 2001).

Interna stopa profitabilnosti ili prinosa je alternativni oblik diskontovanog novčanog toka. Može se javiti problem objektivnog određivanja diskontne stope koji je prisutan kod promene metoda neto sadašnje vrednosti ocene investicionog projekta. Subjektivnost se izbegava na taj način što se vrši proračun iterativnim postupkom i interpolacijom (Chatfield i Dalbor 2005).

Interna stopa profitabilnosti ukazuje na maksimalnu kamatnu stopu na osnovu koje se može platiti pozajmljen kapital, što znači da ulaganje ne sme da rezultira gubitkom. Prednost primene interne stope prinosa u ocenjivanju investicionih ulaganja je objektivnije definisanje diskontne stope i izbegavanje subjektivizma. Primene metoda interne stope prinosa i metoda neto sadašnje vrednosti treba da jasno pruže informacije koje će uticati na poslovno odlučivanje menadžera i vlasnika, da li da prihvate ili odbace investicioni projekat.

Vreme povraćaja uložених sredstava se odnosi na vreme u godinama koje je potrebno da se vrate uložena sredstva iz neto gotovine investicionog projekta. Ovaj metod je značajan zbog analiziranja stepena likvidnosti uložених sredstava u projekat. Treba naglasiti da se pored perioda povraćaja razmatra i ekonomski vek trajanja projekta. Sa periodom povraćaja sredstava, zadovoljava se princip likvidnosti, što znači da se sva razlika koja pretiče kao neto novčani tok ide u korist rentabilnosti. Može se zaključiti da se ulaganje smatra profitabilnim ukoliko je ekonomski vek trajanja duži od vremena povraćaja.

Za većinu hotelskih objekata očekivani vek trajanja se odnosi na period duži od deset godina, što ukazuje na potrebu za povremenim pribavljanjem kapitala u cilju zamene, obnove ili izgradnje. Svako pribavljanje kapitala upućuje na odlučivanje menadžera i vlasnika o promeni kapaciteta koje će dovesti do poboljšanja performansi hotela u određenom vremenskom periodu u budućnosti. Projekte sa pozitivnom neto sadašnjom vrednosti treba prihvatiti i obrnuto, projekte sa negativnom neto sadašnjom vrednosti treba odbiti. U slučaju nulte neto sadašnje vrednosti, investitori neće biti ni na dobitku ni na gubitku, što znači da im se vrednost kapitala neće menjati.

Neto sadašnja vrednost po jednoj novčanoj jedinici početnog investiranja upućuje na indeks profitabilnosti. Nakon rangiranja projekata prema indeksu profitabilnosti, investicije se selektuju prema silaznom nizu, sve do momenta dok se ne iscrpe sredstva. Vršiti se odabir onih investicija koje imaju najveću ukupnu neto sadašnju vrednost. Kod indeksa profitabilnosti uzima se u obzir vremenska vrednost novca kroz trošak kapitala i vrednuje novčane tokove projekata u celom veku efektiviranja.

Tradicionalne metode ocene polaze od pretpostavke da je investicija reverzibilna ili ireverzibilna. Kada je u pitanju reverzibilna investicija, smatra se da se mogu vratiti uložena sredstva i nadoknaditi troškovi ukoliko tržišni uslovi budu nepovoljniji nego što se prvobitno pretpostavljalo. Kod ireverzibilne investicije, smatra se da je prilika za investiranje jedinstvena i da koliko preduzeće sada ne investira, prilika će biti zauvek propuštena (Rovčanin 2005). Slabost tradicionalne metode ocene je u tome što se ne uzima u obzir značaj izbora trenutka ulaska ili odlaganja ulaska u investiciju.

Ulaganjem u određeni projekat ili projekte, investitor propušta mogućnost ulaganja u drugi projekat ili projekte. Propuštene mogućnosti predstavljaju oportunitetni trošak investiranja, koji se ne sme zanemarivati u odlučivanju o investiranju.

Za dublju analizu ocene efikasnosti ulaganja, koristi se opcioni pristup. Izjednačavanje opcionog i tradicionalnog pristupa, odnosno izjednačavanje ocene rentabilnosti je moguće samo ako ne postoje oportunitetni troškovi. U praksi je ovo redak slučaj.

Cilj jedne studije (Moutinho 2005, 225) je bilo istraživanje odlučivanja o investiranju u male hotele. Rezultati studije su pokazali da se u malom broju hotela planira duže od godinu dana unapred. Većina njih je investirala u periodima kada nastupi kriza i kada je potreba za investiranjem očigledna. Ulaganja nisu bila deo strategijskog planiranja, već se pristupilo ulaganju da bi se opstalo na tržištu. Može se zaključiti

da se investiranju kod malih hotela pristupa kada nastupi kriza u većini slučajeva, dok se zanemaruje ispunjavanje strateških ciljeva.

Tradicionalne metode se u većini slučajeva koriste za brzu proveru ocene efikasnosti kapitalnih ulaganja. Osim toga, neki tipovi investicionih projekata, kao što su projekti istraživanja i razvoja, ne mogu da se ocenjuju na osnovu tradicionalnih metoda.

Kapital sa kojim raspolaže hotelsko preduzeće sastoji se od obrtnog kapitala koji služi za finansiranje nabavke sirovina, zarada i drugih rashoda koji nastaju u svakodnevnom poslovanju. Od trenutka kada se utvrdi očekivana profitabilnost od uloženog kapitala, menadžeri i vlasnici moraju stalno da procenjuju ukupne potrebe za kapitalom. Poseban naglasak je na sumiranju svih relevantnih informacija i troškova kapitala. Za proces planiranja finansiranja, treba odrediti mehanizam koji će biti u funkciji alokacije resursa i raspoloživog kapaciteta na određene aktivnosti odnosno projekte. Za utvrđivanje održivosti, u većini slučajeva se primenjuje metodologija diskontovanog novčanog toka.

Hotelijsvo je kapitalno intenzivna delatnost, što znači da je u izgradnju novih hotelskih objekata ili obnovu postojećih, po smeštajnoj jedinici odnosno sobi, nivo ulaganja visok. U restriktivnim uslovima finansiranja investicija i smanjene profitabilnosti tekućeg poslovanja, investiranje u hotelijsvo u Srbiji se u većini slučajeva odlaže za naredni period.

U hotelijsvu, studija izvodljivosti podrazumeva izradu sledećih analiza:

- Analiza trendova u grani – identifikovanje ključnih trendova koji se dovode u vezu sa izgradnjom hotela;
- Analiza destinacije – ocena podobnosti destinacije za izgradnju hotela;
- Analiza tržišta smeštajnih kapaciteta – procena strukture turističke ponude u destinaciji,
- Analiza turističke tražnje – analiza potencijalne, realne i buduće tražnje za destinacijom i posebnim vrstama smeštajnih kapaciteta;
- Utvrđivanje optimalnih sadržaja hotela – razmatranje kombinacije različitih sadržaja hotela u zavisnosti od ciljnih segmenata;
- Finansijska analiza – utvrđivanje povrata na ulaganja i projekcija prihoda i rashoda u budućnosti (najčešće do 10 godina).

Pri odlučivanju o izgradnji novog hotela, potrebno je posebno obratiti pažnju na lokaciju. Hoteli se obično grade u ruralnim i nerazvijenim područjima, urbanim

sredinama, manjim mestima i u blizini značajnijih puteva (Rutes, Penner i Adams 2001). Svako područje za izgradnju hotele ima određene specifičnosti (tabela 37).

Tabela 37: Procena atraktivnosti ulaganja na određenim lokacijama

Lokacija (područje)	Infrastruktura	Cena zemljišta	Ljudski resursi	Poreske olakšice	Dobavljači	Sloboda u projektovanju
Ruralna	-	+	-	+	-	+
Nerazvijena	-	+	-	+	-	+
Urbana	-	-	-	-	+	-
Manja mesta	+	+	-	+	+	+
Putevi	-	-	-	-	+	-

U ruralnim i nerazvijenim područjima, mogu se javiti infrastrukturni problemi. U najvećem broju slučajeva ne postoje putevi zadovoljavajućeg kvaliteta kako bi lokacija bila dostupnija. Investitor u saradnji sa lokalnom samoupravom treba da izgradi vodovodnu, kanalizacionu i elektro mrežu, što može dovesti do povećanog ulaganja.

U ovakvim sredinama ne postoji dovoljan broj kvalifikovanih ljudi za rad na pozicijama u hotelu, tako da potraga i zapošljavanje ljudi može inicirati značajne troškove. U projektovanju hotela, potrebno je predvideti smeštajne kapacitete za zaposlene. Primer je hotel Stara planina, koji je izgrađen od strane države. Celokupna infrastruktura (put, vodovodne i kanalizacione instalacije, elektromreža) je morala da se izgradi kako bi hotel bio otvoren.

U projektovanju hotela u ruralnim i nerazvijenim sredinama, usled slabe koncentracije drugih objekata, arhitektama je omogućena veća sloboda u projektovanju broja spratova, visini sprata, gabarita sadržaja, nagiba krova, fasade i drugo.

Kod hotela koji se grade u urbanim sredinama, retko se javljaju osnovni infrastrukturni problemi. Usled razvijenijih privrednih aktivnosti i postojanja visokoobrazovnih ustanova, veća je mogućnost dolaska do kvalifikovanih zaposlenih. Ograničenja se mogu javiti u projektovanju hotelskog objekta, najčešće u spratnosti i izgledu fasade, jer se objekat mora uklopiti u ambijentalnu celinu. Ukoliko je lokacija objekta u centralnim gradskim zonama, cena zemljišta može značajno uticati na iznos investicije.

Kod manjih mesta, u zavisnosti od sposobnosti destinacije da privuče investicije u hotelijerstvu, mogu se javiti brojne olakšice koje omogućavaju potencijalnom investitoru da lakše donese odluku o izgradnji hotela.

Lokacije koje se vezuju za blizinu značajnijih puteva su po pravilu određene za izgradnju motela.⁷ Najznačajniji faktor u razmatranju odluke o izgradnji motela predstavlja cena zemljišta. Najviše cene zemljišta su uz autoputeve i puteve prvog i drugog reda. Zahtevi za izgradnju motela se odnose na broj smeštajnih jedinica i broj parkirnih i garažnih mesta (odnos je 1:1).

5.2.2 Dogradnja hotela

U periodu nakon otvaranja hotela, najčešće posle nekoliko godina poslovanja, mogu se uočiti nedostaci postojećeg objekta. Određeni nedostaci koji se odnose na stanje objekta, uklanjaju se u toku rada hotela (npr. sleganje zgrade, tekuće održavanje vodovodnih i kanizacionih instalacija). Međutim, znatno složeniji su nedostaci objekta ukoliko je razlog tržišne prirode.

U toku poslovanja hotela, mogu se javiti učestali zahtevi tražnje za popunjavanjem smeštajnih kapaciteta. Usled ograničenog broja smeštajnih jedinica, ne može se odgovoriti zahtevima tražnje. Vlasnik hotela tj. investitor se može odlučiti da dogradi određen broj smeštajnih jedinica i time reaguje na tržišna kretanja.

Odluka o dogradnji smeštajnih jedinica se mora razmatrati u kontekstu kapaciteta drugih sadržaja hotela. Naime, povećanje broja soba inicira povećanje broja stolova i stolica u restoranu, više ležaljki na bazenu i slično. Stoga, važno je izvršiti analizu o efektima dogradnje smeštajnih jedinica na druge sadržaje hotela, kako ne bi došlo do problema u funkcionisanju internog saobraćaja.

⁷ Motel je skraćenica od *Motor Hotel* i predstavlja posebnu vrstu hotela.

Hotel Šumadija koji se nalazi u Beogradu, privatizovan je 2004. godine. U trenutku promene vlasnika, hotel je bio u veoma lošem stanju. Cilj vlasnika je bio da hotel uvede u lanac Best Western International, što je dovelo do potpune rekonstrukcije. Naredne, 2005. godine, hotel je kategorizovan sa 4 zvezdice i postao je deo pomenutog hotelskog lanca. Posedovao je 70 jednokrevetnih soba, 27 dvokrevetnih soba i 6 apartmana. U okviru hotela su se nalazile 3 konferencijske sale.

Nakon odluke vlasnika hotela da proširi kapacitete, 2009. godine se pristupilo građevinskim radovima. Nadograđeno je 35 soba, izgrađene su 2 konferencijske i 70 parking mesta. Jedan od povoda dogradnje bila je organizacija „Univerzijade 2009“. U toku izgradnje, hotel nije bio zatvaran, već je funkcionisanje bilo prilagođeno građevinskim radovima. Hotel trenutno ne pripada hotelskom lancu Best Western International.

Pored dogradnje smeštajnih jedinica, sve češće se u praksi javlja dogradnja kongresnih i rekreacionih sadržaja. Brojni beogradski hoteli u periodu od 2010.-2017. godine su proširili kongresne sadržaje ili su određenim prostorima promenili namenu u kongresnu salu ili salu za sastanke.

5.2.3 Rekonstrukcija i izgradnja novih sadržaja hotela

Odluka o rekonstrukciji hotela se najčešće donosi kada se promeni vlasništvo i u slučaju lošeg stanja objekta. Kod promene vlasništva, donose se radikalne odluke koje se odnose na potpuno nov izgled hotela.

Rekonstrukcija hotela zahteva potpuno zatvaranje hotela i pretvaranje prostora u gradilište. U određenom broju slučajeva, rekonstrukciji se pristupa kako bi se odgovorilo novim zahtevima vezanim za promenu kategorizacije i pristupanje hotela korporativnom ili dobrovoljnom hotelskom lancu.

Odluka o izgradnji novih sadržaja hotela predstavlja rezultat analize menadžmenta za stvaranjem novog i konkurentnijeg hotelskog proizvoda.⁸ Pošto je reč o postojećem hotelu, izgradnja novih sadržaja se odnosi na rekreacione sadržaje (wellness i SPA centar, vođeni park, sportski tereni), kongresne sale, poslovni prostor za izdavanje, restorane i druge ugostiteljske sadržaje.

⁸ Više o prokatovanju i izgradnji hotela: Čerović, S., Čomić, Đ. *Projektovanje i izgradnja hotela*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2011.

Hotelska kompanija Medora Hotels&Resorts se nalazi u Hrvatskoj i posluje na području Makarske rivijere u Podgori⁹. Kompanija je u partnerstvu sa evropskim fondom za regionalni razvoj pokrenula projekat rekonstrukcije postojećeg hotela i izgradnje dodatnih sadržaja. Cilj projekta je da se modernizuje postojeći hotel sa 2 zvezdice u hotel sa 4 zvezdice. Rekonstrukcija i opremanje obuhvata svih 181 smeštajnu jedinicu i izgradnju dva spoljašnja bazena, wellness centar, fitness centar, kongresnu salu i dečiju igraonicu na otvorenom. Na osnovu analize izvodljivosti, očekivani rezultati rekonstrukcije i izgradnje novih sadržaja su:

- *Povećani broj noćenja za 32%;*
- *Dostizanje iskorišćenosti kapaciteta na 39%;*
- *Zapošljavanje 18 novih ljudi;*
- *Produženje letnje sezone na 7 meseci;*
- *Povećanje prihoda od prodaje za 70%.*

5.2.4 Promena namene objekta u hotel

Pojedini objekti koji funkcionišu kao poslovni prostor za određenu delatnost, mogu promeniti namenu. U hotelijerstvu, objekti su često rezultat prilagođavanja prostora specifičnim zahtevima, prevashodno smeštajnih jedinica i restorana. U najvećem broju slučajeva promena namene se odnosi na objekte koji su imali određen značaj i ulogu u razvoju destinacija. Odluka o promeni namene za investitora pretpostavlja velika ulaganja, jer je cilj očuvanje prvobitnog izgleda objekta.

Promena namene objekta u hotelijerstvu se odnosi na:

- Industrijsko nasleđe – predstavljaju ostatke industrijske kulture koji poseduju istorijsku, arhitektonsku, društvenu ili neku drugu vrednost (npr. hotel „Radisson Blue“ u Beogradu i budući hotel „Mona“ u Beogradu);
- Dvorci, kašteli i letnjikovci – čine deo kulturne baštine i imaju status spomenika kulture (npr. hotel „Dvorac Otočec“ u Hrvatskoj i hotel „Schlosshotel Velden“ u okviru lanca Falkensteiner);

⁹ Više o projektu videti na <https://medorahotels.com/hr/rekonstrukcija-postojeceg-hotela-i-izgradnja-dodatnih-sadrzaja/>

- Ostali poslovni prostori – prostori koji nemaju status spomenika kulture i nisu pod zaštitom, samo im je promenjena namena u hotelski objekat (npr. hotel „Envoy“ u Beogradu, prethodno je u tom prostoru bila Ambasada Australije i hotel „Passport“ u Beogradu, ranije bio kancelarijski prostor).

Odlučivanje o razvoju preduzeća je dugoročnog karaktera i zahteva angažovanje značajnog iznosa kapitala. Takođe, odlučivanje o razvoju mora biti zasnovano na analiziranju i procenjivanju poslovnih rezultata u budućnosti, što uključuje veliki stepen rizika i nesigurnosti.

Kada je u pitanju modernizacija, prevashodno se misli na ulaganje u zamenu dotrajale fiksne imovine. Izdaci za modernizaciju podrazumevaju analizu potreba za novim tehnologijama (npr. ulaganje u novi hotelski softver). Ulaganje u zamenu podrazumeva zamenu radi održavanja poslovanja, smanjenja troškova i ekspanzije. Pod zamenom radi održavanja postojećeg poslovanja smatra se izdvajanje novčanih sredstava za zamenu uništene ili dotrajale opreme. Odlučivanje o ovoj vrsti zamene zahteva analiziranje korišćenja iste opreme u zavisnosti od trenutne korisnosti i stanja opreme. Određena hotelska preduzeća se odlučuju za zamenu iako oprema i tehnologija nisu dotrajale. Cilj ove vrste zamene je smanjenje troškova usled ušteda korišćenjem novih tehnologija i opreme. U određenom broju slučajeva, pristupa se zameni postojećih tehnologija i opreme radi povećanja obima u okvirima održavanja postojećeg poslovanja preduzeća.

5.3 Profitabilnost investicionih projekata u hotelijerstvu

Specifičnost kapitalnog budžetiranja je u tome što su odluke o investiranju projektnog tipa. Svaki investicioni projekat podrazumeva relevantne troškove i koristi koji su sumirani u finansijskom rezultatu, što upućuje na selekciju projekata koji imaju najpovoljniji finansijski rezultat. Imajući u vidu dugoročnu orijentaciju investicionih projekata, menadžeri treba da odrede vremensku vrednost novca svakog projekta. Pri svakom investiranju, određuje se investicioni trošak od koga mogu da se očekuju efekti u periodu koji je duži od godinu dana.

Osnovne karakteristike investicionog troška su:

- Trajnost ulaganja – odnosi se na ekonomske efekte projekta koji je duži od godinu dana;
- Visina ulaganja – u zavisnosti od veličine hotelskog preduzeća i vrste troška, određuje se minimum koji služi kao kriterijum koji trošak označava kao kapitalan;
- Namena – odnosi se na ulaganja koja se koriste duže vreme, što znači da se isplate samo njihovom eksploatacijom u toku određenog broja godina;
- Ireverzibilnost – odnosi se na povlačenje ulaganja usled pogrešnih odluka što inicira značajne troškove.

Vremenski period u kome ulaganjem u osnovno sredstvo ili neko drugo ulaganje ima prednost u odnosu na druga koja za tu svrhu mogu da budu nabavljena, predstavljaju ekonomski vek ili ekonomsko trajanje investicionog projekta.

Pri poslovnom odlučivanju o investicionim aktivnostima javljaju se određeni problemi čije rešavanje zahteva sistemski pristup. Finansijska isplativost odnosno profitabilnost ulaganja u hotele predstavlja predmet rasprave među brojnim investicionim projektantima, investitorima i bankarima. Uzroci rasprave polaze od činjenica da su iznosi investicija veliki, na šta se nadovezuju visoki fiksni troškovi. Takođe, problem tržišnog karaktera je i iskorišćenost smeštajnih i restoranskih kapaciteta, uključujući sezonsko poslovanje određenog broja hotelskih objekata.

Prisutnost kompanija sa potpunim stranim vlasništvom i uopšte stranih direktnih investicija pokazuje u kojoj meri je određeno hotelsko tržište razvijeno. Međutim, veliko je pitanje da li odlučivanje o ovakvim investicijama može imati pozitivne implikacije kada je u pitanju isplativost investicije. To upućuje na nisku profitabilnost i dug period povraćaja investicije. Proces koji počinje kupovinom zemljišta pa sve do ostvarivanja prvih efekata investiranja, odnosno kada tok gotovine postane pozitivan, zahteva vremenski period koji investitora ne zadovoljava. Ukoliko je cena zemljišta visoka, to će direktno uticati na ograničenje profitabilnosti i produžiti period povraćaja investicije.

Investicije u hotele predstavljaju dugoročna ulaganja, gde je inicijalna dobit u većini slučajeva nezadovoljavajuća. U slučaju finansiranja iz pozajmljenih izvora, finansijske institucije pripisuju visok rizik dugoročnim kreditima. Korišćenjem kratkoročnih kredita, hoteli rešavaju problem kreditiranja gostiju i likvidnosti, ali zato zanemaruju rast i razvoj koji je orijentisan na dugi rok.

Potencijalni investitori dovode u vezu rizik ulaganja sa veličinom objekta. Što je manji hotelski objekat, to su upravljačke strukture u većini slučajeva skromnije. To znači da se funkcije menadžera, vlasnika, lidera i preduzetnika često preklapaju, a karakteriše ih ograničeno znanje i resursi. Hotelski objekti su izrazito namenski i imaju ograničenu vrednost za investitore, posebno u slučaju zaloge (hipoteke). Sigurnost investicije zavisi od profitabilnosti i vrednosti samog objekta, što ukazuje na složenost finansiranja iz pozajmljenih izvora.

Kredit i akcijski kapital predstavljaju osnovne izvore finansiranja investicija u hotelijerstvu, što posebno ima značaj u ostvarivanju rasta i razvoja hotelskih preduzeća. Rizik ulaska na tržišta zavisi prvenstveno od stabilnosti političkog, ekonomskog, društvenog i tehnološkog okruženja. Zajednička ulaganja u tom slučaju upućuju na podelu rizika između investitora.

U komparaciji alternativnih investicionih projekata, menadžment hotela i vlasnici u većini slučajeva teže ka ulaganju koje nosi najniži rizik, najveću stopu prinosa i najkraći vremenski period povraćaja investicije. Balansiranje i usklađivanje rizika, prinosa i vremena ukazuje na kompleksnost procesa odlučivanja o investiranju.

Pri definisanju prinosa na investicije, da ne bi došlo do zanemarivanja dinamike budućih novčanih tokova, pribegava se njihovom diskontovanju. Diskontna stopa može biti u funkciji zahtevane stope prinosa od strane investitora. To znači da sadašnja vrednost budućih novčanih tokova predstavlja najveći iznos koji investitor može platiti uz očekivanje da će ostvariti predviđenu stopu prinosa.

Pri odlučivanju o investiranju, teži se nižim troškovima od sadašnje vrednosti očekivanih budućih novčanih tokova. Ukoliko se koristi veća diskontna stopa, sadašnja vrednost će biti niža. To može navesti investitora da uloži, ali po nižoj ceni. Poželjna diskontna stopa za određivanje sadašnje vrednosti određenog ulaganja zavisi od iskorišćenosti finansijskog kapaciteta i troška kapitala investitora.

Faktor cene smeštaja treba da bude integrisan u predviđanje iskorišćenosti i profitabilnosti investicionog projekta. Prihodi u hotelu su uvek rezultat cene po raspoloživoj sobi i iskorišćenosti kapaciteta. Ukoliko se cene hotelskih usluga uvećavaju, to može dovesti do smanjenja popunjenosti kapaciteta, što se zatim odnosi na duži vremenski period povraćaja usled visokih fiksnih troškova.

U tabelama je prikazana finansijska isplativost određenog investicijskog projekta na primeru hotela „XY“. Ukupno ulaganje u hotel iznosi 9 miliona evra. Smeštajni kapaciteti iznose 70 soba i hotel posluje tokom cele godine. Poželjna stopa

povraćaja je 5%. Ukupni varijabilni troškovi iznose 850.000 evra, dok su fiksni troškovi 425.000 evra. Godišnja otplata kreditne glavnice iznosi 637.000 evra.

Tabela 38: Finansijska isplativost hotela „XY“

STAVKE	Mera
ukupno ulaganje u evrima	9.000.000
broj smeštajnih jedinica	70
poželjna stopa povraćaja	0,05
varijabilni troškovi u evrima	850.000
fiksni troškovi u evrima	425.000
godišnja otplata kreditne glavnice u evrima	637.181
broj dana rada hotela	365
planirani % iskorišćenosti kapaciteta	60

Izvor: Proračun autora na osnovu podataka hotela „XY“

Proračun investiranja u hotelijerstvu zahteva određivanje potrebnog prihoda po smeštajnoj jedinici odnosno sobi (tabela 38). U narednoj tabeli se može videti potreban neto dnevni prihod po sobi. Neto profit se dobija množenjem ukupnih ulaganja i poželjne stope povraćaja i iznosi 450.000 evra. Do ukupnih neto prihoda dolazi se sabiranjem varijabilnih i fiksnih troškova, kao i sabiranjem godišnje otplate kreditne glavnice i neto profita. Zatim se do maksimalnog broja noćenja dolazi množenjem broja soba sa brojem dana u godini. Planiran broj noćenja se dobija na osnovu maksimalnog broja noćenja koji je korigovan za procenat iskorišćenosti kapaciteta. Konačno, deljenjem neto prihoda sa planiranim brojem noćenja po sobi dolazi se do potrebnog neto dnevnog prihoda po sobi.

Tabela 39: Izračunavanje potrebnog neto dnevnog prihoda po sobi

Stavke	Mera
iznos stope povraćaja – neto profit u evrima	450.000
ukupno potrebni neto prihodi u evrima	2.362.181
maksimalan broj noćenja po sobi	25.550
planiran broj noćenja po sobi	15.330
potreban neto dnevni prihod po sobi u evrima	154,09

Izvor: Proračun autora na osnovu podataka hotela „XY“

Posebna pažnja je usmerena na precizno izračunavanje bruto operativnog profita koji je umanjen za troškove menadžmenta (tabela 40).

Tabela 40: Izračunavanje vremena povraćaja investicije

STAVKE	IZNOSI
70 soba * 365 dana * 60% popunjenosti u broju noćenja	15.330
ukupni prihodi u evrima	1.319.913
operativni troškovi (35% prihoda) u evrima	461.970
Bruto operativni profit (operativni profit = prihodi - operativni troškovi) u evrima	857.943
Naknada za upravljanje hotelom (3% prihoda+10% Bruto op. profita) u evrima	125.392
Prilagođen bruto op. profit 1 (Bruto op. profit – Naknada za upr. hotelom) u evrima	732.552
Prilagođen bruto op. profit 2 (Bruto op. profit 1 - 3% prometa) u evrima	692.954
Vreme povraćaja investicije u godinama	12,99

Izvor: Proračun autora na osnovu podataka hotela „XY“

Iz navedenog primera se može zaključiti da je vreme povraćaja investicije skoro 13 godina, što može uticati na investitora da se odluči za ulaganje ili da svoju odluku odloži. U praksi je prihvatljiv period povraćaja investicije od 10 do 15 godina. Ukoliko je period povraćaja duži od 15 godina, investitori se mogu uzdržati od ulaganja. U određenom broju slučajeva, investitori mogu odobriti ulaganje, ali razlozi odobravanja uglavnom nisu vezani za ostvarivanje profita.

Pri procenjivanju profitabilnosti odnosno isplativosti, posebna pažnja se mora posvetiti praćenju tržišnih kretanja u celini i kretanja u hotelijerstvu na globalnom, regionalnom i lokalnom nivou. Deduktivno, procenjivanje profitabilnosti mora da uključi analiziranje lokacije hotelskog objekta kao i kvaliteta ponude i neposrednog konkurentnog okruženja.

Postizanje vrednosti za određena novčana sredstva je izuzetno složeno iz razloga što se moraju obuhvatiti brojni faktori koji proizilaze iz:

- Finansijskog kapaciteta hotela;
- Fizičkog odnosno smeštajnog i restoranskog kapaciteta;
- Sposobnosti zaposlenih;
- Internih procesa koji neposredno utiču na stvaranje i pružanje usluge;
- Stepena lojalnosti gostiju.

Iz seta navedenih faktora, za sticanje konkurentne prednosti je potrebno nadograditi postojeću vrednost za novac, tako da se ponudi veća vrednost, ali za nepromenjenu cenu usluge. To znači da sposobnosti zaposlenih, finansijski i fizički kapaciteti hotela moraju da se u većoj meri iskoriste kako bi hotel u celini bio u stanju da pruži dodatnu vrednost za nepromenjenu cenu usluge.

Predmet odlučivanja o investiranju treba da se odnosi na izvore finansiranja, što znači da investitori treba da razmotre relacije između sopstvenog i pozajmljenog kapitala. Ukoliko je investitor prinuđen da više pozajmi nego što ima sopstvenih sredstava, to upućuje na viši rizik ostvarivanja isplativosti i duži period povraćaja investicije. Čačić (2010, 327) naglašava da je neophodna pomoć države kroz subvencionisane kredite i ekspanzivnu fiskalnu politiku, imajući u vidu da veliki broj preduzeća iz oblasti hotelijerstva i restoraterstva nije u stanju da samostalno finansira sopstveni rast i razvoj.

Relativno spor obrt kapitala u hotelijerstvu može dovesti do smanjenja zainteresovanosti investitora. Da bi se to izbeglo, država treba da deluje određenom ekonomskom politikom kroz set podsticajnih mera, kako bi investitore zadržala. Ekspanzivna politika koja se odnosi na subvencije i fiskalnu politiku u oblasti hotelskih investicija može uticati na privlačenje investitora (domaćih i stranih), jer je rizik investiranja manji, tj. dolazi do disperzije rizika. Potencijalna neprofitabilnost hotelskih investicija ne može se rešiti bez odgovarajućih subvencija države i drugih, nenovčanih oblika podrške.

Pitanja:

1. Šta je investiranje?
2. Koja je razlika između investiranja i potrošnje?
3. Koji su ključni razlozi pozajmljivanja novčanih sredstava u hotelijerstvu?
4. Koje su najznačajnije odluke o investiranju u hotelijerstvu?
5. Koji su razlozi angažovanja konsultanata u hotelijerstvu?
6. Šta je investicioni normativ?
7. Šta je analiza izvodljivosti u hotelijerstvu?
8. Koji su trendovi u izgradnji novih hotela?
9. Šta se podrazumeva pod dogradnjom hotela?
10. Šta predstavlja odluka o rekonstrukciji i izgradnji novih sadržaja kod postojećih hotela?
11. U kojim slučajevima se vrši promena namene prostora u hotelski objekat?
12. Kako se analizira profitabilnost u hotelijerstvu?

6 ODLUČIVANJE O MARKETING KONCEPCIJI U HOTELIJERSTVU

Ciljevi poglavlja

- Definirati marketing koncepciju u hotelijerstvu
- Odrediti uslove za plasiranje hotelskog proizvoda na turističko tržište
- Definirati marketing miks u hotelijerstvu
- Odrediti zahteve, ciljeve i aktivnosti marketinga
- Definirati budžetiranje marketinga u hotelijerstvu
- Objasniti razliku između marketinga i prodaje u hotelijerstvu
- Objasniti „yield management“ u hotelijerstvu

Sadržaj poglavlja

- Instrumenti marketing koncepcije u hotelijerstvu
- Odlučivanje o marketingu i prodaji hotelskih kapaciteta
- Značaj kontrole za odlučivanje o marketingu u hotelijerstvu

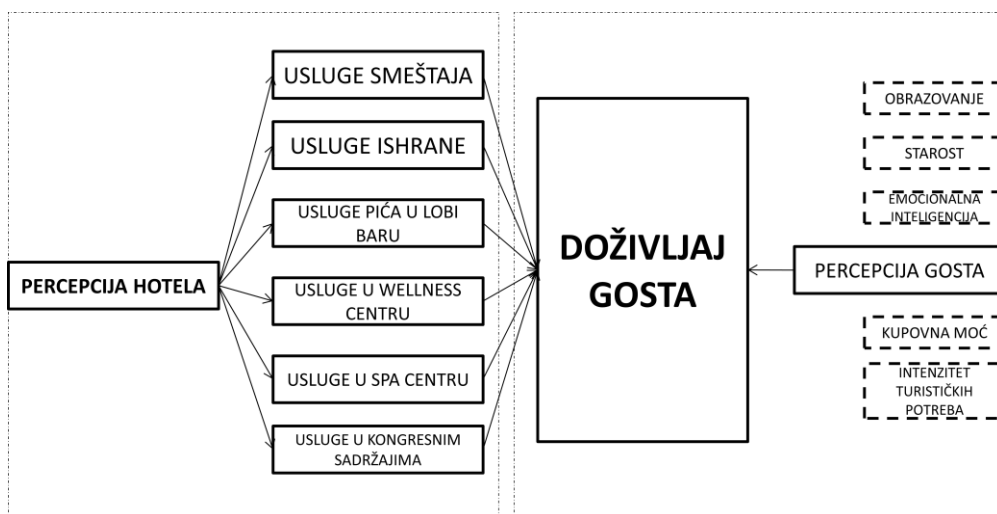
6.1 Instrumenti marketing koncepcije u hotelijerstvu

Marketing koncepcija predstavlja kreiranje pristupa koji se odnosi na predstavljanje i pozicioniranje na turističkom tržištu. Savremeni pristupi marketingu polaze od potrošača odnosno turista, njihovih očekivanja, mogućnosti za putovanjima. Suština marketinga je da hotel prilagodi svoju ponudu ciljnim segmentima. Funkcija marketinga u hotelijerstvu predstavlja preispitivanje mogućnosti plasmana hotelskog proizvoda na turističkom tržištu.

Marketing koncepcija u savremenim uslovima poslovanja posmatra se u potpuno drugačijem kontekstu u odnosu na prethodne decenije. Prevedeno, marketing je postao stratezijsko opredeljenje savremenih hotelskih preduzeća. To znači da se o marketingu donose dugoročne odluke koje proizilaze iz vizije i misije preduzeća.

Način komuniciranja sa tržištem i na samom turističkom tržištu je doživeo radikalne promene (Knežević 2015). Danas se govori o digitalnom okruženju koje u velikoj meri utiče na performanse hotelskih preduzeća. Digitalno okruženje pruža neograničene mogućnosti koje mogu biti od koristi hotelima da brže postignu marketinške ciljeve.

Slika 37: Međuzavisnost percepcija pružaoca hotelskih usluga i gosta



Više nego ikada ranije, komuniciranje između hotela i gostiju nije bilo intenzivnije. U percepciji hotela tj. njegovih zaposlenih i menadžmenta je uslužni asortiman koji se sastoji od pojedinačnih usluga koje pružaju različiti sektori hotela. Cilj hotela je da se postigne što veći kvalitet pružanja usluga. U percepciji gosta nije splet usluga koje se pružaju u hotelu, već je to njegov doživljaj koji predstavlja sublimaciju kvaliteta pruženih usluga i psiholoških karakteristika (slika 37).

Hotel pruža osnovne usluge koje podrazumevaju usluge smeštaja i ishrane. Na njih se nadovezuju usluge ostalih sektora: usluge u rekreacionim centrima, usluge u kongresnim sadržajima i ostalo. Sve usluge hotela čine uslužni asortiman koji sa lokacijom hotela, ambijentom, dizajnom, arhitekturom, brendom i ostalim elementima predstavlja okvire hotelskog proizvoda.

Kreiranje hotelskog proizvoda je neophodno za postavljanje temelja marketing koncepcije. To znači da je potrebno analizirati resurse i kapacitete hotela, kako bi se znalo koji su gradivni elementi hotelskog proizvoda.

Pozicioniranje hotelskog proizvoda na turističkom tržištu zahteva set složenih marketinških aktivnosti. Da bi se obezbedio uspešan plasman hotelskog proizvoda, potrebno je koncipirati sledeće aktivnosti:

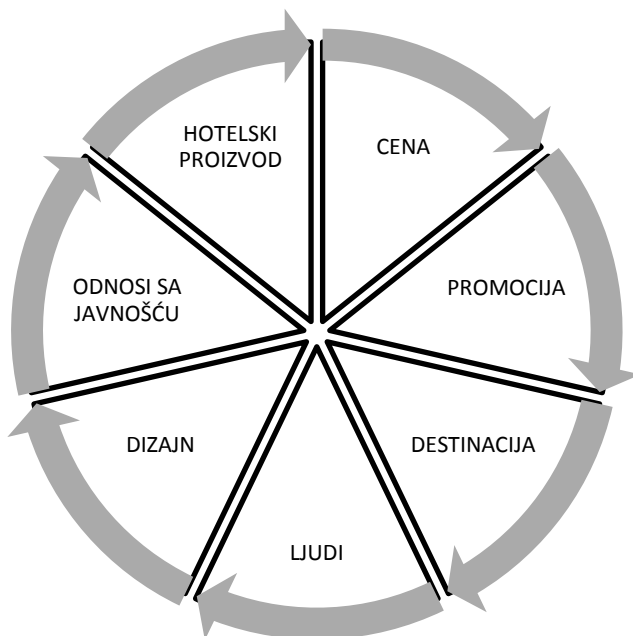
- Istraživanje turističkog tržišta – korišćenje metoda i tehnika kako bi se utvrdila karakteristike tržišta a sve u kontekstu posmatranog hotela, analiza konkurencije;
- Određivanje ciljnih grupa hotela – segmentacija tražnje u skladu sa ponudom hotela;
- Određivanje prodajnih kanala – u zavisnosti od vrste hotela i ciljnih grupa, definišu se prodajni kanali koji će najefikasniji način biti u funkciji prodaje hotelskih kapaciteta;
- Pozicioniranje hotelskog proizvoda – podrazumeva stvaranje novog proizvoda ili redizajn postojećeg proizvoda koji su usklađeni sa prethodnim aktivnostima;
- Određivanje načina i uslova prodaje;
- Sprovođenje promotivnih aktivnosti – određivanje seta aktivnosti koji su u direktnoj vezi sa ciljnim grupama (npr. aktivnosti luksuznog hotela mogu biti usmerene na promotivne tekstove u luksuznim časopisima a nikako na lokalnoj radio stanici u destinaciji u kojoj se hotel nalazi);
- Praćenje toka prodaje – u skladu sa postavljenim marketinškim ciljevima, meri se intenzitet prodaje i uočavaju se mogući nedostaci.

- Praćenje trendova u okruženju i preduzimanje eventualnih korektivnih akcija – usled stalnih promena u okruženju, postojeći marketinški ciljevi se mogu menjati, ukoliko se uoče faktori koji onemogućavaju planirani tok prodaje hotelskih kapaciteta.

Instrumenti marketinga koji hotel povezuju sa tržištem nazivaju se marketing miks. Zbog stalnih promena na turističkom tržištu, potrebno je permanentno upravljati marketing miksom odnosno svim njegovim elementima (Popesku 2013).

U savremenom hotelijerstvu, marketing miks se sastoji od brojnih elemenata od kojih neki elementi proizilaze iz specifičnosti hotelskog poslovanja. Prema Kotleru i ostalim autorima (2014), marketing miks predstavlja optimalnu kombinaciju kontrolisanih marketinških varijabli (elemenata) u cilju ostvarivanja planirane prodaje hotelskih kapaciteta.

Slika 38: Elementi marketing miksa u hotelijerstvu

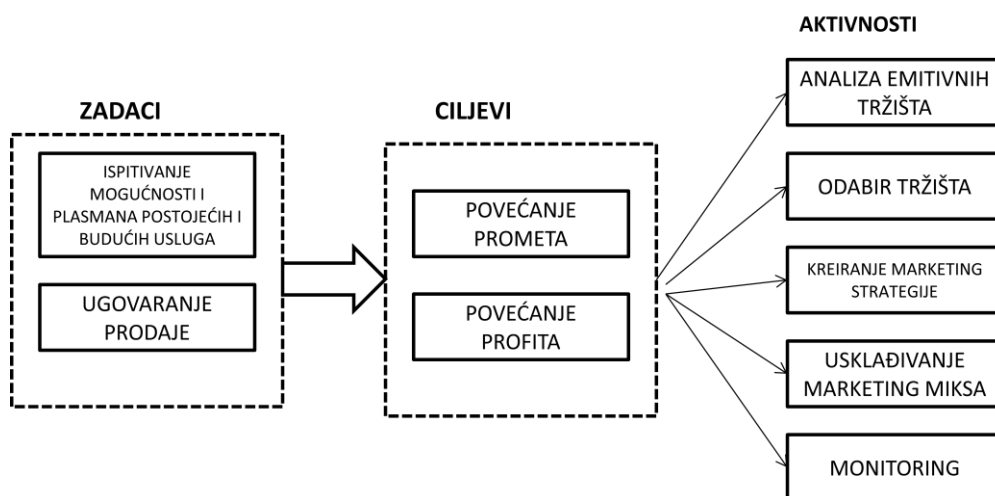


Svi elementi marketing miksa treba da budu sinhronizovani, kako bi se osigurao jasan nastup na turističkom tržištu (slika 38). Cena treba da bude merilo kvaliteta hotelskog proizvoda. Kod promocije, potrebno je uvažiti kontekst destinacije u kojoj se hotel nalazi. Naime, angažovanjem svih aktera u turističkoj destinaciji i promovisanjem cele destinacije, mogu se postići bolji efekti u prodaji smeštajnih kapaciteta pojedinačnih hotela.

Takođe, značajan oblik promocije je prodaja u samom hotelu (engl. *in-house selling*) koja omogućava gostima preko informacionog sistema (engl. *hotel directory*) da saznaju sve o hotelskim sadržajima – npr. promovišu se tematski restorani u okviru hotela, kafeterija u SPA centru, noćni klub, bilijar sala i slično. Na taj način se utiče na povećanje potrošnje gostiju van plaćenih usluga.

Poseban spektar marketing aktivnosti predstavlja odnose hotela sa okruženjem (skraćeno *PR*). Ove aktivnosti čine posebnu vrstu komunikacije sa tržištem i to kroz različite vrste javnosti – kulturna, sportska, humanitarna, politička i druge. Kroz različite projekte u koje hotel može biti uključen, doprinosi se boljem kvalitetu funkcionisanja i života određenih segmenata.

Slika 39: Zadaci, ciljevi i aktivnosti marketinga



Marketing koncepcija se realizuje kroz zadatke, ciljeve i aktivnosti (slika 39). Ključni zadaci se odnose na ispitivanje stvarne i potencijalne turističke tražnje za uslugama koje se trenutno nude i uslugama koje će biti aktuelne u budućnosti. Ispunjavanje zadataka dovodi do postizanja ciljeva od kojih je najznačajniji ostvarivanje profita. Operacionalizovanje marketinških ciljeva se vrši kroz postavljanje seta aktivnosti koje treba da se sprovedu u tačno određenom vremenskom periodu.

Savremeno okruženje karakteriše rastuća konkurentnost, što znači da hotel mora stalno potvrđivati svoju poziciju na tržištu. Postizanje konkurentske prednosti je uslovljeno razvojem novih usluga i hotelskih proizvoda.

Da bi se sprovela marketing strategija hotela, potrebno je izraditi marketing plan u kome su sadržani svi zadaci, ciljevi i aktivnosti. Ostvarivanje marketing plana je direktno povezano sa direktivama top menadžmenta hotela.

Marketing plan hotela izrađuju kompetentni zaposleni u sektoru marketinga i odobrava ga top menadžment hotela. Kada se marketing plan odobri, važno je da svi zaposleni, a posebno menadžeri sektora budu upoznati sa budućim tržišnim aktivnostima hotela.¹⁰

Realizacija marketing plana hotela u velikoj meri zavisi od predviđenog budžeta (tabela 41). Proaktivni generalni menadžeri hotela smatraju da budžet za marketing predstavlja investiranje, a nikako trošak. U praksi uspešnih hotela u okviru korporativnih hotelskih lanaca, izdvajanja za budžet marketinga iznose od 3-5% ukupnog budžeta hotela. Izdvajanja mogu da variraju, a posebno mogu biti uvećana u slučaju otvaranja novih hotela, gde su intenzivne marketinške aktivnosti u pozicioniranju hotela na turističkom tržištu.

¹⁰ Više o budžetiranju marketinga: Lajović, D. *Preduzetnički marketing plan*. Podgorica: Ekonomski fakultet, 2010.

Tabela 41: Primer budžeta marketinga i prodaje hotela

OGLAŠAVANJE	Prvi kvartal			Drugi kvartal			Treći kvartal			Četvrti kvartal		
	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Jul	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
Društ. mreže												
Drugi sajтови												
Radio												
Časopisi												
Novine												
Direk. mejlovi												
Newsletters												
Bilbordi												
PRODAJA												
Prom. mat.												
Kolateral												
Sajmovi												
Drugo												
UKUPNO												

Kontrola marketing plana se može sprovoditi kvartalno, mesečno i dnevno, u zavisnosti ko i na kom nivou menadžmenta vrši poređenje sa planom. Najčešće se kontrola odnosi na postignutu prosečnu cenu po sobi, iskorišćenost smeštajnih kapaciteta, učešće ciljnih grupa, trajanje boravka ciljnih grupa i drugo.

Struktura marketing plana je sledeća (Galičić 2017):

1. Budžet marketinga;
2. Plan noćenja prema ciljnim grupama, vrsti prodaje i po mesecima;
3. Plan prosečne cene po vrsti prodaje i po mesecima;
4. Plan prihoda od prodaje po prihodnim centrima hotela;
5. Analiza tržišta – analiza konkurenata, potencijalna tržišta hotela;
6. Marketinška politika hotela – SWOT analiza, subjekti i način prodaje, cene usluga, model naplate, hotelski proizvod;
7. Način promocije hotelskog proizvoda – plan promocije po tržištima i kanalima prodaje, oblikovanje promotivnog materijala (audiovizuelni, štampani, multimedijalni), plan nastupa na sajmovima, mere unapređenja prodaje.

Kontrola ispunjavanja marketing ciljeva u savremenom hotelijerstvu u određenoj meri zavisi od gostiju na osnovu recenzija koji su ostavili preko internet

distributivnih sistema i društvenih mreža.¹¹ Pošto je cilj marketing koncepcije da se prikažu sve prednosti hotela na tržištu, recenzije na operativnom nivou (svakodnevno) na posredan način predstavljaju kontrolni mehanizam izvršenja marketing aktivnosti. Stoga, definisanje marketinga treba da bude usklađeno sa stvarnim mogućnostima hotela da ispuni zahteve i očekivanja gostiju.

Da bi se postigli ciljevi marketinga, poželjno je koristiti brojne metode upravljanja prihodima i rashodima koji su nastali usled marketinških aktivnosti. Pošto se sektor marketinga posmatra kao investicioni centar hotela, neophodno je izračunati povrat ulaganja kao i dinamiku ostvarivanja ciljeva marketinga.

6.2 Odlučivanje o marketingu i prodaji hotelskih kapaciteta

Funkcija marketinga je veoma značajna i diskutabilna sa aspekta poslovanja hotela. U hotelima koji pripadaju korporativnim i dobrovoljnim hotelskim lancima, velikim nezavisnim hotelima i u određenom broju kod ostalih hotela postoji poseban sektor marketinga koji je najčešće vezan za poslove prodaje. Kod manjih hotela, posebno porodičnih, sektor marketinga se svodi na jednog, eventualno nekoliko zaposlenih, koji obavljaju zadatke hotelske prodaje.

Upravo takva organizacija sektora marketinga se direktno može povezati sa poslovnim rezultatima hotela. Zaposleni obavljaju poslove hotelske prodaje i rezervacija, a zbog obima posla ne stižu da izvrše prioritizaciju zadataka, tako da se u praksi postižu skromni i nezadovoljavajući rezultati. U pojedinim slučajevima, poslove prodaje i rezervacija obavljaju zaposleni na recepciji, što ih može odvojiti od osnovnih poslovnih obaveza prijema i odjave gostiju.

U velikom broju slučajeva je sektor marketinga vezan za poslove prodaje, što takođe može uticati na loše rezultate poslovanja hotela. Naime, marketing poslovi zahtevaju interdisciplinarna znanja iz marketinga, ekonomije, psihologije, ekonometrije, informacionih tehnologija, menadžmenta i drugih područja i visok stepen kreativnosti koji služi za kreiranje marketing koncepcije hotela. Poslovi prodaje hotelskih kapaciteta funkcionišu na osnovu donetih marketing planova i

¹¹ Više o upravljanju recenzijama gostiju: Knežević, M. *Uticaj internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2015.

ciljeva i podrazumevaju prodaju na osnovu cene koja se postiže (alotmanska, individualna i grupna prodaja) i prodaju prema kanalima (direktna i indirektna prodaja).

Slika 40: Razdvajanje sektora marketinga i prodaje



Poslovi vezani za prodaju pripadaju operativnim poslovima, koji su zasnovani napoznatim pravilima, procedurama i politikama (npr. oblik prodaje *upselling* omogućava zaposlenom da ponudi i više od traženog; *mejling liste* koje predstavljaju jednu od baza podataka i služe za slanje promotivnih informacija o hotelu). Poslovi vezani za marketing su više usmereni na strategijsko opredeljenje hotela, promene u okruženju i trendove u hotelijerstvu. Na osnovu iznetih razlika, a u cilju postavljanja optimalne organizacione strukture, predlaže se razdvajanje na dva sektora, sektor marketinga i sektor prodaje (slika 40).

Odlučivanje o razdvajanju sektora marketinga i prodaje zavisi od veličine i vrste hotela, obimu sadržaja, kategorizacije i nivoa kvaliteta i ciljnih grupa. Takođe, treba istaći značaj menadžmenta hotela i vlasnika, koji zapravo oblikuju organizacionu strukturu.

6.3 Značaj kontrole za odlučivanje o marketingu u hotelijerstvu

Usled turbulentnih promena u okruženju, ciljevi, politike, strategije i programi moraju da se revidiraju kako bi i dalje bili upotrebljivi i korisni za hotelsko preduzeće. Marketing koncepcija treba da bude prilagodljiva usled visoke

elastičnosti tražnje i stalnih inovacija u polju informaciono-komunikacionih tehnologija.

Cilj hotela je da se formiranjem cena generiše željeni prihod. Upravljanje prihodom predstavlja kritičan aspekt marketing koncepcije. Na primer, usled loših vremenskih prilika na planini, većina gostiju će otkazati rezervacije jer neće moći da skijaju. Hotel se suočava sa smanjenim iskorišćenjem kapaciteta, što navodi menadžment da promenom cena pokuša da nadomesti gubitak.

Tehnika upravljanja prihodima u hotelijerstvu (engl. *Yield Management*, skraćeno YM) predstavlja menadžersku tehniku kontrole izvršenja marketing strategije (Cerović 2003). Upravljanje prihodima u hotelijerstvu se zasniva na upravljanju smeštajnim kapacitetima i diferenciranju cena (Županović 2013).

Prolaznost i nemogućnost skladištenja hotelske usluge, doprinela je da u okviru marketing strategije, omogući značajan manevarski prostor za promenu cena. YM predstavlja specifičan način diferenciranja cena u zavisnosti od iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta.

YM služi za usklađivanje ponude i tražnje na osnovu segmentacije gostiju i njihove spremnosti da plate. Suština je da se pronađe način kako prodati smeštajne kapacitete uz određenu cenu. Prinos predstavlja merilo korišćenja potencijala kapaciteta u cilju postizanja maksimalnog prihoda.

Ishodi primene YM se mogu ogledati u različitim situacijama:

- Snižavanjem cena se mogu privući gosti koji nisu spremni da plate po standardnoj ceni (engl. *Rack Rate*, skraćeno RR). To može inicirati stvaranje specifične ciljne grupe gostiju koja nije strateško opredeljenje hotela.
- Čekanje da se prodajne cene snize. U periodima izrazite tražnje, može se dogoditi da potencijalni gosti „sačekaju“ period kada će moći da plate hotelske usluge. Ova ciljna grupa je veoma značajna za hotel, jer su gosti u većini slučajeva lojalni hotelu.

Hotel se nalazi na planinskoj destinaciji u kojoj preko zime dolaze skijaši zbog postojanja malog skijališta. Hotel raspolaže sa 100 smeštajnih jedinica. Prosečna prodajna cena sobe je 100 evra. Iskorišćenost kapaciteta za narednu noć je 60%, što znači da je planirani prihod 6.000 evra. Hotel dobija upit da li može da se smesti grupa od 30 ljudi u dvokrevetne sobe sa pomoćnim ležajem po ceni od 70 evra po sobi.

U slučaju da se odbije grupa skijaša, hotel će ostvariti prihod od 6.000 evra. Ako se donese odluka da se prihvati grupa po ponuđenim uslovima, dodatni prihod bi iznosio 700 evra, što predstavlja ukupan prihod od 6.700 evra.

U slučaju da se odbije grupa, male su mogućnosti da se u kratkom vremenskom periodu prodaju smeštajni kapaciteti, što znači da bi to bio izgubljeni prihod. Prihvatanjem grupe se povećala iskorišćenost kapaciteta i u određenoj meri pokrili troškovi poslovanja.

YM predstavlja proces i obuhvata sledeće faze (Kimes i Chase 1998):

- Ispitivanje strukture istorijske tražnje – kakva je bila tražnja u istom periodu prethodnih godina;
- Određivanje vrednosti za gosta – preispitivanje uslužnog asortimana u cilju stvaranja veće vrednosti za gosta radi popunjavanja kapaciteta;
- Prognoza strukture buduće tražnje – predviđanje na osnovu istorijskih podataka i dinamike rezervacija;
- Planiranje obima i strukture smeštajnih kapaciteta – provera raspoloživosti smeštajnih kapaciteta;
- Određivanje cene – u uslovima smanjene ili povećane tražnje kao i donje i gornje granice u formiranju cena;
- Dinamičko prilagođavanje cena soba i smeštajnih kapaciteta na osnovu kretanja rezervacija.

Dokazano je da primena YM utiče na povećanje prihoda. Međutim, menadžment hotela mora biti svestan rizika koji mora biti valorizovan u primenjivanju YM:

- Mogućnost da YM postane operativni alat. Fokusiranje na stalno korišćenje YM, može dovesti do udaljavanja hotela od stratejskih ciljeva i ključnih elemenata koji stvaraju konkurentsku prednost hotela na tržištu. Preporuka je da primena YM bude strogo kontrolisana u kontekstu stratejskog delovanja hotela kao organizacije.

- Konfuzija kod gostiju. Značajno snižavanje i povećanje cena soba može negativno uticati na lojalne goste kao i potencijalne goste kojima u najvećem broju slučajeva neće biti poznati razlozi promena cena. Gosti mogu biti u dilemi kada je kvalitet usluge u pitanju ili se pojavio određeni defekt u hotelu koji je inicirao promene cena.
- Ograničene kompetentnosti zaposlenih. Primena YM zahteva posebnu obuku koja uključuje procenjivanje prilika u kojima se mogu menjati cene.
- Nejasna pozicija YM u organizacionoj strukturi hotela. Ovaj problem nemaju hoteli u okviru hotelskih lanaca koji funkcionišu u centralizovanim rezervacionim sistemima. Kod nezavisnih hotela, a posebno manjih, može se javiti problem integrisanja YM u rezervacione sisteme.

Pored upravljanja prinosom, u praksi se upotrebljava termin *marketing prihoda* (engl. *Yield Marketing*). Njime se predviđa povezanost reakcija gostiju na oglašavanje hotela i preduzete promotivne aktivnosti. Funkcionisanje marketing prihoda se postiže povezivanjem sistema prodaje, marketinga i rezervacija, što omogućava menadžmentu da raspolaže tačno i brže meri efikasnost ranijih marketing aktivnosti (Warren i Ostergren 1990).

Ostvarivanje profita je stratezijski cilj, dok postizanje većeg prihoda po sobi i po stolici u restoranu ukazuje na operativni cilj. Ekonomski cilj preduzeća je maksimalna dobit, a ne maksimalna cena ili broj noćenja ili gostiju. Tehnika upravljanja prinosom ne zahteva maksimalno korišćenje smeštajnih kapaciteta, već ostvarivanje maksimalne cene u datim uslovima poslovanja.

Soba u hotelu se prodaje za određenu noć, stolica u restoranu se prodaje za određeni obrok što znači da, ukoliko se usluga ne proda u određenoj jedinici vremena, više se neće prodati tu jedinicu, odnosno neće se uopšte prodati.

Pošto hoteli ne mogu da uskladište uslugu smeštaja, to znači da tu uslugu moraju prodati po određenoj, u većini slučajeva nižoj ceni, jer je prazna soba zauvek propuštena prilika. Upravljanje prinosom se može razmatrati kao upravljanje sobama, odnosno smeštajnim jedinicama.

Upravljanje prinosom se može izraziti na sledeći način:

$$\text{Prinos (YIELD)} = \frac{\text{realizovani prihod}}{\text{maksimalni prihod}} = \frac{\text{broj prodatih soba}}{\text{maksimalni broj soba}} * \frac{\text{prosečna ostvarena cena po sobi}}{\text{prosečna prodajna cena po sobi}}$$

Upravljanje prihodom ne treba da se izjednačava sa snižavanjem cena. To je zbog toga što upravljanje prihodom ukazuje na proces kontinualnog merenja smeštajnih kapaciteta hotela koji nisu popunjeni. Neiskorišćeni kapaciteti se mogu naći na tržištu, ali po ceni koju to tržište prihvata. Suština upravljanja prihodom je da iskorišćenost kapaciteta i određena cena moraju da doprinesu ostvarivanju većih prihoda po raspoloživoj sobi.

U većini slučajeva, implikacije upravljanja prihodom se odnose na snižavanje cena, međutim postoje slučajevi u kojima dolazi do povećanja cena. Ukoliko se očekuje da tražnja prevaziđe ponudu, cene se mogu višestruko povećati (npr. Novogodišnji praznici u hotelima u metropolama). Posebno je značajno to što upravljanje prihodom u periodima smanjene tražnje depresijacijom cena smanjuje potencijalni gubitak.

Visoko učešće vrednosti osnovnih sredstava uzrokuje visoke fiksne troškove u hotelijerstvu (amortizaciju, zakup i fiksne obaveze prema lokalnoj samoupravi). Navedeni troškovi mogu u velikoj meri da opterećuju svakodnevno poslovanje u različitim vremenskim periodima u zavisnosti od tipa hotela:

- Gradski hoteli – smanjena tražnja tokom vikenda;
- Kongresni hoteli – smanjena tražnja u periodu između dva kongresa, seminara, konferencije;
- Sezonski hoteli – u predsezoni i postsezoni.

Da bi se pristupilo kvalitetnom planiranju marketing strategija, neophodno je da se izvrši istraživanje tržišta, kako bi se došlo do značajnih informacija o potencijalnim gostima i izvorima tražnje. Nakon toga, vrši se planiranje i sprovođenje promotivnih aktivnosti, kako bi promotivne poruke imale efekat na potencijalnu tražnju.

Ciljevi marketing koncepcije treba da budu u funkciji pozicioniranja hotela na turističkom tržištu. Pozicioniranje je stalan proces koji zahteva koordinaciju elemenata marketing miksa i praćenja aktuelnih trendova na turističkom tržištu. Na taj način može da se u velikoj meri odgovori na potrebe, želje i očekivanja gostiju, čime bi se doprinelo ostvarivanju finansijskih ciljeva hotelskih preduzeća.

Pitanja:

1. Koje su prednosti nove marketing koncepcije u odnosu na staru?
2. Objasnite elemente marketing miksa u hotelijerstvu.
3. Kako se vrši budžetiranje marketing plana hotela?
4. Koja je uloga marketing plana u strategiji hotela?
5. Zbog čega je u određenim hotelima potrebno odvojiti poslove vezane za marketing od prodaje hotelskih kapaciteta?
6. Šta predstavlja *yield* menadžment?

7 IZAZOVI UPRAVLJANJA U HOTELIJERSTVU

Ciljevi poglavlja

- Definirati koncepciju održivog razvoja
- Objasniti neminovnost integriranja koncepcije održivog razvoja u upravljanje hotelima
- Definirati okvire održivog razvoja za kreiranje strategije hotela
- Objasniti komercijaciju prostora hotela
- Ukazati na značaj dizajna kao strateškog opredjeljenja u hotelijerstvu
- Objasniti značaj komplementarnog iskustva gosta
- Objasniti nove trendove u programima lojalnosti hotelskih gostiju

Sadržaj poglavlja

- Integriranje koncepcije održivog razvoja u hotelijerstvu
- Fokus hoteliskog menadžmenta u budućnosti

7.1 Integrisanje koncepcije održivog razvoja u hotelijerstvu

Koncepcija održivog razvoja je postala polazna osnova u određivanju strategija brojnih preduzeća. Termin „održiivi razvoj“ usvojen je 1987. godine od strane Brutlandske komisije. Održivi razvoj znači da se svi resursi koriste racionalno u sadašnjosti, kako bi se omogućilo njihovo eksploatiranje kod budućih generacija.

Turizam, kao jedna od najbrže rastućih privrednih grana u svetskim razmerama, ipak je prouzrokovao negativne uticaje na prirodne resurse. Pre svega, negativni uticaji se reflektuju kroz povećanu potrošnju pijaće vode, nekontrolisano stvaranje otpada, neplansko rezervisanje prostora za izgradnju turističke i druge infrastrukture.

U hotelijerstvu, koncepcija održivog razvoja ima značajniju primenu poslednjih decenija. Zbog izrazite heterogenosti turizma koja utiče na sva preduzeća turističke privrede, koncepcija održivog razvoja još nije dostigla svoje pune kapacitete u integrisanju u strategije razvoja. Kako bi se ublažili negativni efekti razvoja turizma, hoteli kao značajan deo preduzeća turističke privrede, treba da primenjivanjem održivog razvoja u što kraćem vremenskom periodu utiču na smanjenje negativnih efekata turizma na destinacije.

Da bi koncepcija održivog razvoja bila osnova u definisanju upravljačkih procesa hotelskih preduzeća, neophodna je podrška vlasnika i menadžmenta preduzeća. To znači da upravljačke strukture preduzeća, razumeju globalne principe koncepcije održivog razvoja i povežu sa operativnim poslovanjem kroz procese strategijskog razmišljanja.

Koncepcija održivog razvoja u turizmu počiva na ključna tri stuba: ekološki, ekonomski i društveni stub. Ekološki stub se odnosi na održavanje ekološke ravnoteže u turističkim destinacijama. Da bi se postigla ravnoteža, potrebno je integralno upravljanje prirodnim resursima na nivou svake turističke destinacije. Prirodni resursi zajedno sa antropogenim predstavljaju značajan deo atrakcijske konkurentnosti destinacije, tako da je ekološki stub u potpunosti zavisao od ekonomskog i društvenog stuba (Stojanović 2011).

Ekonomsko blagostanje je primarno motivisano zaradom i utiče na kvalitet života ljudi, što ukazuje na ekonomski stub održivosti. Poslednji, ne manje značajan je društveni stub koji ima za cilj kreiranje mentalnog kapaciteta društva da očuva

tradiciju i kulturnu raznovrsnost. Društvena komponenta uključuje i dimenziju kulture, što predstavlja veliki deo turističkih proizvoda.

Od povezanosti sva tri stuba održivog razvoja zavisi da li će i u kojoj meri koncepcija biti integrisana u upravljanje turističkom destinacijom i upravljanje preduzećima turističke privrede. U turizmu je prisutno intenzivno korišćenje prirodnih resursa, tako da je dostupnost prirodnim resursima, posebno u turističkim destinacijama, ključno za privlačenje broja posetilaca, a samim tim i potencijalnih gostiju u hotelima. Uništavanje prirodnih resursa će uticati na smanjenu turističku tražnju za destinacijama, što će dovesti do ubrzanog uništavanja turističkih destinacija.

Da bi se pretpostavile smernice u implementaciji koncepcije održivog razvoja, potrebno je poći deduktivno, od turističke destinacije do hotelskog objekta. Razlog je što hotel deluje u kohabitaciji sa turističkom destinacijom i ne može se razvijati izolovano od nje. Menadžment hotela treba da razvija poslovnu politiku prateći trendove u turizmu, a uvažavajući potencijale turističke destinacije u kojoj se nalazi.

Zato se o implementaciji koncepcije održivog razvoja sve više govori kao participativnom procesu, koji treba da bude podržan od svih stakeholdera. U slučaju da se ne postigne funkcionisanje participativnog procesa, pojedini stakeholderi bi bili onemogućeni da pokrenu i primene koncepciju održivog razvoja. Treba istaći da je za funkcionisanje participativnog procesa potrebno vreme i stalno prilagođavanje promenama iz okruženja. Kako bi se postigao konsenzus, neophodno je motivisati ključne stakeholdere (hotele, turoperatore, turističke organizacije, saobraćajna preduzeća) da prepoznaju sopstveni dugoročni interes.

Koncepcija održivog razvoja u hotelijerstvu je počela da se nameće iz dva ključna razloga. Prvi razlog se odnosi na trend koji sa sobom nosi održivi razvoj i to pre svega iz okruženja hotela. Drugi razlog je tražnja, odnosno krupne promene u očekivanjima potencijalnih gostiju hotela. Turisti tj. gosti su u sve većoj meri informisani o faktorima koji utiču na povećanje kvaliteta života. Jedan od ključnih parametara za odabir destinacije i hotela je očuvanje prirodnih i kulturnih resursa destinacije i poštovanje životne sredine od strane preduzeća turističke privrede.

U hotelijerstvu se koncepcija održivog razvoja počela primenjivati u velikim korporativnim hotelskim lancima. Razlog je taj što su tako složeni hotelski sistemi bili pokretači inovacija, a i među prvima su primećivali promene iz okruženja. Hotelski lanac Akor je sredinom 90-tih godina prošlog veka usvojio strategiju održivosti koja je evoluirala u strategiju održivog razvoja (Houdre 2008). Potom su drugi hotelski lanci, poput Hiltona, Kimptona i IHG grupe, svoja strategijska opredeljenja zasnivali na održivom razvoju.

Ključna područja delovanja hotelijerskog menadžmenta su usmerena na standarde poslovanja, zaposlene, marketing koncepciju i upravljanje prihodima. Koncepcija održivog razvoja, da bi bila primenjena u poslovanju hotela, neophodno je da bude razmatrana u svakom pomenutom području delovanja hotelijerskog menadžmenta. To znači da se stratezijske odluke donose na osnovu uvažavanja turističke destinacije i uloge hotela u razvoju destinacije.

Zbog intenzivnog rasta broja turista u svetu, pojedine turističke destinacije su postale saturisane u smislu prekomernog broja turista kao uzroka, i smanjenog zadovoljstva kao posledice. Hoteli čine deo turističke ponude i utiču na volumen prihvatnog kapaciteta turističke destinacije, stoga je njegova uloga u razvoju turizma sve više prepoznata.

Kako bi se zadovoljstvo turista održalo i povećavalo, potrebno je strateški planirati razvoj destinacije. U tom kontekstu, posebna pažnja se kroz izradu strateških dokumenata posvećuje projektovanju i izgradnji hotelskih objekata. Naime, za kontrolisan razvoj destinacije, važno je predvideti postojeće hotele, lokacije budućih hotela, način izgradnje, korišćenje materijala za izgradnju, kao i uticaj poslovanja hotela na životnu sredinu destinacije i regiona u celini.

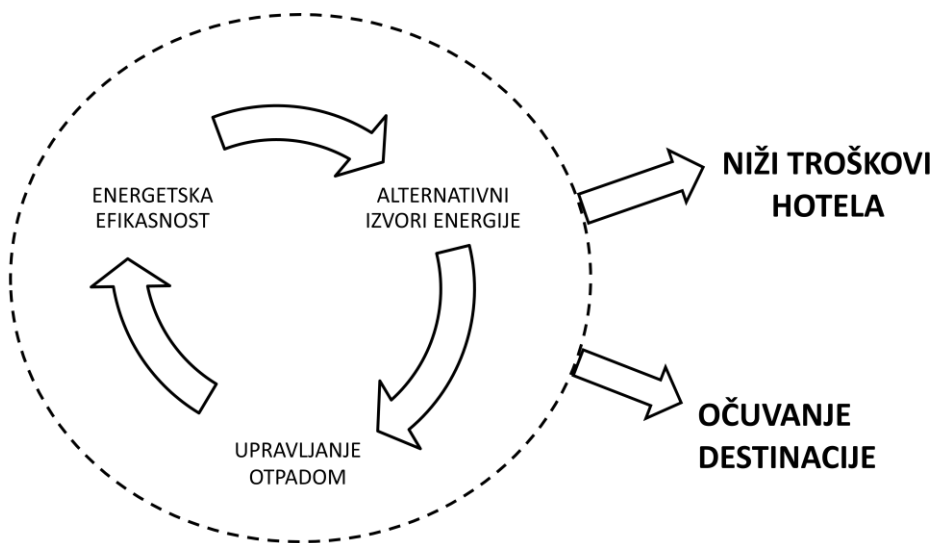
Strateška orijentacija hotelskog menadžmenta treba da bude usklađena sa operativnim menadžmentom. Prevažodno, održivi razvoj sa svojim integralnim područjima treba da proizilazi iz vizije i misije hotelskog preduzeća, kako bi na osnovu ciljeva i planova imao praktičnu primenu.

Uvažavajući specifičnosti hotelijerstva, od ključnog je značaja definisanje okvira u kome će se nalaziti sledeći konstrukti strategije (slika 40):

- Energetska efikasnost;
- Upravljanje otpadom;
- Korišćenje obnovljivih izvora energije.

Kada se diskutuje o strategiji organizacije, menadžeri hotela će u većini slučajeva polaziti od troškova i uzroka troškova. Upravo su troškovi električne energije dominantni u varijabilnim troškovima i prema uzroku nastanka tog troška, teško ga je kontrolisati. Ključni razlog zbog čega se ne mogu sniziti troškovi električne energije se nalazi u kreiranju ambijenta koji zahteva korišćenje brojnih električnih uređaja i sistema i presudan je za kvalitet boravka hotelskih gostiju.

Slika 40: Konstrukti strategije u funkciji koncepcije održivog razvoja



Oblasti hotela koji utiču na najveću potrošnju električne energije su:

- Klimatizacija prijemnog dela hotela;
- Klimatizacija restorana, hodnika i konferencijskih sala;
- Osvetljenje u smeštajnim jedinicama;
- Sanitarna topla voda;
- Uvlačenje vazduha u kuhinju;
- Grejanje vode u bazenima (u slučaju da hoteli nemaju sopstvene izvore sa visokom temperaturom vode, što je ređi slučaj).

Problem sa prekomernim korišćenjem električne energije imaju hoteli koji su sagrađeni pre više decenija i kod kojih je teško da se izvrše izmene u hlađenju i grejanju prostorija. Da bi se postigla i održala energetska efikasnost hotela, predlaže se implementacija standarda ISO50001 prema direktivama Evropske Unije. Standard se može primeniti nezavisno od ostalih standarda ili se osloniti na standarde ISO9001 i ISO14001. Pošto su krajnji korisnici hotela njegovi gosti, poželjno je da se ispunjavanjem zahteva standarda zatraži sertifikacija, kako bi gosti i ostali stejkholderi prepoznali strateško opredeljenje hotela za očuvanjem održivog razvoja.

Sve veći broj razvojnih banaka i drugih finansijskih institucija u svom portfoliju nudi kreditne aranžmane koji su vezani za postizanje energetske efikasnosti hotela (promena spoljašnjih vrata i prozora, promena fasade i dr.). Menadžeri hotela ovakvu vrstu poslovnih aktivnosti treba da posmatraju kao investiciju, a nikako kao trošak, koja ima svoj rok povraćaja (najčešće 5 do 10 godina). U Srbiji kod određenih kreditnih institucija postoje proizvodi za ovu namenu i u saglasnosti sa Agencijom za energetske efikasnosti se može izvršiti sledeće (Barjaktarović 2013):

- Izolacija spoljašnjih zidova hotela;
- Promena energenta kod grejanja objekta;
- Modernizacija sistema grejanja i hlađenja;
- Uvođenje štedljivih električnih uređaja i sl.

Jednostavnija situacija je kod hotela koji tek treba da se izgrade. Standardi gradnje podrazumevaju da koriste ekološki materijali u izgradnji, kako bi se postigla maksimalna energetska efikasnost. Da bi hotel dobio upotrebnu dozvolu, neophodno je da poseduje tzv. „energetski zeleni pasoš“, što ukazuje na tendenciju države da se kroz zakonske okvire primenjuju elementi održivog razvoja.

Direktna primena energetske efikasnosti se uočava u ključnom delu hotela, a to je sektor smeštajnih jedinica. Razvijen je sistem „inteligentnih smeštajnih jedinica“ u kome se potrošnja električne energije kontroliše kartičnim ključem. Postizanje energetske efikasnosti se vezuje za produktivnost zaposlenih u hotelima, gde se na osnovu određenih istraživanja može povećati njihova produktivnost (Barjaktarović, Barjaktarović i Pindžo, 2017).

Drugi značajan segment u menadžmentu hotela je upravljanje otpadom. Hoteli su, zbog intenzivnih poslovnih aktivnosti, veliki proizvođači opada. Stoga, u praksi se često javlja problem njegovog skladištenja i odlaganja.

Da bi se uspostavio efikasan sistem upravljanja otpadom, potrebno je da hotel sarađuje sa dobavljačima koji takođe poštuju životnu sredinu i posluju u skladu sa principima održivog razvoja. U hotelijerstvu se to naziva vertikalno povezivanje unazad (Čačić 2013). Dobavljači svoju robu dostavljaju u ekološkim pakovanjima koji mogu nakon upotrebe da se recikliraju.

Poseban izazov za hotele je otpad iz sektora hrane i pića. Pravila i procedure upravljanja otpadom kod brojnih hotela, posebno u okviru korporativnih hotelskih lanaca, su takva da hrana i piće koji ostanu nakon konzumacije gostiju, moraju se tretirati kao otpad. Pojedini hoteli i korporativni hotelski lanci su u poslednjih par

godina ipak promenili poslovnu politiku i viškove hrane i pića preusmerili na narodne kuhinje. Na taj način se direktno smanjilo produkovanje otpada i povećala njegova korisnost za reciklažu i lokalnu zajednicu.

Pored energetske efikasnosti i upravljanja otpadom, podjednaku pažnju treba usmeriti na korišćenje obnovljivih izvora energije. U načelu, pod obnovljivim izvorima energije u najvećem broju slučajeva u hotelijerstvu se podrazumeva korišćenje sunčeve energije, energija biomase i geotermalne energije. Prednosti korišćenja obnovljivih izvora energije su brojni i zavise od spremnosti menadžmenta hotela da razumeju prirodu ovakvog investiranja. Svakako da je ulaganje u obnovljive izvore enerije strateški potez hotelskog preduzeća, ali su najveće dileme u proračunu rentabilnosti ulaganja. Efekti se mogu uočiti na dugi rok i odnose se na (Sladoljev, et al. 2017):

- Diverzifikaciju potrošnje električne energije;
- Sigurnost u snabdevanju električnom energijom;
- Smanjenje zagađenja životne sredine usled manjeg korišćenja fosilnih goriva.

Zapravo, najveću primenu za sada ima korišćenje sunčeve energije. Uglavnom se energija sunca koristi za grejanje vode, a samim tim i potencijalno zagrevanje raznih prostorija u hotelu. Potrebno je analizirati broj sunčevih sati i intenzitet sunčeve energije u destinaciji u kojoj se hotel nalazi. U većini slučajeva se solarni paneli postavljaju na krovove (sa određenim nagibom) hotela i natkrivena garažna mesta.

Kao i kod energetske efikasnosti i upravljanja otpadom, potrebna su značajna ulaganja u postavljanje solarinih panela i povezivanje sa postojećim energetskim sistemima u hotelu.

Primena koncepcije održivog razvoja u hotelijerstvu nikako ne sme biti deklarativna tj. da se o primeni razmatra isključivo u strateškim planovima. Potpuna primena podrazumeva sprovođenje strategije kroz konkretne aktivnosti u okviru sektora hotelskog preduzeća.

Gosti hotela će kroz kvalitet pružanja usluge uočiti u kojoj meri se poštuju principi održivog razvoja i da li hoteli u svojoj marketing koncepciji opravdavaju naziv „održivi hoteli“. Integrisanje održivog razvoja za sada je na dobrovoljnom nivou, što znači da je na menadžmentu hotela da se opredeli da li će investirati u određene tehnologije ili izvršiti obuku zaposlenih u cilju postizanja održivosti.

Postizanje energetske efikasnosti, adekvatno upravljanje otpadom i korišćenje alternativnih izvora energije treba da bude potkrepljeno sertifikatima i eko-oznakama, koji predstavljaju dokaz da je hotelsko preduzeće zaokružilo proces implementacije određenog programa unapređenja životne sredine. Posedovanje sertifikata znači da se hotel posmatra u kontekstu destinacije i da poštuje i unapređuje životnu sredinu. Takođe, sertifikatom i eko-oznakama se potvrđuje da se deluje značajno iznad minimlanih okvira koji su propisani od strane zakona i propisa.

Eko-oznake su namenjene krajnjim korisnicima odnosno gostima, koji kao ekološki osvešćeni građani treba da prepoznaju napore hotela da zaštiti životnu sredinu a samim tim i poveća kvalitet doživljaja gosta u hotelu i destinaciji. Ključne prednosti posedovanja sertifikata i eko-oznaka su:

- Dokazivanje da se kroz konkretne aktivnosti utiče na poboljšanje životne sredine;
- Diferencijacija u odnosu na konkurente;
- Racionalno korišćenje vode, električne energije;
- Adekvatno upravljanje otpadom;
- Posedovanje savremene tehnologije koja smanjuje zagađenja ključnih resursa (vode i vazduha).

Postoje brojni sertifikati i eko-oznake koje mogu značajno poboljšati poslovanje hotelskih preduzeća. Za potrebe ovog rada, najznačajnije eko-oznake i sertifikati iz oblasti hotelijerstva su:

- Eko – oznaka Evropske Unije „EU Ecolabel“ (www.ec.europa.eu/environment/ecolabel/);
- Sertifikat „TravelLife“ (www.travelife.org/Hotels/landing_page.asp);
- Sertifikat za posedovanje sistema „Eco-Management and Audit Scheme“, skraćeno EMAS.

Posedovanje eko-oznake „EU Ecolabel“ znači da hotel ispunjava visoke standarde u zaštiti i očuvanju životne sredine. Pre svega, to se odnosi na korišćenje proizvoda sa naznakom „Ecolabel“, pri čemu se utiče na stvaranje manje količine otpada i povećanje stepena recikliranja.

Kada je u pitanju sertifikat „TravelLife“, važno je napomenuti da je to inicijativa na globalnom nivou koja ima za cilj osposobljavanje zaposlenih i upravljanje u

preduzećima turističke privrede radi očuvanja održivog razvoja. Neophodno je ispuniti brojne kriterijume održivosti, od upravljanja otpadom i električnom energijom do preispitivanja uloge hotela u razvoju destinacije, lokalne zajednice, tradicije, flore i faune.

Menadžment savremenih organizacija, radi postizanja konkurentske prednosti, treba da bude usmeren na poštovanje principa održivog razvoja. Sistem ekološkog menadžmenta i nezavisnog ocenjivanja odnosi ili skraćeno EMAS je takođe dobrovoljni instrument namenjen zaštiti životne sredine, pokrenut od strane Evropske Unije. Fokus ovog sistema je na proceni uticaja hotela na životnu sredinu, odnosno u kojoj meri se ugrožava ili unapređuje kvalitet životne sredine u kojoj hotel posluje. Prednost sistema je njegova transparentnost u smislu da su rezultati procene uticaja javno dostupni.

U Srbiji se sve više govori o održivosti u hotelijerstvu i pokrenute su određene inicijative od strane poslovnog udruženja hotelsko-ugostiteljske privrede „HORES“ (www.hores.rs). Očekuju se konkretni projekti koji će uključiti hotelsku privredu Srbije. U Hrvatskoj je od strane „Udruge poslodavaca u hotelijerstvu“ Hrvatske (www.upuhh.hr), pokrenut projekat obeležavanje tzv. zelenih hotela, a konkretan rezultat je davanje sertifikata na osnovu ispunjavanja brojnih kriterijuma: upravljanje održivošću, nabavka, prodaja, marketing i odnosi sa javnošću, ljudski resursi i energetska efikasnost.

Strateško opredeljenje hotelskog menadžmenta treba da bude sertifikacija i sticanje eko-oznaka. Prevažodno, postižu se bolje performanse u poslovanju hotela a time i konkurentnost. Takođe, utiče se na bolje utvrđivanje i sprovođenje kontrolnih mehanizama u svim sektorima hotela.

Principi održivog razvoja treba da budu prepoznati od strane vlasnika i menadžmenta hotela. Posebno je značajan odnos između vlasnika i menadžmenta hotela, ukoliko je ta funkcija razdvojena. Vođeni profitom, kao strateškim ciljem, vlasnici hotela (ukoliko nemaju ranijeg iskustva u posedovanju i upravljanju hotelima) ređe će se odlučiti za investiranje u tehnologije koje podržavaju održivi razvoj.

Upravljački procesi moraju sadržati sva tri stuba razvoja poslovne politike hotela: energetska efikasnost, upravljanje otpadom i korišćenje obnovljivih izvora energije. Ukoliko se izostavi određeni stub razvoja, umanjuju se mogućnosti za integralno upravljanje održivim razvojem.

U kontekstu savremenog poslovanja u hotelijerstvu, težište je na tražnji odnosno potencijalnim i sadašnjim gostima. To znači da prevashodno oni traže one hotele koji unapređuju životnu sredinu i destinaciju u kojoj hotel posluje. Najbrži put do prepoznavanja od strane gostiju jeste sertifikacija. Imajući u vidu da to nije samo čin već kontinualan proces, u svesti gosta je nastojanje hotela da svakom poslovnom aktivnošću unapredi životna sredina.

Proaktivni menadžment će prepoznati značaj koncepcije održivog razvoja zbog stvaranja, održavanja i unapređivanja konkurentske prednosti. Primena principa održivog razvoja u hotelijerskom menadžmentu znači da se hotel posmatra kao aktivni učesnik u unapređenju životne sredine turističke destinacije.

Opređenje za korišćenje sunčeve energije, adekvatno upravljanje otpadom i postizanje energetske efikasnosti hotelskog objekta inicira značajno investiranje u tehnologije i sertifikaciju. Pošto su ove odluke u domenu strategijskog menadžmenta, od ključnog značaja je uspostavljanje posvećenosti upravljačkih struktura hotela za doslednim sprovođenjem principa održivog razvoja.

7.2 Fokusi hotelskog menadžmenta u budućnosti

Okruženje u savremenim uslovima poslovanja nameće brojne izazove pred investitore i menadžere u hotelijerstvu. Tražnja je usled razvoja informacionih tehnologija i povećanja kvaliteta života postala elastičnija, što je iniciralo brojna otvorena pitanja kod preduzeća turističke privrede. Elastičnija tražnja je uzrokovala preispitivanje strategija hotelskih preduzeća i pronalaženje načina približavanja gostima.

Fokusi hotelskog menadžmenta su promenljivi, ali iz perspektive proaktivnih upravljačkih struktura najznačajniji se odnose na:

- Komercijalizaciju prostora;
- Dizajn kao imperativ;
- Komplementarno iskustvo u destinaciji;
- Neuslovljena lojalnost.

7.2.1 Komercijalizacija prostora

Sektori soba i hrane i pića predstavljaju okosnicu hotelskog poslovanja. Ostali sadržaji dopunjuju hotelsku ponudu i utiču na kreiranje raznovrsnijeg hotelskog proizvoda. Svi sadržaji namenjeni gostima čine prihodne centre hotela. Tendencija u savremenom hotelijerstvu je da se svaki kvadratni metar hotelskih sadržaja posmatra kao mogućnost da se ostvare prihodi. Sve veća pažnja se posvećuje upravljanju drugim sadržajima hotela, kako bi se amortizovao eventualni pad prihoda u sektoru soba usled manje iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta. U praksi se javljaju specifični upravljački sistemi koji se najčešće odnose na:

- Upravljanje kongresnim sadržajima – podrazumeva organizovanje i upravljanje seminarima, kongresima, sastancima i drugim događajima u hotelu. Akcenat je na saradnji sa sektorom soba (npr. ako su učesnici seminara i kongresa smešteni u hotelu) i sektorom hrane i pića (npr. organizovanje kafe pauza, banketa, svečanih večera u okviru događaja). Kongresni sadržaji se mogu posebno izdavati, nezavisno od hotelskih soba.
- Upravljanje *Wellness* i SPA centrom – podrazumeva održavanje i upravljanje svim sadržajima (bazen, kupatila, saune, prostori za masažu, teretane, fitnes centri) kao i aktivno učešće gostiju u rekreativnim aktivnostima (npr. animacija na bazenu). Ovi sadržaji u sastavu velikih hotela zahtevaju menadžera centra, animatora, fitnes instruktore.

Značajne promene su se dogodile u načinu razmišljanja menadžera o kongresnim sadržajima. Naime, kongresni sadržaji su sačinjeni od deljivih sala za kongrese i sala za sastanke. Takav uobičajen način organizacije prostora postao je prevaziđen. Posmatrajući kretanje gostiju u hotelu i analizirajući njihove aktivnosti u javnim prostorima hotela, primećeno je da sve veći broj poslovnih gostiju sastanke obavlja u predvorjima tj. u lobi barovima. To znači da su lobi barovi postali nova mesta za okupljanje i izvršavanje poslovnih obaveza.

Da bi se prilagodili takvoj vrsti gostiju, hoteli treba da obezbede osnovnu infrastrukturu:

- Udobne stolice u kojima je sedenje prihvatljivo za pravila poslovnog bontona;
- Dostupnost izvora električne energije zbog punjača za kompjutere, mobilne telefone i sl.;
- Odgovarajuća površina stolova za obavljanje poslovnih sastanaka;
- Dostupnost širokopojasnog interneta.

Pomenuti prostori zapravo čine zajedničke prostore koji predstavljaju oblik „dnevne sobe“ u kojima gosti mogu provoditi više vremena. U ovom segmentu hotelijerstvo treba da gradi konkurentsku prednost u odnosu na druge vidove smeštaja (npr. privatan smeštaj preko internet platforme *AIRBNB*).

Prostor koji je namenjen gostima treba podjednako da bude usmeren na građanstvo tj. lokalno stanovništvo. Uglavnom, lokalna zajednica misli da su sadržaji hotela namenjeni isključivo gostima, a da njima nisu dostupni. Proširivanje ciljnih grupa na lokalnu zajednicu, stvara se veći volumen tražnje za sadržajima koji ne uključuju samo sobe hotela. Na taj način se može podstaći potrošnja i gostiju i onih koji nisu gosti, što će rezultirati većim prihodima hotela.

7.2.2 Dizajn kao imperativ

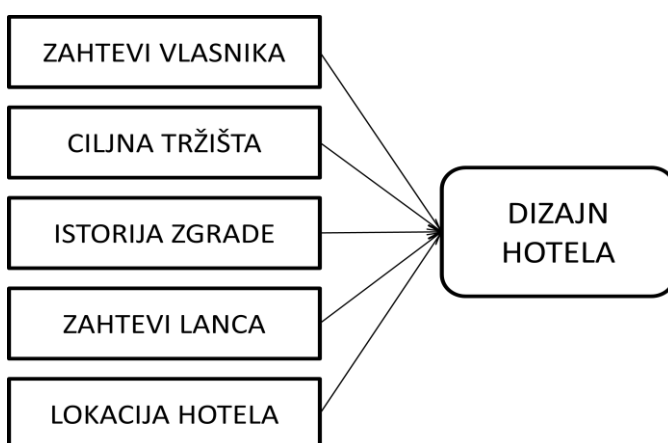
Pošto je doživljaj produkt iskustva, estetska vrednost prostora u kome boravi gost predstavlja njegov važan deo. Bez obzira na kategoriju hotela, dizajn se posmatra u funkciji ambijenta hotela.

Dizajn treba da bude rezultat povezanosti sa:

- Ciljnim grupama – dizajn hotela treba da pošalje širu poruku koju će razumeti različiti gosti hotela;
- Destinacijom – podrazumeva usklađenost sa arhitekturom u destinaciji ukoliko se poštuju pravila izgradnje i izgleda objekta;
- Konfiguracijom hotelskog objekta – usklađenost sa konfiguracijom terena, propisanim i preporučenim pravilima u master planovima, prostornim planovima i drugim dokumentima (spratnost, krov, fasada).

Na dizajn hotela utiču brojni faktori (slika 41). Arhitekta i dizajneri treba da budu usmereni na funkcionalnost dizajna hotela, posebno kada se govori o vremenskoj dimenziji. Izrada glavnog projekta hotela podrazumeva da je prihvaćen dizajnerski koncept i da se može pristupiti narednim fazama koje uključuju izgradnju hotelskog objekta. Pošto je poslovanje hotela orijentisano na dugi niz godina, od ključnog je značaja da dizajn ne bude posledica trenda koji će biti preveziđen u kratkom vremenskom periodu. Stoga, od dizajna se očekuje da bude jedan od pokretača konkurentske prednosti najmanje 10 godina nakon otvaranja hotela.

Slika 41: Faktori koji utiču na dizajn hotela



Gosti hotela su postali sve zahtevniji, tako da je dizajn postao značajan činilac u procesu odlučivanja o odabiru hotela. Novi hoteli koji se pojavljuju na turističkom tržištu uglavnom primenjuju dizajn kao strategiju pozicioniranja. U tom kontekstu se javljaju specifični dizajnerski projekti koji svojom ekscentričnošću privlače pažnju. Poslednjih decenija, a to je i danas aktuelno, dizajneri iz oblasti modne industrije (npr. *Missoni*, *Versace*, *Bulgari*) i drugih umetnosti su u svoj rad uključili i hotelijerstvo. Takođe, to se odnosi i na poznate arhitekte koji svojim radom u koncipiranju hotela utiču na brendiranje.

Prvi utisak o hotelu, gost stiče kada uđe u predvorje. Cilj dizajna predvorja je da izazove efekat iznenađenja i oduševljenja prostorom. Zadovoljstvo kod gosta treba da bude intenzivnije kako se približava svojoj sobi ili se kreće ka drugim sadržajima hotela. Predvorje hotela je u savremenom hotelijerstvu postalo poput dnevne sobe gde se provodi više vremena, što uključuje različite aktivnosti, od aktivnosti slobodnog vremena do obavljanja poslovnih sastanaka. Zato dizajn hotela treba da

bude inspirativan za različite potrebe ljudi koji se nađu u predvorju kao zajedničkom prostoru.

U fokusu dizanjera i arhitekata su prethodnih decenija bile smeštajna jedinica i kreveti. Međutim, danas je to kupatilo koje se nadovezuje na boravak gosta u smeštajnoj jedinici. Kupatila su postala veća, sa više sadržaja, imaju kvalitetnije materijale i posebna pažnja je usmerena na završnu obradu (Štiklica 2015).

Dizajnerski trendovi u hotelijerstvu stalno evoluiraju. Međutim, zajednička osnova trendovima je približavanje prirodi odnosno uvođenje prirode u hotelske prostore. To znači da se u procesu gradnje i u dizajnerskim rešenjima koriste prirodni materijali (kamen, drvo), boje, arome. Za gosta je važna moć slike kao vizuelnog konstrukta, jer se percepcija realnosti sve više vezuje za sadržaje koji su produkti informacionih tehnologija.

7.2.3 Komplementarno iskustvo u destinaciji

Iskustvo gosta jeste prioritet svih zaposlenih u hotelu, ali je potrebno razumeti širi kontekst boravka gosta u destinaciji. Da bi se objasnilo iskustvo gosta u destinaciji, poći ćemo od lanca vrednosti turističke destinacije. Svaki lanac vrednosti se sastoji od primarnih i podržavajućih aktivnosti. Primarne aktivnosti uključuju pripremu turiste za putovanje, čin putovanja do destinacije, boravak u destinaciji, povratak kući i ocenjivanje turističkog iskustva.

Podržavajuće aktivnosti se odnose na obezbeđivanje infrastrukture (putevi, vodovod, kanalizacija i drugo), ljudskih resursa (zaposleni u preduzećima turističke privrede) i tehnologija (informaciono-komunikacione tehnologije, rezervacioni sistemi, hotelski softveri i drugo).

Slika 42: Boravak gosta u turističkoj destinaciji



Boravak gosta u hotelu predstavlja jedan deo lanca vrednosti turističke destinacije (slika 42). U koncipiranju hotelskog proizvoda, posebno novih hotela, potrebno je istaći značaj destinacije kao nadogradnje iskustva gosta tj. turiste. Drugim rečima, neophodno je pronaći balans između hotelskog proizvoda i sadržaja u destinaciji. Postizanje komplementarnosti hotela i destinacije, osigurava se visokokvalitetan doživljaj gosta.

7.2.4 Neuslovljena lojalnost

Programi lojalnosti u hotelijerstvu predstavljaju deo marketing koncepcije i proizašli su iz avioindustrije. Suština lojalnosti je da se prikupe podaci o gostima koji su boravili u hotelu, kako bi se kasnije koristili za njihove naredne boravke.

Cilj programa lojalnosti je da se poveća učešće gostiju koji su već bili gosti hotela i podstakne njihova veća potrošnja. Postizanjem lojalnosti, gosti i osoblje hotela se bolje upoznaju i razumeju. Svaki naredni dolazak „starog“ gosta je novi zadatak osoblju hotela da ispuni njegove poznate želje i očekivanja.

Brojni hotelski lanci, korporativni i dobrovoljni, kao i nezavisni hoteli razvili su sopstvene programe lojalnosti. Svaki hotelski lanac se takmiči na koji način će privući gosta koji će mu postati lojalan. Programi lojalnosti u hotelu najčešće uključuju:

- Popust za određen broj noćenja za naredni dolazak;
- Popusti za određene sadržaje u hotelu;
- Besplatan boravak u okviru lanca ukoliko je ostvaren određen broj noćenja na godišnjem nivou;
- Biranje smeštajnih jedinica po želji za povoljniju cenu i drugo.

Međutim, problem se može javiti kod definisanja zahteva za ispunjavanjem lojalnosti. U većini slučajeva, lojalnost je usmerena na goste koji su veliki potrošači. Na taj način se može ostvariti lojalnost kod ograničenog broja gostiju. Potrebno je podstaći lojalnost kod šireg spektra gostiju, na način koji ne podrazumeva postavljanje strogih zahteva.

Pitanja:

1. Šta predstavlja koncepcija održivog razvoja?
2. Koje su komponente održivog razvoja?
3. Objasniti značaj upravljanja otpadom u hotelijerstvu.
4. Na koji način se mogu iskoristiti alternativni izvori energije?
5. Zašto je fokus menadžmenta hotela na komercijalizaciji prostora?
6. Objasnite ulogu dizajna u kreiranju strategije hotela.
7. Šta predstavlja komplementarno iskustvo gosta?
8. Koji su uzroci promena u koncipiranju programa lojalnosti gostiju hotela?

8 Literatura:

1. Adižes, I. *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad: ASEE, 2009.
2. Agnew, N.; John, B. "Bounded rationality: Fallible decisions in unbounded decision space." *Systems Research and Behavioral Sciences*, 1986: 148-161.
3. Atkinson, A.; Kaplan, R.; Matsumura, E.; Young, M. *Management Accounting*. 5th Edition. Pearson, 2007.
4. Avelini Holjevac, I. *Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet, 1998.
5. Babić, V. *Strategijsko odlučivanje*. Beograd: Insitut za ekonomiku i finansije, 1995.
6. Barjaktarović, D. *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
7. Barringer, B.; Duane, I. *Poduzetništvo: uspešno pokretanje novih poduhvata*. third. Tuzla: Prentice Hall, 2010.
8. Butler, R. "The concept of tourism area cycle of evolution: implications for management of resources." *Canadian Geographer* 24, no. 1 (1980): 5-12.
9. Cardona, P; Carlos, R. *Upravljanje pomoću misija*. Zagreb: Mate, 2009.
10. Cerović, Z. *Hotelski menadžment*. Rijeka: Fakultet za turistički i ugostiteljski menadžment, 2003.
11. Certo, S.; Paul, P. *Strategic Management: Concepts and Applications*. McGraw Hill, 1991.
12. Chatfield, R.; Michael, D. *Hospitality Financial Managment*. Prentice Hall, 2005.
13. Cuthberson, K.; Nitzsche, D. *Financial Engineering, Derivatives and Risk Management*. London: Wiley, 2001.
14. Đoković, F. *Poslovno odlučivanje o kapacitetima u hotelijerstvu*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Singidunum. 2013.

15. Čačić, K. *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
16. Čavlek, N; Bartoluci, M., Prebežac, D.; Kesar, O. *Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
17. Čerović, Slobodan; Đorđe Čomić. *Projektovanje i izgradnja hotela*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
18. Čupić, M.; Suknović, M. *Odlučivanje*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, 2008.
19. Delta Real Estate. 2007. <http://www.deltarealestate.rs/> (accessed decembar 20, 2017).
20. Drucker, P. "The emerging theory of manufacturing." *Harvard Business Review*, 1990: 94-102.
21. Duhaime, I.; Stimpert, L.; Chelsey, J. *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*. Routledge, 2012.
22. Đuričin, D.; Janošević, S.; Kaličanin, Đ. *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, 2016.
23. Eisenhardt, K.; Zbaracki, M. "Strategic decision making." *Strategic management journal* 13 (1992): 17-37.
24. Frey, M. *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen*. Universität St. Gallen, 2002.
25. Galičić, V. *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Opatija: FTHM, 2017.
26. Galičić, V.; Laškarin, M. *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: FTHM, 2016.
27. Guilding, C. *Financial management for Hospitality Decision Makers*. Taylor & Francis, 2002.
28. Gržinić, J.; Florićić, T. *Turoperator i hotelijeri u suvremenom turizmu*. Pula: Fakultet ekonomije i turizma, 2015.
29. Haines, S. *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*. Taylor & Francis, 2000.
30. Hickson, D. *Managerial decision making*. Dartmouth, 1995.

31. Holloway, C.; Robinson, C. *Marketing for tourism*. Harlow, Essex: Longman, 1995.
32. Houdre, H. "Sustainable development in the hotel industry." *Cornell Hospitality Industry Perspectives* 1, no. 2 (2008): 6-20.
33. Imaj, M. *Kaizen: ključ japanskog poslovnog uspeha*. Beograd: Mono i Manjana, 2008.
34. Ingram, S.; H. Medlik. *Business of hotels*. Oxford: Butterworth&Heinemann, 2000.
35. Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall, 2008.
36. Kaplan, R.; Norton, D. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard: Harvars Business School Press, 1996.
37. Kaplan, R.; Norton, D. *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2008.
38. Kaplan, R.; Norton, D. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
39. Knežević, M. *Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2015.
40. Krippendorf, J. *Putujuće čovječanstvo*. Zagreb: Liber, 1986.
41. Krstić, B. *Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet u Nišu, 2009.
42. Krstić, B. *Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*. Niš: Ekonomski fakultet, 2012.
43. Krstić, B. *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet, 2014.
44. Lukić, R. *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, 2006.
45. Magretta, J. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

46. March, J. *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press, 1994.
47. Masse, P. *Optimal Investment Decisions*. London: Prentice Hall, 1962.
48. Mašić, B. *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2009.
49. Mašić, B.; Džunić, M.; Nešić, S. *Savremena teorija menadžmenta*. Beograd: Data status, 2013.
50. Milisavljević, M. *Strategijski menadžment: analiza, izbor, promena*. Beograd: Data status, 2017.
51. Miller, A. *Strategic management*. New York: McGraw Hill, 1998.
52. Morgan Stanley. *Surprising Airbnb Adoption Slowdown in US/EU and What it Means for Hotels and OTAs*. Research, Morgan Stanley, 2017.
53. Moutinho, L. *Strateški menadžment u turizmu*. Zagreb: Masmedia, 2005.
54. Nikolić, D. *Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu*. Valjevo: Podgorina-Tima, 2005.
55. Nikolić, D. *Poslovne finansije u hotelijerstvu*. Beograd: Visoka hotelijerska škola, 2009.
56. Niven, P. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd Edition. John Wiley & Sons, 2006.
57. Niven, P. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2006.
58. O'Fallon, M.; Rutherford, D. *Hotel Management and Operations*. 5th Edition. Wiley, 2010.
59. Olsen, M., Tse, E.; West, J. *Strategic management in the hospitality industry*. Pearson Prentice Hall, 2008.
60. Pavličić, D. *Teorija odlučivanja*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, 2015.
61. Peršić, M. "Točka pokrića kao izvor upravljačkih informacija za hotelski menadžment." *Računovodstvo i finacije* LIV, no. 7 (2008): 38-50.
62. Peters, T.; Waterman, R. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Row, 1982.

63. Pirija, D. *Standardi u turističkom ugostiteljstvu*. Šibenik: Visoka škola za turizam, 2003.
64. Popesku, J. *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
65. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
66. Porter, M. *O konkurenciji*. Beograd: FEFA, 2008.
67. Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. London: MacMillan, 1990.
68. Porter, M. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998.
69. Prahalad, C.; Hamel, G. "The core competencies of the companies." *Harvard Business Review*, 1990: 79-91.
70. Ransley, J.; Ingram, H. *Developing Hospitality Properties and Facilities*. Uxbridge: Routledge, 2015.
71. Robbins, S.; Coulter, M. *Menadžment*. Beograd: Data status, 2005.
72. Rovčanin, A. "Opcioni pristup vrednovanju kapitalnih ulaganja." *Ekonomski pregled* 56, no. 7-8 (2005): 544-554.
73. Rutes, W.; Penner, R.; Adams, L. *Hotel Design : planning and development*. New York: W. W. Norton & Company, 2001.
74. Sengi, P. *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*. Novi sad: Adižes, 2007.
75. Simon, H. "The Behavioral Foundations of Economic." *The Journal of Business* 59, no. 4 (1986): 209-224.
76. Sladoljev, J.; Arbutina, A.; Dujić, A.; Župčić, J. "Važnost korištenja obnovljivih izvora energije u cilju postizanja konkurentnosti u turizmu." *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* 1-2 (2017): 53-65.
77. Stanišić, M.; Nikolić, D. *Kontrola i revizija hotelskog poslovanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2007.
78. Stojanović, V. *Turizam i održivi razvoj*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, 2011.

79. Štiklica, M. *Dizajn strategija hotela kao rezultat potreba korisnika*. Novi Sad: Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, 2015.
80. Štoković, I. "Benchmarking u turizmu." *Ekonomski pregled* 55, no. 1-2 (2004): 66-84.
81. Thompson, A; Strickland, A. *Strategic management: concepts and cases*. New York: McGraw Hill, 2003.
82. Tipurić, D. *Konkurentna sposobnost preduzeća*. Zagreb: Sinergija, 1999.
83. Unković, S.; Zečević, B. *Ekonomika turizma*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, 2006.
84. Vrdoljak Raguž, I.; Tolušić, M. "Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije." *Ekonomika misao i praksa*, 2012: 381-398.
85. Vukonić, B.; Keča, K. *Turizam i razvoj: pojam, počela i postupci*. Zagreb: Mikrorad, 2001.
86. Vukonić, B.; Čavlek, N. *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia, 2001.
87. Warren, P.; Ostergren, N. "Marketing your hotel: Challenges of the '90s." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, no. 1 (1990): 56-59.
88. World Economic Forum. "The Global Competitiveness Report 2017-2018." 2017.
89. Zakon o turizmu. Beograd, 2015.
90. Zipovski, D. *Investiciono odlučivanje*. Beograd: Rad, 2012.
91. Živković, R. *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, 2013.
92. Županović, I. *Yield menadžment u turističkoj industriji*. Cetinje: IVPE, 2013.

Internet izvori:

1. www.weforum.org
2. www.busbud.com
3. www.portomontenegro.com
4. www.hotelsumadija.com
5. www.ec.europa.eu/environment/ecolabel
6. www.travelife.org/Hotels/landing_page.asp
7. www.hores.rs
8. www.upuhh.hr
9. www.medorahotels.com
10. www.ahoteli.com
11. www.hotelpassport.rs
12. www.jumeirah.com/en/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab
13. www.dynalite.org
14. www.control4.com/solutions/smart-hotel
15. www.adriaticluxuryhotels.com
16. www.mkgroup.rs
17. www.deltarealestate.rs
18. www.h-n-h.jp/en
19. www.falkensteiner.com/sr/hotel/beograd
20. www3.hilton.com/en/hotels/serbia/hilton-belgrade-BEGBSHI/index.html
21. www.airbnb.com

9 Popis slika, tabela i grafikona

Slike:

Slika 1: Odnos funkcija menadžmenta i planiranja

Slika 2: Donošenje strategijskih odluka

Slika 3: Kulturni nadzor

Slika 4: Proces strategijskog odlučivanja

Slika 5: Strategije u granama u nestajanju

Slika 6: Okruženje hotelskog preduzeća

Slika 7: Koncept 5 konkurentskih sila

Slika 8: Lanac vrednosti preduzeća

Slika 9: Lanac vrednosti turističke destinacije

Slika 10: Lanac vrednosti hotelskog preduzeća

Slika 11: Raščlanjivanje lanca vrednosti hotela

Slika 12: Orijentacije preduzeća u kontekstu okruženja

Slika 13: Ključna pitanja u strategijskom razmišljanju

Slika 14: Generičke strategije

Slika 15: Ishodi strategijskog razmišljanja na osnovu pokretača troškova

Slika 16: Alociranje troškova i sredstava u lancu vrednosti

Slika 17: Sprovođenje strategije diferenciranja u hotelu

Slika 18: Karakteristike strategije fokusiranja

Slika 19: Razlike između strategije troškovnog vođstva i strategije diferenciranja

Slika 20: Vremenski okviri za upravljanje perspektivama

Slika 21: Jaz između strategijskog opredeljenja i operacionalizacije strategije

Slika 22: Balansirano merenje rezultata kao strategijski okvir za delovanje

Slika 23: Strategijski fokus finansijske perspektive

Slika 24: Pretpostavke održavanja internih procesa

Slika 25: Povezanost perspektiva

Slika 26: Usklađenost inicijativa sa stratejskim temama i zadacima

Slika 27: Balansirana merila performansi na primeru virtuelnog preduzeća

Slika 28: Strategijska mapa

Slika 29: Hotel kao model inputa u autpute

Slika 30: Perspektive BSC-a u hotelijerstvu

Slika 31: Konstrukti perspektive internih procesa u hotelu

Slika 32: Strategijska mapa hotela

Slika 33: Okviri delovanja benčmarkinga

Slika 34: Proces benčmarkinga

Slika 35: Zahtevi menadžera različitih nivoa u hotelijerstvu

Slika 36: Izveštaji po centrima odgovornosti prema standardima USALI

Slika 37: Međuzavisnost percepcija pružaoca hotelskih usluga i gosta

Slika 38: Elementi marketing miksa u hotelijerstvu

Slika 39: Zadaci, ciljevi i aktivnosti makretinga

Slika 40: Konstrukti strategije u funkciji koncepcije održivog razvoja

Slika 41: Faktori koji utiču na dizajn hotela

Slika 42: Boravak gosta u turističkoj destinaciji

Tabele:

Tabela 1: Klasifikacija odluka sa određenih aspekata

Tabela 2: Specifičnosti hotelskih usluga

Tabela 3: Vrste ugostiteljskih objekata

Tabela 4: Kategorizacija hotela

Tabela 5: Veličina organizacije i relevantnost nivoa okruženja

Tabela 6: Barijere ulaska novih hotela na tržište u Srbiji

Tabela 7: Elementi za procenu uticaja opasnosti od dobavljača

Tabela 8: Vrste smeštajnih jedinica u hotelima i Airbnb

Tabela 9: Razlika u najpovoljnijim cenama između hotela i Airbnb u odabranim evropskim destinacijama

Tabela 10: Elementi za procenu uticaja intenziteta konkurencije u hotelijerstvu

Tabela 11: Izvori informacija o konkurenciji

Tabela 12: Primeri hotela prema redosledu ulaska na tržište

Tabela 13: Primeri hotela u funkciji diferenciranja

Tabela 14: Moguće odluke finansijskog menadžera

Tabela 15: Likvidni aspekt aktive

Tabela 16: Najčešći finansijski pokazatelji poslovanja hotelskog preduzeća

Tabela 17: Podaci o hotelu i cenama

Tabela 18: Cena hotelskih usluga po tipu gostiju

Tabela 19: Struktura troškova hotela

Tabela 20: Fiksni i varijabilni troškovi

Tabela 21: Struktura prihoda po tipovima gostiju

Tabela 22: Model budžetiranja rezultata

Tabela 23: Budžetiranje prihoda

Tabela 24: Budžetiranje varijabilnih i fiksnih troškova

Tabela 25: Budžetiranje doprinosa pokrića

Tabela 26: Izvori informacija pri izradi strategijske mape

Tabela 27: Ključni indikatori uspeha hotela prema performansama

Tabela 28: Ključni fokusi poslovanja hotela sa pripadajućim atributima

Tabela 29: Karakteristike posmatranog hotela

Tabela 30: Perspektive balansiranih merila performansi hotela

Tabela 31: Inicijative u perspektivi učenja i razvoja zaposlenih

Tabela 32: Inicijative u perspektivi internih procesa

Tabela 33: Inicijative u perspektivi gosta

Tabela 34: Rezultati u perspektivi finansija

Tabela 35: Prednosti i ograničenja u sprovođenju benčmarkinga

Tabela 36: Zbirni izveštaj poslovanja hotela

Tabela 37: Procena atraktivnosti ulaganja na određenim lokacijama

Tabela 38: Finansijska isplativost hotela „XY“

Tabela 39: Izračunavanje potrebnog neto dnevnog prihoda po sobi

Tabela 40: Izračunavanje vremena povraćaja investicije

Grafikoni

Grafikon 1: Struktura aktive

Odlučivanje u hotelijerstvu

Autor: Filip Đoković

Recenzenti:

Prof. dr Bojan Krstić

Doc. dr Miroslav Knežević

Prof. dr Vladimir Krivošejev

Izdavač:

Univerzitet Singidunum

Fakultet zdravstvenih, pravnih i poslovnih studija

Železnička 5, Valjevo

www.fzp.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

dr Olivera Nikolić

Priprema za štampu:

Tatjana Gligorić

Dizajn korica:

Tatjana Gligorić

Godina izdanja:

2018.

ISBN 978-86-81206-00-3



Univerzitet Singidunum

Fakultet zdravstvenih, pravnih i poslovnih studija