



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И
ХОТЕЛИЈЕРСТВО



МЕНАџМЕНТ У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

МАТЕРИЈАЛ ЗА ИСПИТ

НОВИ САД, 2018

ПОГЛАВЉЕ 1: ПОЈАМ, ЗНАЧАЈ И НАЧЕЛА МЕНАЏМЕНТА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ МЕНАЏМЕНТА

Према Библији кретање Израелаца према обећаној земљи било је успорено, јер је било спонтано и недовољно организовано. Око 1500 године пре нове ере Мојсије је решио проблем, тако што је створио групе и именовао њихове вође и руководиоце и на тај начин олакшао и убрзао стицање у Обећану земљу. Многи аутори користе овај пример као најранији покушај стварања корисних идеја о употреби менаџмента у практичне сврхе.

Појам менаџмента је и лако али и тешко одредити, имајући у виду бројну литературу али још више практична искуства. Са теоријско-истраживачког аспекта присутне су бројне дефиниције управљања, чији преглед не омогућава јединствено и једноставно одређење самог појма. Управљање етимолошки води порекло од латинске речи *manus* – рука и премда се његово значење временом мењало, употребљава се да означи процес руковођења, обучавања и усмеравања. У двадесетом веку, са продором западних школа управљања, за означавање појма управљања општеприхваћен је енглески термин менаџмент (*management*). У земљама развијених тржишних привреда¹ нарочито се истиче значај и неопходност детаљног проучавања теоријских и практичних домета из домена управљања и улоге и значаја који управљање има у пословању предузећа.

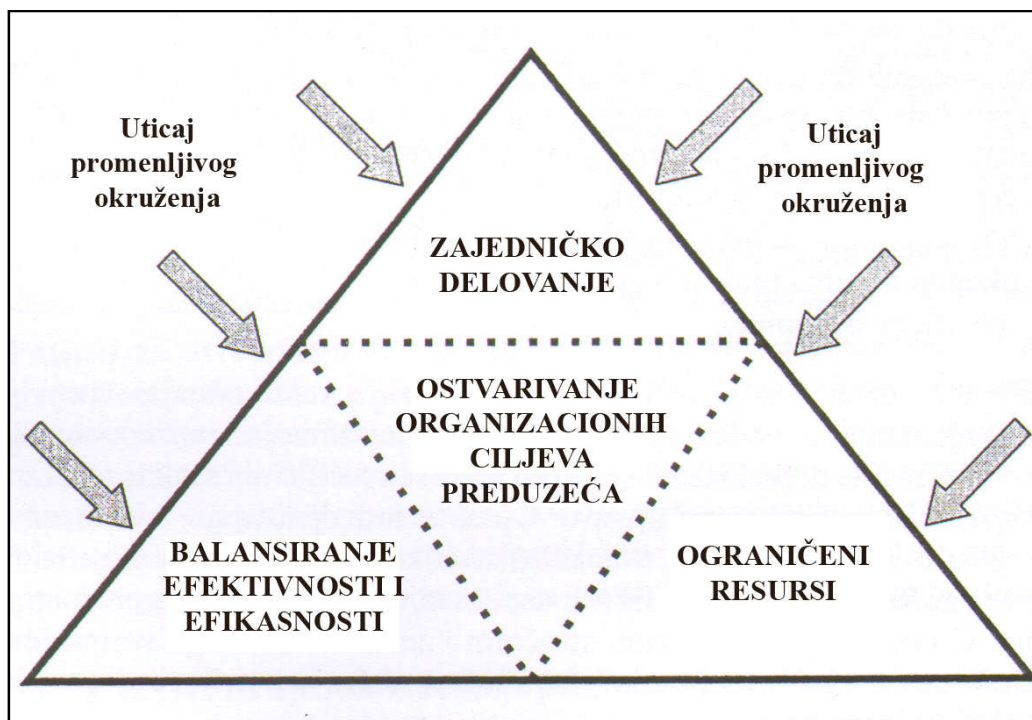
Управљање (менаџмент) је од различитих аутора и практичара дефинисано на бројне начине, у зависности од тога који аспект проблема су желели да нагласе. Углавном, садржина дефиниције појма управљања (менаџмента) мењала се са променом карактера окружења у коме послују организације.

Неки аутори под управљањем подразумевају уметност обављања послова помоћу људи, наглашавајући друштвену компоненту укупног процеса (Stoner and Freeman, 1992). Други аутори истичу значај остваривања организационих циљева (Koontz and O'Donell, 1992) или као адекватан процес детерминисања и вођења курса фирме ка циљевима (Ansoff, 1975). Појам управљања дефинише се и као процес којим се креирају, усмеравају, одржавају и послују сврсисходне организације посредством координисаног, кооперативног људског напора (McFarland, 1979). Са аспекта менаџмента у туризму и хотелијерству дефиниција која је довољно свеобухватна и прилагођена захтевима савременог окружења, под управљањем подразумева ***процес рада уз помоћ и у сарадњи са дру-***

¹ У земљама у транзицији, каква је наша, дакле у условима дисконтинуитета унет је у ширу употребу и термин менаџмент, као погодан начин да означи суштинску промену у схватању управљања у транзиционим условима, а његова употреба допринела је реafirмацији управљања, истичући неопходност детаљног проучавања теоријских и практичних домета у овој области.

гим људима, да би се ефективно ostvarili организациони циљеви, уз ефикасну употребу ограничених ресурса у условима променљивог окружења (Kreitner, 1993).

Слика 1. Кључни аспекти менаџмент процеса



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

На основу анализе слике 1. и горе наведене Креитнерове дефиниције може се констатовати да се управљање (*менаџмент*) састоји из пет кључних елемената:

(1) организациони циљеви

- жељена стања која треба остварити, или крајња, исходна тачка свих акција;
- организације као и појединци много су успешније уколико су њихове активности вођене и усмераване ка изазовним, али ипак остваривим циљевима;
- организациони циљеви дају сврху и директиве управљачком процесу и истовремено служе као еталон за мерење перформанси;

(2) заједничко деловање

- у управљању, као социјалном процесу, да би се остварили дефинисани циљеви, потребно је поставити правог човека, на право место, у право време, због чега у овом процесу важно место имају активности регрутовања, обучавања, мотивисања и вођења људи;

(3) балансирање ефективности и ефикасности

- ефективност показује у којој мери су остварени дефинисани циљеви, али у условима лимитираних ресурса није довољна за добро управљање;

- додатни захтев којим се уводи и појам **ефикасности је остварити циљеве уз минималну употребу ресурса;**

- да би се остварила успешна организација менаџери треба непрестано да балансирају однос између ефикасности и ефикасности;

(4) ограничени ресурси

- посебна пажња у процесу управљања посвећује се рационалној употреби оскудних ресурса, а то указује на блиску везу са економијом, због чега се управљање често означава као „примењена” економија;

(5) променљиво окружење

- природа и границе окружења непрестано се мењају, и у тим условима, управљање има улогу да обликује адекватан одговор на могућности, проблеме и кризне ситуације које су изазване променама у окружењу.

Незаобилазна је чињеница да је менаџмент процес усмеравања понашања других људи према решавању одређених задатака, стога је задатак менаџмента да предузима потребне акције, којима ће осигурати и мотивисати појединце, да допринесу, највише што могу циљевима групе људи, односно њихове организације. Изнесене констатације наводе да је менаџмент универзалан процес, који се односи на сваку људску делатност, а у привредним делатностима универзалност се огледа у томе да је менаџмент примењив у свим гранама привреде и у свим предузећима без обзира на величину, структуру и ниво, јер њима треба управљати тј. руководити. Стога је менаџмент кључни фактор организацијског успеха и развоја сваког привредног субјекта.

Значај менаџмента лежи у потреби обезбеђивања ефикасности функционисања предузећа. Без менаџмента дошло би до расипања ресурса и енергије. Из године у годину расте потреба за менаџментом, а самим тим изражена је тенденција повећања броја људи укључена у послове менаџмента.

За разумевање великог значаја менаџмента најбоље може послужити чињеница да у САД сваке године пропадне око 100.000 фирми. У Великој Британији та цифра је нешто мања, али ипак велика – око 30.000. Главни разлог њиховог неуспеха лежи у слабом и неефикасном менаџменту.

Услови пословања на савременом туристичком тржишту представљају изузетне изазове за менаџере, а уједно су довели до стања да значај ове делатности никада није био већи. Успешни менаџери мењају свет, утичу на стварање нових производа и услуга и пружају подршку личном развоју људи који за њих раде.

Суштина менаџмента у туризму и хотелијерству су заправо људски односи, односно ефикасно управљање процесима и људима. Из тих односа произилази основни значај менаџмента јер представља процес свесног и сталног усавршавања, где намеру или циљ подразумевамо као њен основни елемент.

Основни задатак, чак и потреба, менаџмента у туризму и хотелијерству је да планира жељену будућност хотелског предузећа и да тај план оствари у што је могуће макси-

малној мери. Да би се разне идеје преточиле у акције менаџери морају бити спремни да подрже, подстичу и мотивишу раднике који треба да спроводе зацртане планове и одлуке. Овај задатак менаџера као лидера у предузећу, да људе усредсреде на реализацију зацртаних циљева предузећа, представља најсуптилнији део вештине управљања. Заправо то подразумева неопходност спајања мотивационог фактора и тимског рада у простору и времену. Мотивисати оне који спроводе планове, комуницирати у оквиру предузећа и са окружењем, руководити тимовима који су често хетерогени је не само вештина него и уметност.

Ово није ни мало једноставан задатак када је делатност туризма и хотелијерства код нас у питању ако се има у виду да је управо ово делатност која обилује са доста ниским нивоом стручне радне снаге. То су радници који мање више припадају групама нижих социјалних категорија.

Основни задатак и значај менаџмента је управо у обједињавању свих ових елемената како би се што ефикасније креирао и спроводио процес управљања у туристичком и хотелском предузећу.

Пример 1. Балансурање ефективности и ефикасности

У менаџменту туристичких и хотелских предузећа посебно је значајно балансирање ефикасности и ефективности. Наиме, нпр. хотел може имати изузетно ниске трошкове-ефикасност и на први поглед, успешно пословање је изгледно, међутим због лоше позиције, удаљен од главних саобраћајних токова, или на неафирмисаној дестинацији, иако има предност у трошковима, његова продаја ће бити недовољна-неефективна и неће успешно пословати. Такође, слично је и код путничких агенција. Наиме, путничка агенција има врло ниску цену пакет арамана-ефикасно, међутим непостоји потражња за том дестинацијом-неефективно и агенција ће на том пројекту исказати губитак.

2. ФУНКЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

Из дефиниције појма менаџмента, која се сагледава из процеса, произилази да сложени системи менаџерских активности, у том менаџерском процесу, могу се дефинисати као функције менаџмента. Менаџмент као скуп процеса и активности схвата се као одговорност, делотворност, креативност и организованост. Стога функције менаџмента су (Wehrich i Kontz, 1998):

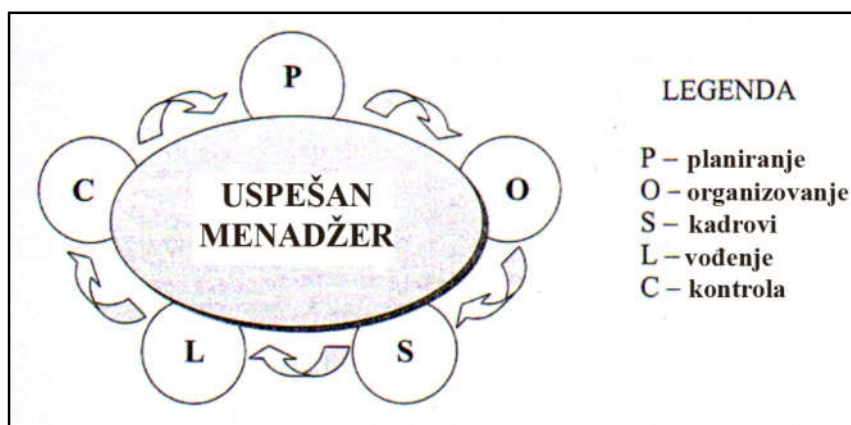
- планирање;
- организовање;
- кадрови;
- вођење (лидерство);
- контрола.

Менаџмент мора да **планира** све активности, акције, одлуке, намере и одустајање од намера. Планирањем се прекривају сви организациони делови предузећа: производња, финансије, кадровски, и општи послови, набавка, продаја, инжењеринг и развој, информатика и др. Постоји мрежа планова са различитим обимом планских елемената и значајем за предузеће. Менаџмент има задатак да планира циљеве предузећа и начине њиховог остваривања, да планира потребе и развој и да планира финансијске средства узимајући у обзир стварне и потенцијалне потребе.

Организовањем се успоставља ред и ствара стање (организације) у коме су идентификовани и дефинисани задаци сваког појединца и организационог дела. Заправо, организовањем се врши подела послова и стварају обавезе за њихово извршавање. Организовањем се делегирају послови (задаци) и расподељује одговорност и ауторитет на појединце и поједине организацијоне позиције. Осим тога, организовањем се групишу послови по њиховој сродности и истоветности и повезују у организацине јединице. На тај начин ствара се организациона структура предузећа.

Кадрови су основа производње и пословања предузећа. Потребе у кадровима усклађују се са обимом и структуром послова које треба обавити у одређеном времену. Број запослених радника и њихова квалификациона структура предмет су процеса планирања кадрова. Процес формирања кадровске структуре, обухвата селекцију (избор), тренинг (обуку) и распоређивање по радним местима, односно по организационим јединицама. Процес развоја кадровске структуре подразумева подизање стручног нивоа и способности појединаца да извршавају сложеније послове и процесе у производњи, истраживању, маркетингу и сл.

Слика 2. Основне функције менаџмента



Извор: М. Бубле (2000): Management, Економски факултет Split, Split.

Вођење (лидерство) је процес инспирисања других да вредно раде на остваривању важних задатака. Да би менаџер био успешан лидер потребно је знање и способност да

ради са различитим аспектима мотивације, комуницирања, интерперсоналних веза, тимског рада и групне динамике. Мотивисањем треба каналисати радне потенцијале запослених према послу и циљевима предузећа. Успех у том процесу зависи од способности менаџера да сваком појединцу додели одговарајући посао у складу са њиховим знањем, искуством и спремношћу да се ангажује. Осим тога успех зависи од висине зарада, могућности напредовања и пријатности на раду. Успех у мотивисању условљен је спремношћу менаџмента да комуницира са појединцима, да објашњава потребе и циљеве предузећа, да непристрасно оцењује њихов рад и допринос, да награђује, похваљује, и унапређује појединце када су то заслужили, да обезбеди атмосферу за ангажовање и стваралаштво, да брине о појединцу, његовој сигурности и условима живота.

Контролом се утврђују резултати, степен остварења у односу на планиране величине. Планови су полазна основа за спровођење процеса контроле. Они су једна врста дефинисаних стандарда на основу којих се утврђује успех у пословању предузећа. У процесу контроле обавља се више активности, а које се свде на дефинисање стандарда, праћење резултата, упоређивање са стандардима, корекцију одступања и ревизију и прилагођавање у складу са резултатима и условима.

Комплексност менаџмента огледа се у томе што менаџери раде на различитим нивоима у организацији и са различитим распоном организационих активности. Уобичајена је подела на следеће типове или нивое менаџмента:

- 1) **top management** – врховни
- 2) **middle management** - средњи
- 3) **first-level management** - нижи

Top management чини релативно мали тим управљача који контролишу предузеће. Они постављају стратешке циљеве и дефинишу пословну политику, доносе одлуке о инвестицијама, наступима на тржишту и слично. Предузеће представљају у контактима с владиним органима, другим предузећима и осталима. У зависности од величине и врсте предузећа послове топ манаџмента на примеру хотела обављају генерални директор хотела, помоћник генералног директора, шеф сектора смештаја, шеф сектора хране и пића, финансијски директор и други.

Middle management је првенствено одговоран за имплементацију пословне политике и планова хотела развијених од стране топ манаџмента, те за надгледање и координирање активностима манаџера нижих нивоа. То су манаџери који нпр. самостално воде одређене хотелске организацијске јединице или послове који су по својем обиму врло сложени, али се не односе на послове од укупне структуре задатака цијелог хотелског пословања. Овај ниво у хотелима чине шеф рецепције, шеф кухиње, шеф сале, главна домаћица, шеф одржавања, шеф рекреације, шеф набавке, односно сви они који у извршавању својих задатака морају имати више подређених извршиоца.

First-level management надгледа и координира активностима особља. То је нижи ниво манаџмента (још се називају и предрадницима или супервизорима) који непосредно

руководи запосленима у одређеним фазама извршења постављеног задатка. Овдје укључујемо секретара кабинета генералног манаџера, шефа смене рецепције, шефа смене кухиње, шефа посластичарнице, шефа кафане и друге.

Менаџери да би могли управљати туристичким и хотелским предузећем требају располагати одређеним способностима. Те су им способности потребне да би могли успешно дефинисали циљеве предузећа, утврђивати пословну политику, мотивисати запослене и развијати везе и односе предузећа с њиховим окружењем. Менаџери требају располагати следећим способностима:

- 1) техничке способности
- 2) позитивне људске особине
- 3) концептуалне способности
- 4) способност дијагностике и аналитике

Техничке способности се односе на познавање делатности, процесе рада и комуникацију предузећа с окружењем. Ове се способности стичу образовањем и праксом, а потребније су нижим нивоима манаџмента.

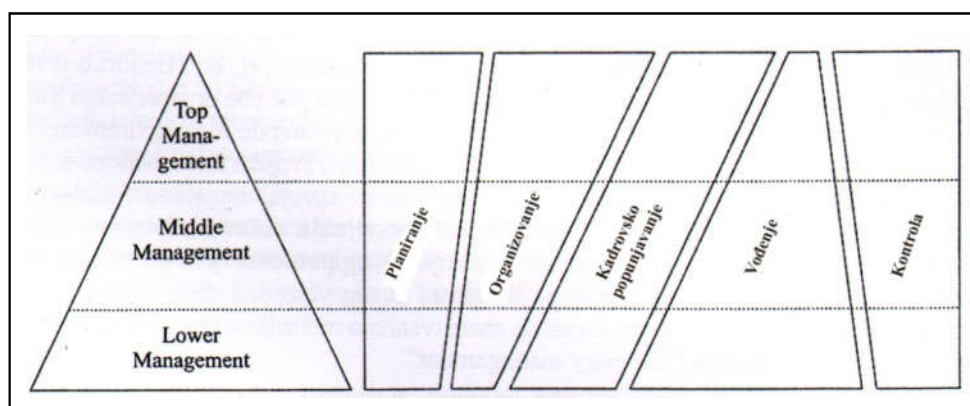
Позитивне људске особине помажу менаџерима да успоставе квалитетне односе са сарадницима, пословним партнерима и запосленима којима управљају.

Концептуалне способности се огледају кроз могућности менаџера да осмисле пословне циљеве, да координирају радом сарадника и интегришу све запослене на остваривању циљева предузећа.

Слично као лекари и менаџери требају умети дијагностицирати и анализирати пословне проблеме и конфликтне ситуације те утврдити њихов узрок, да би се исте могле успешно решити или избећи.

Различити нивои манаџмента у складу са природом своје организационе позиције, различиту пажњу и време посвећују функцији планирања, организовања, кадрирања, вођења и контроле.

Слика3. Удео времена у остваривању појединих функција манаџмента



Извор: H. Wehrich, H. Koontz, (1998): McGraw-Hill Book Company, New York.

Топ менаџмент највећи део времена посвећује проблему планирања, организовања и контроле. Средњи ниво менаџмента највише времена троши на организовање и вођење, нижи ниво менаџмента (оперативни ниво) највише времена троши у непосредном контакту са радницима у вођењу и остварењу преузетих задатака. занимљиво је да на кадрирање сви нивои троше приближно исто време, питање је само њиховог нивоа, а не утрошеног времена.

У циљу лакшег одређивања појма менаџмента неопходно је сагледати управљачке активности и улоге. Иако готово да нема области која није директно или индиректно обухваћена деловањем менаџера и даље постоји доста неслагања и неразумевања суштине менаџмента односно процеса управљања. То није поступак издавања наредби запосленима о начину обављања послова и радних задатака, већ комплексна и динамична комбинација одређених техника и осећања заједништва. Као и код многих других комплексних процеса, кључ за разумевање менаџмента налази се у његовој подели на једноставније подпроцесе. Подела управљачких процеса може се обавити на два основна начина.

Табела 1. Одлуке у функцијама менаџмента

<p><u>ПЛАНИРАЊЕ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Који су дугорочни циљеви организације – Којим стратегијама ће се остварити наведени циљеви – Одређивање приоритета циљева – У којој мери су оствариви појединачни циљеви 	<p><u>ОРГАНИЗОВАЊЕ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Колико подређених долази на једног менаџера – Колика је потреба за централизацијом – Како креирати послове – Када мењати организациону структуру 	
<p><u>КАДРИРАЊЕ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Знања о кадровима и радним односима – Како поунити и извршити селекцију кадрова – Образовање и развој каријере – Компензације и награде 	<p><u>ВОЂЕЊЕ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Мотивисати запослене – Који стил руковођење применити – Како промене утичу на продуктивност – Када треба применити систем креативне деструкције 	<p><u>КОНТРОЛА</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Шта треба контролисати – Који систем контроле треба применити – Када проблеми постају значајни – Који информациони систем треба поставити

Извор: урађено од стране аутора

Један прилаз, са почетка двадесетог века, полази од претпоставке да је потребно издвојити управљачке функције, док је други, са краја двадесетог века, усмерен на управљачке улоге. *Управљачке функције* су сврсисходне активности које извршавају руководиоци (представљају исход ка коме су руководиоци усмерени), а *управљачке улоге* су категорије које одговарају стварном понашању руководиоца (представљају средство да би се дошло до исходишне тачке). У пракси, нарочито предузећа туристичке привреде, често се користи комбиновани приступ.

3. ДОНОШЕЊЕ МЕНАџЕРСКИХ ОДЛУКА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Појам менаџмента најдиректније је везан за појам одлука. Потреба, а и проблеми управљања настају услед несклада између жељеног и стварног стања, између изазова и претњи у окружењу и потребе за сигурним и стабилним пословањем. Акцијама менаџмента потребно је решавати проблеме који настају у току функционисања предузећа у туризму и хотелијерству. На тај начин осигурава се остваривање жељеног стања, односно реализацију циљева. Окосница управљачких акција је управо доношење одлука. Управљачке одлуке доносе се у ситуацијама које карактеришу потребе за акцијом и постојање више могућих праваца акције². Уколико би постојала само једна могућност не би било потребно доносити одлуку, већ би се следио тај један правац акције. Међутим, кад је присутна могућност избора између две или више опција потребно је донети одлуку, односно извршити избор.

Тамо где нема избора, нема и не може бити одлучивања. Зато се *процес доношења одлука дефинише као процес избора између две или више опција, а одлука се сматра крајњим исходом тог избора*. Одлучивање као процес, шири је појам од саме одлуке, која је његов резултат, односно чин и крајње исходиште тог процеса.

Поред ове дефиниције, у менаџменту постоје и друге, као на пример: “Доношење одлука представља процес у коме се анализирају идеје, појединци, догађаји и политичке акције да би се решио проблем³ или “Доношење одлука је идентификовање и избор курса акције да би се решио специфичан проблем”⁴. На основу наведених дефиниција може се констатовати да постоји одлучивање у ужем и ширем смислу.

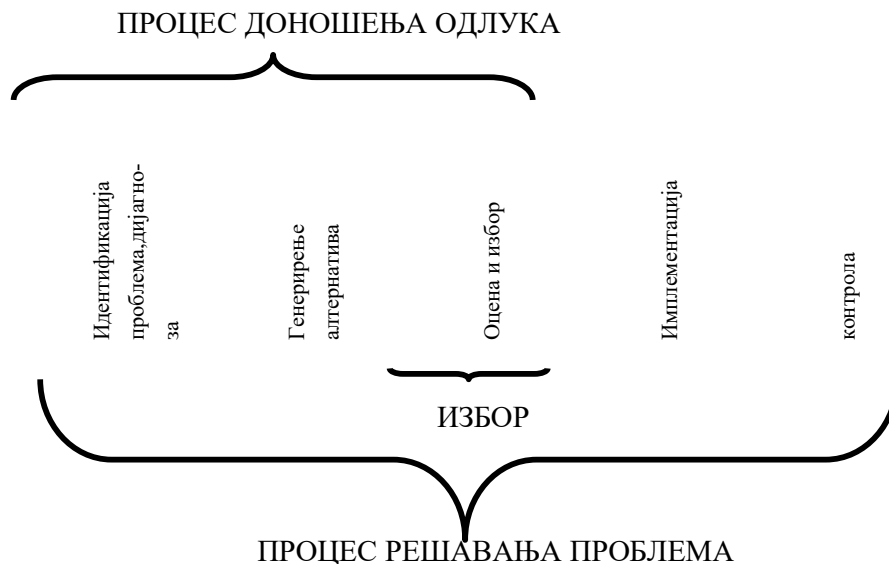
² Dale, E., Readings in Management: Landmarks and New Frontiers, McGraw-Hill Book Company, New York, 1970.

³ Greenwood, W., Decision Theory and Information Systems, An Introduction to Management Decision Making, South-Western Publishing Company, New York, 1970., str.14.

⁴ Stoner, J.A. and Freeman, R.E., Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992., str. 248.

Одлучивање у ужем смислу је избор од скупа алтернатива, а у ширем смислу подразумева скуп активности које се користе да би се пронашао и применио одређени курс акције. Разлика у опсегу дефиниција може узроковати недоследности при изучавању процеса одлучивања, а то захтева јасно разграничење појмова: **избор, процес доношења одлука и решавање проблема.**

Слика 4. Избор, доношење одлука и процес решавања



Уочава се разлика у степену обухватности појединих фаза решавања проблема, па тиме и суштина појединих процеса. Решавање проблема обухвата поступак идентификовања проблема, генерисања алтернатива, оцену/избор, имплементацију и контролу. Процес доношења одлука обухвата прве три фазе, а фаза оцене/избора односи се на сам избор. То најбоље илуструје предходна слика.

Пример 2. Процес доношења одлука о избору цена услуга туристичког/хотелског предузећа

Менаџмент туристичког/хотелског предузећа треба да формира цене за наредну туристичку сезону. Доноси се одлука о повећању или смањивању цена. Ако повећа цене може доћи до смањења тражње, ако не повећа остварује недовољни профит-**идентификација проблема**. Менаџмент прави калкулације о утицају цена на пословање-**генерише алтернативе**. Након достављаних калкулација менаџмент доноси одлуку о политици цена-**оцена и избор**. Преко своје продајне службе менаџмент продаје и промовише свој туристички производ-**имплементација**. У току реализације услуга менаџмент контролише успешност политике цена и евентуално врши корекцију на крају сезоне-**контрола**.

4. СПЕЦИФИЧНОСТИ МЕНАџЕРА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Пословање и рад у туризму и хотелијерству може се окарактерисати као комплексан и тежак од установљавања туризма као привредне делатности, његове експанзије да данашњег дана. Ту, пре свега треба имати у виду потребе и захтеве корисника туристичких услуга, односно туристичког производа. Између осталог, радно време би требало да се прилагођава њиховим захтевима, те зато радно време менаџера у туризму превазилази уобичајене оквире (уз рад ноћу, празником и недељом).

Савремени туристички и хотелски менаџер би требало да поседује способности као и сваки други менаџер у терцијарним привредним делатностима али и извесне специфичности, на које ћемо укратко⁵ указати у овом делу:

(1) добро познавање туристичке делатности

- познавање прилика у међународном и домаћем туризму, нарочито у условима све више глобализованог али и регионализованог туристичког тржишта;

(2) аналитичке способности

- способност да на основу анализе чињеница и нумеричке анализе решава свакодневне управљачке проблеме (за то је неопходно добро познавање прошлих и текућих индикатора продуктивности и ефикасности туристичких објеката, али и предузећа у целини, нарочито анализирање финансијских података);

(3) креативност и одлучност

- за туризам, посебно хотелијерство, не постоје унапред дефинисани стандардни рецепти који гарантују високу ефикасност и ефективност пословања, зато је и успех у туризму резултат осетљивих одлука које су базиране на маштовитим и иновативним техникама управљања (то је и основни разлог зашто туристички менаџер треба да буде креативан и способан да генерише и уочи нове идеје и солуције);
- менаџер у туризму и хотелијерству треба да буде од идеје и добар аналитичар окружења, процеса у друштву, захтева корисника туристичких услуга;
- одлучност подразумева особу од акције која, веома брзо доноси важне одлуке (мора брзо да просуђује и предузима акције пре директних конкурената), али и да управља временом, јер се боље одлуке доносе уколико постоји више расположивог времена;
- брзе промене на туристичком тржишту и понашање туриста приморавају менаџера у туризму и хотелијерству да одлуке доноси брзо, сигурно и коректно;

(4) флексибилност

- способност прилагођавања променљивим условима у окружењу;
- континуитет у прилагођавању брзим променама у трендовима, стиловима и склоностима туриста;

⁵ Опширније видети у :”Strategijski menadžment turističke privrede Srbije”, S. Čerović,Želnid , Beograd, 2002 godina, str.129-131.

- испољавање жеље и ентузијазма да ради оно што је неопходно да би комплетирао посао;

(5) иницијативност

- поседовање стваралачких способности и предузимање оригиналних акција (без чекања на предлоге да се тако нешто уради);
- уважавање великог броја елемената у процесу одлучивања (нпр. број туриста и обим туристичког промета, остварени профит, опрема објеката, прилике за предузимање акција и сл.);

(6) лидерство

- успешно обављање послова у туризму претпоставља ослањање на велик број сарадника;
- једно лице, посебно у великим туристичким и хотелским компанијама не може изоловано деловати, нити може у тим условима бити успешан менаџер (што не доводи у питање његове нужне лидерске амбиције,);
- способност менаџера у туризму и хотелијерству да инспирише остале да му верују и да респектују његове процене, као и способност да води и убеди своје непосредне сараднике;

(7) организованост

- висок ниво организованости је услов за постојање успешног туристичког и хотелског менаџера (он је често принуђен да делује истовремено уз уважавање већег броја фактора, промена, функција и пројеката);
- квалитет туристичког и хотелског менаџера огледа се у његовој способности да уочава приоритете и основне правце за спровођење акција;
- за активирање циљева, успешан туристички и хотелски менаџер мора да постави приоритете и да организује персонал и средства;

(8) предузимљивост

- способност да антиципира догађаје и ситуације, а не да реагује након тога;
- енергичност у спровођењу идеја и програма (нпр. нов туристички или хотелски производ);

(9) сношење ризика

- спремност за улажење у укалкулисане ризике;
- спремност преузимања одговорности за донете одлуке и остварене резултате;
- спремност подношења ризика, по цену прављења и неизбежних грешака, до тога да понекад буду и губитници.

Савремени токови развоја туризма све више упућују на закључак о постојању следеће две групе менаџера у туризму и хотелијерству:

1. **аналитички менаџери и**
2. **креативни менаџери .**

Туристичког/хотелског менаџера-аналитичара карактерише способност за проналажење и истраживање чињеница и за њихово редуковање, синтетизовање и оцењивање, са циљем доношења ефикасних пословних одлука.

Креативни менаџер у туризму и хотерлијерству је произвођач или изумитељ нових идеја (ове особе имају доста бујну и плодну машту и способност да креирају потпуно нове ствари). Свој рад више заснивају на имагинацији и интуицији него на чињеницама.

Међутим, у савременим условима развоја туризма, није довољно бити само креативан, јер успешан менаџер, у процесу доношења одлука, нужно мора да уважава и аналитички приступ.

Пример 3 Карактеристике појединих менаџера у туристичкој привреди Србије

Чест је био случај (а и данас је присутан, било да се ради о државним туристичким/хотелским предузећима или да су упитању приватна-акционарска туристичка/ предузећа) да менаџери у туристичкој привреди Србије, не познају делатност у којој раде, да немају елементарна знања из менаџмента и маркетинга, да немају организационе способности и креативност, да немају изграђен систем комуникације, да нису у стању да аналитички сагледају пословање предузећа, да немају иницијативност нити спремност да преузму ризик, па чак да не поседују ни адекватно образовање за обављање овог одговорног и веома сложеног посла. Су протно томе, поједини менаџери показали су, посебно за време санкција УН и Светске економске кризе да су изузетно креативни, предузимљиви, спремни за све изазове јер су успешно водили своја туристичка предузећа и сачували их од озбиљнијих последица драстичног пада промета туриста у Србији.

На основу изложених карактеристика јасно се може профилисати одређени тип менаџера у конкретном туристичком и хотелском предузећу. То, треба да буде особа која је у стању да решава бројна питања стратешког и оперативног карактера.

Уопштено, менаџери у туризму имају задатак да пруже одговоре на садржај и начин решавања кључних али и оперативних питања која се односе на пословање предузећа туристичке привреде.

5. УЛОГА МЕНАѢРА ЛИДЕРА У ТУРИСТИЧКИМ И ХОТЕЛСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Менаџери новог доба морају добро упознати, правилно разумети, а затим развијати и користити лидерске способности и вештине у вођењу предузећа.

Тежиште је на активностима преко којих лидери остварују утицај, односно на одговорима шта лидери раде, а потом на томе, како остварују утицај на следбенике. Ути-

цај, поверење и одговорност чине суштину лидерства. Особине и понашање лидера су претпоставке за његов развој (Милисављевић, 1999).

Лидерство је комплексно подручје менаџмента, чија је појава означила својеврсну ин-овацију и ново раздобље у менаџменту. Инжењерски језик (који је доминирао у теорији и менаџерској пракси) уступио је место језику политике. Са лидерством су повезани сви савремени концепти на којима се заснива ефективно управљање предузећем, као што су: моћ, утицај, култура, групни процеси и тимска организација.

Менаџер је стручна особа чији задатак произилази из процеса менаџмента, тј. изводи процесе планирања-доношење одлука, организује рад и пословање, ангажује и води људе, контролише људске, финансијске, физичке и информацијске ресурсе како би се извршио задатак због којег је постао менаџер. Менаџер се може дефинисати као стручна особа, која остварује своје задатке, радећи уз помоћ стручних људи, првенствено оних који су му подређени, значи обележје менаџера је извршење задатака уз помоћ других људи, а не да он сам извршава све задатке, а у циљу пораста укупне ефикасности и ефективности, водећи истовремено рачуна о друштвеној и личној одговорности у систему етичких норми. Менаџери у предузећу су ти који одређују која ће се правила примењивати на запослене, користећи своју моћ и ауторитет који им захваљујући формацијском положају припадају.

Обрађујући проблематику моћи и ауторитета менаџера С. Черовић указује на следеће: „Једна од кључних одлука за организацију, односно предузеће јесте начин на који ће се формални ауторитет дистрибуирати на све инстанце организационе структуре” (Черовић, 2003).

Јасно је да главни менаџери не могу да обаве све што је потребно да се реализује стратешки план организације. То је разлог зашто морају да одлуче колики ће ауторитет делегирати (поделити моћ са другима) менаџерима на нижим нивоима.

Пример 4.

У хотелским предузећима у Војводини постоји различит степен делегирања ауторитета на ниже нивое. Уобичајена је појава да је организација посла по секторима рада, у складу са утврђеним правилима, у надлежности менаџера нижих нивоа. Предлагање стимулација за постигнуте резултате је такође у највећем броју случајева на нижим нивоима.

Дакле, **моћ је способност да се утиче на друге људе, тј. способност да се мења став или понашање појединца или група, а поседују је менаџери јер одлучујуће утичу на односе у организацији, односно предузећу.**

Моћ менаџера проистиче из његовог формацијског положаја у предузећу и даје им могућност (Барјактаровић, 2007):

- да врше награђивање, односно да имају **моћ награђивања** (новцем, привилегијама, могућношћу напредовања у служби и сл.),

- да кажњавају, односно да имају *моћ санкционисања – кажњавања* (новчана, недавање привилегија, награда и сл.),
- да имају *стручну моћ* (квалификационе, специјалистичке и друге способности),
- да имају *легитимну моћ* (формална и правна овлашћења постојања ауторитета), и
- да имају *референтну моћ* (опонашање радника по узору на свог шефа). То је моћ која се стиче образовањем и интелигенцијом.

Равнотежно понашање менаџера у коришћењу појединих видова моћи задатак је и свакодневна њихова обавеза, јер синхронизација у понашању даје резултате.

Менаџери који имају већи степен самоконтроле и понашају се зрело у примени моћи имају већу ефикасност и боље резултате и обрнуто они менаџери који имају мањи степен самоконтроле имају слабију ефикасност, а самим тим и резултате. Моћ треба схватати као средство за обављање посла.

Ауторитет као вид моћи обично се везује за структуру и хијерархијску лествицу на којој се одређени менаџер налази. Почива на легитимном утицају који менаџер има у предузећу.

Уобичајена је пракса да менаџери ауторитет дела на *командни ауторитет*, (менаџери одговорни за реализацију циљева предузећа). *Саветодавни ауторитет* (ауторитет који имају одређене групе или појединци које командним менаџерима пружају одређене савете или услуге) *и ауторитет по функцији* ((ауторитет који имају чланови одређених специјализованих одељења који врше контролу других одељења истих или сличних специјалности).

Ради ефикаснијег и бржег реализовања утврђених циљева предузећа неопходно је у одређеним случајевима и фазама управљања ауторитет пренети на ниже структуре менаџера и запослених.

Преношење ауторитета (делегирање) је посебно битно у туризму и хотелијерству, обзиром на његове специфичности и немогућности менаџера да сам обави или надзире све послове који се у овим предузећима обављају (широка лепеза производа и услуга који сачињавају хотелски производ).

Преношење ауторитета како на ниже нивое менаџера, тако и на запослене, подразумева узајамно поверење, сталну комуникацију и пуну слободу оних који су задужени за поједине врсте послова.

Преношењем ауторитета на једној страни менаџеру остаје више простора и времена за сагледавање и предузимање других активности, а запосленима могућност утицаја на доношење одлука.

Успешно управљање предузећем, посебно туристичким и хотелским захтева од генералног менаџера бројне квалитете, међу којима су три доминантна, а то су да мора бити **стратег, визионар** а затим и **лидер** менаџер.

Може се рећи да постоји велика међузависност између лидерства и моћи, јер коришћење моћи представља јак мотив да се постане лидер. Моћ користи лидеру за утицај на

друге у предузећу (начин на који се врши утицај показује да лидерима стоје на располагању бројни извори моћи, од моћи позиције, до личне моћи). Уопштено, менаџерима се сугерише да, уместо ауторитета, царизму граде на референтним особинама, самоувереним и убедљивим наступима (харизма је неопходан елеменат трансформационог лидерства, али сама није довољна да доведе до трансформационог процеса). Зато лидер – менаџер мора да 1. координира, 2. комуницира, 3. информише и 4. алоцира.

Уместо инфериорних, за успех трансформационог подухвата, потребни су супериорни следбеници који прихватају обавезе и одговорност и сами желе да постану лидери. Трансформациони лидери путем опуномоћивања запослених, развијају лидерство кроз целу организацију.

Улога менаџера лидера је у томе, да уз помоћ лидерства задовоље интересе принципала у ефикасном и ефективном управљању предузећем. Лидерство је потребно сваком предузећу, а нарочито оним која су запала у велике тешкоће (нарочито великим и зрелим), јер без лидерства нема успешне трансформације предузећа туристичке привреде.

Džordž Nomans „Понашање лидера” дефинише 11 особина за лидер-менаџера:

1. одржава своју позицију,
2. живи са нормама групе
3. лидер води,
4. не издаје директиве које се неће спровести,
5. одржава позицију својих следбеника,
6. не такмичи се са следбеницима,
7. никад не куди и не хвали пред запосленима
8. сагледава целину стратегије,
9. ствара услове за самодисциплину,
10. мора себе добро да познаје,
11. мора да буде добро информисан

Свакако да понашање лидера зависи од низа компонената и треба да је флексибилно и - адаптабилно. Међутим и околина у знатној мери повратно утиче на његово прилагођавање.

6. КОМПЛЕКСНОСТ МЕНАѢМЕНТА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Предузеће у туристичкој и хотелијерској делатности представља комплексан систем организовања средстава и процеса који функционише у динамичном и многоструко условљеном окружењу, са циљем стварања економских вредности за његове власнике и за задовољавање потреба туриста. У конкретном туристичком систему ангажована средства конвертују се у вредносне резултате за кориснике туристичког производа и услуга и за власнике капитала. Остварено конвертовање обавља се у условима сталних

промена у окружењу које опредељују прилике, опасности и ограничења за Туристичко/хотелско предузеће. То су и основни разлози што Туристичко/хотелско предузеће мора стално да се прилагођава променљивим условима у окружењу.

Затим, то претпоставља стално мењање обима и структуре ангажованих средстава и запослених, прилагођавање функционалних карактеристика организације и технолошких процеса и редефинисање вредносних критерија за потрошаче и власнике капитала.

Ови утицаји на окружење, средства и вредносне критеријуме су динамичког и мултидимензионалног карактера. Стога је неопходно да туристичко и хотелско предузеће прецизно дефинише и истовремено остварује већи број циљева који морају бити међусобно компатибилни и интегрисани. На основама ове платформе и у датим оквирима израста **интегрисани концепт менаџмента у туризму и хотелијерству**.

Дакле, све компоненте туристичког и хотелског менаџмента треба посматрати интегрално. Овакав интегралан приступ посебно је актуелан у процесу управљања **маркетингом, финансијама и персоналом** туристичког предузећа. На пример, пораст обима туристичког промета уз истовремени пад стопе приноса на ангажована средства, није прихватљив за туристичко и хотелско предузеће. Такође, пораст профита, уз губитак кључних менаџера може, представљати нето губитак укупног менаџмента предузећа у једном дужем временском периоду.

Модел интегралног менаџмента заснован је на уважавању великог броја циљева, на различитим нивоима у организационој структури туристичког и хотелског предузећа. У свему томе полазна тачка је природа задатака и процеса туристичког и хотелског предузећа (посебно се узима у обзир локација хотелског објекта, димензије асортимана, линије цена, промоционе кампање и сл.). Интегрални модел туристичког и хотелског менаџмента (Слика бр.11), садржи три основне компоненте: стратегијски, оперативни и административни менаџмент.

Тежиште је на оном начину прилагођавања средстава променљивим условима окружења који може целовито реализовати дефинисане пословне резултате. Осим тога, треба имати у виду да, сталном контролом и оценом остварених резултата стварају услови за одржавање конзистентног односа између средстава предузећа и његовог окружења.

Из мултидимензионалног карактера окружења предузећа, сложене структуре ангажованих средстава и остварених резултата, произилази **изазовност и комплексност** менаџмента у туризму и хотелијерству. Тежиште је на сталном остваривању конзистентног и стабилног односа између наведених, основних компоненти менаџмента у туризму и хотелијерству.

Елементи окружења који имају утицај на туристичко и хотелско предузеће не односе се само на структуру и понашање туриста и пласман понуде туристичког производа.

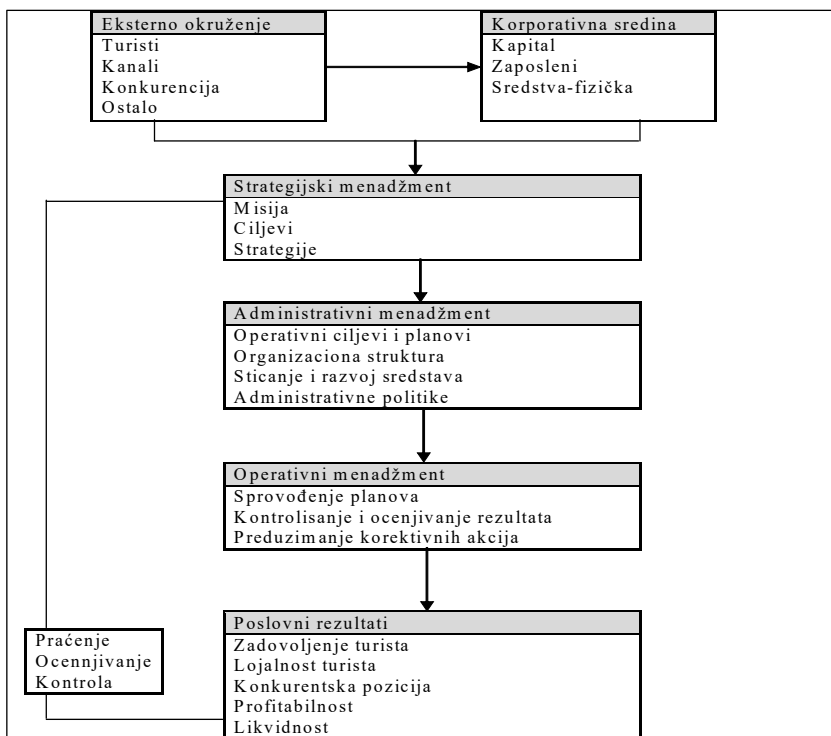
Могућности и опасности произилазе из сложеног механизма конкуренције, али и утицаја државе и инструмената економске и туристичке политике⁶.

Средства и запослени које ангажује Туристичко/хотелско предузеће су, по својој природи, мултидимензионалног карактера. Структуру запослених чине менаџери, специјалисти за поједине, функционалне области, као и широк круг запослених на бројним оперативним и стручним пословима.

Финансијска средства укључују не само елементе равнотеже текућег пословања, већ и брзину протока готовине, структуру укупно ангажованих средстава, структуру капитала, капацитет за позајмљивање капитала и његово увећавање из сопствених извора и слично.

Основна средства долазе до изражаја у физичким карактеристикама туристичког и хотелског предузећа. У питању су број, величина, локација и услови пословања туристичких објеката, опрема, намештај, земљиште и друга средства туристичког предузећа. Такође, треба имати у виду да могу постојати и екстерна ограничења, по питању услова задуживања предузећа (каматне стопе на банкарском тржишту варирају, а такође и бројне стопе пореза и такса на имовину, земљиште, профит и сл.).

Слика 5. Модел интегралног менаџмента у туризму и хотелијерству



Прилагођено према: Davidson W., Sweeney D. And Stampfl R., *Retailing Management*, John Wiley, New York, 1988, str. 203;

⁶ Čerović, S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind, Beograd, 2002., str. 155-195.

Туристичко и хотелско предузеће је вишеструко одговорно за остваривање пословних резултата, а издвајају се три врсте одговорности:

- (1) за остваривање извесних *тржишних резултата* (задовољавање потреба туриста, обим промета, раст продаје туристичког производа, тржишно учешће, одређена снага тржишне позиције и сл.);
- (2) власници капитала (деоничари и кредитори) очекују да предузеће оствари извесне *финансијске резултате* са аспекта профитабилности, раста и ликвидности;
- (3) бројни други деоничари у пословању (запослени, добављачи и држава) очекују извесне резултате по *питању запослености и напредовања*, ефективности у домену управљања туристичким и хотелским објектима и природном околином, кредитне способности и одржавање високог нивоа корпоративног предузетништва).

Пример 5. Неопходност интеграције свих функција туристичког и хотелског предузећа

Поједини менаџери у туризму и хотелијерству су оријентисани само на остваривање финансијских резултата који у краћем временском периоду дају финансијске резултате али у дужем доводе до слабљења позиције туристичког и хотелског предузећа. Други пак, нагласак дају на задовољење потреба туриста али несагледавају финансијску компоненту пословања, трећи воде изузетну бригу о запосленима, њиховом задовољству и мотивисаности али не и о деоничарима, четврти само о свом напредовању. Очигледно је да само приступ који исправно балансира све ове функције води ка успешном и пословању туристичког и хотелског предузећа – односно да само интеграција свих ових настојања гарантује тржишни успех.

Све наведене карактеристике посебно су важне за менаџере-лидере који углавном треба да дефинишу визију и мисију туристичког и хотелског предузећа, а укупно садржина њиховог посла зависи од нивоа на коме обављају функцију менаџера.

7. САВРЕМЕНИ ПРИСТУПИ МЕНАЏМЕНТУ У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Савремено туристичко и хотелско предузеће мора стално: 1. унапређивати квалитет својих производа и услуга, процеса и особља трансформирајући се у тзв. квалитетом управљано предузеће; 2. прихватити потребу радикалних промена усмерених на елиминацију активности које не стварају додатну вредност, а како би се задовољиле потребе потрошача; 3. примењујући нове концепте и мишљења, мора постати организација вођена знањем.

7.1.УПРАВЉАЊЕ ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ

TQM је систем унапређења, повећања флексибилности, ефективности и ефикасности пословања. У дуготрајном развијању квалитета производа и услуга у прошлости највише су се издвајале САД и Јапан. За разлику од Американаца, који су се оријентисали на квантитет и прихватљив ниво квалитета (AQL), Јапанци су се оријентисали на развијање сопствене стратегије управљања квалитетом из које су потекли многи од темељних принципа данашњег TQM – поверење, дугорочне обавезе, такмичење, дисциплина и сл.

Начела по којима се TQM разликује од осталих менаџерских концепата гласе:

1. квалитет вођена према потрошачу (TQM је систем потпуно оријентисан на тржиште и вођен потрошачем);
2. подршка врховног менаџмента (врховни менаџери морају познавати технике и алате TQM-а те стално подстицати запослене на активно укључивање у њихову имплементацију);
3. трајно унапређивање (представља процес раста квалитета производа и услуга);
4. пуна партиципација;
5. скраћивање временског циклуса (већа продуктивност и раст производности, потребно је елиминисати задатке и активности које не стварају додану вредност);
6. превенција, уместо идентификација и корекција проблема (не постоји прихватљив ниво грешака, TQM подразумева нула толеранцију грешака);
7. јасна дугорочна стратегија подuzeћа;
8. управљање на темељу чињеница (необходно је стално прикупљати, анализирати и успоређивати податке – бусинес интелегенце систем);
9. развој партнерства с потрошачима, добављачима и осталим елементима из окружења;
10. јавна одговорност за сигурност запослених, продају производа без грешака, еколошки прихватљиву производњу и сл.

7.2.PREOBLIKOVANJE POSLOVNIH PROCESA

Концепт BPR (Business Proces Reengineering) је амерички одговор на јапански TQM, јер стално унапређивање квалитета није више довољно у условима стално растућих захтева за убрзање пословног процеса и снижавањем трошкова.

BPR се може описати као темељито редефинисање и темељни редизајн (преобликовање) пословних процеса са циљем постизања драстичних побољшања параметара пословања (трошкови, квалитет, брзина). Постоји седам основних правила на којима се темељи BPR:

1. организација се темељи на целовитим пословним процесима, а не производним задацима (пословни процес не треба цепкати на појединачне задатке јер се тиме прекида континуитет пословања);
2. процесима требају управљати оне особе које користе резултате тих процеса (интегрирање свих учесника у процесу у јединствену службу чиме се редуцира координација међусобно неповезаних процеса);
3. прикупљање и обраду информација морају обављати сами ствараоци тих информација

(скраћује се вријеме преноса информација, грешке, убрзава се процес доношења одлука и сл.); 4. географски дисперзиране ресурсе потребно је посматрати као да су централизовани; 5. паралелне активности потребно је повезати, уместо интегрисати њихове резултате пословања; 6. контрола је саставни део пословног процеса; 7. информација се уноси у систем само једном и то на свом извору.

BPR се темељи на следећим начелима:

не треба бити стручњак да би се преобликовао пословни процес (инвентивност), понекад није лоше бити аутсајдер, треба се решити унапред дефинисаних, чврстих ставова, треба научити гледати на ствари очима потрошача, преобликовање се најлакше ради тимски, не треба се преоптерећивати знањем о постојећем процесу, није тако тешко доћи до нових идеја, преобликовање може бити забавно. BPR приступ је заснован на информатичкој подршци.

7.3.ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ

Савремено туристичко и хотелско предузеће мора развити способност одазива, способност учења и способност акције. Учење ће у будућности бити трајна конкурентска предност и управо на тој основи се развила организација која учи. Петер Сенге је 1990. године објавио књигу у којој наводи пет менаџерских дисциплина које представљају основу градње организације која учи:

1. системско мишљење – сваки запослени мора радити тако да подржава цијело предузеће; 2. лично мајсторство – запослени доживљавају своје радно место врло лично, интимно, потпуно су му посвећени; 3. ментални модели – испитивање текућих начина размишљања и отклањање препрека и прилагођавању променама; 4. изградња заједничке визије – развијање заједничке сврхе и поверења; 5. тимско учење – људи су склонији групном успеху него слеђењу индивидуалних циљева.

У организацији која учи свако је ангажован у откривању и решавању проблема што омогућује континуирано експериментисање, промене и унапређивање те повећава способност раста, учења и остваривања сврхе предузећа у туризму и хотелијерству. Менаџер сутрашњице мора бити у стању мењати своју каријеру, а не чекати сигурност пењања хијерархијском лествицом.

ПОГЛАВЉЕ 2: МЕНАѢМЕНТ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. ВРСТЕ ПРЕДУЗЕЋА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Услуге постају све важнији сегмент у светској економији. Процењује се да у просеку 70% БДП у земљама чланицама Организације за економију, сарадњу и развој (ОЕСД) (2007) чини услужни сектор. Чак се предвиђа да ће важност услужног сектора наставити свој раст на глобалном нивоу не само у развијеним подручјима него и у земљама у развоју. Сигурно је да туризам и хотелијерство чине један важан сегмент у услужном сектору, посебно у развијеним земљама. У оквиру услужног сектора туризам се истиче као водећа привредна грана у смислу остваривања прихода и запошљавања. У последњих тридесет година, туризам као привредна грана забележила је велики пораст те су сада један од најзначајнијих сектора у услужној делатности која чини више од 11% светског БДП и запошљава више од 10% радне снаге широм света (UNWTO, 2015). У последње две деценије, упркос терористичким претњама, природним катастрофама, епидемијама болести, флукуацијама курса и несигурностима на политичком и економском пољу, туризам оствари позитиван раст. Овај раст није само забележен у развијеним земљама, него и у земљама у развоју у Азији, Африци и Средњем Истоку. Предвиђа се да ће туризам наставити са растом на глобалном нивоу. У складу са економским, друштвеним, културолошким трендовима и развојем, све више људи ће учествовати у домаћем и међународном туризму. У складу са оваквом растућом потребом, отвараће се нове пословне могућности у туризму, нове туристичке дестинације ће се појављивати и нове туристичке услуге и производи ће се уводити.

1.1. ТИПОВИ ХОТЕЛСКИХ И ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА

Груписање хотелских и туристичких предузећа може се засновати на њиховој **величини** па тако имамо мале, средње и велике. Независна и флексибилна, мала и средња (МСП) предузећа доминирају на туристичком тржишту широм света. Једно МСП предузеће се дефинише се у оквиру политике запошљавања као компанија са радном снагом мањом од 250 запослених (Evropska komisija, 2002; Vanhil, 2000). Према подацима којима се располаже из различитих извора, градација се врши на **микро, мала и средња предузећа**(Табела1)

Табела 3. Критеријуми дефинисања микро, малих и средњих предузећа

Дефиниција ЕУ	Микро	Мала	Средња
<i>Број запослених</i>	< 10	< 50	< 250
<i>Укупан приход</i>	< 7 мил €	< 40 мил €	
<i>Укупна средства (актива)</i>	< 5 мил €	< 27 мил €	
Дефиниција Светске банке	Микро	Мала	Средња
<i>Број запослених</i>	< 10	< 50	< 300
<i>Укупан приход</i>	< 0.1 мил €	< 3 мил €	< 15 мил €
<i>Укупна средства (актива)</i>	< 0.1 мил €	< 3 мил €	< 15 мил €
Према нашим законима	Мала	Средња	
<i>Број запослених</i>	< 50	< 250	
<i>Укупан приход</i>	< 8.8 мил €	< 35 мил €	
<i>Укупна средства (актива)</i>	< 4.4 мил €	< 17.5 мил €	

Извор: Вукосав, С., (2016): Стратегијски менаџмент угоститељско-туристичких предузећа, ПМФ, ДГТХ, Нови Сад

Више од 90% туристичких и хотелских предузећа у Европи припадају групи МСП (Bastakis, Buhalis i Batler, 2004.; Evropska komisija, 2002; Vanhil, 2000) којима обично управљају власници, било појединци или мале групе људи. Основне карактеристике МСП-а:

- у власништву су једног човека или мањег броја партнера,
- фокусирана су на мање тржишне сегменте (локалног значаја),
- имају мало тржишно учешће,
- лако се прилагођавају захтевима тржишта,
- управљање је "резервисано" за власнике предузећа,
- имају флексибилну организацију (без јасне поделе рада и структуре),
- величина предузећа је мала у односу на главне конкуренте у одређеној делатности (према обиму продаје, броју запослених, вредности имовине предузећа).

Менаџмент МСП разликује се од менаџмента великих предузећа. Менаџмент у малим и средњим предузећима, за разлику од великих предузећа, има своје специфичности. У првој фази рада и пословања малих предузећа пажња је највећим делом усмерена на сам производ и његов пласман. То је фаза у којој доминирају знања, вештине и искуство самог предузетника – власника предузећа, који на себе преузима велики део кључних менаџерских функција: од организовања производње, набавке, продаје, обезбеђења финансијских средстава, до унутрашње организације предузећа и слично. То се у овој фази предузећа сматра природним, па чак и пожељним, а најчешће као последица ограничених

средстава и ресурса. Проблем настаје када предузеће шири своју делатност, расте и развија се, а модел управљања активностима и функцијама остаје исти. Предузетник то најчешће оправдава тиме да је фирма још увек мала, да нема финансијских могућности за ангажовање професионалних менаџера, као и да највише поверења има у себе за преузимање пословне одговорности и предузетничког ризика. У првом циклусу раста и развоја предузећа, менаџмент се углавном заснива на знањима и искуствима предузетника стеченим пре уласка у бизнис. Уместо примене научних метода и техника ефикасности и ефективности, више се користи интуиција и тзв. „шесто чуло”. Убрзан раст и развој предузећа не прати одговарајући раст и развој менаџерских знања и вештина. Такав приступ развоју менаџмента у пракси може да потраје и дужи временски период. Предузетник, који је истовремено и директор предузећа, и даље сам одлучује о свим питањима, ради по цео дан, нема времена, и, што је најважније, због све већег броја и обима оперативних активности занемарује стратешка питања раста и развоја предузећа. Последица таквог приступа може изазвати стагнацију пословних активности и самог предузећа (www.profitmagazin.com).

На пример, Kvin, Larmur i Mekvilan (1992) наводе да мањи хотели нису једноставно само мање верзије великих хотелских група.

Пословни циљеви мањег хотела могу имати различит нагласак у поређењу с великим хотелским групама. Према Kvinu и сарадницима (1992), профитабилност, удео на тржишту и продуктивност су мање важни за мања предузећа. Уз то, они могу имати и мању жељу за проширивањем пословања и достизањем високе профитабилности и продуктивности. Њихово гледиште према спољној средини, дугорочним стратегијама, општим позицијама, конкурентској предности и расподели финансијских и људских ресурса можда је различито од оног које имају велике организације. Познато нам је да се многа МСП суочавају са финансијским и менаџерским изазовима (Hvang i Lokvud, 2006) и њихов број пословних неуспеха је виши у поређењу са већим предузећима (Vanhil, 2000).

Друга класификација хотелских и туристичких предузеће може се сачинити према **профитним мотивима**. Већина хотелско-туристичких предузеће има за циљ да оствари профит и достигне неке финансијске циљеве како би задовољила власнике и деоничаре. Са друге стране, невладине туристичке организације, удружења, менаџмент туристичке дестинације и маркетиншке организације могу да се сврстају под непрофитне туристичке организације. Њихов примарни циљ често није стварање профита него достизање неких нефинансијских циљева, да се служи друштву, штити животна средина и достигне одрживи развој туризма у региону и то на дужи временски период. Светска туристичка организација (WTO) и Бирои за посетиоце и конвенције (BPK) су примери непрофитних туристичких предузећа. Коначно, хотелско-туристичка предузећа могу се даље груписати на основу њихове **географске распрострањености**.

Ова подела би укључила:

- локалне,
- регионалне(континенталне) и
- глобалне компаније.

Локалне организације послују само у једном граду или држави, док регионалне послују у једном географском региону или континенту на пример Европи, Средњем Истоку, Северној Америци. На пример, ланац хотела Шангри Ла Хотел са седиштем у Хонг Конгу јесте добар пример хотелијерске регионалне компаније која послује само на пацифичком ободу Азије. И на крају глобалне компаније у хотелијерству, које послују у многим државама и скоро на свим континентима. У поређењу са националним предузећима, регионалне и глобална хотелско-туристичка предузећа суочавају се с много сложенијим, динамичнијим окружењима пуним унутрашњих и спољних изазова. С обзиром на то, морају се прилагодити утицају међународног контекста када се баве стратешком анализом, избором стратегије, имплементацијом, контролом и глобалним конкурентским предностима. Претходне категорије у оквиру угоститељства и туризма показују разнолику природу привредне гране. Сигурно је да се неке од ових компанија могу сврстати и у више група. Међутим, најважније у свему томе јесте да у зависности од функционалног подручја деловања, величине, профитних и непрофитних мотива те географске распрострањености, унутрашње и оперативне средине; за сваку од ових компанија ниво конкурентности, препреке при уласку и изласку, замене и ресурси могу да варирају. Уз то, такође, у зависности од функционалног подручја деловања, величине, профитне и непрофитне орјентације пословања те географске распрострањености, за сваку од компанија различито је следеће: организациона култура, структура, структура трошкова, конкурентске стратегије, нивои ресурса, те улазне и излазне препреке. Свакако, ове разлике захтевају од менаџера да боље разумеју јединствене карактеристике ових предузеће. Као што је и наведено, постоје главне разлике између хотелско-туристичких предузећа у погледу њихових примарних делатности, величине, профитних мотива и географске распрострањености. Ове разлике могу имати значајне импликације на примену теорија и модела стратешког менаџмента у пракси. Поред тога, може да се тврди да због ових разлика треба бити опрезан у смислу генерализовања о хотелско-туристичким предузећима. Са друге стране, често се тврди да упркос различитим услугама које се нуде у оквиру хотелско-туристичких предузећа, свако предузеће има своје јединствене карактеристике које захтевају ближа испитивања када се ради о њиховом менаџменту.

Пословно понашање предузећа у савременој светској привреди може да се манифестује кроз четири управљачке оријентације: **етноцентричну, полицентричну, региоцентричну и геоцентричну**. **Етноцентрично** предузеће пре свега се ослања на домаће тржиште и ресурсе, као и на домаћу културу у размишљању, одлучивању и акцији. **Полицентрично** предузеће географски диверзификује своје пословне

активности и томе прилагођава организациону структуру (преко филијала) и управљање (дајући филијалама аутономију у доношењу одлука). Стратегија таквог предузећа је да се све филијале прилагоде условима привреда оних земаља у којима обављају своју пословну активност, а њиховим растом стварају се релативно осамостаљени делови (дивизије). **Региоцентрична** оријентација максимално усмерава предузећа ка потрошачима и ресурсима једног или више региона и њиховог уклапања (интегрисања) у тамошњу националну привреду. У организацији се повезују производи/услуге са регионима. Код **геоцентричне** оријентације предузеће види цео свет као потенцијално тржиште. Значи да је оно глобално оријентисано у стратегији, култури, кадровима, организацији и управљању, технологији, редистрибуцији средстава и свим осталим аспектима пословања.

1.2. КАРАКТЕРИСТИКЕ ХОТЕЛИЈЕРСКИХ И ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА

Позиција туризма и хотелијерства, уопште, зависи од савремених промена у услужном сектору. Зато у приликом анализе функционалних карактеристика тражње и понуде на туристичком тржишту морамо поћи од дефинисања услуге, која је **„свака активност или корисност коју једна страна може понудити другој, која је у основи неопипљива и која нема за резултат власништво над неким предметом, али не мора бити везана за неки опипљив физички производ“** (Hannagan, 1992).

У основи, организације у оквиру услужног сектора, укључујући и хотелско-туристичка предузећа, поседују одређене, јединствене карактеристике. Игнорисање разлика између услужних и производних предузећа може да води ка неочекиваним исходима. Дакле, специфичности и карактеристике хотелско-туристичких предузећа односно услуга које пружају ова предузећа биле би (Fitsimons i Fitsimons, 2004; Gronus, 2007; Kandampuli, 2007):

- Неодвојивост – учешће клијената у процесу услуга
- Симултаност
- „Пропадање”
- Неопипљивост (континуум опипљивог-неопипљивог)
- Хетерогеност
- Структура трошкова
- Интезитет рада

Неодвојивост

У оквиру хотелијерства и туризма, потрошачи морају да буду присутни и да учествују у услужном процесу, што није карактеристично за произвођачку делатност. То значи да одвајање производње од маркетиншких функција, које су важна особина

традиционалне индустријске производње, није могуће у процесу пружања услуга које проналазимо у оквиру хотелско-туристичких предузећа. Због тога, хотелско-туристичка предузећа морају комуницирати са својим потрошачима и мотивисати потрошаче да активно учествују у процесу пружања услуга.

Да би се привукли и задобили нови потрошачи неопходно је обраћање посебне пажње на локацију, бренд и непрекидне маркетиншке и промотивне активности хотелско-туристичких предузећа. Уз захтеве за активним присуством потрошача и захтевом да они играју важну улогу у процесу пружања услуга, такође, неопходно је и непрекидно обраћање пажње на понашање, физички изглед запослених, дизајн ентеријера и декорације, намештај, распоред и буку. То значи да, као што коментаришу Fittsimons i Fittsimons (2004) о управљању услужним предузећима, операцијама, маркетингом и менаџментом људских ресурса у хотелијерству и туризму, организације морају бити веома уско повезане. У поређењу са производним компанијама овде је неопходно да се развије и одржава један другачији приступ менаџменту, организационој структури и култури унутар хотелско-туристичких предузећа.

Симултаност

Типичан индустријски производ попут фрижидера или телевизора може се прегледати пре него се достави у малопродајне објекте, у којима се продаје потрошачима. Међутим, услуге у хотелско-туристичким предузећима креирају се и конзумирају симултано, што може спречити употребу механизма активне контроле квалитета. Поред тога, као што је већ поменуто, потрошачи и запослени треба да учествују и координишу процес пружања услуга. Готово да је немогуће имати једног менаџера који ће надгледати сваког запосленог, односно процес пружања услуга и побринути се да запослени који су у контакту са потрошачима добро обављају свој посао, а уз то и да води потрошаче у процесу њиховог учешћа у пружању услуга. Према томе, да би се осигурало да се услуге производе и пружају потрошачима према очекиваном квалитету који је у складу са стандардима, хотелско-туристичка предузећа треба да се ослоне на друге мере као што је инвестирање у људске ресурсе, коришћење технологије, изградња жељених објеката и декорисање да би се обезбедио квалитет пружених услуга. Ово се очитује у доношењу одлука, ресурсима локација, операција, маркетинга и менаџерској пракси људских ресурса.

„Пропадање”

Пошто су производња и конзумација у хотелско-туристичка предузећима симултане, услуге пропадају уколико се не продају. Као последица тога, њихова вредност је заувек изгубљена. На пример, једно место у авиону или једна хотелска соба ће „пропасти“ уколико је потрошач не купи/резервише у време производње/доступности. Због тога, потпуна употреба капацитета услуга је стратешки задатак за многа хотелско-туристичка предузећа. Посебно је важно да се нагласи да је тражња за услугама

хотелско-туристичких предузећа често промењива и да зависи од спољних промена или развоја ситуације, као што су сезоналност или кризе. На пример, терористички напади (као онај 11. септембра 2001. у Њујорку), појава неких болести (као САРС на Далеком Истоку) и природних временских непогода (као што су торнада и урагани); сви ови случајеви су имали негативан утицај на потражњу за услугама које нуди туристичка и хотелска индустрија широм света. Хотелско-туристичка предузећа не могу да продају своје услуге кад настану такве околности, оне неповратно губе значајан износ прихода. Кад је потражња мала или се дешавају изненадне флукуације у потражњи, није лако ни препоручљиво за хотелско-туристичка предузећа да спусте цене, пошто то може да утиче на слику о њима, промени стање у домену потрошача и може да узнемири редовне потрошаче. Даљи проблеми везани за пропадање услуга су да потражња клијената за услугама ових предузећа показује веома циклично понашање у веома кратком временском периоду. Потражња за многим хотелско-туристичким предузећима попут различитих смештајних објеката и тематских паркова повећава се за време празника као што су Божић, Нова година или пролећни и летњи распуст. У зависности од локације, многи хотели имају варијације у попуњености капацитета између летњег и зимског периода. Ово представља велику одговорност за менаџмент компанија приликом планирања будућности и распоређивања својих ресурса правовремено и адекватно на одговарајући начин. Укратко, очекиване и неочекиване промене у потражњи имају утицај на структуру трошкова, формирање цена, избор особља и одлуке о распоређивању ресурса.

Неопипљивост

Хотелска и туристичка предузећа нуде комбинацију опипљивих и неопипљивих производа (Kandampuli, 2007). На пример, хотелска соба или оброк у ресторану имају обе особине. Да поновимо, могу да постоје велике разлике између буџетског типа хотела и хотела луксузне категорије у смислу опипљивости и неопипљивости квалитета који је у понуди. Међутим, услуге су често идеје, концепти, интеракције, односи и искуства која најчешће не могу да се патентирају. Веома је важно да се има на уму да је аспект неопипљивости услуга коју нуде хотелско-туристичка предузећа кључна за задовољство потрошача, зато што је главна потешкоћа у вези са неопипљивости услуга у томе да је потрошачи често не могу видети, осетити и пробати када их поручују или купују (Gronus, 2007, Kandampuli, 2007). Пре куповине услуга, потрошачи могу да пробају да оцене услуге на основу посматрања ентеријера хотела те изгледа и понашања запослених. У већини случајева, потрошачи се ослањају на слику или добар углед хотелско-туристичких предузећа. Да би се превазишли потенцијални проблеми и незадовољство о овим областима, неке компаније објављују да њихове услуге и понуда гарантују стопроцентно задовољство. Према законским одредбама хотелско-туристичка предузећа су у обавези да обезбеђују прихватљиве услуге за потрошаче. Међутим, ове законске одредбе варирају од државе до државе. Очекивања клијената такође варирају,

у зависности од државе или географског подручја у којем се налази компанија. Познато је да се захтеви и очекивања клијената стално повећавају, што појачава и притисак на хотелско-туристичка предузећа да побољшају своје услуге и менаџментску праксу.

Хетерогеност

Услуге које пружају хотелско-туристичка предузећа такође могу да варирају у значајној мери. Једна хотелска јединица у ланцу хотела, или једно искуство на годишњем одмору у једној дестинацији вероватно неће бити идентично неком другом. Многи фактори, посебно људски, утичу на варијације у процесу пружања услуга. Другим речима, услуге ће бити хетерогене, а варијације у њиховом пружању ће се увек јављати како у временском оквиру тако и од потрошача до потрошача. Често је тешко стандардизовати сваку интеракцију запосленог са потрошачем у пословању у туризму и угоститељству. Уз то, у многим хотелско-туристичким предузећима, потрошачи не комуницирају само са запосленима него и са другим потрошачима. Овај вид комуникације у одређеним услужним предузећима, као што су пабови, дискотеке, ноћни клубови и крузери, могу бити значајан аспект у целом процесу пружања услуга које су такође веома подложне спољњим утицајима и променама. Један пример спољњег фактора су временске прилике. Посета тематском парку на отвореном може да буде веома пријатно и забавно искуство уколико је лепо време, али може да буде и непријатно искуство уколико пада киша или је хладно.

У скорије време, у великој мери повећали су се покушаји да се побољша и стандардизује процес пружања услуга путем интензивне употребе информационих технологија и активне обуке запослених. Са друге стране, неки потрошачи очекују висок ниво услуга, али то не значи да они воле стандардизоване услуге. Због тога хотелско-туристичка предузећа треба да достигну неки ниво равнотеже између стандардизације и различитости приликом испуњавања захтева и очекивања својих клијената.

Структура трошкова

Структура трошкова у предузећима утиче на доношење одлука, како у области менаџмента тако и по питању ресурса. На пример, луксузна хотелско-туристичка предузећа веома су интензивна по питању капитала, рада и енергије. Типично је и да имају високе трошкове одржавања имовине као и велики број запослених са пуним радним временом. За њих може бити веома тешко да смање ту врсту трошкова чак и у случају ниске потражње. Уз то, сваких пет до десет година морају да реновирају своје објекте да би остали конкурентни на тржишту. Следећи проблем је и то што, с обзиром на велике инвестиције у ове објекте, инвеститори и власници очекују поврат инвестираних средстава. Зато ове компаније треба да одржавају један константан прилив клијената да би се одржала профитабилност њиховог пословања. Ово често води ка креативном маркетингу и стратегијама за развој производа као и стратегији формирања цена.

Интезитет рада

Када се машине и компјутери инсталирају на фабричку линију у производњи аутомобила то може да смањи број запослених. Међутим, у поређењу са многим предузећима у другим индустријским делатностима, хотелско-туристичка предузећа захтевају велики број запослених. Да поједноставимо, хотелско-туристичка предузећа су интензивна по питању рада зато што лична комуникација и искуство јесу важан део услуга те тако и запослени имају важну улогу у овом процесу. Упркос коришћењу машина, компјутера и технолошком развоју, хотелско-туристичка предузећа и даље се примарно ослањају на своје запослене у смислу пружања незаборавног и позитивног искуства. Дакле, кључни фактор у придобијању потрошача који ће вам остати верни јесте да их ваши запослени услуже и према њима се понашају љубазно.

1.3. УТИЦАЈ ОСОБЕНОСТИ И КАРАКТЕРИСТИКА УСЛУГА У ХОТЕЛСКО-ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА НА ЊИХОВ МЕНАЏМЕНТ

У предходном делу смо објаснили неколико јединствених карактеристика услуга у туристичко-хотелским предузећима. Треба запамтити да с обзиром на разлике међу предузећима у овој области индустрије по питању величине, типа услуга, мотива за профит и клијената, различит је ниво и значај ових карактеристика. На пример, опипљивост као аспект услуга у ресторану брзе хране може бити очигледнији у поређењу са оним у луксузнијем ресторану. Структура трошкова у ниско буџетном хотелу сигурно је другачија од структуре трошкова у луксузном хотелу са пет звездица.

Комуникација између потрошача и запослених те између самих потрошача/путника на броду током крстарења, у хотелу са пет звездица, или у ноћном клубу биће веома различита од комуникације у ниско буџетном хотелу. Оно што је овде веома важно јесте да менаџери и власници хотелско-туристичких предузећа треба да буду свесни јединствених карактеристика њиховог бизниса. Такође, морају бити изнад једноставног прилагођавања менаџерских техника које су развиле индустријске делатности. Због тога је веома важно дефинисати кључне области у којима претходно наведене специфичности и карактеристике могу имати импликације на менаџмент хотелско-туристичких предузећа.

Области у којима карактеристике услуга хотелско-туристичких предузећа имају утицај на менаџмент

1. Анализа унутрашње и спољне средине као трајан процес
2. Доношење одлука у областима пружања услуга, формирање цена и маркетинг
3. Стратешко планирање
4. Развој одрживе конкурентске предности

5. Достизање и евалуација жељених циљева
6. Капацитет менаџмента да се добије максималан приход
7. Менаџмент структуре трошкова у компанији
8. Расподела доступних финансијских средстава и људских ресурса за будуће стратегије
9. Евалуација и побољшање процеса пружања услуга
10. Интеракција сапотрошачима и задовољавање потрошача
11. Обука, развој и мотивација запослених и менаџера
12. Дизајнирање и декорисање простора

2. ЗНАЧАЈ ПРОФЕСИОНАЛНОГ МЕНАЏМЕНТА

Када говоримо о малим и средњим предузећима, генерално па и у туризму и хотелијерству немогуће је а да не поменемо предузетништво и предузетника. Предузетник је особа која, вођена унутрашњим психолошким потребама, експериментира у оквиру бизниса. Предузетници су креативне особе. За њих се може рећи и да су визионари који су оријентисани, како на садашње тако и на будуће догађаје. То су особе које иницирају и предузимају подухвате, способне да брзо одлучују. Предузетници су особе које преузимају ризик на себе јер улажу њихово средства у отпочињање пословања. **Под предузетнишвом подразумевамо друштвену функцију креирања и стварања нових вредности путем креативног комбиновања пословних ресурса.** Испољава се као спремност за предузимање иницијативе, активирање друштвено-економских механизма и свесно излагање ризику приликом трансфера идеје у пословне подухвате. Остварује се као процес дефинисања и реализовања промена, ради обезбеђивања нових профитабилних послова и/или начина пословања, производа и услуга... **Предузетник је особа која применом нове идеје или иновације и преузимањем пословног ризика у предузећу пласира своје производе/услуге на тржиште ради стицања профита.** Његова специфичност огледа се у томе што он може да узме факторе за производњу (земљу, рад и капитал) и употреби их да створи нову робу или услугу. Поставља се питање: Да ли предузетник и менаџер могу да буду исто лице? Наравно, одговор је позитиван. То се дешава у ситуацијама када амбициозни појединци улажу свој капитал ради отпочињања и самосталног вођења бизниса. Он поставља циљеве, доноси одлуке, управља целокупним пословањем. Самостални предузетник који аутономно доноси управљачке одлуке и лично их спроводи, мора размишљати и предузетнички и менаџерски. Ово је могуће у ситуацијама када је предузеће неразвијено, веома мало, односно у ситуацијама где једна особа, оснивач–предузетник, може сама да обавља све активности. Под тим активностима подразумева се и поље финансија, технологије и маркетинга, једном речју он води рачуна о свему.

Предузетник се, пре свега, поистовећује са предузећем које води и његове успехе или неуспехе у целини прихвата као своје успехе односно неуспехе. Предузетник се тако посматра као интуитивна особа, која увиђа шансе и претње у домену посла и емотивно апелује на друге да му се придруже и да заједно реализују указану прилику. Једна прича илуструје две врсте људи, који воде већину предузећа – предузетници и менаџери. Предузетник живи за нове ствари. Он види шансе за нови производ или посао сваке недеље и кренуће да ради без обзира на профитабилност или губитак. Менаџер, на пример, не би могао да почне са прављењем лимунаде за жедне у пустињи окружен милионерима. Али ако неко отпочне са прављењем лимунаде то може учинити да то буде веома профитабилно. Ко је бољи бизнисмен, предузетник или менаџер? Одговор је: Предузећима су потребни обојица, и то у правом броју и у право време. Такође је потребна и особа која ће интегрисати наизглед супротне поларитете предузетника и ме на цера. Како предузеће расте оснивачи наилазе на све веће и веће проблеме који се тичу нових менаџерских знања и вештина. Наравно раст и развој предузећа подразумева запошљавање нових људи, професионалаца, професионалних менаџера који ће предузеће водити у нова искушења и изазове. Наравно, не треба да заборавимо и оснивача који је, на пример, пре оснивања сопственог предузећа имао бекграунд у маркетингу, те он може развити и усавршити оне менаџерске вештине и знања која се тичу вођења ове функције. За друге функције у фирму могу бити доведени и појединци споља, које, како смо нагласили, називамо професионалним менаџерима. Ови појединци немају интереса у предузећу. Можда у предузећу има појединаца који се тренутно не налазе на менаџерским позицијама, али који ће бити унапређени на менаџерске позиције. То су по јединци који су у предузећу извесно време и чије су функције и одговорности нарасле упоредо с растом предузећа. Они се могу сматрати “органским менаџментом”. Раст и развој предузећа условљава нова знања и вештине које професионални менаџери носе са собом. Наравно, у почетним фазама животног циклуса сваког предузећа, организација је неформална, нема написмених процедура и правила. Раст организације условљава отклањање ентропије из организационих система и увођење такве организације која ће обезбедити ефикасно функционисање целог система. За разлику од пре ду зетника који се поистовећује са фирмом, професионални менаџер се поистовећује са функцијом коју обавља у предузећу. Он не размишља емотивно већ рационално и он се у обављању свог посла концентрише на два циља: ефикасно и ефективно обављање радних задатака. **Како Исак Адижес каже: “Менаџмент не значи извести систем из стадијума где постоји проблем и увести га у стадијум у коме не постоји проблем. Он знач и уздићи се до следећег нивоа проблема, до следеће генерације проблема” .**

То под разумева да се професионални менаџери сваки пут срећу с новим и комплекснијим проблемима у односу на постојеће проблеме. Посебно треба истаћи да се овде не ради о априори раздвајању менаџмента на две личности. Оно је могуће ако се предузетник и менаџер посматрају у оквиру одређене фазе у развоју пословања и њиховог примарног интереса исказаног одређеним приоритетним циљевима. Улога предузетника је наравно важнија у почетним фазама животног циклуса предузећа док је у наредним фазама значајнија улога менаџера. Овде се ради о својеврсној симбиози лидерства, предузетничког духа и менаџерских знања и вештина које су потребне за успешно вођење предузећа. Предузетник мора да поседује нека основна знања и вештине менаџмента, док менаџер под принудом закона који владају на тржишту, мора да модификује и иновира свој традиционални начин управљања, при чему поприма елементе “предузетничког менаџмента”. Такав менаџер спознаје шансе у окружењу, адекватно комбинује ресурсе којима предузеће располаже, и својом харизмом доприноси да појединци, који раде у предузећу, уложе велики напор у достизању постављених циљева.

Постоје три врсте вештина које професионални менаџмент треба да поседује. Ове вештине се разликују и зависе од хијерархијског нивоа на коме се одређени менаџер налази. Тако да код топ менаџмента доминирају концептуалне вештине, које подразумевају способност за координацију и интеграцију свих интереса и активности једног предузећа. Средњи ниво менаџмента треба да поседује развијене људске вештине које подразумевају разумевање, сарадњу и мотивисање других људи било као појединаца или у оквиру групе. Менаџмент прве линије треба да поседује техничке вештине које подразумевају способност да се користе процедуре, технике и знања једне специјализоване области.

Процеси менаџмента су веома сложени. Они указују на комплексност менаџмента малог и средњег предузећа. Све горе изнето априори наводи на чињеницу да је професионалан менаџмент веома значајан за развој малог и средњег предузећа. Турбулентно окружење, нови и непредвидиви конкуренти траже професионалан менаџмент који може да искористи снаге и шансе, а да елиминише слабости и претње на које једно МСП наилази. **Како Џон П. Котер наводи ефикасан и професионалан менаџер, како малих тако и великих предузећа 21. века, мора да поседује две особине: да је спреман да учи кроз цео живот и да поседује снажан такмичарски нагон.** Изгледа да ови фактори људе испуњавају одређеном енергијом, стварањем необично јаког конкурентског потенцијала. Када говоримо о професионалном менаџменту морамо и да поменемо одређене особине које би један менаџер малих и средњих предузећа требало да поседује. Он мора пре свега да буде: вредан, интелигентан, поштен, амбициозан, енергичан, ентузијаста, флексибилан, маштовит, оптимиста, храбар, јака и стабилна личност...

Поред тога потребно је да се дефинишу и знања која један менаџер МСП треба да поседује.

Генерално гледано он треба да поседује:

- техничка знања,
- знања из области друштвених наука,
- концепцијска знања.

Савремена теорија менаџмента указује да модеран менаџер треба да поседује следећа знања:

- функционална знања,
- системска знања,
- знања из ситуационе анализе.

Такође менаџер треба да поседује и следеће способности:

- управљачке,
- организационе,
- руководилачке,
- лидерске способности.

Наравно, све наведене особине, знања и способности не може да поседује један менаџер. Због непостојања таквог идеалног менаџера формирају се менаџмент тимови, где кроз синергетско деловање свих менаџера предузеће успева да достигне постављене циљеве.

3. УСПЕШНОСТ МЕНАѢМЕНТА МАЛОГ И СРЕДЊЕГ ПРЕДУЗЕЋА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Када говорим о професионализацији менаџмента немогуће је да се не помене њихова успешност. Ефикасност и ефективност су показатељи успешности сваког предузећа, те је њихово утврђивање неопходно за увид у тренутно стање у предузећу, а представљају и основу за дефинисање смерница за будућност.. Ефективност је основа успеха, ефикасност је минимални услов за опстанак када је успех већ постигнут. Пословни успех малог и средњег предузећа пресудно је условљен знањем, способностима и другим личним карактеристикама водећих људи у предузећу. Поред тога, мала и средња предузећа одликује изузетан утицај личних циљева и мотива предузетника и/или власника– менаџера, на циљеве самог предузећа. У наставку следи приказ различитих приступа за оцену ефикасности и ефективности, као и приказ њихове релевантности, те фактора који опредељују њихово коришћење.

Приступ остварења циља је најшире коришћен метод за оцену ефективности предузећа. У суштини овај метод своди се на оцењивање степена остварљивости дефинисаних циљева. Што је овај степен већи, већа је и ефективност предузећа.

Иако за мала и средња предузећа овај приступ има несумњиво велики значај, код ових предузећа може се поставити питање специфичности карактера њихових циљева, а самим тим и специфично схватање пословног успеха. Уобичајено је да се за успех користе рачуноводствени извештаји и да се на основу финансијске анализе утврде параметри успеха, односно неуспеха. Само одређивање успеха или неуспеха је сложеније код малих и средњих предузећа него код осталих, јер се у обзир мора узети персонална условљеност ових предузећа, тј. индивидуални критеријуми. Због свега тога, за мала и средња предузећа треба прихватити и приступ стејкхолдера.

Према приступу стејкхолдера успешност предузећа изражава се способношћу предузећа да задовољи интересе и циљеве кључних стејкхолдера. То даље имплицира да је неопходно да се идентификују кључни стејкхолдери, утврде њихови интереси и циљеви. Полазећи од саме природе малог и средњег предузећа, кључни стејкхолдер је предузетник или власник–менаџер. Због тога треба поћи од његових схватања успеха/не успеха. Циљеви других стејкхолдера нису ништа мање лични него циљеви предузетника, што доводи до широког скупа критеријума за оцену успешности малог и средњег предузећа. Може се закључити да висока персонализованост процеса управљања доводи до изједначавања значаја квантитативних и квалитативних критеријума успешности предузећа.

Према приступу система ресурса ефективност и ефикасност предузећа зависе од способности да предузеће прибави ретке и вредне ресурсе, а то подразумева да се овај приступ заснива на томе да предузеће, које жели да буде ефективно, мора бити способно да искористи могућности које му пружа окружење и прибави вредне и ретке ресурсе. Пошто је оскудица ресурса карактеристична за мала и средња предузећа, то овај приступ добија на значају у мерењу успешности ових предузећа. Мана овог приступа је пренаглашен значај прибављања ресурса у односу на значај њихове употребе. Због тога, тешко се може сматрати ефективним оно предузеће које ефикасно прибавља неопходне ресурсе, али их не користи на начин који омогућава реализацију циљева. Овај значај има смисла само као допунски показатељ другим показатељима или у случају да не постоје други показатељи за успешност предузећа

Према приступу интерних процеса успешност предузећа изражава се ефикасношћу интерних трансформационих процеса, као и стањем интерног амбијента. У истраживању успешности предузећа користе се две велике групе показатеља. Прву групу показатеља чине индикатори стања интерног амбијента, као што су тимски рад, радна клима, поверење и сарадња...

Другу групу чине показатељи ефикасности (односно аутпута и инпута), односно показатељи економичности, продуктивности и рентабилности. Због специфичности

малих и средњих предузећа може се закључити да прва група показатеља има велики значај за оцену успешности.

Приступ конкурентских вредности одликује настојање да се комплексније изрази економска успешност, комбинујући више показатеља успешности. Према овом моделу постоје четири модела ефикасности предузећа, са одговарајућим скуповима показатеља успешности предузећа. То су модели: људских односа, отвореног система, интерног процеса и рационалног циља, који одговарају предузећима у различитим фазама животног циклуса. Може се закључити да се приликом избора критеријума за оцену пословне успешности малог и средњег предузећа морају уважавати специфичности ових предузећа у погледу начина управљања, циљева и сл. Остали критеријуми немају велики значај за мерење успешности малих и средњих предузећа.

4. МЕНАџМЕНТ И ВЛАСНИШТВО

Основни облици организовања свих малих и средњих предузећа па и у туризму и хотелијерству, према облику својине у Републици Србији, прописани су позитивним законским прописима. То су индивидуални власници (инокосна предузећа), партнерско власништво (ортачка предузећа), друштво са ограниченом одговорношћу (ДОО), власници малих корпорација. Одлуку о облику власништва предузетници доносе пре уласка у конкретан посао, пре регистрације предузећа. Одлука о самосталности, ортачком или акционарском наступу није мисаони став од кога предузетници могу увек одустати када процене да то за њих није добро. Та одлука има импликације које ће се одразити у будућем пословању па према томе треба да буду прилично обазриви приликом њеног доношења. Мала предузећа најчешће су у форми инокосног предузећа или ортачког предузећа. Средња предузећа ретко су у власништву појединца или ортаклука, већ су најчешће организована у форми акционарских друштава, односно мањих корпорација. ДОО је прелазни облик власништва између ортаклука и акционарских друштава.

Инокосно или индивидуално предузеће представља најједноставнију правну форму предузетничког организовања у коме привредну делатност обавља један власник. То практично значи да власник сам оснива и води предузеће. Сав потребан почетни капитал оснивач улаже сам у предузеће. Будући да је предузетник једини власник он уједно, попуно и самостално, одговара за пословање предузећа и сноси сав ризик пословања. Неки од аргумената које можемо истаћи, а који иду у прилог оснивању инокосног предузећа су следећи: најбоље је да се у пословање крене сам јер се у сопствену вољу и могућности највише верује. Поред тога, ако посао није превелик, односно ако може да га обавља једна особа, оваква форма организовања је веома погодна. Постојање сувласника у предузећу носи специфичне ризике. Власништво и

менаџмент чини једна особа која је одговорна за целокупну ефикасност и ефективност предузећа. Оснивање ових предузећа веома је једноставно, па због тога њихов број у укупном броју предузећа је велики. Међутим, што се тиче профита, вредности имовине, а посебно по политичком и економском утицају неколико џиновских корпорација заузимају стратегијски доминантну позицију.

Предности инокосног предузећа су:

- јефтина форма организовања,
- велика слобода власника у регулисању организације,
- власник има комплетну контролу у управљању,
- минималан обртни капитал,
- предности у домену такси за мале власнике,
- читав остварени профит припада власнику.

Недостаци инокосног предузећа су:

- неограничена одговорност власника предузећа,
- у случају болести или смрти власника губи се континуитет пословања,
- теже се скупља капитал, јер акумулација зависи од једне особе,
- раст и развој фирме је ограничен због недовољног знања власника.

Предузећа која су у власништву појединца имају сталну потребу за готовином. То је услед неизбалансираности прилива и одлива, јер купци добијају производе на одложено плаћање, док добављачи траже авансну уплату за робу. Због тога предузећа хрле за додатним капиталом. Банке и друге финансијске институције нерадо им одобравају кредите, па се због тога прибегава проналажењу ортака и формирању ортачког предузећа.

Ортачко или партнерско предузеће представља такав институционални облик организовања где се два или више партнера удружују ради остваривања заједничких циљева. Ортачко предузеће оснива се уговором између два или више лица, по правилу физичких, да послују под заједничком фирмом, и да свако лице целокупном својом имо- вином одговара за обавезе друштва. Основни разлози којима се руководе лица при оснивању ортачког предузећа су већи финансијски и пословни кредибилитет предузећа и чињеница да већи број људи више зна и може дати већи допринос вођењу предузећа. Оснивачи ортачког предузећа по правилу представљају и менаџмент тог предузећа, мада постоје и они ортаци који не желе да се мешају у управљачке одлуке већ само сносе ризик губитка, односно добитка новца на уложени капитал. Ако више чланова пословодства ортачког друштва, али не сви, имају право на вођење послова, према уговору о оснивању, оно може бити организовано као појединачно или заједничко. Ако уговором о оснивању није речено ко врши пословодство у питању је појединачно

пословодство сваког од чланова. Приликом предузимања посла ”сваки од чланова овлашћених на пословодство има право да поступа самостално (без прибављања претходне истовремене или накнадне сагласности осталих чланова)”. Код заједничког пословодства овлашћени чланови наступају искључиво заједно, односно “за сваки посао потребна је сагласност (истовремена, не и унапред дата за све послове) свих чланова друштва овлашћених на пословодство.” Наводи се да се уговором о оснивању може предвидети и мешовити облик вођења посла, тј, “да се поједини послови предузимају појединачно, а остали колективно или да се овлашћења расподеле у зависности од броја чланова који су овлашћени на пословодство, сложености послова друштва и слично.” Управни одбор у ортачком друштву није обавезан. У упоредном праву познати су у друштвима: директори – запослени “директори под платом”, дакле професионални менаџери. Значи да се пословодна функција у ортачком друштву може поклапати са власничком функцијом (ако су сви ортаци овлашћени за пословодство, или су уговором одредили једног од њих да их заступа), а директор може бити неко лице изван ортачког друштва.

Карактеристике ортачког предузећа су следеће:

- то је друштво настало уговором или другим споразумом, за чија закључења важе правила уговора о ортаклуку,
- оно има правни ентитет,
- минималан број чланова је два, док максималан у нашем праву није одређен,
- оно се оснива ради обављања неке делатности најчешће трговинске,
- мора имати посебно име; код нас мора имати имена свих чланова, више њих или једног од њих уз посебну ознаку “и остали”,
- мора имати ознаку типа организације (о.д),
- партнери могу бити различите врсте: општи, номинални, тихи, тајни и латентни,
- одговорност свих ортака према трећим лицима је непосредна, солидарна и то целокупном својом имовином,
- вођење предузећа обављају сви ортаци, уколико се другачије о томе не договоре,
- ортаци имају одређена права: право управљања, право учешћа у добити, право информисања, облигациона права...,
- ортаци одговарају за ортаклук и након иступања из посла и то за све послове који нису били окончани у тренутку иступања из ортаклука,
- ортаци су по правилу чланови друштва а повериоци предузећа намирују се у случају стечаја прво из имовине друштва, а уколико то није довољно и из приватне имовине власника.

Предности ортачког предузећа су:

- јефтина су за организовање,
- неколико власника са собом повлачи неколико извора капитала,
- широка менаџерска основа,

- предности по питању разних државних такси,
- имовина припада партнерима...

Недостаци ортачког предузећа су:

- неограничена одговорност партнера,
- подељен је ауторитет што може да дезоријентише пословне partnere и запослене,
- теже се обезбеђује додатни извор капитала из спољних извора, јер менаџери банака и других финансијских организација немају поверења у предузеће у које је одговорност подељена на више ортака,
- могући извори деструктивних конфликта уколико су партнери различити по неким личним особинама.

Да би ортачко предузеће расло и развијало се, оно мора да обезбеди додатне изворе капитала. Уколико предузећа добро послују, односно ако је њихов бонитет добар, банке оваквим предузећима одобравају кредите. Међутим кредити знају да оптерећују пословање, те се прибегава емисији акција, односно трансформацији ортачког предузећа у акционарско друштво.

Корпорација или акционарско друштво представља такав облик организовања, у коме више лица послује под заједничком фирмом са тачно одређеним капиталом који се уноси у то друштво куповином акција које представљају делове унапред утврђене главнице капитала друштва. **Акције представљају хартије од вредности којима се доказује власништво над делом капитала, тј. средствима потраживања, добити и средствима емитената.** Акционари, који инвестирају у акционарско друштво, по правилу не учествују у менаџменту предузећа. Треба нагласити да акционарско друштво може да оснује и једно лице, које се тада назива једноперсонално акционарско друштво. Права акционара су: имовинска, лична, поверилачка и специјална. У средњим предузећима појединци могу да буду власници и до 10%, чак и у неким случајевима до 20% од укупног броја емитованих акција што за велика предузећа није карактеристично. Због тако великог броја власника, формира се управни одбор који представља везу између власника с једне и менаџера са друге стране, односно долази до раздвајања својине од управљања у предузећу. Вођење фирме препушта се менаџерима који су професионално обучени за вођење одређених функција у предузећу. Корпорацијом управља управни одбор, чије чланове бирају власници – акционари предузећа.

Карактеристике акционарских друштава:

- то је друштво капитала, односно битан је скуп капитала изражен у акцијама које су аликвотни део целе главнице,
- послују под реалном фирмом која носи ознаку друштва са скраћеницом а.д.,
- поседују правни субјективитет,
- основа главнице акционарских друштава је фиксна и подељена на једнаке номиналне вредности акције изражене у новцу,

- број акционара није лимитиран,
- оснивачи могу бити физичка и/или правна лица, домаћа и страна,

Предности акционарског друштва су следеће:

- одговорност предузетника је само до оног нивоа до којег су они уложили приликом куповине акција,
- у акционарским друштвима пословање креира менаџмент који предводи борд директора,
- лакше се повлачи уложени новац, кроз просту продају акција другом лицу,
- акционарска предузећа су континуалног карактера јер послују независно од расположења и стања појединца,
- лако повећавају свој капитал кроз додатну емисију акција.

Недостаци акционарских друштава су следећи:

- теже се организују јер су својински и организационо знатно сложенија,
- тримија су у пословном деловању, јер се одлуке доносе на различитим хијерархијским нивоима у предузећу,
- двоструко опорезивање; корпорација плаћа порез на профит док акционари плаћају порез на дивиденде које остварују.

Менаџмент и власништво су одвојени, чак и у најмањим корпорацијама. Због тога менаџери не морају имати директан, лични интерес за пораст профита. Административно особље, као и менаџери, представљају службенике једне корпорације и све док су на платном списку, њихов доходак је загарантован без обзира на успешност, односно неуспешност предузећа.

Друштво са ограниченом одговорношћу (ДОО, доо, д. о. о. или д.о.о.) је врста предузећа у форми привредног друштва које оснива једно или више правних и/или физичких лица, у својству чланова друштва, ради обављања одређене привредне делатности под заједничким пословним именом и које за обавезе одговара само оснивачким улогом. ДОО се сматра друштвом капитала, али има и неке карактеристике друштва лица. Друштво са ограниченом одговорношћу је друштво капитала које се најчешће бира приликом организовања малих и средњих предузећа. Оно представља прелазни облик између ортаклука и акционарског друштва. Предност овог облика организовања је знатно мањи ниво формалности процедура и унутрашње организације у функционисању друштва у односу на акционарско друштво.

Највиши орган управљања је скупштина чланова. Скупштина је орган власника и доноси стратешке одлуке. Управни одбор/директор их извршава.

Скупштина одлучује о:

- финансијским питањима, која обухватају усвајање годишњих финансијских извештаја и одлучивање о расподели добити, стицању сопствених удела, повећању и смањењу основног капитала)
- избору и разрешењу директора, чланова управног одбора и ревизора
- статусним променама
- нормативним питањима која обухватају измене оснивачког акта, уговора чланова и пословника скупштине

Управни одбор/директор управља:

- организацијом пословања
- радно-правним односима
- вођењем и контролом финансија
- закључивањем уговора
- комуникацијом са државним органима

5. ЕВРОИНТЕГРАЦИЈЕ И МЕНАџМЕНТ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЊА

У овом делу биће речи о основним доменама адаптирања менаџмента малих и средњих предузећа, што важи и за она у туризму и хотелијерству. Биће приказана сврсисходност коришћења неких савремених приступа менаџмента ради реаговања на захтеве које намеће турбулентно окружење. Акцент је стављен на адекватно задовољење свих стејхолдера који окружују предузеће. Главна подручја, о којима савремени менаџери малих и средњих предузећа морају да размишљају, а тичу се евроинтеграција, су следећа:

- пословна интернационализација,
- примена нових пословних модела, укључујући и електронско пословање,
- повећање улоге информација, укључујући и информационе технологије,
- конкурентност заснована на променама у производима предузећа и у коришћењу технологија.

Да би се постигла неопходна адаптација менаџмента малог и средњег предузећа, у новим условима, препоручљиво је коришћење неких есенцијалних менаџмент приступа. Препоруке менаџерима малих и средњих предузећа по питању евроинтеграција су следеће:

Укључити пословну интернационализацију у стратегију раста малих и средњих предузећа, што подразумева улаз на регионална и европска тржишта. Ова стратегија темељи се на високим додатим вредностима, преко стратешких партнерстава, партиципација у подуговарачким ланцима, итд. Према томе, могуће је достићи висок ниво извозне оријентације и увозне зависности производа.

Побољшати комплексност технологије оперативних процеса на основу иновативне праксе. Коришћење иновација је нескривени фактор за тржишни просперитет предузећа, укључујући и мала и средња, а све у контексту нових економских услова, који обезбеђују дугорочну конкурентну предност и динамичну адаптацију на захтеве које на меће тржиште.

Применити интернет технологију и електронско пословање. Постепена трансформација или радикалне промене у постојећим традиционалним пословним моделима унутар малих и средњих предузећа, коришћењем модерне информационе технологије, омогућавају овим предузећима повећање профита и повраћај уложених средстава, обезбеђују бољи менаџмент предузећа и бржи процес доношења одлука, транспарентност, побољшање организационе културе, атрактивне послове за сараднике, клијенте и остале.

Остварити бенефите од потенцијала такозваног аутсорсинга, који настају у случајевима када једно предузеће препушта специјализованим предузећима обављање својих функција или пословних процеса. Ово настаје само у оним случајевима када специјализована предузећа обављају те функције, односно процесе, много професионалније и ефикасније него матично предузеће. На овај начин новац и време су уштеђени, а постигнути су бољи пословни резултати.

Перманентан тренинг запослених у малим и средњим предузећима, који може да обезбеди јединственост предузећа, позитивну или негативну дискриминацију од других. Ово је модеран начин побољшања продуктивности запослених и фактор за превазилажење потешкоћа које намеће модерна, напредна технологија.

Развој пословног плана, али не само у случајевима отпочињања с пословањем малог и средњег предузећа, инвестирања и конкурисања за различите фондове, већ у свакој новој пословној авантури. Ово је алат који открива и демонстрира способност за конкурентност и потенцијале за раст. Рефлектујући текућу ситуацију унутар малог и средњег предузећа и стратегију за раст и развој, пословни план обезбеђује менаџменту пред узеоћа увид у тржишне потенцијале и разлике у профитабилности између могућих и жељених пословних активности.

Прихватање интернационалних стандарда квалитета, као предуслова за остваривање конкурентности и увођење система за управљање квалитетом, обавезна је стратешка одлука у вођењу малих и средњих предузећа. Да би побољшали резултате пословања менаџери малих и средњих предузећа морају да прихвате принципе

управљања квалитетом који су дефинисани кроз серију стандарда ISO 9000, који укључује: оријентацију ка потрошачима, лидерство, учешће запослених, процесни приступ, приступ менаџмент система, константна побољшања, доношење одлука на основу чињеница, узајамни профитабилни односи са добављачима. Поред тога императив у пословању хотелских и туристичких предузећа је пословање по НАССР принципима. Релативно добра идеја за констатовање раста малог и средњег предузећа може бити генерисање додатне вредности унутар њега, што омогућава већи легалитет горе наведених индикатора. Систематски мониторинг, који обезбеђује информације као и за праћење раста и развоја предузећа унутар једне земље и које су неопходне за компарацију ових предузећа са предузећима из других земаља. Све што је горе наведено, указује на комплексност проблема с којима се суочавају менаџери малог и средњег предузећа у току евроинтеграције. Прихватање есенцијалних приступа менаџмента, менаџерима обезбеђује добру основу за ефикасно функционисање њиховог предузећа, које даље може да генерише раст и развој.

6. СТРУКТУРА КОРИШЋЕЊА РАДНОГ ВРЕМЕНА МЕНАѢРА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Време је један од најважнијих ресурса и у потпуности је необновљиво, тј. време је једини ненадокнадљиви ресурс. Западна, нарочито америчка култура, схвата време као једини извор, један веома редак ресурс, који се константно исцрпљује. Нагласак је на ефикасном коришћењу времена. Анализирајући употребу времена, могуће је установити ефикасније начине коришћења времена, на радном месту и ван њега. Навике које се односе на време веома су сложене и различите. Уколико жели постићи све што је планирао, свако мора бити свестан својих навика и ставова везаних за време. Свака особа има на располагању укупно време живота од рођења па до смрти и због тога га треба што интензивније користити. Менаџер даје пун значај времену тек онда када га мало има. Највећи капитал за сваког менаџера је његово продуктивно време и конструктивна пословна активност. Главни проблем малог и средњег предузећа је ограничено време менаџера. Запосленим у великим предузећима време је испланирано и програмирано, док у малом и средњем предузећу менаџер има мало времена и своје време треба сам да испланира. Поред предности које има мало и средње предузеће, чији је оснивач уједно и директор предузећа, он по правилу има мало времена. Превисока је цена када се ради о времену менаџера малог и средњег предузећа које се може посветити пословању, а да при томе остане и слободног времена за свакодневни живот. Главни циљ менаџмента времена је да цена успеха буде на разумном нивоу. Неки менаџери малих и средњих предузећа, углавном, посвећују своје време пословним активностима, тако да је цена њиховог успеха веома висока и по правилу од успешних

бизнисмена постају прави мученици. Ради равномерног распореда времена менаџер малог и средњег предузећа треба своје време да планира и све активности које су у функцији посла, скрати. Процена је да човек, у просеку, дневно губи 25–35% времена које није у функцији продуктивног живота.

У високоразвијеним земљама, сматра се скоро нормалном, чак типичном појавом, да менаџери стално осећају дефицит времена. “Немамо времена”, јер сваки рад је испрограмиран и захтева тачно толико времена, колико је предвиђено за извршење. Теорија управљања временом полази од тога да време представља нарочити материјал чије су залихе веома ограничене. Насупрот западној, источна култура на фактор времена гледа сасвим супротно и за њих је време неограничено и бескрајно. За једног Индуса, време не почиње рађањем нити се завршава смрћу. По њиховом схватању, време је извор који се не може потрошити.

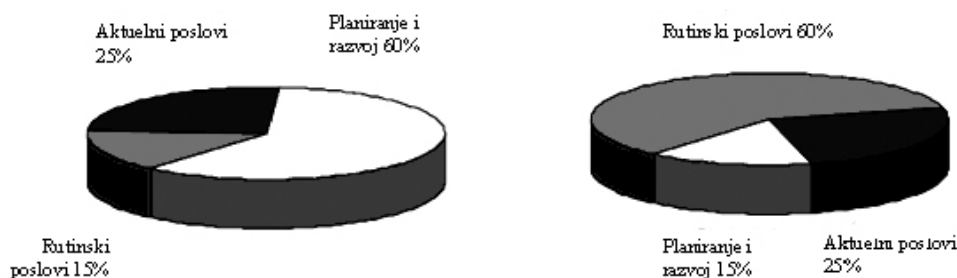
За ефектније управљање временом, менаџер треба да:

- рангира разне врсте послова по редоследу важности,
- послове подели у најмање две групе, засноване на менаџеровој способности да контролише време када ће бити одређени послови обављени,
- одлучи које послове може дати другим члановима предузећа,
- утврди приоритетне послове на којима не може уштедети време јер је у зависности од бројних спољних окружења и ако је потребно да обезбеди одговарајућу помоћ за планирање времена и његово рационално коришћење.

Ради правилног коришћења времена, менаџер мора прво да дефинише своје циљеве и утврди приоритете. Време је ограничено, фиксирано у оквиру апсолутних и разумних лимита. Менаџерски задаци малог и средњег предузећа, нарочито на почетку, огромни су. Време треба планирати на такав начин да се у сваком часу остави десет минута, који се могу користити за припреме неких послова, телефонске позиве, непредвиђене послове, одмор и др. На тај начин распоред времена постаје еластичан и повећава могућност да се планирани послови обаве и отклони закашњење. Рангирање обухвата и вредновање. Прво треба обавити задатке које законски прописи захтевају (уредно вођење књиговодства, пословних књига, уредно плаћање рачуна, нарочито пореза и такси, као и уговарање послова). Временске обавезе у малом и средњем предузећу имају своје предвиђене рокове, од којих се већина може испунити у било које време до крајњег датума. Да би се избегла ужурбаност последњег момента и могуће санкције због закашњења, о обавезама треба водити рачуна благовремено, како то време дозвољава. То захтева планирање унапред да би се адекватно припремило извршавање обавеза. За сваку обавезу треба у календар уписати најмање два датума: рок када истиче и датум када је крајње време да почне да се извршава. Време кажњава ако се обавезе не изврше благовремено. Већина менаџера предузима ове кораке, али они то раде у глави уместо да забележе датуме у календар. Најпростији метод је педантно бележење свих активности од почетка до завршетка сваког рада. Важно је раздвојити

“рад” од “нерада” и “сметњи”. Због тога се догађа да се важне обавезе пренебрегну због свакодневних задатака.

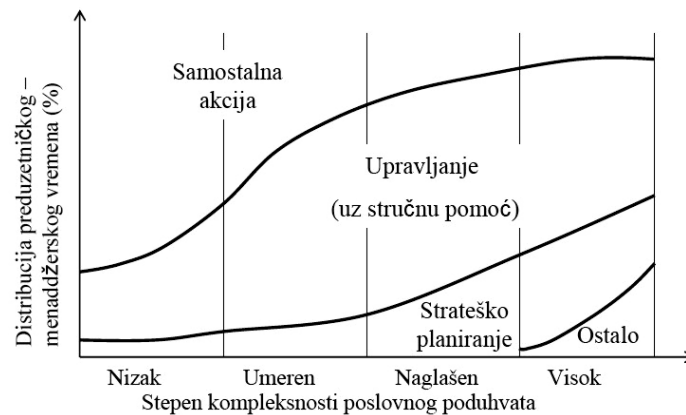
Слика 11. Идеална и уобичајена алокација времена менаџера малог и средњег предузећа



Да би менаџери били најефективнији у свом послу, треба да посвете 60% свог времена пословима планирања и развоја, 25% времена пословима који су актуелни и 15% времена рутинским пословима (лева страна слике 33). У пракси овај однос је сасвим обрнут. Менаџерске дужности састоје се од низа корака потребних за одржавање континуитета свакодневних операција. Већином су то рутински задаци: отварање и затварање нпр. угоститељског објекта, одржавање просторија, робе или опреме, одржавање производње, вођење пословних књига, послови око промотивних активности итд. Све то треба радити систематично и на веома послован начин. Тада није потребна лична пажња менаџера осим у предузећу са једним човеком. Већина ових задатака може се делегирати другим члановима предузећа, како би се економисало временом и напорима највишег руководства. Ово је веома важан принцип за изузеће менаџера. Пропуст у примени овог принципа је главна слабост менаџмента у малим и средњим предузећима. Потешкоће обично настају због неспремности делегирања власти и неизвесности како то треба учинити. Делегирање власти може ослободити менаџера од свакодневних задатака како би имао адекватно време за планирање, размишљање и важне дужности које може сам да обавља. У предузећу с једном особом, није могуће делегирати дужности као у предузећима у којима има више запослених. Менаџмент времена је важан чак и за усамљене операторе. Нису све рутинске дужности од подједнаке важности. У услужној делатности радња мора да буде отворена за продају у одређено и објављено време. Пружање услуга потрошачима је задатак изнад свих других, сем у случају више силе. Корисно средство за распоред обавеза по важности је дневни редослед обавеза или како се уобичајено зове дневник рада и ходограм активности, са важним пословима које треба обавити. Ова листа припрема се унапред, по правилу најмање за недељу дана с тим што се претходног дана, за наредни

дан, изврши селекција према важности и времену. Памћење, без уписивања, доводи до тога да се неке обавезе прескоче и да се пропусти важне ствари које су од интереса за предузеће. Пожељно је да се на крају сваког радног дана изврши инвентарисање обављених послова, а нарочито да се забележи који су важни послови остали незавршени и да се одреди рок њиховог завршетка. Увек треба знати приоритетне послове и избегавати расипање расположивог слободног времена у послове који нису у функцији. Правило је да се ништа не оставља за сутра. Раст и развој предузећа нужно води и до повећања комплексности посла који се у оквиру предузећа обавља. Због повећања комплексности пословних подухвата, један од задатака предузећа је да обезбеди еволуцију улоге предузетника, односно менаџера. На еволуцију улоге предузетника утиче више фактора: индивидуалне способности, предузетничке предиспозиције и стопа увећања комплексности пословног подухвата. Без обзира на ове различите факторе могуће је утврдити одређена правила. Када је комплексност на ниском нивоу, предузетник-менаџер влада свим пословним детаљима, а највећи део времена проводи решавајући круцијална питања, као што су, на пример: текући финансијски проблеми, проналажење, селекција и обука запослених, увођење новог производа, продор на друга тржишта, итд. Ово је на слици испод означено као самосталне акције. Нормално, с растом организације и повећањем комплексности посла, предузетник-менаџер није више у могућности сам да се стара о свим питањима, јер она превазилазе његово радно време, а и његове могућности, па му је помоћ од стручног особља неопходна. Управо овде се дешава главни заокрет. Предузетник-менаџер мора утрошити знатно више времена на истраживање, селекцију, алокацију и процену свих релевантних информација. Он мора више времена да посвети стратешком планирању како би се осигурао развој и успешан пласман нових производа или правовремена замена производа који се налазе у фази повлачења са тржишта.

Слика 12. Комплексност пословног подухвата и дистрибуција предузетничког времена



Коначно, предузетник–менаџер на “своја леђа” мора преузети и обавезе као што су контакти са владом и владиним институцијама и сличним организацијама. Као резултат свега овога, предузетничково предузеће расте по величини, комплексности и разноврсности. Такође, видљиве су и драматичне промене у животу предузетника–менаџера. Оваква генерална шема предузетничковог “бихејворизма” и структуре коришћења радног времена приказана је на слици 34. Евиденције о коришћењу радног времена представљају само један од инструмената за управљање радним временом. Од ње све само почиње. У почетку је неопходно одредити колико је времена утрошено за сваки посао и за сваку сметњу. Све врсте радова и сметњи систематизују се и означавају одговарајућим бројевима. Тада утврђујемо колико смо изгубили времена и колико има неизвршених послова. Време је један од кључних фактора за успех предузећа. У америчкој теорији управљања временом називају се “кључни задаци, кључне зоне, кључне функције, а у другим земљама кључне сфере или циљне сфере или сфере успеха”. Кључне су све оне сфере, делатности човека које служе постизању важних циљева, од чега у одлучујућој мери зависи успех на послу и у животу. Менаџмент времена подразумева самодисциплину. Непотребно је расипати време на непродуктивне послове. Менаџери морају да су стално у току с важним новим догађајима који могу да утичу на њихов посао или породичан живот. Потребне су стално нове идеје, нова познанства, изграђивање нових пословних односа што ствара основне предуслове за успешно понашање. Рационалним коришћењем времена, понекад и ограниченог, уз веома добру припрему, може да се уштеди или да се дође до новог времена.

ПОГЛАВЉЕ 3: ПОЈАМ, ДЕФИНИСАЊЕ И САДРЖАЈ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАѢМЕНТА У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Стратегијски менаџмент представља процес руковођења који подразумева ангажованост организације на изради стратешких планова и њиховој даљој примени.

Стратегија је једна од најчешће употребљаваних речи у речнику менаџера. Представља, релативно нов концепт, који се у пословној теорији и пракси почиње користити крајем педесетих година прошлог века. **Стратегија је реч грчког порекла (strategos = војсковођа) и позајмљена је из војне терминологије («вештина генерала»), а означава грану ратне војне вештине која се бави применом и употребом оружаних снага као целине на ратишту, ради постизања ратног циља.**

Пословање предузећа одвија се у «ратној средини» у условима који су слични ратном стању и који захтевају сталну борбу да би се остварио неки циљ. «Ратну средину» представља тржиште, где се води стална борба за опстанак и стицање конкурентске предности да би се задобило поверење потрошача, односно туриста.

Пословна стратегија обухвата утврђивање различитих путева (начина) за остваривање мисије и циљева предузећа, односно организације у туристичкој делатности у ширем смислу. У том смислу, стратегија је наука и вештина коришћења начина да се остваре циљеви, те стратегија представља рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обављају своју пословну активност⁷. Оријентисана је на избор подручја пословне делатности и алокацији ресурса да би се створила и одржавала конкурентска предност предузећа у средини.

Аналитички део поступка доношења одлука о начинима (путевима) достизања развојних циљева предузећа назива се **формулисање стратегије**, а процес у коме менаџери заједнички формулишу стратегију представља **стратегујско планирање**.

Стратегујски менаџмент прихватају и практикују туристичка и хотелска предузећа суочена са све више променљивом, турбулентном и комплексном средином. Стратегујски менаџмент је менаџмент промена.⁸ Он обухвата систем корпоративних вредности, корпоративну културу, цели процес управљања променама – вођење, планирање, контролу, и менаџмент људских ресурса. Све ово обухвата лидерство и подесну харизму извесног броја менаџера.

Стратегујски менаџмент може се дефинисати као континуирани, итеративни процес циљан на одржавање организације као потпуно подесне да одговори својој средини⁹; односно као систематски приступ главне и повећане одговорности генералног менаџмента; позицији и повезаности организације с њеним окружењем на начин који ће обезбедити њен континуирани успех и обезбеђење од изненађења.¹⁰

Такође, стратегијски менаџмент се може дефинисати¹¹ "као процес усмеравања активности предузећа којим се, на бази антиципације шанси и опасности, на једној и јаким и слабих страна предузећа, на другој страни, идентификују критични фактори пословног успеха, те сходно претходно утврђеној визији, опредељује мисија, развојни циљеви као и правци, методи и инструменти њихове оптималне реализације у динамичној пословној средини. "

Задатак стратегијског менаџмента је да омогући предузећу у туристичкој привреди рационално и благовремено реаговање на промене у средини у коме оно обавља своју пословну и ширу активност. Стратегујски менаџмент укључује у себе:

- стратегијско планирање као свој есенцијални део (стратегујску анализу и стратегијски избор);
- стратегијску промену (стратегујску имплементацију и контролу).

⁷ Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str. 4-7.

⁸ Steiner, G.A.; Miner, J.B.; Gray, E.R., Management, Policy and Strategy, Macmillan inc., New York, 1986., str. 18.

⁹ Certo, S. and Peter, P., Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991., str. 5.

¹⁰ Ansoff, I., and McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 12.

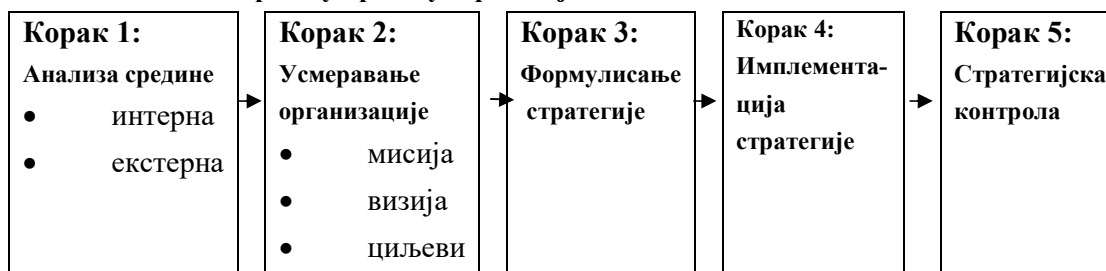
¹¹ Todorović J., Đurićin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 160

Сасвим је уобичајено да се процес стратегијског менаџмента посматра као континуирани, итеративни процес који укључује:

1. анализу средине,
2. усмеравање организације (мисија и циљеви),
3. формулисање стратегије,
4. имплементацију стратегије,
5. стратегијску контролу;

Овај процес може се илустровати као на следећој слици.

Слика 6. Главни кораци у процесу стратегијског менаџмента



Извор: Certo, S. and Peter, P., Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991., str. 11.

Пример 6. Процес стратегијског менаџмента туристичког/хотелског предузећа

Туристичко/хотелско предузеће је сагледало, на основу *интерне анализе* (предузеће располаже са слободним финансијским средствима, потребним знањима и кадровима - суштина компетентности) и *екстерне анализе* (несатурирано тржиште - већа тражња од понуде), да се са новим хотелским капацитетима позиционира на конкретној туристичкој дестинацији. *Мисија предузећа* је да у потпуности задовољи потребе пословних гостију и да активно учествује у очувању животне средине, као и да допринесе развоју туристичке дестинације и повећаном запошљавању. *Циљеви предузећа* су повећано тржишно учешће, лидерство у задовољавању потреба пословних гостију, већи обим промета, повећање профита, раст вредности акција, пораст дивиденди, повећање зарада запослених. Туристичко/хотелско предузеће ће то остварити изградњом хотелских капацитета са 5 звездица, спортско – рекреативних садржаја, оријентацијом на стратегијску нишу високо платежних пословних гостију (стратегија развоја тржишта и стратегија развоја новог производа) – *формулисање стратегије*. За примену стратегије предузеће је ангажовало свој тим у сардњи са екстерним консултантима који треба да дефинишу архитектонски изглед хотела, капацитете, организацију рада, начин управљања, број запослених, кординацију, рокове изградње, потребна финансијска средства, промоционо-пропаганда активности, канале продаје, политику цена итд. – *имплементација стратегије*. За контролу свих активности задужен је тим који се састоји од – финансијског менаџера, маркетинг менаџера, менаџера развоја, итд. - *Контрола*

У теорији, али и у практичном пословању, егзистира више модела стратегијског менаџмента у организацији. За предузећа у туризму могу бити интересантни они модели који у себе укључују стратегијске политике које помажу ефективно формулисање стратегије, имплементацију и стратегијску контролу. Осим тога за

туристичка предузећа су интересантни модели који укључују три основна дела¹²: стратегијску анализу, стратегијски избор и стратегијску имплементацију.

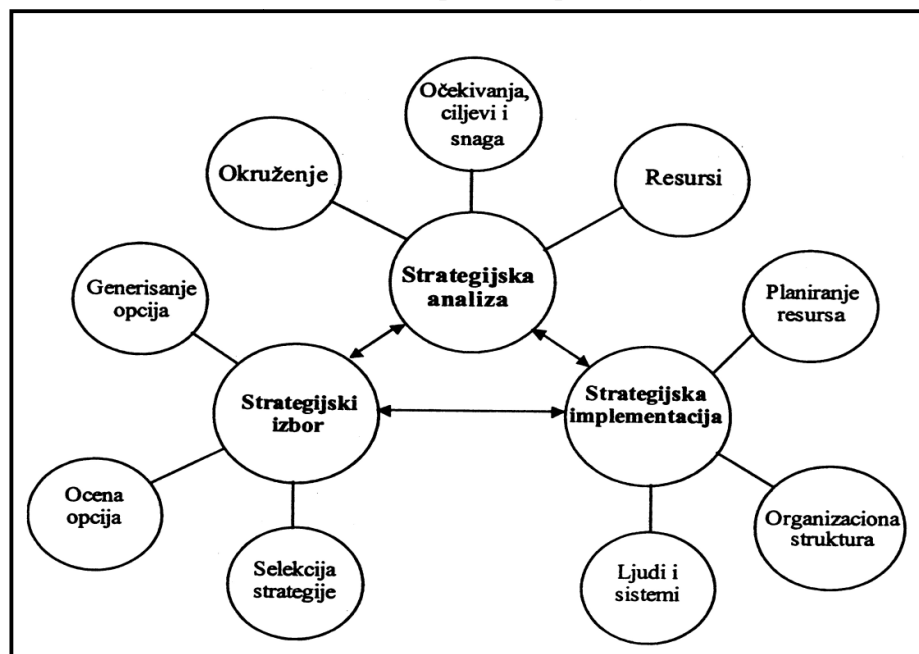
Такав модел стратегијског менаџмента може се видети на Слици бр.9

У сваком случају, све врсте модела обухватају следеће кораке, битне елементе:

- стратегијска, ситуациона анализа интерних и екстерних фактора средине организације;
- (ре)формулисање организационог усмеравања путем визије, мисије и развојних циљева;
- стратегијски избор, формулисање стратегије (генерисање, вредновање, селекција);
- имплементација, спровођење стратегије предузећа у живот;
- стратегијска контрола;

Све компоненте процеса стратегијског менаџмента представљају по свом садржају: анализе фактора, премиса о њиховом кретању у будућности, употребе адекватних метода, техника и сл., велику комплексност, која захтева суптилност и креативност менаџерског тима (топ менаџмент, управни одбор и плански штаб), односно кадрова који се баве планирањем у организацији.

Слика 7. Модел елемената процеса стратегијског менаџмента



Извор: Jonson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988., str.16.

¹² Jonson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988., str.16.

1. АНАЛИЗА СРЕДИНЕ

Пословну стратегију чине мисија, циљеви и начини њиховог остваривања, односно стратегије. Пре одабира пословне стратегије предузеће мора сагледати постојеће стање и дефинисати промене које жели постићи. Одабир и спровођење стратегије односи се на све функције и сегменте пословања: купце, производе, услуге, пословне процесе и као такво мора се и сагледати. Анализа предузећа обавезна је полазна тачка, јер се њом одређује где је предузеће тренутно. У анализи се одговара на питања: што предузеће ради, ко су његови потрошачи, где се налазе, шта желе, где су нови могући потрошачи и како до њих доћи, ко је конкуренција, које су карактеристике конкуренције, које су слабости и снаге предузећа, који будући циљеви и како их остварити. Анализа се ради помоћу стратегијских инструмената: SWOT и TOWS матрица, стратешких портфолио матрица – BCG, GE, ADL, анализе окружења, тржишне анализе и анализе конкуренције. Такође, је потребно одредити мисију и развојну визију, поставити циљеве, одабрати пословну стратегију и дефинисати пословни план. Спроведене анализе шанси и пријетњи у окружењу и снага и слабости у предузећу доводе до тачнијег дефинисања могућих стратегија. Анализа на папиру кристализира тренутну ситуацију и будући правац деловања. Одабрати праву и успешну стратегију није лако. Све потенцијалне стратегије морају се “вагати” кроз ризик, иновације и време. Без ризика и иновација у право време нема ни успеха, а превише ризика и иновације у криво време предузеће може коштати опстанка.

SWOT анализа (акроним од Strengths – снага, Weakness – слабост, Opportunities – шансе и Threats – претња), те TOWS (Threats – претња, Opportunities – шанса, Weakness – слабост, Strengths – снага) је стратегијски инструмент који се користи за поређење снага и слабости унутар предузећа са шансама и претњама у окружењу предузећа. Циљ који се таквом анализом жели постићи је објективан поглед на унуташње и спољашње пословање предузећа са фокусом на конкуренцију и кориснике. Предузеће кроз анализу јасно сагледава варијабле на које може утјецати, нпр. инвестиције, технологију, знање запослених, производе. Након SWOT анализе може се радити TOWS матрица. Њихова повезаност је у томе што у SWOT анализи долазе до изражаја варијабле слабости или снага на које се може утицати, а TOWS представља генерисање могућих стратегија како постићи да се на пример слабости наведене у SWOT анализи претворе у могућности, а снага одржи без обзира на утицај претњи из окружења. SWOT анализу препоручује се примењивати свака три месеца како би се унутар предузећа адекватно могле пратити промене у окружењу. SWOT анализа мора се обавезно радити код стратешких промена и било каквих промена у предузећу или окружењу.

Пример 7. : Примена SWOT анализе и TOWS матрице на туристичко/хотелско предузеће (хотел „Турист” Вараџдин)

По завршетку SWOT анализе туристичко/хотелско предузеће има јасну слику о томе које су његове способности и слабости, каква му је позиција на тржишту у односу на конкуренцију и који потенцијални трендови и шансе могу утицати на туристичко/хотелско предузеће. Из следеће слике која приказује SWOT анализу хотелског предузећа, видљиве су снаге, слабости, могућности/шансе и претње. Снаге и слабости произлазе унутар предузећа, а могућности и пријетње из пословног окружења:

Слика 8. SWOT анализа хотела „Турист” Вараџдин

<p style="text-align: center;">Унутрашње снаге</p> <ul style="list-style-type: none"> • дугогодишње искуство и присутност, репутација, доступност, • финансијска стабилност и резерве, • велике могућности, искуство и знање, • имиџ, награђивање, • развој специфичних услуга (семинари, венчања, <i>цатеринг</i>, прославе), • добар тржишни положај • пружање могућности образовања и развоја запосленима • добри контакти с купцима 	<p style="text-align: center;">Унутрашње слабости</p> <ul style="list-style-type: none"> • флукуација запослених, • неефективност запослених због не дефинирања граница деловања, • подела одговорности, • неразвијена контрола квалитета, • загушеност оперативним проблемима, • слабо улагање у промоцију предузећа, • недостаје опрема и други ресурси, • слаба организацијска култура и пословни процеси, • недовољно иновативности, • вредности за новац недостаје, квалитет у појединим сегментима, • недостају сертификати и квалификације у пословању • ток новца присутан, али успорен
<p style="text-align: center;">Спољашње могућности</p> <ul style="list-style-type: none"> • стварање конкурентске предности развојем нових услуга и производа • развој односа са стратешким партнерима • развој сустава квалитете • едукација и усавршавање властитог особља • освајање нових тржишта или сегмената потражње те додатних група потрошача • развој технологије и иновације • развој система информисања и истраживања тржишта 	<p style="text-align: center;">Спољашње претње</p> <ul style="list-style-type: none"> • продор и јачање конкурентских предузећа, • подизање квалитета хотела у окружењу и њихово, • специјализовање за одређене услуге (<i>wellness</i>, конференције, <i>team building</i>), • промена у потребама тржишта и немогућност да их се прати, • развој нових технологија, услуга и идеја, • пословање у краћем временском периоду(кратак „шпиц” сезоне), а трошкови целе године због сталног рада хотела

Битно је анализу пословања започети управо SWOT анализом, будући да оваква подела даје јасну слику стања те изоштрава могућности решавања слабости и претњи снагама и могућностима. Овакво решавање „слабих“ тачака предузећа спроводи се даље кроз TOWS матрицу. TOWS матрица је, дакле, алат створен да одговара спољашњим могућностима и претњама интерним снагама и слабостима. Табела је формирана тако да оформљује четири стратегије, на темељу спајања комбинација слабости, претња, прилика/могућности и снага. Циљ WT стратегије је минимизирати и слабости (W) и претње (T). Предузеће које се истовремено суочава са спољашњим претњама и унутрашњим слабостима једини је циљ опстанак. Предузеће овакву позицију решава надом у смањење спољашњих претњи и укидањем пословних процеса који су “слаби”. Циљ WO стратегије је минимизирати слабости (W) и максимизирати прилике (O). Свако предузеће може идентификовати шансе у околини, али не сме имати унутрашње

слабости које би га спречиле да одговори на могућности из спољашњег окружења. Циљ ST стратегије је максимизирати снаге (S) које се као такве могу носити с спољашњим претњама (T) и минимизирати их. Циљ SO стратегије је максимизирати и снаге (S) и шансе (O). Циљ и жеља сваког предузећа је управо ова позиција.

Слика 9. TOWS матрица хотелског предузећа(хотел „Турист” Варајдин):

	Снаге (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • дугогодишње искуство и присутност, репутација, доступност, • финансијска стабилност и резерве, • велике могућности, искуство и знање, • имиџ, награђивање, • развој специфичних услуга (семинари, венчања, <i>цатеринг</i>, прославе), • добар тржишни положај • пружање могућности образовања и развоја запосленима • добри контакти с купцима 	<ul style="list-style-type: none"> • флукуација запослених, • неефективност запослених због не дефинирања граница деловања, • подела одговорности, • неразвијена контрола квалитета, • загушеност оперативним проблемима, • слабо улагање у промоцију предузећа, • недостаје опрема и други ресурси, • слаба организацијска култура и пословни процеси, • недовољно иновативности, • вредности за новац недостаје, квалитет у појединим сегментима, • недостају сертификати и квалификације у пословању • ток новца присутан, али успорен
Шансе (Opportunities)	SO Стратегија	ST Стратегија
<ul style="list-style-type: none"> • стварање конкурентске предности развојем нових услуга и производа • развој односа са стратешким партнерима • развој сустава квалитете • едукација и усавршавање властитог особља • освајање нових тржишта или сегмената потражње те додатних група потрошача • развој технологије и иновације • развој система информисања и истраживања тржишта 	<ul style="list-style-type: none"> • јачање конкурентске предности развојем специфичних услуга, увођењем квалитета и стандарда • увођење нових туристичких производа на постојећим тржиштима или постојећих туристичких производа на новим тржиштима • привлачање нових група туриста у нове туристичке програме • едукација и развој запослених 	<ul style="list-style-type: none"> • партнерска повезаност и стратешки савези • продубљивање односа и комуникације с партнерима (нпр. добављачима) • истраживање тржишта за праћење трендова и захтева купаца због усмеравања властитих могућности за раст и развој те спознају о новим потребним производима и услугама
Претње (Threats)	WO Стратегија	WT Стратегија
<ul style="list-style-type: none"> • продор и јачање конкурентских предузећа, • подизање квалитета хотела у окружењу и њихово специјализовање за одређене услуге (<i>wellness</i>, конференције, <i>team building</i>), • промена у потребама тржишта и немогућност да их се прати, • развој нових технологија, услуга и идеја, • пословање у краћем временском периоду (кратак „шпиц” сезоне), а трошкови целе године због сталног рада хотела 	<ul style="list-style-type: none"> • давање веће самосталности и одговорности запосленима уз праћење резултата • модернизовање и поједностављење пословања, ефикасност у решавању проблема • тимски рад, <i>brain storming</i>, <i>Kaizen principi</i>, мотивација запослених • нови приступ продаји – модеран маркетиншки план, продорност и ефикасност 	<ul style="list-style-type: none"> • смањивање обима пословања – без нових туристичких производа и услуга • смањивање трошкова у сваком погледу (уштеда на енергентима – до границе да гост не осети неквалитет) • максимално искоришћење постојећих ресурса на најефикаснији начин • концентрација на наплату отворених потраживања због очувања ликвидности

2. УСМЕРАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ (МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ)

Због промена у динамичном окружењу предузећа се данас морају стално прилагођавати захтевима тржишта. Мисија и визија су изјаве с трајном и основном вредношћу за предузеће. Мисија је према *Collinsu i Porrasu* изјава о кључној идеологији предузећа и визионарским циљевима те се састоји од три компоненте: кључних вредности, кључне сврхе и визионарских циљева. **Мисија је дефиниција пословања, односно што предузеће ради и зашто постоји.** То је изјава намењена свим запосленима, а уједињује их с менаџментом и управом кроз заједнички пословни циљ. Она мора бити јасна како би сви запослени могли учествовати у њеном остварењу.

Мисија се кроз питања *Petera Druckera* дефинише се као одговор на следећа кључна питања:

- Која је мисија предузећа?**
- Ко су корисници производа/услуга предузећа?**
- Каква се вредност пружа корисницима?**
 - Који су резултати предузећа?**
- Који је план предузећа?**

Дефиниција мисије мора бити таква да описује активности предузећа, али мора имати и простор за ширење. Ако предузеће инсистира на строгој дефиницији своје мисије која је нефлексибилна, могле би настати потешкоће, јер је за преживљавање потребна прилагодљивост. Потребно је постићи одређен ниво флексибилности која ће говорити о предвидивом будућем кретању, иначе предузеће и његово пословање губи смисао. Мисија мора дефинисати тачно о којим се циљним тржиштима и сегментима ради, који су главни производи и услуге предузећа, на које се географско подручје односи, које кључне технологије користи за будући раст. Мисија не одражава промену, док визија одражава промену у ближој или даљој будућности.

Филтрирање мисије кроз модел *Collinsa* и *Porrasa* „5 зашто“ одводи од замагљене и опште до конкретне и циљане мисије. Почиње се са општом изјавом, нпр. „ми производимо то и то или пружамо те и те услуге“, а тада се поставља питање „зашто је то важно“ пет пута. Након неколико питања долази се до фундаменталне сврхе предузећа. Овај концепт бит ће разрађен на примеру хотелског предузећа „Турист“ Варацдин.

Општеприхваћено мишљење је да је визија пожељна слика будућег стања предузећа. Визија даје смернице према каквој будућности треба стимулисати развитак и шта чини суштину организације. Визија је најдетаљније дефинисана у делима *Collinsa* и *Porrasa* – према њима се визија састоји од две главне компоненте, од темељне идеологије и визионарске будућности. Темељна идеологија дефинише зашто неко предузеће постоји. Састоји се од темељних вредности, које су основне претпоставке и

уверења присутна у предузећу, и темељне сврхе, која чини разлог постојања организације, а главна улога јој је да води и инспирише. Визија је према *Ralphu D. Stacey* квалитативна, општа слика реалног схватања будућег стања. То је претпоставка о одређеном будућем временском периоду према којем се тестирају садашње одлуке. Визија је јасна претпоставка будућих догађаја, дугорочни жељени резултат у оквиру којег су запослени слободни идентификовати и решавати проблеме који стоје на путу њеног остварења – дакле, представља слику идеалне будућности предузећа. Визија даје слику предузећа, шта предузеће зна и како треба и жели да ради. У визији нису дефинисане пословне операције ни мерљиви циљеви у временском оквиру, али је претпостављено раздобље остваривања пет година. Пословне операције, јасно одређене активности и циљеви који ће довести до остварења визије дефинишу се у пословном плану. Покретач предузећа за остварење визије није концентрација на профит – визија мотивише да се остваре натпросечни резултати што се тада награђује профитом.

Пример 8. : Дефинисање мисије и развојне визије хотелског предузећа (хотел „Турист” Варадин)

Мисија хотелског предузећа гласи „Пружање квалитетних хотелских и угоститељских услуга туристима и другим корисницима услуга“.

Ако се наведена мисија филтрира кроз концепт *Collinsa* и *Porrassa* „5 зашто“ како је раније објашњено, долази се до следећих питања и одговора, а тиме до сврхе постојања предузећа:

Зашто је то важно? Важно је имати задовољне туристе и кориснике услуга који ће тиме утицати на нове циљне групе, с поверењем прихватити нове туристичке производе друштва и вратити се поновно.

Зашто је то важно? То је важно за повећање броја задовољних туриста и корисника, преко остварења већег прихода до напретка хотела у смислу економског задовољења запослених, њиховог развоја и улагања у квалитет и иновације.

Зашто је то важно? То је важно, јер без довољног броја задовољних корисника нема оствареног позитивног пословног резултата. Такођер, без задовољних запослених који се едукују и развијају нема ни квалитета ни продуктивности. Без позитивног пословног резултата нема ни улагања у развој, квалитет и иновације, дакле нема конкурентности.

Зашто је то важно? То је важно, јер су улагања, квалитет и иновација нужни фактори сигурног

опстанка у конкурентско динамичној околини.

Зашто је то важно? То је важно, јер су једино сигуран опстанак и позитиван финансијски

резултат претпоставка за даљњи напредак и развој.

Визија хотелског предузећа гласи: “По квалитету и разноврсности услуга у делатности хотелијерства и угоститељства до краја 2023. године постати лидер у северозападној Хрватској.”

Почетни корак ове развојне визије хотелског друштва јесте истражити потребе и захтеве корисника хотелских услуга, уочити промене које се могу извести, дефинисати начине за постизање генералног циља, у ту сврху осигурати потребне ресурсе, поново пројектовати пословне процесе и

организовати рад у хотелу те развити и едуковати кадрове.

Одговори на питања који би требали бити размотрени кроз визију за будући развој пословања хотела „Турист” у Варацдину су: који трендови, иновације и динамика мењају тржиште? Нагласак је на културном, здравственом, активном и гастрономском туризму. Трендови диктирају другачије туристичке групе и трајање одмора, јављају се нови туристички производи и услуге: туристи су окренути на духовно тражење, бригу о себи, одмор од стреса и релаксацију. Присутно је повезивање и удруживање туристичких предузећа. Стварају се пакети услуга који целовито одговарају на конкретне захтеве туриста. Шта очекују туристи од предузећа? Квалитет, задовољавање потреба и захтева, цену за вредност, поузданост, сигурност. Шта очекују власници односно деоничари? Стабилно пословање, остварење профита, развој и раст. Шта очекују запослени? Стабилан посао, мотивацију, едукацију, напредак, задовољавајуће плате. Шта су најбоље карактеристике и конкурентске предности предузећа? Дугогодишња традиција, квалитет, монопол због величине капацитета, локације и мноштва садржаја и могућности, флексибилност према кориснику. Које конкурентске предности предузеће може остварити у будућности? Може увести менаџмент тоталног квалитета, подићи категоризацију објекта на четири звездице, понудити нове и иновативне садржаје, редефинисати пословне процесе да буду квалитетнији, ефикаснији и рационалнији, смањити трошкове и повећати приходе.

Хотелско предузеће које је предмет истраживања дефинисало је развојну визију за следеће три пословне године:

Задаци развојне визије хотелског друштва по годинама:

2018. – створити окружење привлачно за инвеститоре;

2018. – користити савремене трендове пословне комуникације, маркетинга и продаје, проширити и обогатити садржаје у хотелском објекту;

2018. – едуковати менаџмент и запослене;

2019. – развити целовиту понуду туристичке дестинације у сарадњи с надлежним органима,

уклапањем властитих туристичких програма у понуду;

2019. – подићи квалитет смештајној, угоститељској и осталој понуди;

2020. – прилагодити квалитет међународним стандардима, увођење менаџмента тоталног квалитета, улазак у партнерски однос с познатим хотелским брандовима, подизање категоризације на четири звезде.

Као што је из наведених временских периода видљиво, циљеви су амбициозни, укључују побољшање у смислу инвестирања у иновацију, реновирање, едукацију и реорганизацију пословања те повећање квалитета од туристичке понуде до увођења стандарда.

2.1.ЦИЉЕВИ ПРЕДУЗЕЋА

Свако предузеће мора имати један или више циљева којима тежи. Важност циљева наглашава и став

појединих аутора који тврде да је организација средство за постизање циљева. Процес менаџмента почиње дефинисањем сврхе и циљева предузећа стога је нужно прецизно дефинисати појам циља. Посебан проблем произлази из много различитих израза који се у страном литератури користе за означавање циљева, а то су објектив, голс, ендс, мисион, таргет итд. Циљеве је могуће диференцирати према концепту приказаном на следећој слици.

Слика 10. Концепт појмова (врста циљева)



Извор: М. Buble (2000): Management, Ekonomski Fakultet Split, Split

Намера је појам, односно концепт циља који показује разлоге због којих предузеће постоји (нпр. циљ је опстанак). *Усмерење* дефинише правац акције, али не и њезин домашај (нпр. циљ је остварити раст). Циљ може бити формулисан и као пословни резултат којег се жели постићи (нпр. циљ је повећање искоришћености капацитета за 5%). *Резултат*. Која појам дефинише резултат који се жели постићи. Тако дефинисан

циљ омогућује рационалан приступ одређивању потребних ресурса, обликовању организационе структуре и дефинисање мера које је потребно предузети.

Бројни теоретичари су се бавили питањем да ли предузеће има један или више циљева али превладава

схватање о два основна циља, а то су **опстанак и развој**. Опстанак, као циљ, произлази из самог постојања предузећа, док се развојем омогућава континуитет деловања предузећа. Ни један није важнији од другог, али је у одређеним ситуацијама неопходно посветити већу пажњу остваривању једног од два основна циља јер остваривање једног циља зависи о остваривању другог. Проблему дефинисања циљева потребно је приступити и са тзв. процесног аспекта који

подразумева:

- процес деловања окружења на циљеве предузећа те
- процес формулисања и остваривања циљева.

Успешност остваривања циљева предузећа пропорционална је успешности његових односа са окружењем. Процес формулисања и процес остваривања циљева нису исти.

Начин формулисања

циљева може бити у распону од аутократског до потпуно демократског, док остваривање

циљева увек садржи неку врсту хијерархијске структуре.

Из мисије се изводе најпре **стратегијски циљеви**, а при томе се пажња менаџмента треба

усмерити на:

- стање тржишта,
- иновације,
- производност,
- физичке и финансијске ресурсе,
- профитабилност,
- перформансе и развој менаџера,
- перформансе и ставове радника и
- јавну одговорност.

Тактички циљеви произлазе из стратешких, а подразумевају резултате које намеравају остварити поједини сектори. Тактички циљеви су темељ за дефинисање оперативних циљева, којима се дефинишу специфични резултати које требају остварити оделења, радне групе и појединци.

Оперативни циљеви су посебно прецизни и мерљиви, а изражавају се у квантитативним величинама.

Циљеви се ретко могу проматрати као аутономни циљеви стога што сваки циљ или подржава остварење неког другог циља или је и сам подржан од других циљева. Теорија и пракса менаџмента су препознале два темељна приступа постављању циљева:

- топ – down приступ и
- боттом – up приступ.

Према топ – down приступу виши ниво менаџмента одређује циљеве нижем нивоу и тако све до извршитеља појединих задатака. Предности овог приступа су у јединству и усклађености циљева, а недостатак је недовољна мотивираност подређених.

Према боттом – up приступу циљеви се одређују обрнутим смером, а надређени требају само ускладити утврђене циљеве. Предност овог приступа је у великој мотивисаности запослених да се циљеви остваре, а недостатак је у честој конфликтности међу циљевима.

Пракса је показала да нема чистих приступа у постављању циљева, већ се увек примењује одређена комбинација споменутих приступа. На постављање циљева увек утичу одређене интерне и екстерне интересне групе. Интерне интересне групе чине менаџери и запослени док екстерне интересне групе чине конкуренти, купци, влада, деоничари, различите владине и невладине организације. Утицај тих група се огледа у у њиховим тражењима и притисцима који ограничавају менаџере у постављању циљева. Слобода избора циљева коју менаџери стварно имају стално варира у зависности од моћи споменутих интересних група стога што менаџери могу бити проактивни у постављању циљева када је моћ интересних група релативно мала, односно реактивни када је моћ интересних група велика.

Стратешки и тактички циљеви

Предузеће било које делатности мора имати два главна циља који су саставни део осталих циљева: остварење добити за финансирање, инвестиције, истраживање и развој те способност подмирења властитих обвеза (ликвидност). Неостварење ова два циља поставља опстанак предузећа упитним те дефинисање свих осталих циљева постаје сувишно и непотребно.

И стратешки и тактички и оперативни циљеви представљају јасно описану разлику између садашњег и будућег жељеног стања. На основу циљева предузећа дефинише се стратегија. Она представља смер којег предузеће мора следити, а тактика су детаљи везани уз начин извршавања стратегије.

Осим што циљеве треба добро дефинисати, они морају бити мерљиви, мотивишући и временски ограничени. Циљеви морају и обвезивати, односно мора се знати кко је одговоран за њихово (не)извршење. У позадини остварења сваког циља треба дефинисати процес остварења циља те начин мерења успешности остварења.

Пример 9. Постављање стратешких и тактичких циљева на примеру хотелског предузећа(хотел „Турист“ Варадин)

Хотелско предузеће које је предмет анализе има стратешке циљеве. Пословна одељења унутар хотела имају тактичке и оперативне циљеве. Првенствено се постављају стратешки или дугорочни циљеви целог предузећа, а тада се циљеви пословних одељења дефинишу у складу са стратешким циљем те се уклапају у њега.

Стратешки циљеви (у следећих пет година) хотела „Турист“ у Варадину су:

- остварити (што већи) позитиван финансијски резултат на крају сваке пословне године смањењем трошкова и повећањем прихода у свим сегментима,**
- рационализацијом пословних процеса смањити све непотребне трошкове и губитке са циљем повећања профитабилности и улагања у развој,**
- мотивисати и едуковати запослене те довести младе стручне кадрове,**
- развити конкурентске предности и квалитет уз обogaћење понуде праћењем садашњих и**

будућих туристичких трендова у развој понуде укључити инвеститоре који ће стварањем пословног и туристичког језгра створити интересантно и садржајно богато окружење,

- интензивно сарађивати и развити партнерство са туристичким агенцијама, туристичким**

организацијама и осталим туристичким интересним групама те заједнички осмишљавати понуду (културни потенцијал Вараждина, географски положај Вараждина, развој ловног, сеоског,културног, здравственог туризма),

- продужити сезону и повећати потрошњу туриста унутар хотела и у његовој околини,**

- повећати квалитет хотелских смештајних капацитета, увести стандарде и инвестирати у**

категорију од четири звезде,

- размотрити улазак у стратешки савез (нпр. хотелски ланац) за подизање квалитета услуге**

- користити савремену комуникацију и маркетинг за повећање директне продаје (директна продаја, презентације, промоције, маркетиншки материјали, интернет)**

Тактички циљеви, формулисани да би се постигао стратешки циљ, уобличени су у пословне планове. Пословни планови су, дакле, тактички циљеви. Плановима је дефинисан приход, трошак и резултат који се жели постићи кад се од прихода одузме трошак. Да би се план остварио, постављени су циљеви хотела „Турист“ који директно утичу на његову приходовну и трошковну страну. На пример:

- успостављање и организовање рада пословних јединица као посебних профитних центара где је то могуће те дефинисање трошковних центара који ће се покривати из профитних**

- **јасно дефинисање описа послова и радних задатака као и одговорности и надлежности**
- **повећање продуктивности и укидање губитака и непотребних трошкова мотивисањем и едукацијом запослених**
- **обликовање и увођење система извештавања у складу са савременим стандардима у хотелској индустрији који ће омогућити јасно и тренутно праћење пословног резултата, трошкова и прихода сваког пословног одељења и омогућити адекватно реаговање,**
- **увођење нових хотелских технологија и квалитета**

3. ПОСЛОВНИ ПЛАН

Осим пословне стратегије за континуирано побољшање пословања **нужан је добро дефинисан пословни план.** Планирање омогућује менаџменту процену будућих догађаја и правовремену припрему за њих. Оно што је повољно за постизање циљева појачавати ће се, а оно што је неповољно настојат ће се да се смањи. Никад није могуће точно предвидети шта ће се у будућности догодити, али препуштање будућних догађаја случају није својствено за успешне предузетнике. **Пословни план је документ који обједињује оперативне и финансијске циљеве пословања и садржи детаљне планове и буџете који показују како ће се циљеви остварити.** Пословни план је сажетак како власник, менаџер или предузетник намерава организовати предузеће и имплементирати активности неопходне и довољне за успех предузећа. То је писмено објашњење пословног модела предузећа.

Пословни план има карактеристику брзог застаревања. План због тога има претпоставку нетачности, али ипак је најважнији процес планирања кроз којег менаџер добија боље разумевање пословања и расположивих опција. Циљ пословног плана је остварити интересе свих група које се јављају у пословном процесу, нпр. туристичког/хотелског предузећа: запослени желе више плате и сигуран посао. Туристи желе сигурне, квалитетне и поуздане туристичке производе и услуге по прихватљивим ценама. Добављачи желе сигурност да ће се купити и платити њихови производи. Деоничари желе поврат инвестиција и профит. Држава жели порез и понашање у складу са законом. Дobar пословни план не само да ће створити будући правац кретања предузећа него ће на прави начин интегрисати противречне захтеве наведених интересних група (нпр. запослени желе веће плате што је супротно од жеље власника: повећање профита. Смањење профита због већих плата утиче на дивиденде и инвестиције). С друге стране, игнорисање захтева интересних група може бити погубно за успешан рад предузећа:

купци се могу окренути ка конкуренцији, запослени отићи из предузећа, деоничари продати деонице, предузеће добити негативну оцену у јавности, добављачи отказати повољне услове пословања итд. Зато менаџмент мора уравнотежити ове интересе и пронаћи начин да се они задовоље у једнакој мери. На пример, потребно је оценити утичу ли више на предузеће и на његову конкурентску предност мање плате или већа улагања која доносе раст и развој предузећа, али ипак се не сме заборавити да су запослени основа сваког предузећа.

4. ПРОЦЕС ОБЛИКОВАЊА (ФОРМУЛИСАЊА СТРАТЕГИЈЕ) У ТУРИСТИЧКИМ И ХОТЕЛИЈЕРСКИМ ПРЕДУЗЕЊИМА

Обликовање стратегије је развој дугорочног плана који на најбољи начин искориштава ресурсе предузећа те се састоји од пажљиве анализе туристичке/хотелске организације, повољних могућности/шанси и опасности које конкуренти и чиниоци окружења могу изазвати. Процес планирања стратегије у туризму и хотелијерству састоји се делом од знања и пословног искуства, а делом од неизвесности и маштовитости. Обликовање стратегије захтева вештине попут маште, визионарства, приказа и предвиђања будућих могућих догађаја. Туристичким догађајима будућности управљати ће само они који послушкју трендове и обликују их. Туристичко/хотелско предузеће мора обликовати стратегију пре него учини било шта друго, јер је без стратегије немогуће успешно пословати, планирати и пласирати туристички производ. Обликовање стратегије значи обликовање врсте пословања и пословне политике према тржишту, одабир циљног тржишта и група и врста туристичких производа на нивоу предузећа, пословних јединица и туристичког производа. Стратегија туристичког/хотелског предузећа уједињује стратегије пословних јединица туристичког/хотелског предузећа. Свака таква стратегијска пословна јединица има план, производе/услуге, конкуренцију и купце. Међутим, циљ је повећати вредност целог предузећа остваривањем стратегије, а не вредност појединих стратегијских пословних јединица. Код обликовања стратегије стога се мора анализирати окружење привредне гране у којој свака пословна јединица послује. Из овога се долази до сазнања о могућности раста и развоја, па се то сазнање укључује у укупну стратегију предузећа од које корист има и цело туристичко/хотелско предузеће и све пословне јединице. Код развијања сопствене стратегије пословне јединице морају анализирати своја тржишта, конкуренцију, трендове те на основу тога развити стратегију која им омогућује најбоље искориштење ресурса, организовање пословања и функционисање у конкурентско окружењу. Вредност и потреба квалитетног стратешког планирања и обликовања расте, будући да је то постаје све комплекснији процес због све више захтевнијих и мање лојалних купаца, све бројнијих и агресивнијих конкурената и све тежих услова у окружењу.

4.1. МОГУЋЕ ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ

Сваком предузећу доступне су различите врсте могућих пословних стратегија. С обзиром на туристички производ, тржишну позицију, величину жељене инвестиције и врсту купаца туристичко или хотелско предузеће може одабрати неку од пословних стратегија.

Генеричке стратегије

За потребе креирања тржишне позиције, корисна је концепција генеричких стратегија која на бази сегментације тржишта и диференцирања производа нуди генеричке корене, тј. основе за стицање конкурентске предности. На основу тржишног обухвата (узак/широк) и основа конкурентских предности (на бази ниских трошкова или диференцирања), дестинацији стоје на располагању три генеричке стратегије:

Туристичко/хотелско предузеће на тржишту, остварује конкурентну предност ниским трошковима и диференцирањем¹³. Зависно од ширине подручја на коме предузеће делује и ове две конкурентске предности, може се говорити о три генеричке стратегије:

1. Водство у трошковима (углавном је спроводе хотелски ланци, ресторански ланци, тоороператори и велике путничке агенције)
2. Диференцирање(спроводе је туристичка предузећа која имају оријентацију на циљне тржишне сегменте)
3. Усредсређеност-фокусирање-било диференцирањем било водством у трошковима, (спроводе је туристичка предузећа оријентисана на тржишне нише).

Преглед 1. Генеричке стратегије

СТРАТЕГИЈСКИ ЦИЉ		СТРАТЕГИЈСКА ПРЕДНОСТ	
		Јединственост уочена од купаца	Позиција ниских трошкова
Одређен сегмент	Цела грана	ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ	ВОДСТВО У ТРОШКОВИМА
		ФОКУС	

Извор: Preuzeto od Todorović J., Đurićin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.str.214., Porter M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980., str.39

¹³ Porter E.M., Competitive Advantage The Free Press, New York 1985, str.11

Стратегија водства у трошковима је добра алтернатива када је ¹⁴:1)тражња еластична 2)сви производе релативно хомогене производе 3)нема више начина да се оствари диференцијација производа 4)производ се углавном користи на исти начин 5)купци су заинтересовани за најјефтинију (најбољу) куповину.

Пример 10. Примена стратегије водства у трошковима у појединим хотелским предузећима Београда

Ову стратегију ће применити Туристичко/хотелско предузеће које не може да на бази диференцирања-посебности у свом туристичком производу оствари конкурентску предност, већ успешност свог позиционирања тражи у снижавању или елиминисању појединих трошкова. То је био чест случај код хотелских предузећа Београда, посебно за време санкција УН. Међутим ова стратегија је често коришћена неоправдано и довела је до финансијског исцрпљивања појединих хотелских предузећа, јер су она прибегавала политици дампинг цена. Ова стратегија исплатива је само под условом да смањење трошкова-а не цена, може довести до боље конкурентске позиције.

Стратегија диференцирања усмерена је на остваривање конкурентне предности на основу јединствености у задовољавању туриста и на бази тога стварања натпросечног профита.(специфични туристички аранжмани, увећани хотелски производ итд.). **Стратегија диференцирања** подразумева развој туристичке понуде која је на одређени начин јединствена или супериорна у поређењу са оним што је присутно на тржишту. Главни елементи вредности су ексклузивност, оригиналност и оријентација на квалитет. Диференцирање је могуће било на физичкој, било на психолошкој разлици. Ова стратегија се заснива на нуђењу најважнијих компонената вредности (услуге, доживљаји, осећања) на јединствен начин. Нагласак је, дакле, на понуди супериорних производа и услуга, развоја снажног комерцијалног имена или имица, вишем степену реакције на захтеве потрошача него што имају конкуренти, развоју нових производа или карактеристика производа. Ова стратегија је добра јер¹⁵ 1)штити од конкурената 2)може се повећати стопа добити 3)на бази тога излази се у сусрет јаким добављачима 4)ублажава се моћ купца 5)стварају се баријере за улаз конкурената због лојалности 6)добра је брана од супститута.

Пример 11. Примена стратегије диференцирања у туристичким/хотелским предузећима

Ова стратегија је врло успешно примењивана у појединим хотелским предузећима у Србији: Хотел Intercontinental, Hayatt Regency, Хотел Гранд –Копаоник, Хотел Клуб А-Копаоник, Хотел Александар-Београд, Вила Брег-Вршац, Хотел Александар-Врњачка Бања, Хотел Президент-Палић итд., као и одређене путничке агенције: Контки,

¹⁴ Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172, str.257

¹⁵ Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172, str.270

Путник, Метрополитен итд. Наиме ова туристичка/хотелска предузећа су на бази диференцираности у односу на конкуренцију, бољим квалитетом интегрисаног туристичког производа, специфичношћу своје услуге, бригом о туристима итд. , направиле значајну предност у пословању , а самим тим и боље се позиционирали.

Грант сматра да је кључ успешног диференцирања у:

- 1) разумевању потребе и преференције потрошача
- 2) привржености свим потрошачима
- 3) познавању стратегије и способности предузећа
- 4) иновирању

Према Портеру предузеће обезбеђује одрживост диференцирања када су: 1). извори јединствени и представљају баријеру 2) постоји предност у трошковима диференцирања 3) извори диференцирања су вишеструки 4) предузеће ствара трошкове за оне који хоће да иду другом.

Такође, Портер сматра да су етапе кроз које треба проћи да би се остварила предност путем диференцирања следеће:

- ко су стварни купци
- ланац вредности потрошача
- како купци рангирају своје вредности
- постојећи и потенцијални извори јединствености
- трошкови постојећих и потенцијалних извора
- конфигурација активности вредности диференцирања
- тестирање изабране стратегије
- снижавање трошкова тамо где је недиференцирано

У пракси, тешко се могу наћи примери да Туристичко/хотелско предузеће примењују само стратегију водства у трошковима или само стратегију диференцирања. Углавном, туристичка предузећа комбинују ове две стратегије и то је пре свега карактеристично за велике путничке агенције и туроператоре, као и за хотелске и ресторанске ланце.

Стратегија усредсређености (фокус) претпоставља да је Туристичко/хотелско предузеће усмерено на остваривање конкурентске предност на релативно мањем-суженом тржишту («тржишна ниша») било диференцирањем било водством у трошковима или њиховом синтезом. Базична претпоставка је способност ефективније и ефикасније него друга предузећа да се опслужује уско тржиште. Конкурентска предност заснива се на ефикасној перцепцији тржишних промена, делотворности и брзини прилагођавања потрошачима, креативности, иновативности, генерисању нових идеја и решења. Кумулативан и синергијски ефекат ових чинилаца и максимална валоризација сопствених потенцијала детерминише стварањем позиционе предности која резултира успешнијим пословањем.

Израда стратегије туристичког/хотелског предузећа остварује се у више етапа:

-Идентификовати секторе у којима туристичка дестинација послује. Битно је усмерење на одређена циљна тржишта.

- Идентификовати конкретне скупове у сваком сектору. Ради се о групи туристичка дестинација која се такмичи за исте сегменте или нише на тржишту, користи исте дистрибутивне канале и сличне технологије, или има исте дистрибутивне канале и сличне технологије, или исте конкурентске предности.

- Оценити утицај пет снага које покрећу конкуренцију у сваком сектору. Није сваки сектор подједнако привлачан и рентабилан у другом року, тако да улазак на ново тржиште нема сврхе уколико процена није позитивна.

- Утврдити цену улаза на тржиште. Многе дестинације очекују да уђу на одређене врсте тржишта, али ваља напоменути да жељено тржиште није увек рентабилно и у складу са њиховим очекивањима.

- Оценити компатибилност разних стратегија. Веома учестала конкурентска грешка, свакако и једна од најтежих, изражена је неконтролисаном тренду међу туристичким туристичка дестинацијама који покушавају да се претворе у “супермаркете” за продају одмора, слободног времена и туристичких активности, а превиђају чињеницу да бројни сегменти тржишта нису међусобно компатибилни

- Да ли ново тржиште пружа неке конкретне предности за туристичку дестинацију и предузећа која на њој послују? Улаз на ново тржиште може да допринесе новим конкурентским предностима туристичких/хотелских предузећа који ће га учинити јачим, или ће му омогућити да побољша своју оперативну ефикасност или да дели активности у ланцу производње вредности у туристичкој дестинацији.

- Изградити стратегијски конкурентно позиционирање за сваки конкурентски скуп; Да би изградња конкурентског позиционирања у наведеном облику била ефикасна и добра сви заинтересовани на туристичкој дестинацији морају да анализирају снаге које утичу на конкуренцију у сваком конкурентском скупу у којем послују. Наравно, битно је и да оцене њихов утицај. На тај начин имаће могућност да идентификују своје јаке и слабе тачке, и покрену акцију ојачања своје конкурентности.

Портер указује на следеће ризике у спровођењу ове стратегије:

(1) трошкови диференцирања између конкурената који иде у широко и оног који иде на уско проширују се тако да се елиминише предност у трошковима

(2) разлика између жељеног производа за уско и шире тржиште се смењује

(3) конкуренти налазе подтржишта у оквиру циљног тржишта.

Стратегија усредсређености значи да Туристичко/хотелско предузеће користи своју суштину компетентности. Туристичко/хотелско предузеће мора да проучава атрактивност појединих тржишних сегмената.

Пример 12. Примена стратегије фокусирања у туристичким и хотелским предузећима

Ову стратегију успешно спроводе она туристичка предузећа која поседују компанијску суштину компетентности (препознатљив туристички производ, висок квалитет услуге, способност да одговоре најизбирљивијим туристима, специјализованост у појединим пословима итд.) и нису у стању да покрију или заузму веће тржиште. Ова предузећа се углавном оријентишу на тржишне нише (високо платежни пословни гости, високо платежни гости, спортисти, познате јавне личности, итд.). Међутим, поједина туристичка предузећа могу примењивати ову стратегију иако нерасполажу са високо квалитетним производом и она се тад оријентишу на пример на студенте, туристе трећег доба, екскурзије итд.

Битно је да сегмент предузећа није од посебне важности за друга предузећа. Ако је већа повезаност међу сегментима, треба ићи на пар, а не само на један сегмент. Такође, требало би да предузеће створи баријере којима ће се бранити од имитатора.

Од генеричких стратегија, у пракси туристичких предузећа доминира стратегија усредсређености, као најчешћа стратегија која се примењује у пословној политици посебно путничких агенција, хотелских и ресторанских предузећа.

Стратегије раста

Вероватно најважнија фаза у животном циклусу туристичког производа је фаза раста. Током раста, туристичка предузећа почињу враћати велике инвестиције развоја производа и издатака за промоцију, што је било потребно за пробој на тржиште. Многа туристичка предузећа током фазе раста имају своје прве заиста профитабилне месеце. Ако туристичко/хотелско предузеће управља готовим новцем, растом, идентитетом марке и циљним тржиштима како треба, будући је успех тада извеснији. С друге стране, лоше управљање фазама раста може спречити да туристички производ уопште постигне свој потенцијални тржишни удео. Из тог је разлога корисно погледати неке конкретне стратегије раста које су се показале популарним код многих туристичких/хотелских предузећа због њихове специфичне тржишне ситуације.

Ansoфф¹⁶ је ради сагледавања могућности раста посматрао однос предузећа и тржишта, и правио је разлику између потрошача и мисије. Сматрао је да се мора сагледати однос производ – тржиште. Дефинисао је 4 стратегије раста:

- (1) пенетрација тржишта
- (2) развој тржишта
- (3) развој производа
- (4) диверзификација

¹⁶ Ansoфф I., Corporate Strategy, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965. str.96

Pregled 2. Ansofova матрица производ/тржиште

		Садашњи тур.производ	Нови тури.производ
Турис. гржи. производа	Садашња	Тржишни продор	Развој производа
	Нова	Развој тржишта	Диверзификација

Извор: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Data status, Beograd, str. 397

Стратегија пенетрације тржишта подразумева да се постојећим производима освоји постојеће тржиште. Она је одговарајућа када је грана у расту и када је тражња значајна. Примењују је сва туристичка/хотелска предузећа и то највише кроз унапређење продаје (давање различитих попушта, продаја у задњем тренутку, учесталост посета итд.). Корисна је када:¹⁷

- 1) тржиште није засићено постојећим производима,
- 2) стопа коришћења од купаца може да се повећа,
- 3) долази до смањења тржишног учешћа главних конкурената,
- 4) корелација између оствареног прихода и маркетиншких трошкова висока и захтева даљи напор на постојећем тржишту,
- 5) економија величине служи као основа за конкурентност.

Котлер сугерише да се повећање пласмана производа и услуга на постојећем тржишту може остварити:

- 1) повећањем стопе коришћења капацитета (повећањем стопе куповине, стопе застаревања производа, пропагирањем других коришћења, давање бонификације од цена)
- 2) привлачењем потрошача конкуренције
- 3) привлачењем оних који до сада нису користили производ

Стратегија развоја тржишта подразумева да се постојећим производом иде на нова тржишта. Примењују је углавном тоороператори, велика хотелска предузећа, ресторански ланци и туристичка предузећа која имају проблем са искоришћеношћу капацитета. Котлер сугерише два правца акције:

- 1) отварање додатних географских тржишта (регионална, национална међуекспанзија)
- 2) привлачење других привредних сегмената.

¹⁷ Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172, str. 285

Ова стратегија корисна је када постоје:

- поуздани нови канали дистрибуције
- добре перформансе пословања
- непокривено и несатурирано тржиште
- потребан капитал да се спроведе експанзија
- вишак неискоришћених капацитета и
- када предузеће постаје глобално

Ова стратегија посебно се примењује од стране мањих и средњих туристичких предузећа која не могу бити лидери на тржишту, и која у комбинацији са стратегијом усредсређености (којој претходи стратегија сегментације „диференцирања производа и позиционирања), желе да унапреде резултате пословања.

Стратегија развоја производа оријентисана је на промене у производу, како би се повећала пенетрација тржишта (продужио животни циклус производа). Повећањем квалитета туристичког производа или понудом више тог производа уз непропорционално повећање цене, предузећа могу значајно повећати вредност својих туристичких производа за постојеће купце. Осим тога, купци који производ пре нису користили или који су куповали конкурентске марке, сада би могли размислити о куповини. Типичне модификације туристичког производа укључују повећање доступности туристичког производа или мењање особина туристичког производа како би се проширила његова база купаца. Сматра се да је стратегија атрактивна када¹⁸:1)постоји успешан производ у фази зрелости - прави се побољшање 2)у грани је брз технолошки развој 3)конкуренти нуде квалитетније 4)у грани је висока стопа раста 5)предузеће има добар истраживачко - развојни тим. Ову стратегију континуирано примењују сва туристичка предузећа и упоредо се спроводи са стратегијом диференцирања и фокусирања, а такође углавном претходи стратегији пенетрације и развоја тржишта.

Такође Котлер наводи три могуће опције¹⁹:

- 1) развој нових атрибута (адаптирањем, модификовањем, повећавањем, супституцијом и реанжирањем, обрнути, комбиновањем)
- 2) развити варијације квалитета
- 3) развити додатне моделе и величине

Карактеристична стратегија за лидере пре свега на глобалном тржишту, за велике туроператоре и путничке агенције, као и велике хотелске ланце.

Стратегија диверзификације препоручује се када туристичко и хотелско предузеће има више извора способности и суштине компетентности, а не може да оствари своје

¹⁸ Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172, str.288

¹⁹ Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172, str.289

циљеве пословања на постојећој ширини односа или када жели да рационалније користи слободни финансијски капитал. Такође се препоручује када се процени да туристичко име може повећати рентабилност пословања.

Сматра се да постоје два приступ диверзификацији:²⁰ 1) повезана (неколико повезаних линија послова -технологија, стручност, заједнички канали дистрибуције, добављачи) и 2)неповезана-конгломератска(када је тржиште сатурирано, постојеће пословање има тренд пада, предузеће има слободна финансијска средства и могућност да»купи» нове послове итд.)

Указује се на три типа диверзификације:1. хоризонтална (исто тржиште, иста технологија) 2.концентрична (повезана тржишта или технологије) 3.конгломератска (различито тржиште, различите технологије).

Табела 2. Матрица диверзификације

Нови туристички производи	Садашњи туристички производи	Нови туристички производи
Нова тржишта		
Предузеће је властити клијент	Вертикална интеграција	
Иста врста тржишта	Хоризонтална интеграција	
Слична врста тржишта	Маркетиншки и технолошки оријентисана концентрична диверсификација	Маркетиншки оријентирана концентрична диверсификација
Нова тржишта	Технолошки оријентисана концентрична диверсификација	Конгломератна диверсификација

Извор:L.Moutinho, Strateški menadžment u turizmu,Masmedia,Zagreb,2005.,str.400

Пример 13. Примена стратегије диверзификације у туристичком предузећу

Диверзификацијом, туристичко или хотелско предузеће покушава створити нове производе који ће се продавати новим циљним сегментим купаца. Туристичка и хотелска предузећа предузимају диверзификацију из више разлога, не само да би повећала продају. Можда постоји туристичко тржиште за које они мисле да им нуди прилике за агресивни раст. Како туристичко или хотелско предузеће не познаје тржиште, компаније често купују предузеће које се већ конкурише на том тржишту. На тај начин оне улазе на туристичко тржиште, започињу с купцима који су већ привржени марки коју су купиле. Друга туристичка или хотелска предузећа одлучују се на диверзификацију како би ризик за предузеће поделила на више тржишта, или како би превазишла сезонску структуру тржишта продаје.

²⁰ Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend,Beograd,1997., ID=5785172,str.2308-309

ПОГЛАВЉЕ 4: УПРАВЉАЊЕ ТУРИСТИЧКОМ ДЕСТИНАЦИЈОМ

1. ПОЈАМ МЕНАЏМЕНТА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Концептуални одговор на питање шта је менаџмент туристичком дестинацијом, могао би гласити да је то скуп активности помоћу којих се обавља координисано управљање свим елементима који сацињавају туристичку дестинацију:

- Маркетинг у циљу подстицања људи да посете дестинацију;
- Пружање и координација услуга ради обезбеђења да очекивања на дестинацији буду испуњена, чак и превазидена;
- Обезбеђење одрживог окружења (физичког, социјалног и економског) у ком се одвија туризам.

Менаџмент туристичком дестинацијом може се посматрати као скуп, односно систем стратешких и оперативних намера и одлука које се предузимају у циљу управљања процесом дефинисања, промоције и комерцијализације туристичког производа дестинације.

Управљање дестинацијом игра кључну улогу у усмеравању многих, понекад и конфликтних питања која се јављају у савременом туризму. Дестинације нуде мноштво изазова за управљање и развој у којима се реализује асортиман потреба туриста и послова који се односе на ланац вредности, као и потреба локалне заједнице и локалних предузаћа. Централну улогу у развоју сваке дестинације данас добијају механизми за координацију и сарадњу. То су, пре свега, партнерства стејкхолдера за развој и управљање, заједничко стратешко планирање, заједничко планирање менаџмента дестинацијом, пројекти развоја и промоције интегрисаног производа, окупљање партнера за заједничко планирање и имплементацију пројеката.

У најширем смислу, то је неки облик интервенције на тржишту од стране јавних ауторитета, као што су локални органи, организација за управљање дестинацијом и субјекти туристичке понуде који доносе другачија решења него што би то тржиште само од себе произвело. Један од разлога зашто туризам на дестинацији треба да буде воден јесте што тржишни одговор за повећане захтеве за туристичким активностима често води до неприхватљивих ефеката за околину, локалну економију,

или за домаћу популацију. Са друге стране, менаџмент може бити употребљен да створи туристичке интересе код већег броја грађана за посету некој дестинацији и да утиче на настајање нове дестинације. Туристички менаџмент треба да идентификује ресурсе које одредено место има и треба да проналази начине за њихово најоптималније туристичко активирање.

Менаџмент је потребан да се произведе визија о томе шта се може постићи кроз пецифичнеразвојне пројекте и да се створе услови како би се то спровело, између осталог и

кроз развијање сарадње и партнерстава заинтересованих субјеката, обезбедивање грантова и инвестиција. У овоме је значајна улога локалних органа или других агенција из јавног сектора. У најопштијем, улога дестинацијског менаџмента је у томе да искористи највише од ресурса, минимизира нус појаве и максимизира позитивне ефекте од туризма.

Управљање туристичком дестинацијом подразумева усредсређеност на више цинилаца, одговарајућу систематичност у редоследу потеза, а све с циљем утврђивања одговарајуће менаџмент стратегије и политике које ће допринети остварењу постављених циљева сваке конкретне туристичке дестинације.

Циљеви и задаци

Нова целовита димензија дестинацијског менаџмента обухвата следеће циљеве:

- Истраживање и працење промена,
- Изградњу и одржавање репутације дестинације,
- Развој производа и њихову комерцијализацију (продају),
- Стварање укупног амбијента за развој нових туристичких производа,
- Менаџмент, односно управљање догадајима (евент манаџмент),
- Пројектовање глобалног и парцијалног развоја дестинације,
- Мерење конкурентности (бенџмаркинг),
- Мерење и надзор над успешношћу туристичке дестинације као брэнда,
- Стварање и одржавање партнерстава,

Задаци дестинацијског менаџмента су:

- Осигурати већу профитабилност приватном и економијом у јавном сектору,
- Попуњавати смештајне, односно рецептивне садржаје и капацитете у и нарочито ван сезонским раздобљима,
- Осигурати одрживи развој и пријатан креативни амбијент,
- Стварати и одржавати климу оптималног коришћења природних ресурса,
- Систематично осмишљавати и производити квалитет дестинацијских доживљаја и надмашити очекивања корисника,
- Осигурати критеријуме и алате за остварење планова и активности управљања дестинацијом на начин да су користи за заједницу веће од потенцијалних штета.

Да би испунио пројектоване задатке и циљеве, модел у коначном треба да понуди конкретне и проводљиве одговоре на четири основна питања:

- Ко?
- Шта?
- Како?
- Кад?

Организациони оквир

На нивоу туристичке дестинације нужно је препознати "водећи ауторитет", организационо устројен на оптималан начин те подржан у склопу концепције јавно-приватног партнерства као проактиван и ефикасан катализатор у остварењу концепције одрживог развоја туризма. То уједно значи да сви учесници из приватног и јавног сектора преузимају активну улогу у креирању менаџмента туристичке дестинације на основу заједнички усаглашеног оквира и платформе, те тиме, у складу са овом концепцијом, престају бити независни актери и постају активни циниоци и партнери на овом задатку.

Препоручиво је да такав организациони оквир, као одговор на питање КО?, почива на пет стубова :

- Први, *руководство локалне заједнице* (општина, град, регион) са Одељењем за туризам,
- Други, *клубови конкурентности и маркетинг клубови*,
- Трећи, *дестинацијска маркетинг организација* (ДМО) у виду локалне и регионалне туристичке организације,
- Четврти, *дестинацијска менаџмент компанија* (ДМК) по моделу јавно-приватног партнерства и
- Пети, *јавна локална комунална, односно инфраструктурна предузећа*.

Сваки од стубова има своје специфичне и опште задатке.

Учесници – интересне групе

Управљање дестинацијом је изузетно комплексан посао који се мора обавити квалитетно уз уважавање и уцешце свих стејкхолдера у једној дестинацији. Кључни учесници у менаџменту дестинацијом су свакако:

- Националне и регионалне владе,
- Агенције за економски развој,
- Локални ауторитети,
- Локалне менаџмент организације,
- Надлежни органи заштите области,
- Организатори превоза,
- Организатори атракција и догадаја,
- Организације културе,
- Организатори смештаја,
- Ресторатери и малопродавци,
- Организатори активности слободног времена,
- Посредници (туристички оператери, организатори конференција и сл.),
- Локална туристичка удружења и заједнице,
- Агенције за пословну подршку,
- Организације за развијање стручности и способности,
- Медији.

Управљање интересним групама подразумева:

- *Идентификацију свих појединаца и институција* на које би позитивно или негативно могло да утиче планирање и спровођење пројекта,
- *Укључивање интересних група* и појединаца применом прикладних инструмената (анкете, интервјуи, јавна излагања, радионице, партнерски договори и споразуми) и
- *Гарантовање разматрања интереса појединих стејкхолдера* применом адекватних инструмената (радни састанци, округли столови, радионице за планирање), односно, поштовањем договора, меморандума о разумевању или партнерског споразума.

2. ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА – КЉУЧНИ ЕЛЕМЕНТ У СИСТЕМУ ТУРИЗМА

Прве дефиниције туристичке дестинације у основи се свODE на одредену просторну целину или јединицу под називом Тоурист Дестинацион Зоне – ТДЗ, (туристички дестинацијски предео), или Тоурист Дестинацион Ареа - ТДА (туристичко дестинацијско подручје), без обзира на величину. Притоме се тражи њена довољна привлачна снага и одговарајуца опремљеност за долазак и боравак туриста. Туристичка дестинација доминантно је условљена предодреденошћу посетиоца, односно његовим жељама, склоностима, интересима, укусом и сл.

Туристичка дестинација, у најширем смислу речи, представља свако одредиште туристичког путовања, од самосталног туристичког објекта, брода за крстарење, аеродрома или луке, до туристичког места, регије, туристичке земље, па и континента. У контексту модерног теоријског схватања, под туристичком дестинацијом подразумева се шири, интегрисани простор, који свој туристички идентитет гради на концепцији кумулативних атракција које су, због доживљаја што га омогућују и с додатном туристичком инфраструктуром, простор интензивног окупљања туриста.

Дефинисање појма туристичке дестинације мора полазити од преференција потрошача, односно туриста - фокус на потрошаче (Jegdić, V., Marković, D., 2011, стр. 17).

Holloway (1989) у свом разматрању појма туристичка дестинација наводи следеће: „Дестинација може бити место за одмор или пословни центар који туристи посећују и где бораве. То може бити једна област или чак земља у оквиру које они путују. То може бити и брод за кружно путовање који посећује неколико лука. Најкорисније је под дестинацијом подразумевати једно или више места у која туристи одлазе и бораве и која, уједно представљају основни циљ њихових кретања“.

Davidson i Maitland (1997) дефинисали су дестинацију у облику "појединачне области, места или града, односно јасно одређеног руралног, обалског или планинског подручја", које располаже бројним карактеристикама:

- Комплексан и мултидимензионалан интегрални туристички производ који се заснива на мноштву ресурса, парцијалних производа, услуга и различитом власништву;
- Друге економске и друштвене активности, које могу бити комплементарне или у конфликту са различитим аспектима туризма;
- Локална заједница и њене организације;
- Јавни ауторитети и тела са одговорношћу за планирање и управљање;
- Активан приватни сектор.

Овај приступ туристичким дестинацијама је користан, с обзиром да он истиче сву комплексност дестинације од значаја за сагледавање проблематике њене одрживости. Оне нису, дакле, само места туристичке потрошње, већ такође и места у којима људи живе, раде и одмарају се, у којима они могу имати јак осећај припадности и власништва. То је место њиховог живљења, а ови резиденти све више постају део туристичког производа (Jegdić, V., Marković, D., 2011, стр. 19).

UNWTO, која за статистичке сврхе дефинише дестинацију као *значајно место посећено током путовања*, разликује:

- Удаљену дестинацију – најудаљеније место у односу на место живљења
- Главну дестинацију - место где је проведено највише времена
- Мотивишућу дестинацију – место које посетилац сматра примарним циљем посете.

Најкорисније је под дестинацијом подразумевати једно или више места у која туристи одлазе и бораве и која, уједно представљају основни циљ њихових кретања“.

3. КОНЦЕПТИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Туризам је у досадашњем развоју пролазио кроз више фаза, од фазе увођења (епоха туризма привилегованих класа) и раста (значајна капитална улагања и вишеструк раст туристичког промета), до фазе зрелости у којој се сада налази (масовност и хиперконкуренција). Као резултат наведених основних промена у оквиру туризма, мењају се и туристичке дестинације и то веома динамично, а такоде се мања и схватање дестинације. Суштина је да се у оквиру „новог“ туризма посебно мењају потребе

потрошаца/туриста. Такве нове потребе изискују и нову димензију укупне понуде у оквиру дестинације, засновану на разноврсности, стандардима квалитета, еколошкој компоненти, хуманизацији и аутентичности туристичких доживљаја.

Распон типова туристичких дестинација се креће од плански изградених места за одмор и забаву, у којима су све функције усмерене према туризму као доминантној активности, преко градова и цитавих држава, у којима је туризам од мањег значаја, у склопу низа привредних и ванпривредних активности, па све до наменски изградених дестинација са концентрацијом садржаја на малом простору попут „тематских паркова“.

Pearce (1989) је понудио типологију по којој се разликује следећи типови дестинација:

1. Главни градови

Пример: АТИНА

Важнији градови привлаче посетиоце из туристичких, пословних, породичних, културних и административних разлога. Туристи теже да се групишу по посебним зонама у којима су преовлађујући археолошки, културни, шопинг и објекти за забаву.

2. Развијени традиционални центри

Пример: КУШАДАСИ, ТУРСКА

Сеоско насеље које је давно формирано и задржало се као фокус развоја туризма. Хотели, ресторани, барови и други туристички садржаји, грађени на плански или неплански начин, окружују језгро насеља. Туристичке структуре и садржаји сада доминирају овим простором.

3. Туринг центри

Пример: САЛЦБУРГ, АУСТРИЈА

Град са великом концентрацијом секундарних туристичких објеката и добрим саобраћајним везама, како са емитивним туристичким земљама, тако и са окружењем у којем се налазе природне и културне атрактивности.

4. Наменски изграђене дестинације

Пример: ДИЗНИЛЕНД, ПАРИЗ

Целокупна инфраструктура и све погодности су стриктно усмерене ка пословању у циљу задовољења потреба туриста. Грађевине су савремене али, мада је архитектонски стил веома контролисан, најчешће није у складу са околним подручјем. Дестинација обезбеђује све врсте услуга које су потребне туристима за време боравка. За разлику од осталих типова дестинација, где је коришћење већег дела атрактивних садржаја бесплатно, овде се све наплаћује (Jegdić, V., Marković, D., 2011, стр. 21-22. *цит.* Pearce, 1989).

У еволутивном току од традиционалне ка савременој туристичкој дестинацији, Laws (1995) издваја **три концепта**:

1. Први је **традиционални** и обухвата дестинацију као туристичко место
2. Други се односи на **концепт анализе и вредновања ефеката туризма по локалну заједницу** и управљање тим ефектима
3. У фокусу трећег концепта, који је тек у настајању, налази се **учешће локалног становништва у управљању туризмом, усклађивање интереса јавног и приватног сектора, едукативна функција туризма и регионална сарадња у промоцији и развоју**, као кључне одреднице одрживог туризма.

4. ЕЛЕМЕНТИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Приликом одређивања елемената туристичке дестинације, потребно је сагледати шта је оно што одређује сваку дестинацију. Полазна тачка за таква разматрања треба да буду потребе туриста које треба задовољити у дестинацији и одговарајући сет материјалних и нематеријалних компоненти којима се може обезбедити задовољење потреба туриста у дестинацији. Могуће је дефинисати различит број елемената неке дестинације, али се сви аутори слажу у томе да постоји одређена група основних елемената без којих дестинација не може да постоји. Основни елементи, заједнички свим дестинацијама, јесу:

- **Атрактивност**
- **Пристапачност**
- **Услови за боравак**

Атрактивност, као фактор који привлачи туристе на одређену локацију, у стварности обично представља микс више елемената. Атрактивност дестинације или атрактивни фактори су одређујућа снага која утиче на конкретан избор од стране туриста, али и на њихова будућа понашања.

Атрактивни фактори могу да буду и покретачка снага у смислу водећег разлога за доношење одлуке о предузимању неког путовања, као што могу бити онај чинилац који ће утицати на избор баш оне дестинације која располаже таквим елементима.

Атрактивни елементи су објекти и делови простора који имају употребну вредност јер својим особинама могу да задовољавају туристичке потребе. Атрактивни фактори, као елементи туристичке дестинације, или скраћено атракције, могу бити природни објекти и локације у оквиру дестинације (производ природе), или објекти или постројења изграђена људским радом, али и различите „живе“ манифестације као што су карневали. Ово би била и најопштија подела атракција на природне, изграђене и „живе“, у оквиру којих су могуће детаљније поделе.

Једна од могућих подела приказана је у табели 1.

Табела 1. - Атрактивни фактори

Природни фактори	Културно-историјско наслеђе
Плаже и море Планине Реке и језера Бање Паркови и резервати	Историјски споменици Археолошка налазишта Музеји Локална култура Културно-уметнички фестивали
Комерцијалне атракције	Остале атракције
Забавни и тематски паркови Продавнице и продајни комплекси Коцкарнице и остали објекти за кладење	Спортски објекти и догађаји Фестивали и сајмови Зоолошки вртови Ноћни клубови Различити облици забаве на отвореном

Izvor: Middleton, Hawkins, 2002. цит. Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 27-28.

Приступачност је други елемент туристичке дестинације и под њим се мисли на брзину, комфор и напор који се треба предузети како би туристи дошли до изабране дестинације. Подразумева и географску дистанцу и економски напор (трошак) који је потребно учинити како би се стигло на дестинацију. У првом случају се мисли на удаљеност/близину емитивног тржишта мерено у километрима или временом путовања, а у другом случају на трошкове које тражња сноси да би доспела до дестинације. Приступачност, у овом случају, подразумева и укупну развијеност саобраћајне инфраструктуре између емитивног тржишта и дестинације, као и квалитет и квантитет саобраћаја у самој дестинацији.

До неке дестинације се може стићи на више различитих начина. За који од могућих начина превоза ће се туриста одлучити зависи од његових личних афинитета и пре свега, од карактера саобраћајне инфраструктуре, али и од низа других елемената, као што су: географска и временска удаљеност, комфор и статус који пружа поједини вид превоза, сигурносни фактори, однос цене и квалитета услуге, расположивост облика превоза и поузданост.

Услови за боравак туриста обухватају објекте за смештај и исхрану, продавнице свих типова, а затим услуге забаве, разоноде, рекреација и читава палета пратећих услуга од фризера до вулканизера. Неко место може да располаже веома интересантним атракцијама и може бити лако приступачно, али ако не располаже објектима за смештај и исхрану туриста, не може се говорити о дестинацији у правом смислу те речи. Тек постојање ових објеката утиче на дужи боравак и задржавање туриста на том простору, а дуже задржавање утиче на повећање ефеката од туризма.

Основни елементи туристичке дестинације се често деле у две велике групе: ***примарни и секундарни елементи туристичке дестинације.***

Према Kripendorfu (1987), реч је о разликовању између елемената који представљају опште претпоставке за развој туристичке дестинације тзв. производни елементи (географски положај, клима, вегетација и сл.), чиниоци људског понашања и егзистенције (језик, менталитет, гостопримство, култура, фолклор и сл.) и општа инфраструктура (саобраћајна повезаност, структура насеља, комунална опремљеност) и елемената који дају специфични туристички садржај дестинације (туристички капацитети и посебни инфраструктурни садржаји за потребе туризма, организационе активности, информисање, снабдевање, забавни и рекреативни садржаји и сл.).

Практичнија је подела која у примарне елементе туристичке дестинације сврстава климу, еколошке карактеристике, културну баштину и традиционалну архитектуру, а у секундарне сврстава елементе који су уведени посебно за потребе туриста, као што су хотели, ресторани, саобраћај, рекреативни и забавни садржаји. Готово у свим дестинацијама примарни елементи се користе без накнаде (на пр. плаже, културно-историјски споменици, амбијенталне целине), мада постоје трошкови за одржавање тих ресурса. С друге стране, развој туристичке привреде, односно укупне туристичке понуде дестинације, везан је за секундарне елементе расположиве у туристичкој дестинацији.

Њихово коришћење се плаћа од стране туриста, јер ове елементе обезбеђују комерцијалне организације као део својих редовних пословних активности.

Дефинисање елемената и њихових карактеристика у конкретној туристичкој дестинацији је посебно важно у вези са маркетинг активностима и коришћењем појединих инструмената маркетинг микса, односно, у крајњој линији, односи се на целокупан процес управљања развојем туристичке дестинације. У управљању дестинацијом посебну пажњу треба обратити на међузависност свих елемената унутар система туристичке дестинације. Ти елементи чине целину са којом туристи ступају у интеракцију путем које задовољавају своје потребе и остварују туристичке доживљаје. (Jegdić, V., Marković, D., 2011, стр. 28-30)

5. ВРСТЕ ТУРИСТИЧКИХ ДЕСТИНАЦИЈА

Постоји неколико општеприхваћених критеријума, односно принципа за класификацију туристичких дестинација. Најраспрострањенији су свакако **географски принцип** (према доминантним географским обележјима), **функционални принцип** (према преовлађујућим функцијама – облицима туристичког промета). Често се користи и **временски принцип** (према удаљености од главних емитивних тржишта), као и различите комбинације наведених принципа. Једна од класификација је и она која дестинације дели на **природне** и **вештачке** (наменски изградене).

Наводимо једну поделу која се заснива на комбинацији географског и функционалног принципа. На овај начин могу се разликовати следеће врсте дестинација:

- Приморске туристичке дестинације
- Планинске туристичке дестинације
- Бањске туристичке дестинације (један или више бањских центара)

- Градске туристичке дестинације (градски центри)
- Руралне туристичке дестинације
- Заштићена природна добра и подручја изузетних одлика
- Дестинације (центри) за спортске активности
- Бродови за крстарење и др.

Приморске туристичке дестинације су најразвијеније у области Медитерана, Кариба и Југоисточне и Источне Азије, с тим што се ова подручја у целини могу посматрати као засебне макродестинације. Ове дестинације, у смислу локалних туристичких дестинација, обухватају места на самој обали топлих мора, чије зачетке представљају мала традиционална насеља која су у прошлости била типична рибарска места. Појавом туристичких кретања она паралелно почињу да мењају своју физиономију и привредну структуру, запостављајући традиционалне делатности, као што су рибарство и оскудна земљорадња, а усмеравају се све више према услужним делатностима. Долази до градње смештајних капацитета и забавних садржаја, уз истовремени развој саобраћаја, трговине и специфичних заната. У почетку, ови су се центри градили у близини великих емитивних тржишта због лакше доступности. Са развојем саобраћаја, просторна удаљеност као ограничавајући фактор, релативно губи на значају. Томе нарочито доприноси напредак у развоју ваздушног саобраћаја.

Планинске туристичке дестинације су, као и приморске, данас веома распрострањене. Њих има скоро свака држава која поседује планинске област, тако да се оне најчешће налазе у близини емитивних туристичких зона. Најстарије и најпознатије планинске туристичке центре у свету имају Европа и Северна Америка. Међутим, у последње време овакви центри се развијају и у другим деловима света, као што су Јужна Америка, Источна Азија, Аустралија и др. Планински туристички центри су најчешће свој развој везивали за активностима на снегу и дужину трајања снежног покривача. Понекад су то била и климатска места (ваздушне бање) која су посећивана и током летње сезоне. Данас планински туристички центри по правилу имају две сезоне, зимску и летњу, с тим што се летња сезона, по укупним економским ефектима, приближава зимској. Због високих трошкова изградње, одржавања и експлоатације туристичке инфра и супраструктуре, често долази у питање рентабилност обављања туристичке делатности у оваквим центрима. Стога се предузимају неопходне мере на диверзификацији туристичког производа и организационом прилагођавању понуде у циљу бољег коришћења капацитета и повећања потрошње, што између осталог значи и продужења сезоне на пролећне и јесење месеце.

Бањске туристичке дестинације подразумевају бањске центре, појединачне, а често и скупину таквих центара на одређеном простору, који могу да обликују специфичну регионалну бањско туристичку понуду. Формирају се око термо-минералних извора који се најчешће и појављују у групама на одређеном подручју које карактерише иста геолошка грађа. Бањски туристички центри се данас налазе у процесу промена и модернизације. Овај процес је окренут ка мењању имиџа бања, које су до сада схватане као места за лечење, ка имиџу места која обнављају енергију организма, чувају здравље и подмлађују. Некадашњи леčiliшни комплекси се модернизацијом преводе у полифункционалне хотеле, са програмима третмана из различитих области медицине, уз примену најсавременијих метода и технологија. Бање се данас обично називају spa i wellness центрима, односно, рекламирају се као места у којима можете продужити младост, за разлику од некадашњег концепта, места која чине старост угодном. Дакле, оне постају центри за развој спиритуалног, емоционалног и физичког здравља, где се гости могу "научити" како да се побрину за своје добро осећање.

У **градске туристичке центре** (city break дестинације) спадају првенствено велики градови који нуде садржаје 24 часа дневно, од културе, забаве, рекреације, историје, одмора, до историје и модерних садржаја, а које најчешће користи и домаће становништво. То су главни градови држава и регија, велики привредни и културни центри и градови са богатом историјом и културом, са повољним гео-туристичким положајем. Код нас су то, пре осталих, Београд и Нови Сад. Туристи у овакве градове долазе током целе године, мада више у летњој половини, када су повољнији временски услови за активности на отвореном.

Рурална подручја данас представљају веома битан ресурс за туризам великог броја земаља. Рурална подручја више нису само база за производњу хране или слабо развијена подручја са којег становништво одлази у потрази за бољим животом. Она треба да постану подручја интензивног интересовања туриста. Једна од могућности укључивања руралних подручја у туристичка кретања јесте њихова трансформација у туристичке дестинације у којима ће одрживи, развој туризма бити императив. Уско повезана са туризмом у руралним подручјима је и производња хране, а пре свега успостављање органске производње здраве и квалитетне хране која ће бити конзумирана и од стране туриста који бораве на том подручју. Развој руралних подручја као туристичких дестинација може се одвијати у више праваца, а најчешће су навођени:

- агротуризам, сеоска газдинства, фарме,
- активности у природи,
- еко-туризам,
- рурално искуство (сеоски туризам),

- културни туризам и
- остали комбиновани облици туризма посебних интереса.

Заштићена природна добра и друга подручја изузетних одлика најчешће представљају велике и ненасељене просторне целине са високим степеном оцуваности природне средине. По пространству заштићене територије и укупним вредностима, национални паркови имају најзначајније место међу заштићеним природним добрима. Управо због тога, национални паркови спадају у најзначајније туристичке вредности, јер пружају могућност најсвестранијег туристичког активирања. Са друге стране, развој туризма на осетљивим просторима представља ризик и можда најспорније питање из концепције њиховог развоја, што треба имати у виду при изради стратегије маркетинга и укупног менаџмета ових природних добара. Основно гесло приликом управљања тим дестинацијама мора да буде: *туристичко активирање заштићених подручја не сме да угрози циљеве њихове заштите.*

Неки аутори овде убрајају и **центре за спортске активности и бродове за крстарење** (*Štetic, 2009*), као и др. *Дестинације (центри) за спортске активности* карактеришу се изграђеним спортским капацитетима намењеним како професионалцима за њихове припреме, тако и аматерима за рекреацију. Уз остале, пре свега климатске услове, неке дестинације постају све више препознатљиве по овој функцији. Бренд у овом сегменту представља на пр. Анталија у Турској.

Бродиви за крстарење као туристичка дестинација су постали широко прихваћена формулација. С обзиром на елементе које садрже, они практично и представљају дестинацију за себе. Најбољи пример за то су модерни бродови за крстарење који могу да приме и неколико хиљада путника и имају десетину палуба. У оквиру једног таквог брода постоје отворени базени и други спортски терени, wellness центри, казина, биоскопи, продавнице, ресторани, библиотеке, шеталишта и остале погодности, те се с правом називају туристичким дестинацијама. Ови бродови раде током целе године и не суочавају се са проблемом сезоналности. За њих се у шали може рећи да не „стоје скрштених руку, већ да стално иду у сусрет сезони“. То значи да они крстаре на оним подручјима у којима је тренутно сезона, јер су та подручја тада најатрактивнија за туристе.

У последње време, све се више говори о **дестинацијама пословног туризма**, као пандам одмаралишним. Пословни туризам се потпуно разликује од одмаралишног туризма, а пословни путник се веома разликује од обичног туристе. Свет пословног туризма егзистира паралелно са одмаралишним туризмом. Понекад пословни туризам користи

сличне услуге као и одмаралишни, као што су хотелске собе и седишта у авиону. У другим приликама они користе јединствене услуге као што су конгресни центри. Они такође имају сопствену инфраструктуру – пословне туристичке агенте и организације. Свака од напред наведених врста дестинација (приморске, планинске, бањске, градске и др), може да се развија и као дестинација пословног туризма. Поред основних фактора које мора да поседује свака дестинација (атрактивни, комуникативни и рецептивни), дестинације пословног туризма треба да садрже и специфичну групу фактора у које спадају материјално-технички ресурси и специјализовани кадрови.

Треба нагласити да се одређена дестинација може развијати у више праваца, као и да може да мења правце развоја ако процени да ће јој то више одговорати. Данас готово да и нема

дестинације која припада чистом функционалном типу, као што, уосталом, не постоји ни хотел који комуницира само један тип посетилаца и нуди само једну врсту услуга (Jegdić, V., Marković, D., 2011, стр. 30-34).

6. ДИНАМИКА РАЗВОЈА И ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ДЕСТИНАЦИЈЕ

Еволуција туризма тесно је повезана са развојем дестинација. Постоје битне разлике између повремених долазака индивидуалних путника у одређену област и таквих просторних целина када оне постану одредишта за боравак бројних туриста. У динамици развоја дестинација могу се уочити четири јасно издиференциране фазе: **пред-туристичка фаза, путничка фаза, фаза масовног туризма и фаза управљања туризмом.**

У **пре-туристичкој фази** главни разлози посете одређеној области односе се на посету пријатељима и родбини или обављање неког посла. Захтеви за смештајем и забавом се задовољавају у оквиру постојећих могућности и капацитета локалне заједнице. Посетиоци, дакле, постају привремени део те заједнице. У оквиру дестинације само неколико зона привлачи туристе, а локално становништво је још увек релативно изоловано од утицаја туризма. У овом раном периоду развоја дестинације, само мали део привредних и пословних активности је економски зависан од промета посетилаца.

Друга, **тзв. путничка фаза** одликује се појачаним интензитетом долазака индивидуалних посетилаца. У њој предузетници већ виде перспективе свог озбиљнијег пословног ангажовања, а домицилно становништво успоставља углавном позитиван

однос према развоју туризма, видећи у томе шансу за побољшање свог материјалног положаја. Побољшава се приступачност дестинацији. Упоредо са тим повећава се конкуренција предузетника у задовољењу потреба туриста, преусмеравањем локалног становништва из других делатности, као и укључивањем предузећа ван дестинације.

Трећа фаза се односи на **развој масовног туризма** у којој, услед све већег и организованог прилива посетилаца, пословни сектор инвестира у развој специјализованих услуга и садржаја намењених посетиоцима (ресторани, барови, рекреативни, културни и забавни садржаји). Тиме дата просторна област поприма познате карактеристике туристичке дестинације. Укупна привредна делатност дестинације доживљава трансформацију, услед стварања нових профитних могућности које доноси развој масовног туризма. Домицилно становништво под дејством посетилаца почиње да прихвата нове начине понашања и нови систем вредности. Масовни развој туризма у дестинацији, поред позитивних ефеката, доводи и до низа негативних последица, што захтева виши степен организовања дестинације.

Настале промене резултирају **фазом управљања туризмом** коју карактеришу два приступа:

1. Потреба да се дестинација пласира на тржишту како би се привукао довољан број посетилаца и тиме омогућило успешно пословање туристичке привреде и
2. Усвајање административних мера које треба да обезбеде такве облике туристичког промета који ће резултирати предностима по локалну заједницу.

У току фазе управљања туризмом, државни и локални органи у дестинацијама почињу да доносе про-активне одлуке о томе које ће капацитете понудити на тржишту. Пред локалне органе се поставља изазов и задатак како поступати и које мере доносити у условима повећања локалног становништва и измене његове структуре, јер развој туризма стимулише прилив радне снаге у дестинацију.

Савремено схватање дестинације укључује и појам **животног циклуса** према коме она проживљава свој век следећи поједине узастопне фазе. Многа традиционална одредишта прешла су дуг пут од аристократских до демократских облика туризма. Неслућена просторна експанзија била је попраћена и битном променом доминантних сезона, облика туристичког промета, а свакако и профила клијентеле, те њених склоности. Еволуција туризма је врло често била повезана с развојем дестинације, а посебно с појединим локалитетима који су се значајније развијали усавршавањем

комуникационих средстава. Као последицу имали смо масовност туристичких група, често врло различитих преференција.

Туристичке дестинације су динамичне, с промењивом понудом и зависе од тржишта које се развија у квантитативном и квалитативном смислу. Његовим осцилацијама доприносе типови туриста с јасним преференцијама, мотивима и жељама. Дестинација се све више схвата као нуклеус и полазиште туристичке будућности неке земље па је стога треба целовито конципирати, развијати и промовисати. При томе је важна и њена специјализација као одраз сличних трендова на светском тржишту које преферира различита тематска путовања, за пробирљиве госте.

Туристичка дестинација пролази различита стања експлоатације, тј. фазе развоја. Та појава настаје због утицаја директних или индиректних чинилаца стабилности, без обзира потичу ли ти чиниоци из окружења или из саме дестинације. Означавањем тих стања помоћу показатеља раста, добије се *крива животног циклуса дестинације*. Ова крива је врло слична свакој другој кривој животног циклуса производа. Соопер наводи да је за дестинације данас широко прихваћено становиште да животни циклус дестинације пролази кроз пет фаза (Соопер, 2008):

- Истраживање
- Ангажовање
- Развијање
- Консолидација
- Пропадање или подмлађивање.

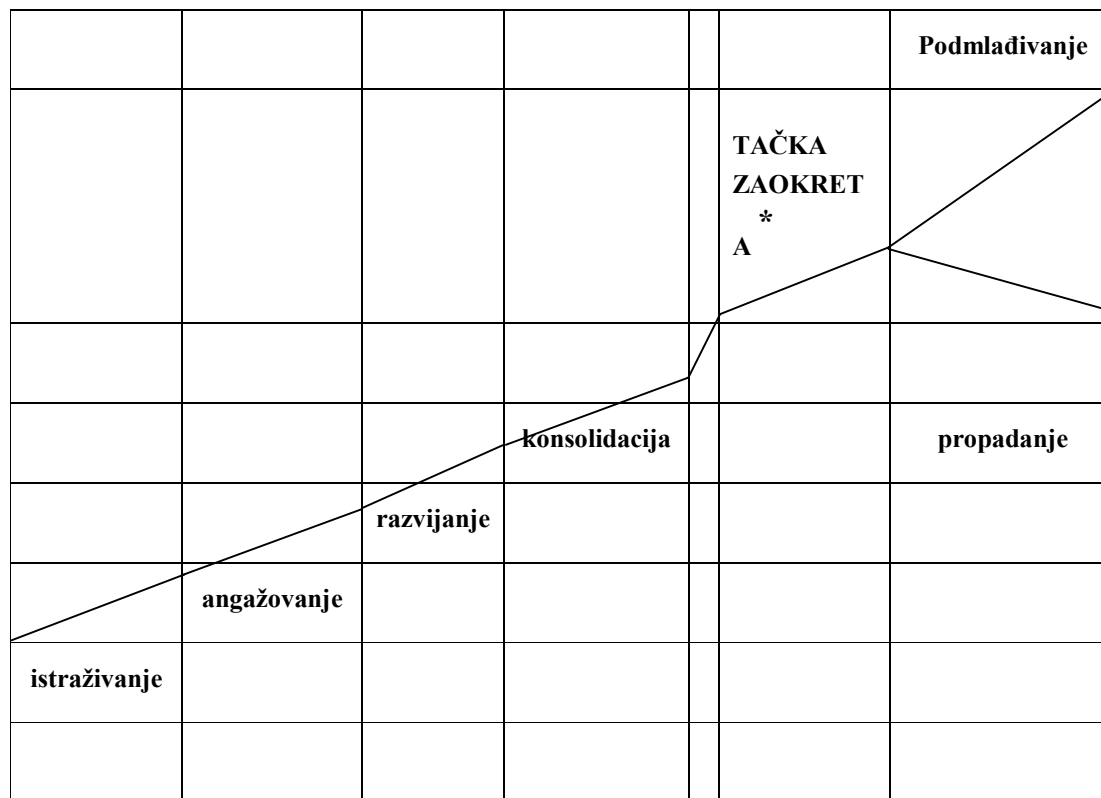
Он такође сматра да се животни циклус туристичке дестинације може користити ради обостраног разумевања „физичког развоја дестинације, али такође и еволуције тржишта“.

Истраживање подразумева чисте и још нетакнуте природне лепоте и мали број посетилаца у дестинацији. Понуда је још увек сиромашна. Не постоји никакав вид комуникација. Дестинација је на том нивоу утолико привлачна уколико још није дошла под утицај деловања туристичке индустрије. Могућност контактирања домицилног становништва је велика.

Ангажовање је фаза која подразумева постојање иницијативе за обogaћењем туристичке

понуде дестинације. У првом реду то се односи на угоститељски део понуде. То је реакција на учталост и постепени пораст броја посетилаца дестинације који карактеришу овај стадијум животног циклуса. Долази до сезонских осцилација у посетама, као и до првих иницијатива ка инфраструктурним улагањима.

Слика 1. Животни циклус туристичке дестинације



апсциса – време; ордината – број гостију (или други показатељ успешности)

Развојна фаза подразумева долазак великог броја туриста. У пуној сезоне има их често више него домицилног становништва. Превелики обим туристичког промета може да премаши носећи капацитет дестинације и изазове сатурацију простора. Контрола даљњег развоја туризма прелази локалне оквире. У овој фази раста могуће су осцилације у погледу квалитета туристичких услуга. Неопходно је уклапање у систем регионалног и националног планирања развоја.

Консолидација подразумева ублажавање, још увек позитивне стопе раста долазака. То значи да се број посетилаца још увек повећава, само мањим темпом него раније.

Стагнација је одраз достигнутог зенита. Дестинација губи на атрактивности и конкурентности јер су се на тржишту појавиле нове и атрактивније дестинације. Изискује веће напоре како би се број посетилаца задржао. Врло често се манифестује присутност значајних еколошких, социо-културних и економских проблема.

Пропадање карактерише неповратно губљење посетилаца. Дестинација постаје изразито зависна од мањих локалитета, дневних излета, викенд посетилаца итд. Фаза из које је могуће подмлађивање или престанак делатности.

Подмлађивање укључује нове атрактивности, нови квалитет, нова тржишта, нове дистрибутивне канале. Најчешће су то *ново произведене* атрактивности, увођење нових природних ресурса, алтернативних облика туризма и слично. Нови развој производа дестинације подразумева ангажовање свих подсистема дестинације с циљем постизања законитости циклус – рециклус, односно успостављања новог развојног циклуса дестинације.

Позицију туристичког производа туриста оцењује с обзиром на одређени, мањи број кључних атрибута који могу бити опишљиви или неопишљиви.

6.1. Подмлађивање дестинација масовног туризма

И поред развоја низа нових облика одрживог туризма од 80-их година прошлог века, масовни туризам и даље представља највећи сегмент тржишта. Један од најзначајнијих проблема у овој фази развоја туризма представља консолидација масовног туризма. Ово се нарочито односи на традиционалне дестинације где је масовни туризам најразвијенији и најстарији, са великим економским учинцима. Такве дестинације су, на пример, на Медитерану и Карибима. Код нас су то Златибор, Палић и неке бањске дестинације. Циљ нам је да идентификујемо политике и стратегије које се предузимају, а које можемо и ми применити, ради прилагођавања дестинација управљању њиховим туристичким развојем на принципима одрживости.

Основу политика које се у правцу иновирања масовног туризма спроводе у свету, представља подмлађивање дестинације и њеног туристичког производа. У већини случајева ради се о дестинацијама које су достигле зрелу фазу. Опадање броја страних посетилаца, стагнација потрошње при истом или већем укупном броју туриста, концентрација активности у времену и простору, погоршање стања животне средине, најћешћи су проблеми таквих дестинација. Негде се нагласак ставља на нови диверзификован производ, док друге дестинације примењују освежавање постојећег производа масовног туризма. Подмлађивање је замишљено као битан чинилац повећања конкурентности и одрживог функционисања. Квалитет овде има двоструко значење: виши квалитет за традиционални туристички производ и нови квалитетан производ који привлачи "квалитетније" посетиоце. Ова двострука интерпретација квалитета заправо рефлектује два главна циља изабране политике.

Студија случаја 1. Мајорка

Острво Мајорка представља пример зреле дестинације у фази стагнације и суочава се са претњама дестинација које тек ступају на сцену, као што су Турска, Кариби и Далеки Исток. Убрзано се развила током 1960-тих и 1970-тих, често са slabим квалитетом грађевина које су заклањале живописне пејзаже. Међутим, ово острво наставља да нуди читав низ садржаја различитим сегментима туриста. Нове дестинације на Карибима и Далеком Истоку отворене су током читаве године, док се сезона на Мајорци завршава зими. Да би се зауставило пропадање и иницирао опоравак, развијају се нове иницијативе – ресотрани, хотели и барови остају отворени и током зимских месеци, углавном су оријентисани на старије госте. Локална влада усвојила је политику којом ће се контролисати изградња нових хотела, штитити окружење, ограничити бука коју стварају барови и ноћни клубови, дестимулисаће се алкохолизам и антисоцијално понашање туриста.

Извор: Beech, J., Chadwick S. (2006). *The Business of Tourism Management*. Prentice Hall.

Консолидација масовног туризма је усмерена на подизање његовог квалитета. Ово се постиже побољшањем производа и контролом раста, који мора поштовати носећи капацитет простора, доживљај посетилаца, задовољство чланова локалне заједнице и дугорочну економску одрживост. На тај начин повећава се конкурентност, док су побољшања такође могућа са новим производима и новим тржиштима. За побољшање производа углавном се користе стратегије, као на пример, професионализација услужног процеса, улепшавање дестинација и заштита природе. За контролу ширења градње израђени су законски основи. Циљ је да се ограничи оптерећеност, нарочито смештајем нижих категорија, као и превелика зависност од туроператора.

Економску одрживост туризма подривају екстерни фактори, нарочито себично понашање удружених посредника. Традиционалне дестинације се труде да развијају нове производе у циљу привлачења нових сегмената тржишта, пре свега бољих потрошача. Ови нови диверзификовани производи су усмерени углавном према алтернативним облицима туризма у унутрашњости, мање урбанизованим подручјима, културним и природним атракцијама и према новим услугама, као на пример бање, конгреси, крстарења, манифестације, специјални интереси и сл. Треба поменути још неколико мера, које се спроводе као посебне политике подизања квалитета производа. То су заштита и очување природе, нагласак на културу и наслеђе и продужетак туристичке сезоне. Оне се заправо користе као стратегије за имплементацију висококвалитетног, разноврсног туристичког производа.

Потреба за заштитом природе и промоцијом локалне културе и историјске баштине су два циља укључена у сваку појединачну стратегију, без обзира да ли је она усмерена на привлачење нових тржишта или консолидовање традиционалних производа. Уосталом, природа, култура и историјско наслеђе су такви ресурси који могу деловати самостално, као производи који ће привлачити нове туристе или на побољшање производа на њиховом традиционалном тржишту. Креатори политике, у свакој студији случаја, констатују да је у њиховим дестинацијама била занемарена природа и културна баштина.

Иако је продужење сезоне разматрано као жељени циљ у многим политикама туризма, начини за остварење тога циља, као и сами резултати, веома су различити. У случају Балеарских острва, на пример, елиминисање сезоналности је усмерено на ограничавање раста туризма у летњим месецима и расподелу великог броја посетилаца равномерније током године (Bardolet, 2001).

На Кипру, циљ стратегије продужења сезоне био је променити (репозиционирати) острвски производ од "3с" (sun - sand - sea = сунце - песак - море), растеретити обалу и привући нова тржишта на диференцираном туристичком производу. Малта је напротив циљала нова тржишта - Немацка и Скандинавија (Ioannides, Holcomb, 2001), тако да је додатно обезбеђеним приливом посетилаца компенzirала сезоналност и остварила боље коришћење капацитета. Без обзира на приступ, продужење сезоне омогућује укључење нових активности за зимске или друге месеце, дакле, стварање диверзификованог производа. Диверзификацију туристичког производа би требало размотрити као захвалну меру (политику) за трансформацију масовног туризма у свим традиционалним дестинацијама, рачунајући ту и друге типове дестинације, као што су планинске или бањске.

Искуства медитеранских дестинација на консолидацији масовног туризма указују да најбоље резултате дају *мере побољшања квалитета и диверзификација туристичког производа*. Балеарска острва, доскора парадигма масовног туризма, данас су најуспешнија дестинација у активирању одрживог туризма (Bardolet, 2001). Балеари су квалитет искористили на најрационалнији начин. Циљ је био понудити квалитетан производ који ће бити конкурентнији и тиме остварити већи удео на тржишту. Такав производ, уз остале елементе маркетинг стратегије, омогућио је високо позиционирање ове дестинације. Сви купци нису обавезно богати, али су разноврсни и Балеари управљају различитим тржишним сегментима. У већини других подручја, као на пример Малта и Кипар, циљ унапређења квалитета је остварен привлачењем клијентеле под геслом "мањи број, али богатији". Нови квалитет туристичког производа медитеранских дестинација треба да им

обезбеди развојну одрживост, тржишну конкурентност и функционалност у погледу задовољавања различитих сегмената тржишта. При томе треба имати у виду да је остваривање конкурентске предности континуиран процес који се перманентно одржава и унапређује правовременим иновацијама у свим сегментима туристичког менаџмента и маркетинга.

7. УЧЕСНИЦИ У РАЗВОЈУ ДЕСТИНАЦИЈЕ

У развоју сваке дестинације учествује више субјеката које можемо назвати интересним

групама (енгл. stakeholder¹). Учесницима, односно интересним групама, сматрају се сви они који имају непосредни интерес, који су укључени или желе да улажу у развој туристичке дестинације.

¹ Stakeholder (engl. stake - удео и holder - држалац), означава сваког (организација, заједница, група, индивидуа) ко значајно утиче, или на кога утиче, неције доношење одлука.

Према једној од општих подела, учесници у развоју туристичке дестинације могу се сврстати у пет основних група:

- **Посетиоци/туристи** – теже задовољењу својих потреба и жеља, коришћењем производа у оквиру дестинације. Траже висок квалитет услуга и добар менаџмент одређене дестинације;
- **Туристичка привреда** – заинтересована је за развој туризма на дестинацији у циљу остваривања својих примарних (економских) ефеката. Ови привредни субјекти могу бити у власништву локалних житеља или у власништву група ван туристичке дестинације;
- **Јавни сектор** - сви нивои власти, јавне агенције и организације (нпр. организације за управљање заштићеним природним добрима из јавног сектора). Тежи коришћењу туризма као основе за повећање запослености, подстицање регионалног развоја, повећање укупних прихода, рачунајући и девизне;
- **Остали учесници** – обухватају невладине организације, асоцијације туристичке и остале привреде.

Разматрајући улогу и значај појединих учесника у контексту одређивања појма туристичке дестинације, може се констатовати да су посетиоци/туристи она интересна група која, у суштини, одређује сам појам туристичке дестинације, односно границе и све остале битне елементе дестинације.

Како утврдити који су примарни, а који секундарни или терцијарни стејкхолдери?

Примарни стејкхолдери се обично идентификују као:

- Они чију дозволу, помоћ и финансијску подршку захтева остваривање развојних циљева дестинације,
- Они који су директно укључени у развојне планове и активности и
- Они који од развојних пројеката очекују користи или, евентуално, штете.

Секундарни стејкхолдери су они који су индиректно укључени у развој дестинације. Терцијарни су они који нису директно или индиректно укључени, али могу утицати на стварање јавног мњења.

Примарни стејкхолдери на дестинацији су потрошачи/туристи, инвеститори, добављачи и локална заједница у којој се одвија пословање. Секундарни стејкхолдери су доносиоци прописа (владе на свим нивоима), јавне агенције и организације, конкуренција, заштитарске и друге НВО, научне и образовне институције, док би терцијарни биле разне добротворне организације, групе за подршку и медији.

Један од најважнијих задатака менаџмента туристичке дестинације представља формулисање стратегија за осигурање добити свих стејкхолдера, а превасходно локалне заједнице. Код тога посебно треба нагласити следећа четири аспекта:

- 1) Канали комуникације између локалне заједнице и туристичког сектора;
- 2) Стварање дохотка за заштиту и управљање природним и културним добрима;
- 3) Укљученост локалне заједнице у доношење одлука и укљученост у туристичке активности;
- 4) Процена обима и успеха сарадње међу стејкхолдерима.

Користи локалним заједницама доноси упознавање са механизмом стварања прихода у туристичкој делатности, интегрисање заштите и презентације баштине у локални развој и буџетско планирање, развој људских ресурса у туристичкој делатности и јачање учешћа локалне заједнице у планирању и имплементацији пројеката развоја туризма.

Успешно управљање партнерствима на дестинацији значи балансирање потреба туристичког сектора и локалне заједнице при утврђивању обима и начина коришћења природних добара. То подразумева потребу за едукацијом и обуком чланова локалне заједнице за запошљавање у туристичкој делатности (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 36-47).

8. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА ТУРИСТИЦКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

У раздобљу интензивних економских, социолошких и културолошких промена, за управљање туристичком дестинацијом нужно је препознавање прикладног и спроводљивог модела, методологије, као и водећег ауторитета, односно квалитетног организационог устројства за спровођење пројектованог. Најновије схватање дестинације као интегралног идентитета и *портфолија доживљаја* посматраног простора, представља својеврсну надградњу, која у себи садржи обећања, као и настојање да та обећања концептуално и стандардизовано буду испоручена туристима. Различите туристичке дестинације се налазе у разним фаза развоја.

Повезаност процеса развоја и преображаја туризма и дефинисања места и улоге туристичких дестинација у том процесу омогућила је издвајање основних фаза у развоју туристичких дестинација: (1) фаза пре развоја туризма, (2) путничка фаза, (3) фаза масовног туризма и (4) фаза управљања туризмом. У оквиру управљања туризмом, као фазе развоја, туризам постаје признат као битна делатност у оквиру територије која има карактеристике туристичке дестинације.

Достигнути обим туристичких активности у дестинацији условљава потребу за планирањем тих активности, дефинисањем инфраструктуре потребне за пројектовани раст дестинације и контролом квалитета посебно у вези са питањем заштите животне средине. У суштини реч је о потреби таквих дестинација да се суоче са укупним ефектима дотадашњег развоја туризма и да створе управљачке механизме за усмеравање туристичке активности у циљу остваривања позитивног утицаја пре свега на локалну заједницу и животну средину (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 52).

8.1. ПЕТ СТУБОВА ДЕСТИНАЦИЈАСКОГ МЕНАџМЕНТА

На нивоу туристичке дестинације неопходно је препознати "водећи ауторитет", организационо устројен на оптималан начин, те подржан у склопу концепције јавно-приватног партнерства као проактиван и ефикасан катализатор у промоцији и остваривању концепције одрживог развоја туризма. То уједно значи да сви учесници из приватног и јавног сектора преузимају активну улогу у креирању дестинацијског менаџмента на основу заједнички усаглашеног оквира и платформе те тиме, у складу са овом концепцијом, они више нису независни актери.

Препоручљиво је да такав организациони оквир почива на пет стубова :

- Руководство локалне заједнице (општина, град, регион) са оделењем за туризам
- Клубови конкурентности и маркетинг клубови
- Дестинацијска маркетинг организација (ДМО) у виду локалне и регионалне туристичке организације
- Дестинацијска менаџмент компанија (ДМК) по моделу јавно-приватног партнерства и
- Јавна локална комунална, односно инфраструктурна предузећа.

Сваки од стубова има своје специфичне и опште задатке.

1. **Локална самоуправа** (општина, град и регион), путем свог оделења за туризам, *носилац је нормативног регулисања простора и развоја туризма на њему, односно осмишљавања и доношења низа нормативних аката из своје надлежности, којима се подстиче и синергијски поспешује пословање туристичких субјеката на одређеном простору – од докумената просторног уређења и планирања до начина регулисања паркирања у сезони и ван сезони, као и радног времена појединих категорија угоститељских објеката и др.* Посебна је мисија локалне заједнице да води бригу, односно надзире трошење и обнављање природних ресурса, посебно пејзажа, опрезним и разумним урбанистичким планирањем, будући да очувани природни простор данас све више постаје луксузна роба.
2. Под **клубовима конкурентности** *подразумевамо интересне пословне групе* попут власника малих (породичних) хотела, ресторана, туристичких агенција, туристичких водича и сл., *које се удружују ради заједничког осмишљавања и провођења активности у циљу подизања њихове конкурентности на дужи рок* те тиме остварују синергију и већу властиту укупну конкурентност на тржишту. То на пример могу бити одлуке о увођењу једног, за дестинацију прихватљивог, гастро специјалитета са подстицајном ценом, продужење пословања ван сезонског раздобља, поштовање усаглашеног максималног нивоа цена јела и пића или смештаја и сл.
У маркетинг клубове се организују представници интересних група као што су музеји, галерије, спортске институције и то јавног и приватног сектора, *који се при том организују око појединих производа или подручја деловања при дизајнирању и развијању нематеријалних елементе бренда и кооперације у развоју појединих туристичких производа.* Активност ових клубова највећим је делом усмерена према прикупљању примарних података, едукацији,

заједничком оглашавању, директном, нарочито данас дигиталном маркетингу, те развоју односа с јавношћу.

3. Локална **дестинацијска маркетинг организација**, (*ДМО*) у виду туристичке организације општине, града или регије, *преузима на себе креирање и провођење промотивних и комуникацијских програма и активности*, развој целовитог угледа и идентитета дестинације те партнерство у развоју туристичких производа са представницима јавног и приватног сектора, нарочито клубовима конкурентности и маркетинг клубовима.
4. **Дестинацијска менаџмент компанија** (*ДМК*) резултанта је коначне синергије свих директних и индиректних напора на одређеној дестинацији, *као извршна тржишна оперативна платформа или реализатор пројекта система*.
5. **Јавна предузећа**, посебно у сфери комуналне и саобраћајне делатности, уз државне органе и институције попут полиције, здравства, или инспекцијских служби, *као носиоци својеврсног јавног управљања и надзора над амбијентом дестинације*, пети су интегрални и интерактивни стуб, односно сегмент сваке дестинације изузетно значајан за целовитост испоруке одговарајућег искуства, доживљаја и емоције.

Представници свих пет стубова сачињавају интересну групу за „брендирање“ дестинације, која треба да се састаје сваких неколико месеци, односно по потреби, као координативно и стратешко кровно тело са мисијом одлучивања о кључним стратешким одлукама и препорукама те усклађивања и усмеравања интерактивног развоја дестинације као брэнда (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 53-54).

8.2. ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈОМ

Организације за управљање туристичком дестинацијом су одговорне за укупно управљање подручјем (планирање, организовање, контролу и вођење/лидерство) и за предузимање акција у циљу остваривања дефинисаних циљева.

Концептуални модел **ДМО** садржи две групе активности, односно функција: **спољашњи маркетинг дестинације - external destination marketing (ЕДМ) и унутрашњи развој дестинације - internal destination development (ИДД)**. У овом смислу, свака функција се посматра као скуп специфичних активности.

Оперативно, ЕДМ функција укључује све активности усмерене на привлачење посетилаца у дестинацију. Стога ове активности имају спољну оријентацију и делују на субјекте ван дестинације. Послови на промоцији туристичке дестинације су и даље најкрупнија активност ДМО. У ту сврху, након израде маркетинг плана, ДМО могу користити различита промотивна средства као што је лична продаја, директни маркетинг, пропаганда, промоција продаје и односи са јавношћу.

Табела 2. - Преглед ЕДМ и ИДД активности

Спољне активности дестинацијског маркетинга		Унутрашње активности на развоју дестинације	
Веб-маркетинг		Управљање посетиоцима	
Догадаји, саветовања и фестивали		Информисање/истраживање	
Кооперативни програми		Координација туристичких стејкхолдера	
Директна пошта		Кризни менаџмент	
Директна продаја		Развој људских ресурса	
Пословне изложбе		Финансијски и инвестициони капитал	
Оглашавање		Управљање ресурсима	
Подстицајна путовања		Квалитет доживљаја посетилаца	
Публикације и брошуре			

Izvor: Ritchie et al., 2005. цит. Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 58-59.

Друге заједничке активности укључују учешће у организацији пословних изложби, приредби и догађаја, посете, упознавања, услуге кол-центра и туристичке информативне пунктове.

Интерни развој дестинације - ИДД може се посматрати као функција која укључује све друге облике активности, осим маркетинга, које ДМО предузима за развој и подршку туризму на дестинацији. Функција развоја дестинације је унутрашња с обзиром да су активности усмерене ка иницијативама унутар дестинације. Многе од активности захтевају фактичко ангажовање и укључивање ресурса других дестинацијских стејкхолдера. Централно место међу њима заузима координација свих дестинацијских стејкхолдера, која прожима све појединачне активности.

ДМО има широк спектар стејкхолдера са високим потенцијалом за сарадњу.

Управљање посетиоцима репрезентује способност ефикасног комуницирања са посетиоцем одмах по доласку на дестинацију.

Управљање ресурсима је пресудно за управљање дестинацијом. Оно почиње постизањем

разумевања за био-физичка ограничења, односно носећи капацитет дестинације. То подстиче развој програма који омогућавају да буде идентификован широк асортиман потенцијалних негативних утицаја узрокованих туризмом, као и да се разуме начин на који они делују на биофизичко окружење, како дозвољени лимити не би били прекорачени.

Развој људских ресурса, нарочито поседовање добро обученог особља у свим сегментима

услужног процеса, кључно је за постизање висококвалитетног и доследног искуства посетилаца.

У погледу **финансијског и инвестиционог капитала**, ДМО остварује активну улогу пружања помоћи дестинацијским стејкхолдерима у прибављању финансијских средстава и приступу инвестиционим фондовима.

Кризни менаџмент захтева брзо реаговање у случају криза и поремећаја било које врсте, што изискује чврсту координацију стејкхолдерских способности, али такође и целовит план одговора на кризе.

Просто обезбеђење услуга посетиоцима није довољно да се постигне целовито задовољство туриста. Свеобухватно искуство посетилаца одраз је свих појединачних искустава у ланцу вредности на дестинацији. У том смислу, *квалитет искуства посетилаца* је показатељ или крајњи резултат свих напора ДМО на унутрашњем развоју дестинације. Праћење квалитета дестинацијског искуства, уз истраживања задовољства посетилаца, представља пример делатности која подржава те активности (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 58-61).

ДМК су професионалне услужне компаније које се баве пружањем стручних услуга планирања и реализације програма различитих догађаја, састанака, активности, путовања, превоза и сл.

Поседују широка локална знања, стручност и ресурсе и представљају високоспецијализованог консултанта за практично све туристичке активности дестинације коју представљају. Разликују се од туристичких оператера (организатора путовања) у томе што обично не послују директно са крајњим потрошачима, већ тргују са посредницима, који могу бити и организатори путовања.

ДМК је првенствено рецептивна компанија специјализована за структурисање и тржишно управљање понудом дестинације, нарочито за целовиту и финансијски исплативу комерцијализацију селективних и специфичних производа на појединој локацији те комуникациони менаџмент. Реч је о флексибилној комбинацији тзв. in-coming туристичке агенције, специјализоване искључиво за релевантну дестинацију и организације за управљање догађајима (event management) оспособљене да реализује пројекте свих нивоа сложености. Од стратешке је важности да је такав систем утемељен на моделу јавно-приватног власништва са преовлађујућим приватним учешћем (мин. 51%) у односу на јавни (мах. 49%). Претежност приватног учешћа омогућује да ДМК поседује већу оперативну флексибилност, на начин да не подлеже систему јавних набавки, као и тржишну проактивност, те виши и одговорнији ниво пружања квалитета, односно услужности. Удео који има локална заједница, осигурава укљученост и заинтересованост заједнице за кључне пројекте који претварају дестинацију у бренд, али и ефикасан надзор над трошењем и ефектима буџетских средстава намењених и инвестираних у ту сврху (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 62-63).

9. КОНКУРЕНТНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Разматрање питања конкурентности туристичке дестинације почива на ставу да је искуство, односно доживљај који туриста стиче у дестинацији, фундаменталан производ у туризму. У складу са тим, конкуренција у туризму се усредсређује на туристичку дестинацију. То подразумева повећање туристичке потрошње и профита давалаца услуга, али не значи обавезно и повећање броја долазака и ноћења, већ повећање квалитета понуде за прихватљив број туриста, уз обезбеђење еколошке, социо-културне и економске одрживости туристичке дестинације.

9.1. ПОЈАМ КОНКУРЕНТОСТИ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Под конкурентношћу туристичке дестинације треба посматрати њену способност да обезбеђује боља искуства за посетиоце уз побољшање благостања локалног становништва и очување природних и културних ресурса за будуће генерације. Туристичка дестинација је конкурентна када делује унутар атрактивних сектора и када инвестиције имају виши повраћај у односу на дестинације са којима се пореди.

План конкурентности, који се ради за дестинацију, има за циљ побољшање, односно елиминисање (ако је могуће) негативних аспеката и слабости које утичу на

конкурентност система и ефикасност компанија и организација, како приватних, тако и јавних, које су укључене у развој туристичког сектора. Главна свха плана конкурентности је креирање подручја са пријатном атмосфером и услугама одговарајућег квалитета, и то кроз побољшање туристичког система вредности (ланац вредности) у целини.

9.2. МОДЕЛ КОНКУРЕНТНОСТИ

Један од првих и најпознатијих теоретичара на пољу конкурентности јесте Портер (Michael Porter). Иако су његове анализе углавном усмерене ка традиционалним индустријама, оне су примењиве и на туристичку привреду, односно туристичку дестинацију.

Економску конкурентност, према Портеру, одређује неколико основних атрибута који су познати под именом *„Портеров дијамант конкурентности“*. Примењени на туристичку дестинацију, они се могу представити као:

1. Туристичке компаније и ривалитет односи се на величину и структуру тржишта и стање смештајних капацитета, њихове конкуренције између компанија, степен њихове кооперације (међусобно и са јавним и цивилним сектором), постојање одређених закона и прописа, развијеност туристичких активности и тд.

2. Услови тражње односе се на карактеристике тражње, њен социо-економски ниво, мотивацију, ниво софистицираности, понашање и навике, задовољство клијената, туристички имиџ дестинације, степен заштите потрошача и тд.

10. Сектор подршке односи се на комплементарне активности: трговачке садржаје, путничке агенције и туроператоре, организаторе активности, објекте хране и пића, атракције и слично, као и развијеност и конкурентност локалних добављача и тд.

11. Фактори производње односе се на људске ресурсе, инфраструктуру, атракције, технолошке и финансијске ресурсе, истраживање, развој и иновације и тд.

Портер такође истиче да постоје три стратегије конкурентске предности:

- 1) постати произвођач са најнижом ценом коштања на тржишту,
- 2) нудити нешто посебно и другачије, што ће вам омогуцити да диктирате цену и
- 3) створити ново тржиште тако да други тешко могу да вам парирају.

Затим, морате испитати пет сила конкурентности, а то су:

- а) претња алтернативних производа,
- б) претње нових актера на тржишту,
- ц) преговарачка позиција добављача,
- д) преговарачка позиција купаца и
- е) позиција ривалства између постојећих компанија.

Портер даље наводи да треба правити разлику између оперативне ефикасности и стратегије. Арогантно је, каже он, мислити да можете радити исте ствари као ваши конкуренти и увек бити бољи од њих. Суштина стратегије није радити нешто боље од конкурената, већ радити нешто другачије, освојити јединствену и поуздану позицију утемељену у збиру активности које су другима сложене за опонашање. Ова размишљања су универзална и односе се на економску конкурентност меду производима, предузетцима, целим гранама и националним економијама, а многи аутори истицу њихову примењивост на туристичке дестинације и њихову конкурентност.

Најпознатији модел конкурентности туристичке дестинације развили су **Ричи и Крауч** (Ritchie, J.R.V. and Crouch) 1993. године, познат као *Калгари модел*, доказујући да се модели економске конкурентности, као на пр. Портеров модел, могу применити на дестинацијском нивоу (Ritchie, J.R.V. and Crouch, G.I., 1993).

У каснијим годинама Ричи и Крауч су прерађивали свој модел, да би коначну форму добио 2003. године. Овај, сада комплекснији модел, такође садржи пет великих димензија – главни фактори конкурентности и 36 суб-фактора:

- 1) Фактори подршке и ресурси:** инфраструктура, доступност, производни ресурси, гостопримство, предузетништво, политичка воља,
- 2) Темељни ресурси и атракције:** физиографија и клима, култура и историја, сет активности специјални догађаји, разонода, супраструктура, тржишне везе,
- 3) Дестинацијски менаџмент:** организација, маркетинг, квалитет услуга/искуство, информисаност/ истраживање, управљање људским ресурсима, финансијски и пословни капитал, управљање посетиоцима, управљање ресурсима, кризни менаџмент,
- 4) Политика, планирање и развој дестинације:** дефинисање система, схватање/вредност, визија, позиционирање/брендирање, развој, анализа конкурентности/сарадње, контрола и оцењивање, ревизија и
- 5) Детерминанте квалификације и ширења:** локација, безбедност/сигурност, трошкови/користи, међузависност, значај/имиџ, носежи капацитет.

Модел такође указује на значај окружења дестинације које утиче на конкурентност – глобално (макро) окружење и конкурентно (микро) окружење. Микро окружење се састоји од организација, утицаја и снага које су се нашле унутар непосредне дестинацијске арене састављене од туристичких активности и конкуренције. Ови елементи обично имају непосредан утицај на дату дестинацију. Макро окружење, са друге стране, често је глобално и тежи да има широк утицај.

Учинци ових фактора се обично не ограничавају на путовања и туризам. Туристички систем је отворен систем и он је често предмет многих притисака и утицаја насталих изван система. Од 36 фактора туристичке конкурентности дестинације, које наводе Ричи и Крауч, само неколико њих - физиографија и клима, култура и историја, локација и доступност, налази се ван утицаја дестинацијског менаџмента, неки чак условно. Компаративне предности почивају на богатству факторима производње, а то су људски ресурси, природни и културно-историјски ресурси, знање, капитал, инфраструктура и туристичка супраструктура. *Компаративне предности се односе на расположиве ресурсе у дестинацији, док се конкурентска предност изражава у способности дестинације да*

ефикасно користи своје ресурсе у дужем раздобљу, односно да повећава просперитет и опште благостање дестинације. Кроз тежњу за постизањем конкурентске предности, туристичка дестинација се одлучује на који ће начин искористити своје компаративне предности. Могуће је да туристичка дестинација са мање квалитетним природним и културно-историјским ресурсима, постиже боље резултате, бољим коришћењем људског фактора, знања и капитала, вишим нивоом развоја инфра и супраструктуре, а нарочито кроз квалитет услуга (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 80-82).

9.3. УТВРЂИВАЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ

Утврђивање конкурентности и организованости на нивоу туристичке дестинације заснива се на оцени вредности туристичког система. Та оцена се најпоузданије изводи из два комплексна показатеља:

- а) Дестинацијски ланац испоруке вредности потрошачима (енгл. value chain) и**
- б) Систем вредност за напор (енгл. value for effort).**

Дестинацијски ланац вредности обухвата различите активности које туриста обавља од припреме за путовање, преко путовања и боравка на дестинацији, до повратка кући и накнадне бриге о госту. Са становишта носилаца туристичког производа, то представља координирану активност различитих субјеката од управљача дестинацијом и атрактивностима, до путничких агенција и превозника, давалаца услуга смештаја,

исхране, забаве, рекреације, трговине, водича, производње и продаје сувенира и локалних производа, банкарских и мењачких услуга, одржавања аутомобила, здравствених услуга, такси превоза, изнајмљивања аутомобила, бицикла, пловила и других реквизита, фото-лабораторије, информационе и комуникационе технологије и др.

Ланац вредности

1. Земља порекла (припрема за путовање)

1.1. Активности

- Информације
- Букинг и куповина
- Документација

1.2. Предмет оцене

- Промотивни материјал
- Интернет промоција
- Позиционирање
- Комуникација с путним агентима
- Систем резервисања и комерцијализације
- Информације о туристичкој дестинацији
- Производи и активности које се нуде
- Остало

2. Дестинација (туристичко искуство)

2.1. Активности

- Превоз
- Смештај, храна и пице
- Информације
- Јавне и приватне услуге
- Атракције, садржаји, активности итд.
- Накнадна бригаа о госту

2.2. Предмет оцене

- Квантитет и квалитет смештајних капацитета
- Квантитет и квалитете угоститељских објеката
- Квантитет и квалитете садржаја забаве
- Квантитет и квалитет активности које се нуде

- Бројност и квалитет туристичких агенција
- Промотивни материјали
- Јавни саобраћај и његов квалитет
- Доступност
- Систем означавања (екстерни и интерни)
- Паркирање
- Мобилност
- Остало

Оцена ланца вредности заснива се на оцени различитих активности које туриста обавља како током припреме за путовање, тако и током самог путовања. Оцена ланца вредности има за циљ да:

- На максимално ефикасан начин повеже туристичке производе, услуге и активности које се нуде и
- Дефинише све евентуалне слабости и недоречености у целокупном туристичком систему, како би се могле применити одговарајуће мере за отклањање или ублажавање тих недостатака.

Формула "вредност за напор" (*Value for Effort*) служи за оцењивање користи коју потенцијални туриста стиче у поређењу са трудом који мора уложити да би дошао у туристичку дестинацију. Циљ туристичке дестинације је да клијентима нуди више вредности уз њихов мањи напор у поређењу са конкуренцијом. Да би постигла већу вредност, туристичка дестинација треба да подигне квалитет услуга, или да има ниже цене, да обезбеди виши квалитет производа и услуга, односно, да постигне предности у стварању бољих искустава, тј. осећања туриста уз смањивање свих облика неугодности и несигурности. На страни вредности, потребно је нагласити да туристи више не купују само појединачне услуге, већ их интересује шта је све за њих учињено током путовања.

Формула „ВРЕДНОСТ ЗА НАПОР“	
<u>Опажање вредности</u> (шта нудимо клијентима)	<u>Опажање напора</u> (захтеви клијената)
ИСКУСТВО + ОСЕЏАЈ = КВАЛИТЕТ УСЛУГА	НЕУГОДНОСТ + НЕСИГУРНОСТ = НОВАЦ (ЦЕНА)

Другим речима, туристи не путују да би провели време у авиону, или провели ноћ у хотелу. Они иду на пут да би доживели, научили, видели нешто ново и другачије од уобичајеног. Мера у којој им то успева, опредељује и њихову перцепцију о вредностима путовања. Исто тако, начин на који се поједина услуга извршава, такође је од изузетног значаја. Перцепције квалитетног услуживања се увек базирају на ономе што гост очекује у односу на оно што му се испоручи. С друге стране, кад је реч о напорима, неугодности могу бити повезане са лошом саобраћајном инфраструктуром, деградацијом природе, лошом урбаном естетиком, буком, непријатним мирисима, лошом угоститељском понудом и сл. Затим, ниво несигурности повезује се са степеном личне и економске угрожености, а што је најчешће последица недовољног познавања саме дестинације и одсуства ваљаних информација о погодностима и евентуалним опасностима и ризицима.

На крају, када су у питању напори повезани са ценама, треба имати на уму да није реч само о њиховој висини, већ и о погодностима/ограничењима повезаним с начином, методом или местом плаћања, недостатком информација, осећајем преварености и сл.

У складу са претходним констатацијама, све јавне институције и струковне асоцијације задужене за развој туризма на дестинацији, сви непосредни понуђачи туристичко-угоститељских услуга, као и услуга на подручју културе, саобраћаја, трговине, рекреације, забаве, образовања и сл., морају да прихвате највише стандарде квалитета, друштвено одговорног пословања и етичке кодексе понашања који се примењују у развијеним туристичким земљама.

Концепт туристичке дестинације темељи се на развијању односа између различитих интересних група, односно њиховом умрежавању (енгл. *networking*), или груписању (енгл. *clustering*), у циљу формирања дестинацијских веза, обично покривајући широк обим комплементарних, као и конкурентских оператера, јавно-приватних веза и мултисекторских партнерстава. Континуирани развој интер-организационих веза у дестинацијама потврђује теорију да учесници нису самодовољни, већ им је неопходна подршка од стране других група или организација из свог окружења. То подразумева да често постоји висок степен зависности између одредишних актера.

Полазна тачка нашег размишљања је стога да сарадња субјеката на дестинацији и резултати њихових настојања и донети заједничког рада, нуде главно објашњење за јачање конкурентности, успешан и одржив развој туристичких дестинација (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 85-88).

9.4. БЕНЧМАРКИНГ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Бенчмаркинг је оруђе које помаже у побољшању пословања субјекта и представља широко распрострањену праксу у пословном свету, нарочито развијену у осамдесетим годинама прошлог века. Постоје различите врсте бенчмаркинга, од интерног до екстерног, али је за успех значајан избор стандарда за упоређивање. Наиме, ако се одлучимо за конкуренцијски бенчмаркинг и изаберемо партнера чије су перформансе лошије од субјекта који се упоређује, резултати ће сигурно изостати. Метод бенчмаркинга веома је раширен, нарочито у total quality menadžmentu, али и у подручју маркетинга, финансија и у неким услужним делатностима, а на подручју туризма релативно је мање заступљен.

Термин који би се могао користити у српском говорном подручју је *компаративна анализа са избором одговарајућег стандарда упоређивања* или само *компаративна анализа с упоређењем*.

У зависности од тога где се проналазе стандарди, у сопственом предузећу или изван њега,

може се разликовати интерни и екстерни бенчмаркинг.

Интерни бенчмаркинг је иницијална степеница чија је сврха да се спознају сопствене снаге, слабости, предности и недостаци (SWOT анализа). Предузеће се одлучује за тај бенчмаркинг, нарочито оне компаније које имају пословне јединице дислоциране у другим градовима и земљама, како би се добио увид у пословање свих организационих целина, уочили проблеми и како би се изабрале најбоље јединице (предности и снаге компаније), пронашли путеви решавања и отклонили недостаци у лошијим целинама. Тај је бенчмаркинг релативно лако проводив, подаци су доступни, велика је информисаност учесника, исто као и сарадња између њих, трошак провођења је низак, али будући да се одвија унутар предузећа с интерним стандардима, степен побољшања који тај бенчмаркинг носи са собом је прилично низак.

Екстерни бенчмаркинг, за разлику од интерног, даје висок степен побољшања, пре свега, зато што се упоређује с конкуренцијом у истој индустрији (конкуренцијски бенчмаркинг), с неконкурентима, односно предузећима у другој индустрији, трансиндустријски (најбољи у класи или најбоља пракса) или са збирним подацима концентрисаним на нивоу сектора или индустрије (секторски бенчмаркинг).

Значај бенчмаркинга туристичке дестинације огледа се у чињеници да су дестинације постале значајније од појединачних атрактивности, објеката и услуга, као резултат повећања тражње за организованим путовањима. Са друге стране, дестинације нуде

мноштво погодности и услуга од стране различитих субјеката, које посетиоци конзумирају као интегрисани туристички производ. Са становишта искустава која стичу туристи, постоји уска веза између свих предузећа и објеката укључених у пословање на нивоу туристичке дестинације. Такође су честе промене жеља и потреба туриста. Упоредо са тим, неопходно је и повећање сопственог искуства и знања свих давалаца услуга на дестинацији о потребама, жељама и будућим туристичким путовањима.

Туристи пореде објекте, атрактивности и стандарде услуга алтернативних дестинација на основу искуства у тим дестинацијама. Стога се намеће потреба посматрања дестинације као целовитог система, односно ланца испоруке вредности потрошачима. При томе постоји чврста веза између

нивоа укупних резултата дестинације и резултата свих њених индивидуалних компонената које формирају искуство туриста у дестинацији (скуп природних, друштвених и културних ресурса и услуга, друге економске активности, локално становништво, локални органи власти и активан приватни и укупан јавни сектор). Сви ови елементи дестинације наглашавају важност процеса управљања – менаџмента, како би они сами и укупан развој дестинације били контролисани, била створена и стимулирана тражња за дестинацијом и одржавана позитивна представа у свести потрошача, продаваца и добављача, а то најбоље може бити постигнуто бенчмаркигом.

10. СТРАТЕГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ ТУРИСТИЧКОМ ДЕСТИНАЦИЈОМ

Успешност туристичке дестинације све ће више зависити од њене осетљивости у односу на интензитет токова у окружењу. Остваривање циљева пословања туристичке дестинације зависи и од њене способности да задовољи потребе и жеље потрошача (туриста) и то уз адекватну комбинацију инструмената тржишног наступа, односно проналажења њихове оптималне комбинације кроз избор стратегијских алтернатива. Дефинисање и избор стратегија поприлично је сложен процес, нарочито због тога што се појавом бројних дестинација јавља и велики број различитих туристичких производа, као и због велике могућности сегментације тржишта на мале хомогене групе потрошача. Зато се у конципирању стратегије управљања туристичком дестинацијом, као основно, поставља питање какав производ, на које тржиште и како се учврстити на одабраном тржишту.

10.1. ПОЈАМ СТРАТЕГИЈСКОГ УПРАВЉАЊА ТУРИСТИЧКОМ ДЕСТИНАЦИЈОМ

Успешне туристичке дестинације резултат су сталног и целовитог развоја стратегијског управљања. Такве дестинације своју стратегију стално прилагођавају захтевима гостију, а сама стратегија и почиње и завршава се са одабраним тржишним сегментима.

Стратегијско управљање туристичком дестинацијом долази до изражаја у већем броју карактеристичних обележја која се огледају у:

- Прецизном сагледавању циљева пословања, успешном диференцијацијом понуде у односу на конкуренцију и њеним усмеравањем према одабраним тржишним сегментима,
- Сагледавању реалне потребе за целовитим и сталним проучавањем правног, економског и тржишног окружења као услова за развој реалне пословне стратегије,
- Неопходности максималне координације укупних пословних, а нарочито маркетиншких активности и
- Могућности предвиђања и евентуалног избегавања неповољних токова на тржишту, и у окружењу уопште.

Под стратегијским управљањем туристичком дестинацијом подразумева се избор одговарајућег пута којим туристичка дестинација треба дугорочно да осигура конкурентску позицију на туристичком тржишту као и план акција на основу антиципираних услова у окружењу, а све с циљем да се прилагоди тржишним условима и да би се остварили дефинисани циљеви пословања.

Данас се углавном истичу четири релевантне стратегије за управљање туристичком дестинацијом:

- Стратегија сегментација туристичког тржишта,
- Стратегија диференцирања туристичког производа,
- Стратегија позиционирања туристичке дестинације и
- Стратегија профилисања имиџа туристичке дестинације

10.1.1 Стратегија сегментације туристичког тржишта

Постоји већи број критеријума на основу којих је могуће извршити сегментацију тржишта туристичке дестинације:

- Сегментација према сврси путовања,
- Сегментација према потребама, мотивима и користи,
- Сегментација према учесталости куповиње,
- Сегментација према демографским, економским и географским особинама потрошача,
- Сегментација према психографским карактеристикама потрошача и
- Сегментација путем цена.

Сегментација према сврси путовања представља полазиште за све наредне критеријуме

сегментације. За туристичку дестинацију нису интересантна само она путовања која туристи предузимају ради одмора, рекреације и разоноде. Пословна путовања за туристичку дестинацију такође су интересантна, а она дестинација која рачуна на таква путовања у дефинисању свог производног програма свакако ће водити рачуна о специфичности тражње потрошача који предузимају пословна путовања. Зато, специфичан однос производ-тржиште увек мора имати у виду и то, управо такав однос каквог је могуће тржишно у потпуности искористити. То само указује да однос производ-тржиште није једном заувек дат, него да производ мора бити уклопљен у своја тржишта, односно тржишне сегменте.

Сегментација према потребама, мотивима и користи представља продубљивање претходне сегментације, јер свако путовање има своје специфичне потребе мотиве и користи. Већ поменуто, пословна путовања, мотивисана су пословним активностима. Исто тако и путовања ради одмора, рекреације, разоноде и сл., свако за себе, могу имати сличне али и различите потребе, мотиве и користи, мада се, обично, мисли да су за сва таква путовања потребе, мотиви и користи исте. Тако на пример, за туристичка путовања могу бити заинтересовани туристи који преферирају хотелски смештај у хотелу највише категорије, а други се, пак, задовољавају сасвим скромним захтевима у смештају. Неки туристи обраћају пажњу на врхунску услугу или врхунска јела и пића, а други су много скромнији у тим захтевима. Дакле, разлика је међу њима и у потреби и у захтевима и у очекиваној користи. На крају, свака ће туристичка дестинација по основу ове сегментације истицати своје атрактивне елементе, али и на том подручју могуће су бројне сегментације. Тако ће нека дестинација истицати природне

атрактивности, друга културне и сл., рачунајући, управо, на различите потребе, мотиве и користи у истом сегменту понуде.

Сегментацијом према учесталости куповине туристичка дестинација осигурава, кроз поновљену куповину производа, концепт лојалности и успева осигурати повратак гостију као традиционалних за ту дестинацију. При томе, у сврху стимулације поновног доласка, користи повластице кроз бољу услугу и разне друге попусте па тако потрошаче из "слабих" претвара у "јаке". Овај концепт сегментације, назван још и концепт "учесталих корисника", све је присутнији и све више добија на значају у туристичкој делатности.

Сегментација према демографским, економским и географским особинама потрошача најчешће је коришћен концепт у туристичком привређивању. Варијабле као што су полна припадност, године старости, приходовне карактеристике, географска подручја од куда туристи долазе, најчешће су коришћене у сегментацији туристичког тржишта. Тај ће значај, вероватно, задржати и у будуће и то уз комбинацију с осталим концептима.

Сегментација према психографским карактеристикама потрошача користи се разликама у менталном склопу гостију, а у односу на њихову старост, пол, животни стил, подручја из којих долазе и сл., и при томе се издвајају потрошачи који су предиспонирани, нпр. према авантуризму, истраживањима и ризицима у односу на оне који се клоне свега тога и желе мирне и сигурне дестинације. Разумљиво је да у прву групу спадају млади гости, а у другу старији и с релативно бољим приходима.

Сегментација путем цена, у нараслој тржишној конкуренцији, све се више користи у сегментацији туристичког тржишта па на основу такве сегментације туристичка дестинација може привући сегменте потрошача високе платежне моћи. Разумљиво је да се овај концепт сегментације тржишта мора вршити с производима натпросечног квалитета јер се низак квалитет не може пласирати по високим ценама. Као што је раније истакнуто, сегментација туристичког тржишта може се вршити по бројним критеријумима. Наведени су они на које се све више рачуна да "уђу у друштво класичних критеријума". Тако ће се све више користити варијабле као што су карактеристике животног стила, индивидуални имиџ, посебне жеље екстравагантних потрошача с изузетном куповном моћи, апсолутно веровање производу дестинације итд.

Сувишно је истицати како целокупна стратегија сегментације тржишта туристичке дестинације не би имала смисла кад се с њом не би постизали бољи резултати на подручју продаје, у постизању боље конкурентске позиције, у смањењу трошкова, и нарочито, бољи резултати и задовољство обеју страна у задовољењу потреба, мотива и

користи гостију. Све ове активности и резултатом мора пратити маркетиншка активност јер је та активност и основа за избор стратегије.

При томе ће се користити:

- Стратегија диференцираног маркетинга и
- Стратегија концентрисаног маркетинга

Стратегија диференцираног маркетинга полази од спознаје да је могуће "ломити" тржиште на више мањих хомогених и компактних група потрошача (стратегија сегментације) или избора само неколико, посебно интересантних, "тржишних мета". Кад је туристичка дестинација усмерена на само једну "тржишну мету" према којој намерава да пласира свој производ, тада ће се користити **стратегијом концентрисаног маркетинга**. У савременим тржишним односима, ова стратегија има одређене предности јер лакше и прецизније дефинише тржиште и лакше препознаје потребе, мотиве и интересе потрошача. Тако се лакше одређује и маркетинг микс и прецизније дефинишу тржишни циљеви. Међутим, све би предности ове стратегије биле неважне кад се њом не би осигуравала и релевантна економска корист и обезбеђивао пласман доминантних производа у туристичкој дестинацији.

Све указује да сегментација туристичког тржишта не може успети без адекватних маркетинг менаџмент одлука па тако сегментација тржишта представља основу за успешне управљачке одлуке. Савремени маркетинг менаџмент већ зна да је туристичко тржиште састављено од већег броја туристичких потрошача који се разликују по својим потребама и интересима, али да се могу и груписати у сегменте довољно хомогене унутар групе, а хетерогене међусобно, те да је одређени туристички производ лакше пласирати на унапред утврђене сегменте. На основу тих сазнања утврђује се маркетинг стратегија како за поједине сегменте тржишта тако и за поједине и укупне производе туристичке дестинације. Зато је и стратегија сегментације тржишта толико значајна за туристичку дестинацију.

10.1.2. Стратегија диференцирања туристичког производа

У условима постојања бројних туристичких дестинација које располажу с приближно истим чаративним, комуникативним и рецептивним факторима и у условима кад туристичка тражња има могућност избора и брзе преоријентације на неку другу дестинацију, логично је да питање диференцирања производа туристичке дестинације

има све веће значење за туристичку дестинацију. Због тога се ова стратегија сматра и одбрамбеном стратегијом и то у односу на постојећу или потенцијалну конкуренцију.

Шта жели туристичка дестинација стратегијом диференцирања дестинацијског производа? Пре свега, стварање таквог производа каквог нема конкуренција, али се у томе треба поступати врло обазриво како се не би створио потпуно хетероген производ с којим би се могао задовољити само уски круг потрошача или врло мали сегмент тржишта. Диференцирањем производа туристичка дестинација утиче на тражњу и то с намером да се крива тражње усмери у њену корист, а то значи да се стратегија сегментације тржишта прилагођава тражњи. Тако се стратегијом диференцирања производа проширује учешће на тржишту, односно осваја се део тржишта, док се сегментацијом тржишта узима већи део тржишног "колача".

Диференцирање производа може се остварити на више начина. Најуочљивије је у физичкој разлици али може бити и на чисто психолошкој основи. Први задовољава рационалну мотивацију, а други емоционалну мотивацију потрошача. Зато се у оваквим приликама увек истиче како људи "не купују производе већ купују очекивану корист". Отуда и потреба да се стратегијом диференцирања производа мора и остварити корист код потрошача, било на материјалној било на емотивној основи. У стратегији диференцирања производа највише успеха имају оне дестинације које посебну пажњу поклањају маркетингу атрактивности (природне, културно-историјске, друштвене и сл.). Побољшањем квалитета презентације атрактивности остварује се "очекивана корист", а коју савремена потражња све лакше уочава и препознаје. Дакле, сва филозофија стратегије диференцирања производа јесте у томе да сви рецептивни фактори туристичке дестинације модификују и диференцирају свој производ у односу на конкуренцију и да осигуравајући квалитет и асортиман задовоље "очекивану корист" потрошача.

Маркетинг менаџмент туристичке дестинације стално мора имати на уму да производ има свој животни век и да фаза зрелости неизбежно захтева примену стратегије диференцирања производа, а оно се треба одвијати у неколико узастопних фаза. Најпре се мора анализирати приход који се остварује постојећим производом, затим однос трошкова и цене, а на крају кретање садашње и предвидиве тражње. Затим, потребно је изабрати тржишна подручја код којих треба извршити модификацију (диференцирање) да би се у наредном раздобљу, кроз измењени производ обезбедио продужетак животног циклуса и туристичке дестинације. Упоредо с одабиром нових туристичких подручја корисно је разматрати могућност увођења и потпуно нових производа на тим тржишним подручјима. У следећим фазама треба анализирати све консеквенце таквог

наступа на постојећем или новом тржишту с истим или новим производом, а све у циљу осигурања раста и развоја дестинације.

Међутим, треба имати у виду да се у овим процесима могу јавити (и јављају се) бројне препреке у одређивању стратегије диференцирања производа. Поставља се питање, када то треба урадити, ко ће то урадити, какву модификацију и диференцијацију производа извести итд. Одговор на ова питања мора дати план акција и утврђени приоритети задатака. И напokon, последња фаза јесте контрола свих активности у вези са стратегијом диференцирања производа. Кад контролне активности покажу да су с диференцирањем производа задовољене потребе, мотиви и интереси потрошача и да су они остварили "очекиване користи", тада се у туристичкој дестинацији може очекивати поверење потрошача кроз апсолутну лојалност, односно да туристи постану чести гости дестинације.

10.1.3. Стратегија профилисања имица и позиционирања туристичке дестинације

Туристи имају представу (имиц) о туристичкој дестинацији било да је та представа позитивна или негативна. Са становишта материјализације тог имица он, у првом реду, произилази из представе о парцијалним производима туристичке дестинације или туристичкој дестинацији као целокупном производу. Ова представа о туристичкој дестинацији настаје из личног искуства туриста или искуства других, а пренесеног на потенцијалног посетиоца туристичке дестинације. Ово је искуство врло често субјективни доживљај туриста и представља строго персонализовану спознају која настаје под утицајем личног искуства, учења или пропагандом упућене поруке која може за дестинацију бити позитивна или негативна. Зато је за формирање позитивног мишљења о туристичкој дестинацији од изузетног значаја промотивна активност, позитивне препоруке ранијих гостију, родбине и пријатеља, и објективно стање дестинације изражено у природном и социо-културном амбијенту, култури и субкултури дестинације и сл. Важно је истаћи како менаџмент дестинације неке од ових елемената може контролисати и на њих директно утицати, а то су нпр. активности у промотивној политици, док неке елементе не може контролисати у толиком обиму, а то су економски амбијент, субкултура, култура и сл.

Стратегија профилисања позитивног имица једна је од могућих стратегија која стоји на располагању туристичкој дестинацији којом може остварити пословне циљеве. У реализацији ове стратегије потребно је, најпре, дефинисати све факторе који утичу на одлуку о томе да се нека дестинација сматра пожељном или непожељном. Ови су фактори бројни, а како је наглашено, на неке се може, а на неке не може утицати.

Кључни фактори на које дестинација може утицати и који могу стварати позитиван имиц дестинације, пре свега су производи, палета производа, њихов обим, функционалност и квалитет, а посебно атрактивни елементи дестинације. Они имају одлучујућу улогу у опредељењу туриста. Међутим, ништа мању улогу немају ни инструменти тржишног наступа као што су канали продаје, цене и савремене промотивне активности које ће условити потенцијалног потрошача да оствари "корист" од посете дестинацији. Промотивни микс има значајну улогу, а нарочито комбинација пропагандних средстава, квалитетни односи с јавношћу и елементи унапређења продаје. Ако се не користе ове могућности, не треба очекивати позитиван имиц о туристичкој дестинацији.

Коришћењем ефектне стратегије имица могуће је остварити и **боље позиционирање туристичке дестинације у свести потрошача**. Само позиционирање није ништа друго него логичан наставак процеса сегментације, при чему позитиван имиц унапред креира одређени сегмент потрошача.

Стратегијом позиционирања туристичке дестинације :

- Ствара се позитивна представа о производу (производима),
- Осигурава се корист потрошачима и
- Осигурава се успех у односу на конкуренцију.

Суштина стратегије профилисања имица и позиционирања туристичке дестинације садржана је у идентификацији "очекиване користи" за унапред одабрани тржишни сегмент, а то се пре односи на захтеве и потребе тражње, а тек онда на карактеристике производа саме туристичке дестинације.

То значи да је спознаја потреба, интереса и жеља потрошача и њихове сигурности у остварење "очекиване користи" предуслов за стварање стратегије којом ће се осигурати повољан имиц и повољно позиционирање дестинације. То уједно значи да имиц и позиционирање дестинације произилази из сплета односа тражње и понуде.

Позиционирањем туристичке дестинације жели се постићи следеће:

- Позиционирати се код оних потрошача (туриста) код којих постоје незадовољене потребе,
- Профилисање имица и позиционирање на тржишном сегмент који није покривен (послужен),

- Избеци позиционирање између два тржишна сегмента, већ одабрати један од њих,
- Не нападати два тржишна сегмента одједном јер је то ризик (зато што успешна стратегија на једном сегменту не мора бити успешна на другом сегменту),
- Да се никако не сме позиционирати у средини јер то представља недостатак адекватне стратегије позиционирања.

Теорија говори о томе да се оптимална стратегија позиционирања постиже комбинацијом

менаџерске процене и искуства, експериментима, али и одговарајућим примарним истраживањима. У изградњи имиџа и позиционирања менаџмент туристичке дестинације,

најчешће, користи следећа четири корака:

- Први корак је утврдићање садашње позиције,
- Други корак је одабир жељене позиције,
- Трећи корак је одабир стратегије за жељену позицију и
- Четврти корак је примена одабране стратегије позиционирања.

То су фазе у позиционирању туристичке дестинације, које се као основне, безусловно морају користити у формирању стратегије позиционирања (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 162-176).

11. УПРАВЉАЊЕ ИНСТРУМЕНТИМА МАРКЕТИНГ МИКС-А ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Након што се утврде циљеви пословања и дефинишу значајни тржишни сегменти, следећи корак у стратегијском менаџменту туристичке дестинације представља формирање одговарајуће комбинације маркетинг микс-а, односно такве комбинације инструмената тржишног наступа који ће осигурати способност дестинације да буде конкурентна на изабраном тржишном сегменту.

Комбинација маркетинг микс-а подразумева његово сагледавање на микро и макро нивоу.

Макро ниво односи се на производ, цену, канале продаје и промоцију и то за целу дестинацију, а микро ниво се односи на исте елементе али за сваког субјекта туристичке привреде у туристичкој дестинацији (хотели, ресторани, саобраћајне

организације и други субјекти). Кад се ради о економским субјектима туристичке привреде дестинације, маркетинг активности подразумевају и координацију и усуглашавање тих активности код свих учесника у циљу максимирања потенцијала с којима располаже туристичка дестинација. У последње време то се односи и на сарадњу и партнерске односе између јавног, приватног и цивилног сектора.

11.1. СТРАТЕГИЈА ТУРИСТИЧКОГ ПРОИЗВОДА

Туристички производ туристичке дестинације је (композитни, интегрисани) производ састављен од одређеног броја елемената као његових конституишућих делова.

А темељни, конституишући елементи туристичког производа дестинације су:

- Атрактивност,
- Приступачност и
- Услови за боравак.

Атрактивност туристичког производа подразумева микс различитих елемената природне

атрактивности (клима, флора, фауна, географски положај и сл.), као и друштвене атрактивности (културно-историјско наслеђе, антропогени чиниоци, материјална и нематеријална култура, гастрономија и сл.).

Приступачност туристичког производа подразумева како економску тако и географску приступачност. У првом случају мисли се на трошкове који настају код потражње у настојању да дође до дестинације, али и економски аспект боравка у дестинацији. У другом случају мисли се на близину, или удаљеност дестинације у односу на емитивно тржиште. У томе, развијеност саобраћајница до дестинације, као и на самој дестинацији, има битну улогу.

Услови боравка представљају све елементе од којих је састављена туристичка понуда. Ту првенствено спада "класична" лепеза понуде: смештај, исхрана, забава, рекреација, културна збивања и сл.

Стратегија туристичког производа подразумева да ће менаџмент дестинације третирати производ као "носећи" елемент у планирању, организовању и контроли активности везаних за производ, а критеријуми да би производ имао такву позицију су:

- парцијални циљеви субјеката дестинације морају бити подредени општим циљевима,
- основна представа (имиџ) о дестинацији не сме бити нарушена парцијалним интересима појединих давалаца услуга и
- трошкови стварања туристичког производа морају бити мањи од користи развоја тог производа.

Дестинацијски менаџмент, тако, мора идентификовати, руководити и усмеравати темељне компоненте производног микс-а како би потпомогао хармонични развој стратегија и парцијалних туристичких производа, учествовао у њиховом развоју и, напokon, треба развијати стратегију промене дестинацијског производа у зависност од његовог животног века. Ова се активност нарочито односи на стратегију новог производа, при чему менаџмент мора утврдити постоји ли за тим производом значајна потражња на сегментисаном тржишту, да ли нови производ кореспондира с постигнутим имиџом дестинације, и да ли ће нови производ бити исплатив кроз повећане приходе и утицати на још бржи развој туристичке дестинације (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 178-180).

11.2. СТРАТЕГИЈА ЦЕНА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Стратегија цена као инструмент маркетинга има значајну улогу за успех туристичког производа. Као и код сваке друге економске делатности, цена као инструмент маркетинга производа, вреднује се на тржишту, па се стратегија цена не може издвајати из контекста осталих стратегија везаних за општу маркетинг стратегију дестинације јер потрошачи дестинацију не посматрају само кроз цене, већ кроз међуоднос свих елемената понуде, а нарочито кроз међуоднос производ/цена.

Стратегија цена туристичког производа у дестинацији мора уважавати специфичности и карактеристике туристичког тржишта, а које се огледају у:

- Високој еластичности туристичке потражње на промене цена,
- Код усвајања политике цена треба антиципирати бројне промене на туристичком тржишту и то за знатно дуже раздобље него код других делатности (чак дуже од године дана),
- Могућности да конкуренција, из бројних разлога, нагло снизи цене,
- Постојању двојних цена : сезонских и вансезонских,
- Високу укљученост потрошача у политику (и контролу) цена,

- Вођењу бриге о граничним трошковима у вансезонском пословању, и
- Високим фиксним трошковима у туризму уопште.

Све указује да у стратегији цена менаџмент дестинације мора утврдити смернице и информације за стратегију цена. **Смернице** могу бити **главне** или опште и **маркетиншке** или специфичне.

Главне смернице утврђују одговарајућу стопу прихода на инвестиције и краткорочно и дугорочно осигурање зараде (профита) уз минимизирање ризика, посебно губитка. *Маркетиншке смернице* осигуравају и унапређују тржишну позицију кроз престиж у односу на конкуренцију.

За остварење смерница од изузетног су значаја и подробне информације о:

- Ценама на тржишту, а посебно о ценама конкуренције,
- Перцепцијама тражње о ценама и производима дестинације,
- Сензибилности потрошача на промене цена,
- Могућностима промене цена, и
- Могућностима промене обима продаје уз постојеће или промењене цене.

Менаџменту туристичке дестинације стоје на располагању три темељне стратегије у политици цена туристичког производа, а то су:

- Стратегија која ће за основу узимати трошкове,
- Стратегија која ће уважавати понашање конкуренције и
- Стратегија која ће уважавати понашање тражње.

Стратегија која за основу узима трошкове олакшава доношење стратегијске одлуке о политици цена јер су цене интерни чиниоци под контролом менаџмента.

Стратегија цена која уважава понашање конкуренције није тако једноставна као претходна. Информације о понашању конкуренције, а нарочито објективне информације, врло је тешко добити. То су информације из окружења у чију објективност, а често и истинитост, није упутно одмах и олако поверовати. Та чињеница отежава доношење одлука о стратегији цена кад је у питању понашање конкуренције. Како се може добити брза и објективна информација нпр. о томе како конкуренција користи цене као начин конкурентске борбе, или који су наредни потези конкуренције у политици цена, или којим мерама се конкуренција намерава

позиционирати на тржишту и сл. Ипак, мора се имати одговор на ова питања пре него се одлучи на спровођење ове стратегије цена.

Стратегија која ће уважавати понашање тражње компликованија је од обе претходне. Понашање потрошача ионако је једно од најкомплекснијих питања али не само у вези с ценама. Како је могуће објективно утврдити колико потрошачи заиста добију (или бар осећају да су добили) за одређену цену производа. Менаџмент увек тежи да одреди највишу цену коју су потрошачи спремни платити. Ту је цену, у стратегији, могуће одредити тек онда кад се изједначе односи између вредности коју потрошач очекује (корист од производа) као и спремност да за такву, очекивану вредност, и плати утврђену, а највишу цену. Нема сумње да је питање квалитета, у овом случају, од пресудне важности. Ако се то не узме у обзир, ризик за дестинацију је изузетно велики. Ма коју од наведених стратегија да дестинација одабере, то још увек није гаранција тржишног позиционирања, нарочито не оног које ће задовољити раније истакнуте генералне смернице. Наиме, због чињенице да ће и друге дестинације посегнути за истим стратегијама, поставља се питање шта још треба у стратегији цена учинити да се издиференцира позиција на тржишту. Ту стоје на располагању, поред наведених ценовних инструмената, још и неценовни инструменти. Тако, у новије време, многе дестинације у стратегију цена укључују неценовне инструменте као што су разне форме попушта, разне бесплатне услуге, систем бонуса и сл. Међутим, то није ништа друго него снижавање цена производа. Циљ је да се осигура лојалност потрошача и тако обезбеди континуитет продаје којим се може надокнадити ефекат таквог облика снижавања цена. Дакле, као што различите стратегије имају предности и недостатке, тако и све друге мере, па и неценовни инструменти имају своје предности и недостатке. Управо је циљ стратегије да кроз стратегијске одлуке утврди позитивне стране стратегије или методе неценовног наступа у политици цена. Кад је већ реч о одлуци о томе коју ће стратегију дестинација одабрати или који метод неценовног инструмента применити, важно је истаћи да је темељна порука како се све мора радити у правцу максималног уважавања потреба и жеља потрошача, односно постојећег или потенцијалног тржишта производа дестинације.

При том је сасвим јасно да ће се дестинацијски менаџмент одредити за стратегију која

уважава понашање тражње и да ће користити у политици цена све методе неценовних инструмената. Суштинско је, дакле, и на подручју стратегије цена, задовољити потребе и жеље потрошача уз заштиту интегритета дестинације (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 180-183).

11.3. СТРАТЕГИЈА ПРОМОЦИЈЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Основни задатак стратегије промоције туристичке дестинације је да информише туристичку тражњу о условима боравка на дестинацији и да подстакне тражњу према дестинацији. Како је понашање туристичке тражње врло непредвидиво, то се од стратегије промоције захтева да утврди методе којима ће успешно промовисати дестинацију упркос непредвидивости тражње. Те су методе бројне, а које ће користити зависи од способности менаџмента да уочи захтеве тражње или да је подстакне успешном стратегијом промоције.

Креативност менаџмента у одабиру ове стратегије највише долази до изражаја, а основу те

креативности чини успешна комуникација с окружењем, посебно с тржиштем. Зато се у литератури често, уместо о промотивној стратегији, говори о **комуникационој стратегији**. Независно од тога како је назвали, промотивна стратегија треба да се заснива на неколико битних принципа, од којих су најважнији:

- Промотивна стратегија мора стварати општу и специфичну слику (имиџ) о туристичкој дестинацији на туристичком тржишту, унапређивати је и стално одржавати конкурентном,
- Промотивна стратегија мора обезбеђивати, а затим и садржавати бројне релевантне информације о понуди дестинације и
- Промотивном стратегијом исправљају се досадашње грешке у промоцији и супротставља се некоректној и нелојалној промоцији конкуренције.

Наведени принципи спроводе се у неколико фаза, а најчешће су:

- Избор тржишта,
- Избор циљева (зadataка),
- Развој дестинацијске поруке,
- Избор и коришћење промотивног микс-а,
- Утврђивање трошкова активности и
- Контрола промотивних активности.

Избор тржишта на коме ће се реализовати промотивна стратегија није без разлога стављена на прво место. Туристи бирају дестинацију на основу доступних општих информација о дестинацији, а посебно о производу дестинације. Одабрано тржиште треба "напасти" свим средствима која познаје промотивна активност и то од стране свих субјеката туристичке делатности. Још је боље кад се тај "напад" изводи

усклађеним и заједничким акцијама. Значи, важна је хармонична и усклађена активност на нивоу управљања промотивним микс-ом. При томе, на првом месту у креацији и стратегији промоције треба уважавати чињеницу да су искуства потрошача различита, да се с временом допуњавају и садржајно развијају, а да избор дестинације праве на основу информација о дестинацији. Савремени туристи, и поред масовности туристичке тражње, желе да се сваком прилази максимално индивидуално, односно да се понуда индивидуализује. То, с друге стране, пред стратегију промоције ставља нове и изазовне задатке. Зато се у стратегији промоције најпре треба "освајати" укупно тржиште, а тек затим његови сегменти. Таквом наступу прилагодиће се и стратегија промотивног микс-а. Само ће тако туристи бити у потпуности информисани о туристичкој дестинацији и само тако ће стратегија промоције дестинације остварити стратегијске циљеве.

Одредивање циљева стратегије промоције подразумева основни интерес да дестинација

заинтересује тражњу за своје производе, да код ње развије уверење у корист коју ће остварити и тако учинити туристе сталним потрошачима. Овај циљ се реализује кроз однос производ/тржиште, при чему се тај однос може приказати као слаба, средња или јака заинтересованост за дестинацију код тржишта тражње и јак, средњи или слаб интерес за производ дестинације. При томе су могуће бројне комбинације тих односа и за сваку комбинацију треба израдити посебну стратегију. Те комбинације нпр. могу бити:

- Јак производ - јако, средње или слабо заинтересовано тржиште,
- Средњи производ - јако, средње или слабо тржиште,
- Слаб производ - јако, средње или слабо тржиште.

Промотивна порука мора се заснивати на вредностима производа, карактеристикама тржишта и процени активности конкуренције. Анализа тржишта указује на потребе и жеље потрошача, анализа конкуренције говори о њиховим намерама, а анализа производа откриће његове јаке и слабе стране. Из тих анализа изводи се закључак о садржају промотивне поруке, а она мора бити афирмативна за дестинацију, потпуна за потрошаче, а посебно уверљива да је производ дестинације квалитетнији од конкурентског. Порука мора позитивно утицати на имиџ дестинације, а битан услов њене успешности чини и њена успела креација. Зато се и овде истиче потреба за креативним способностима менаџмента дестинације.

Избор инструмената промотивног микс-а (пропаганде, унапређења продаје, односа с јавношћу и личне продаје) није тежак, али је одговоран задатак. Битно је користити све

инструменте и, по могућности, истовремено. Они, додуше, изазивају знатне трошкове, али за креирање позитивног имица о дестинацији пресудно је важно коришћење свих инструмената, а резултати морају оправдати трошкове. Не улазећи детаљније у коришћење инструмената промотивног микс-а, желимо само истаћи да је за стратегију дестинације и њене промоције важно да промоција туристичке дестинације буде конзистентна и да употреба инструмената промотивног микс-а треба да буде у кореспонденцији са напором туристичке дестинације у изградњи укупног имица. Затим, промотивна стратегија мора обезбедити препознавање дестинације од стране туристичке тражње, а сама промоција треба да буде у сагласности и са укупним маркетинг активностима.

Трошкови прате сваку активност па тако и промотивну. За успешну промотивну активност важан је континуитет тих активности па то захтева и континуитет финансирања. То значи да се средства за финансирање морају обезбедити планом промотивне активности, а та се активност, са друге стране, мора и остварити у планираним оквирима.

Важност **контроле** и у промотивним активностима једнака је као и у свим другим пословним активностима. Сталним процесом контроле могу се отклонити, најпре, недостаци у планирању, а затим и у реализацији промотивних активности. Контрола, уствари, прати одвијање процеса промотивних активности, али омогућава и да се у ходу исправе грешке (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 183-185).

11.4. СТРАТЕГИЈА КАНАЛА ПРОДАЈЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Често се проблематици канала продаје не придаје одговарајућа пажња у комплексу инструмената маркетинг микс-а. То је сасвим погрешно јер, и у случају туристичке дестинације, производи, а и сама дестинација, постају доступни туристичкој тражњи управо преко канала продаје. Носиоци туристичке тражње користе **директне или индиректне канале** продаје, а што у првом случају подразумева непосредан контакт понуде и потражње или, у другом случају, дужи или краћи ланац посредника између субјеката понуде и тражње. Међутим, без обзира којим се каналима продаје дестинација користи, задатак је менаџмента да изабере "праве" канале продаје којим ће дестинација обезбедити најефикаснију продају интегрисаног туристичког производа дестинације, а то значи дефинисање стратегије канала продаје која ће осигурати

остварење мисије, циљева и смерница туристичке дестинације. Стратегија канала продаје определиће се за онај облик продаје који је најпримеренији производу дестинације. Тако нпр. стратегија изградње ексклузивне дестинације (с ексклузивним производом) захтева стратегију канала продаје која ће искључити употребу индиректних канала продаје. Само је по себи разумљиво да ће ексклузивне дестинације одржавати непосредан контакт с потрошачима, или ако и користи индиректне канале продаје, тада ће то бити сасвим мали

број посредника. С друге стране, туристичке дестинације које преферирају масовни туризам, користиће услуге туроператора и путничких агенција, као најчешћих продаваца пакет аранжмана, и тако користити индиректне канале продаје.

Стратегије канала продаје разликоваће се, првенствено, према облицима контроле канала

продаје. Кад се определи за стратегију директних канала продаје посао је врло једноставан. Треба само изабрати циљна тржишта и успоставити непосредан контакт са тражњом. Другачија је ситуација кад се определи за стратегију индиректних канала продаје. У овом случају, менаџмент дестинације има разне могућности опредељења у изради стратегије канала продаје:

- Да развија стратегију канала продаје на основама консензуса у ком ни једна страна, ни посредници ни носиоци понуде, немају апсолутну контролу над системом размене, јер тако сви учесници имају осећај да раде исти посао и на обострану корист,
- Да прихвати стратегију вертикално координисаних канала продаје у којој организатори путовања, кроз разне форме, контролишу већи број малих путничких агенција и тако усмеравају активност и позицију туристичке тражње и туристичке понуде, или
- Да прихвати стратегију вертикално интегрисаних канала продаје у којој организатори путовања имају сопствену продајну мрежу и с тог становишта имају највећи утицај на тржишту.

Сасвим је видљиво да у избору стратегије канала продаје дестинација нема исти положај на тржишту. У избору стратегије директне продаје дестинација "влада" ситуацијом на тржишту, има осигурану позицију на тржишту, најчешће позиционирањем на ексклузивном тржишту. Код стратегије индиректне продаје, позиција дестинације на тржишту зависи од коректности понашања осталих канала продаје и ти су односи, често, пресудни за тржишну позицију дестинације. Проблеми настају из чињенице да су интереси свих учесника у каналима продаје различити са становишта интереса, а заправо, исти са становишта дефиниције интереса. Сви настоје

да остваре што повољнију позицију у каналима продаје. Често су жеље и интереси једних супротни интересима других. То је нарочито опасна ситуација за туристичку дестинацију кад су стратегије или политике продаје парцијалног производа неусклађене с интегрисаним производом туристичке дестинације. Од предложених стратегија индиректног канала продаје, свакако је најкориснија стратегија која се базира на принципима консензуса. Но, ту је стратегију и најтеже реализовати због истакнутих различитих интереса учесника у каналима продаје. Да ли ће у том опредељењу успети зависи од способности менаџмента дестинације да системски и трајно развија стратегије канала продаје и да стално јача снагу тржишног учешћа туристичке дестинације (Jegdić, V., Marković, D., 2011. стр. 186-187).

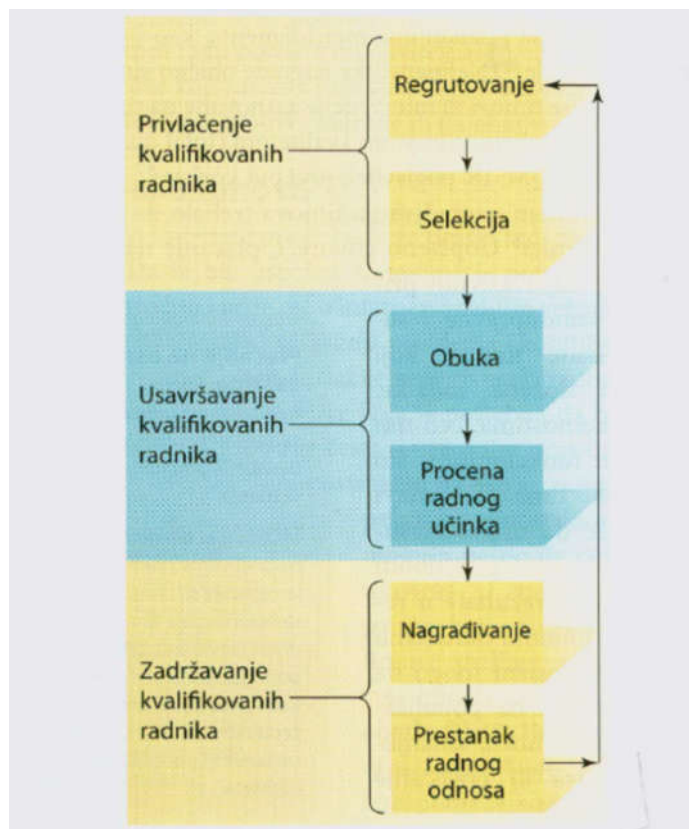
1. Jegdić, V., Marković, D. (2011): Menadžment turističke destinacije. Univerzitet Edukons. Fakultet za sport i turizam. Novi Sad
2. Hollovay, C. (1989): The Business of Tourism. London: Pitman
3. Davidson, R., i Maitland, R. (1997): Tourism Destinations. Hodder & Stoughton Educational
4. Pearce, D. (1989): Tourism Development. London: Harlow
5. Laws, E. (1995). Tourism Destination Management. London: Routledge
6. Middleton, V.T.C., Hawkins, R. (2002). Sustainable Tourism – An Australian perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann
7. Krippendorf, J. (1987). The Holiday Makers. London: Heinemann.
8. Štetic, S., Simicevic, D., Nicic, D. (2009). Menadžment turisticke destinacije. Beograd: Srpsko geografsko društvo.
9. Cooper, Ch. et al. (2008). Tourism – Principles and Practice. 3th ed. Prentice Hall.
10. Beech, J., Chadwick S. (2006). THE BUSINESS OF TOURISM MANAGEMENT. Prentice Hall.
11. Bardolet, E. (2001). The Path Towards Sustainability in the Balearic Islands. Mediterranean Islands and Sustainable Tourism Development: Practices, Management and Policies, ed. Ioannides, D., Apostolopoulos, Y. and Sonmez, S. Continuum: London and New York.
12. Ioannides, D., Holcomb, B.(2001). Raising the Stakes. Implication of Upmarket Tourism Policies in Cyprus and Malta. Mediteranean Islands and Sustainable Tourism Development: Practices, Management and Policies. London: Continuum Publishers.
13. Richie, J.R.B. et al. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary, Canada.
14. Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (1993). Competitiveness in International Tourism: A

Framework for Understanding and Analysis. - Prema: Wilde, S., Cox, C. (2008).
Linking
Destination Competitiveness and Destination Development: Exploratory Findings
from a Mature Australian Tourism Destination. Southern Cross University.

ПОГЛАВЉЕ 5: УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Менаџмент људских ресурса (*human resource management - HRM*), или процес проналажења, усавршавања и задржавања правих људи који чине базу квалификоване радне снаге представља један од најтежих и најважнијих задатака за менаџере. Ово поглавље је усредсређено на три фазе процеса менаџмента људских ресурса, које су приказане на графикону 1: привлачење, усавршавање и задржавање квалификоване радне снаге.

Графикон 1. Процес менаџмента људских ресурса



Извор: Williams, 2011

У овом поглављу ћемо описати кораке у процесу менаџмента људских ресурса. Испитаћемо како компаније користе технике регрутовања и селекције за привлачење и запошљавање квалификованих радника. Затим ћемо размотрити како обуком и

проценом радног учинка могу да се развију знање, вештине и способности радне снаге. На крају поглавља ћемо анализирати надокнаде за запослене и престанак радног односа, односно како компаније могу да задрже своје најбоље раднике помоћу ефективних пракси награђивања и како да спроведу поступак раскида радног односа када запослени треба да напусте организацију.

1. ПРОНАЛАЗЕЊЕ КВАЛИФИКОВАНИХ РАДНИКА

Гејл Хајланд-Савиц, генерални директор компаније за некретнине и маркетинг Michaelson, Connor & Boul, каже: „Запошљавање радника је без сумње кључно за успех сваке компаније. Да би биле конкурентне у данашњој привреди, компанијама су потребни најбољи људи да смишљају идеје и спроводе их у дело у корист организације. Без компетентне и талентоване радне снаге, организације ће стагнирати и временом пропасти. Прави радници су данас најважнији ресурс у компанији“ (Williams, 2011, стр. 195, *цит.* Nyland-Savage, 2003).

1.1. РЕГРУТОВАЊЕ

Регрутовање је процес формирања базе квалификованих кандидата за посао. У наставку ћемо проучити шта је анализа посла и како се користи у регрутовању и како компаније користе интерно регрутовање и екстерно регрутовање да би пронашле квалификоване кандидате.

Анализа посла је „сврсисходан, систематски процес сакупљања информација о важним факторима везаним за рад на одређеном радном месту“ (Williams, 2011, стр. 195, *цит.* Gatewood, Field, 1998). У анализи посла се обично саку-пљају четири врсте информација које се односе на:

- радне активности, нпр. шта радници раде и како, када и зашто то раде;
- алате и опрему који се користе за обављање посла;
- контекст у коме се посао обавља, рецимо, стварне радне услове или распоред рада;
- захтеве које запослени морају да испуне да би могли да обављају тај посао, то јест знање, вештине и способности неопходне за успешно обављање посла (Williams, 2011, стр. 196. *цит.* Gatewood, Field, 1998).

Опис и спецификација посла јесу два најважнија резултата анализе посла. Опис посла је писмени опис основних задатака, дужности и одговорности запосленог који заузима одређено радно место. Спецификација посла, која се често приказује као посебан одељак описа посла, представља приказ квалификација потребних за успешно обављање посла. Пошто се анализом посла утврђује шта одређени посао подразумева и

која су знања, вештине и способности потребни за успешно обављање тог посла, компаније морају да обаве анализу посла пре него што почну да регрутују кандидате за посао. Анализа, опис и спецификација посла представљају основу за све кључне активности у менаџменту људских ресурса. Користе се током регрутовања и селекције да би се пронашли кандидати чије квалификације одговарају захтевима посла (Williams, 2011, стр. 196. *цит.* White, 2007).

Анализе, описи и спецификације послова такође помажу компанијама да задовоље законски услов да њихове одлуке везане за људске ресурсе буду повезане са самим послом. Да би одлуке биле повезане са самим послом, процедуре регрутовања, селекције, обуке, процене радног учинка и престанка радног односа морају да буду валидне и директно повезане са важним аспектима посла утврђеним током пажљиве анализе посла (Williams, 2011, стр. 197. *цит.* Griggs v. Duke Power Co, 1971).

1.1.1. Интерно регрутовање

Интерно регрутовање је процес формирања базе квалификованих кандидата од људи који већ раде у компанији. Интерним регрутовањем, које се понекад назива „унапређивање изнутра“, повећавају се посвећеност, морал и мотивација запослених. Овај приступ такође омогућава да се смање почетни трошкови и време потребно за регрутовање, а пошто су запослени већ упознати са културом и процедурама компаније, већи су изгледи да ће бити успешни на новим радним местима. Интерно објављивање послова и путања каријере су два метода интерног регрутовања.

Интерно објављивање послова је процедура за оглашавање слободних радних места у компанији постојећим запосленима. Опис и захтеви радног места се обично постављају на огласној табли, у билтену компаније или у интерној, компјутеризованој бази послова која је доступна само запосленима.

Путања каријере је планирани редослед радних места према коме запослени могу да напредују унутар организације. На пример, особа која почиње као представник продаје може напредовати до места менаџера продаје, а затим и до места окружног или регионалног менаџера продаје. Путања каријере помаже запосленима да се усредсреде на дугорочне циљеве и развој, а компанијама омогућава да лакше задрже запослене (Williams, 2011, стр. 197).

1.1.2. Екстерно регрутовање

Екстерно регрутовање је процес формирања базе квалификованих кандидата од људи изван компаније. У методе екстерног регрутовања спадају оглашавање (новине, часописи, директна пошта, радио или телевизија), препоруке запослених (од актуелних

запослених се тражи да препоруче могуће кандидате за посао), самоиницијативно пријављивање (људи се сами пријављују за посао), спољне организације (универзитети, техничке/стручне школе, професионална друштва), сервиси за запошљавање (државне или приватне агенције за запошљавање, агенције за привремено ангажовање радника, фирме специјализоване за проналажење кадрова), посебни догађаји (конференције о развоју каријере или сајмови послова) и веб-сајтови за запошљавање. Које методе екстерног регрутовања треба да користите? Истраживања показују да препоруке запослених, самоиницијативно пријављивање, огласи у новинама и државне агенције за запошљавање представљају најкоришћеније методе за ангажовање радника за канцеларијске послове/административне послове и послове у производњи/ пружању услуга. Насупрот томе, огласи у новинама и регрутовање на колецима/универзитетима најчешће се користе за проналажење радника који обављају професионалне/техничке послове. Када регрутују менаџере, организације се обично највише ослањају на огласе у новинама, препоруке запослених и фирме за проналажење кадрова (Williams, 2011, стр 197, *цит. Breaugh, Starke, 2000*).

Неке компаније сада регрутују кандидате путем вебсајтова за запошљавање као што су Монстер.цом, Хотјобс.цом, Хире.цом и ЦареерБуилдер.цом. Компаније на једном од тих сајтова могу да приказују оглас за отворена радна места у периоду од 30 дана по цени која је отприлике двоструко нижа од цене објављивања само једног огласа у недељним новинама. Осим тога, оглашавање послова на интернету омогућава компанији да добије девет пута више радних биографија кандидата него један оглас у недељним новинама (Williams, 2011, стр. 198, *цит. Internet Recruitment Report, 2008*). Будући да ти сајтови привлаче тако много кандидата и нуде тако много услуга, компаније остварују уштеду јер проналазе квалификоване кандидате, при чему не морају да користе скупље услуге фирми за регрутовање и проналажење кадрова, чије накнаде обично износе једну трећину плате новог радника или више (Williams, 2011, стр. 198, *цит. Maher, 2003*).

1.2. СЕЛЕКЦИЈА

Након што је у процесу регрутовања створена база квалификованих кандидата, у процесу селекције се утврђује који кандидати имају највеће шансе да успешно обављају посао. Конкретније, селекција је процес сакупљања информација о кандидатима за посао с циљем да се одлучи коме треба понудити посао. У настаку ћемо представити уобичајене процедуре селекције као што су: формулари за пријаву и радне биографије, провера референци и биографија, тестови за селекцију и интервјуи (Williams, 2011, стр. 198).

1.2.1. Формулари за пријаву и радне биографије

Формулари за пријаву и радне биографије су прва средства за селекцију са којима се већина кандидата сусреће када тражи посао. Та два документа садрже сличне информације о кандидату, као што су име, адреса, подаци о образовању и радном искуству и тако даље.

У формуларима за пријаву се од кандидата могу тражити само валидне информације повезане са самим послом. Ипак, у тим формуларима се често траже информације које нису повезане са послом, као што су брачни статус, девојачко презиме, старосна доб или датум завршетка средње школе (Williams, 2011, стр. 198, *цит.* Camden, Wallace, 1983).

1.2.2. Провера референци и биографија

Готово све компаније траже од кандидата да пружи референце о радном искуству, то јест да доставе податке о бившим послодавцима и колегама са којима компаније могу да контактирају да би сазнале више о кандидату. Провера биографија спроводи се с циљем да се потврди истинитост и прецизност информација које су кандидати пружили о себи и да се открију негативни биографски подаци повезани са послом које кандидати нису пружили. Током провере биографија, испитују се „образовне институције, бивши послодавци, судска евиденција, полиција, државне агенције и други извори информација и при том се користе телефон, пошта, даљински приступ путем рачунара или личне посете ради истраге (Williams, 2011, стр. 199, *цит.* Adler, 1993/1994).

1.2.3. Тестови за селекцију

Тестови за селекцију омогућавају доносиоцима одлука да стекну представу о томе ко ће вероватно бити успешан на одређеном радном месту, а ко неће. Основна идеја тестирања јесте да кандидати полагају тест којем се мери нека карактеристика директно или идиректно повезана са успешним обављањем посла. Тестови специфичних способности омогућавају да се одреди у којој мери кандидат поседује одређену врсту способности потребну за успешно обављање посла. Ти тестови се такође називају тестови потенцијала јер се њима мери потенцијал за успешно обављање одређеног задатка (Williams, 2011, стр. 200).

Тестовима когнитивних способности мере се способности кандидата као што су перцептивна брзина, разумевање вербалних исказа, нумеричка способност, способност расуивања и разумевање просторних димензија. Другим речима, на основу тих тестова се утврђује колико брзо и колико добро људи разумевају речи, бројеве, логичке односе

и просторне димензије. Док се тестовима специфичних способности предвиђа радни учинак само у одређеним врстама послова, тестови когнитивних способности прецизно предвиђају радни учинак у скоро свакој врти посла (Williams, 2011, стр. 200, *цит. Hunter, 1986*).

Људи са јаким когнитивним и менталним способностима обично су успешни у усвајању нових знања, обради сложених информација, решавању проблема и доношењу одлука, а те способности су битне на скоро сваком радном месту (Williams, 2011, стр. 200, *цит. Schmidt, 2002*).

Анкете за прикупљање биографских података су опежне анкете у којима се кандидатима постављају питања о њиховој биографији и животним искуствима. Овају приступ се заснива на идеји да је раније понашање (лична биографија и животно искуство) најбољи предсказатељ будућег понашања. Већина упитника за прикупљање биографских података садржи више од 100 питања на основу којих се добијају информације о обичајима и ставовима, здрављу, међуљудским односима, новцу, искуству одрастања у породици (родитељи, браћа и сестре, рано детињство, тинејџерске године), личним навикама, тренутном породичном стању (супружник, деца), хобијима, образувању и обуци, вредностима, склоностима и раду. Уопштено говорећи, биографски подаци су добар предсказатељ будућег радног учинка, посебно на радним местима почетничког нивоа (Williams, 2011, стр. 201, *цит. Glennon, Albright, Owens, 1966*).

Тестови на узорку рада који се такође називају тестови извршења, захтевају од кандидата да изврши задатке који се заиста обављају на послу. Дакле, за разлику од тестова специфичних и когнитивних способности, биографских података и тестова личности, који представљају индиректне показатеље радног учинка, тестови на узорку рада директно мере способност кандидата да обавља посао (Williams, 2011, стр. 201, *цит. Kotlyar, Ades, 2002*).

За разлику од претходно описаних тестова за селекцију, који се обично користе за одређене врсте послова, или за послове почетничког нивоа, центри за процену се најчешће користе за избор кандидата који имају велики потенцијал да буду добри менаџери. Центри за процену обично трају од два до пет дана и захтевају од учесника да ураде више тестова и вежби у којима се симулира посао менаџера (Williams, 2011, стр. 201).

Међу вежбама које се користе у центрима за процену су вежбе „пријемног сандучета“, играње улога, презентације у малој групи и групне дискусије без лидера. Вежба „пријемног сандучета“ је тест који се ради на папиру, и на којима кандидати добијају „пријемно сандуче“ менаџера који садржи дописе, телефонске поруке, организационе политике и друге облике комуникације које менаџери обично користе. Кандидати имају ограничено време да прочитају материјале у сандучету, да их разврстају по важности и

одлуче како ће поступити са сваким од њих. Искусни менаџери затим оцењују одлуке и репоруке кандидата (Williams, 2011, стр. 202).

У групној дискусији без лидера, још једној вежби која се често користи у центрима за процену, група од шест кандидата добија приближно два сата да реши проблем, али нико није овлашћен да води дискусију (отуд назив групна дискусија „без лидера“). Обучени посматрачи надзиру и оцењују сваког учесника на основу тога колико доприноси дискусији, слуша, предводи, убеђује и успешно сарађује са другима. Коришћењем тестова повећавате шансе да ћете изабрати праву особу за одређено радно место, то јест некога ко ће се показати као успешан радник (Williams, 2011, стр. 202).

1.2.4. Интервјуи

У интервјуима, представници компаније постављају кандидатима питања повезана са послом да би утврдили да ли су квалификовани за дати посао. Интервјуи су средство за селекцију које компаније вероватно најчешће користе и на које се највише ослањају. Постоји неколико основних врста интервјуа: неструктурисани, структурисани и полуструктурисани (Williams, 2011, стр. 202).

У **неструктурисаним интервјуима** испитивачи су слободни да питају кандидате све што желе и истраживања показују да они то и чине. Пошто се испитивачи често не слажу у вези са тим која питања треба поставити током интервјуа, различити кандидати обично постављају потпуно различита питања. Осим тога, чак је и појединачним испитивачима тешко да питања која су поставили током једног интервјуа понове у следећем. Тај висок ниво недоследности смањује валидност неструктурисаних интервјуа као средства за селекцију јер може да буде тешко да се упореде одговори различитих кандидата. Због тога су неструктурисани интервјуи отприлике само упола поуздани као структурисани интервјуи када се одлучује о томе које кандидате треба запослити (Williams, 2011, стр. 202, *цит.* Taylor, Sniezek, 1984).

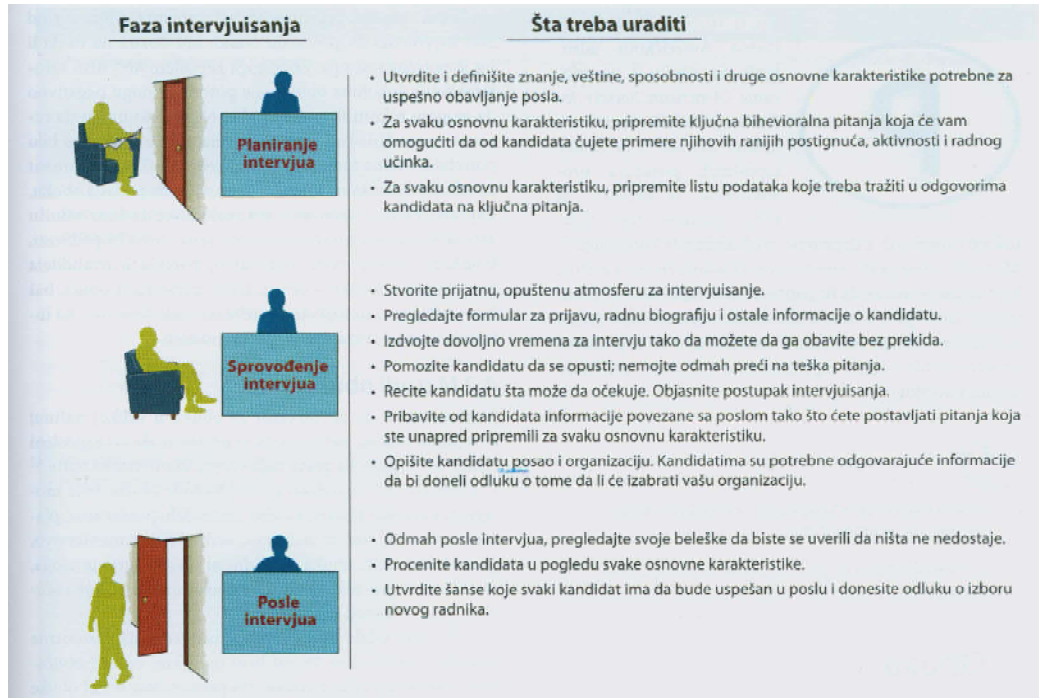
Насупрот томе, за **структурисане интервјуе** се унапред припремају стандардизована питања, што значи да се свим кандидатима постављају иста питања везана за посао (Williams, 2011, стр. 202, *цит.* Burnett, Fan, Motowidlo, DeGroot, 1998). Тај метод, такође, гарантује да ће испитивачи тражити од кандидата само важне информације повезане са послом. Основна предност структурисаних интервјуа јесте то што је много лакше упоредити кандидате јер су свима постављена иста питања. У структурисаним интервјуима, испитивачи обично постављају четири врсте питања: ситуациона, бихевиорална, биографска и питања којима се проверава познавање посла. Ситуациона питања захтевају од кандидата да одговоре како би поступили у некој хипотетичкој ситуацији (нпр. „Шта бисте урадили ако...?“). Та питања су прикладнија за кандидате који су тек дипломирали, пошто они вероватно нису имали прилике да се сусретну са реалним ситуацијама на послу због свог ограниченог искуства. Бихевиорална питања

захтевају од кандидата да оговоре шта су радили на претходним радним местима. што је слично ономе што се од њих очекује на радном месту за које су се пријавили (нпр. „Шта бисте могли да ми кажете о својим претходним радним местима...“). Та питања су прикладнија за запошљавање искусних појединаца. Биографска питања се односе на радно искуство, образовање и друге квалификације кандидата (нпр. „Реците ми нешто о обуци коју сте добили у...“). Најзад, питања којима се проверава познавање посла захтевају од кандидата да покажу своје пословно знање (за медицинске сестре, нпр. „Наведите ми пример када је један од ваших пацијената имао бурну реакцију на лек. Како сте решили ту ситуацију?“) (Williams, 2011, стр. 203, *цит.* Campion, Palmer, Campion 1997).

Полуструктурисани интервјуи су на прелазу између структурисаних и неструктурисаних интервјуа. Највећи део полуструктурисаног интервјуа (можда чак 80%) заснован је на унапред припремљеним питањима, али је издвојено одређено време за неструктурисано интервјуисање да би се испитивачу омогућило да дубље истражи нејасне или непотпуне информације откривене током структурисаног дела интервјуа (Williams, 2011, стр. 203). У погледу валидности, структурисани интервјуи у неким случајевима не заостају за тестовима когнитивних способности. Али, што је још важније, пошто су посебно добри за процену интерперсоналних вештина кандидата, интервјуи дају нарочито добре резултате у комбинацији са тестовима когнитивних способности. (Williams, 2011, стр. 203, *цит.* Cortina et al., 2002).

Графикон 2. садржи групу смерница за успешно спровођење структурисаних интервјуа са кандидатима за посао.

Графикон 2. Смернице за успешно спровођење структурисаних интервјуа



Извор:Williams, 2011 према Farell, 1986.

2. УСАВРШАВАЊЕ КВАЛИФИКОВАНИХ РАДНИКА

Према Америчком удружењу за обуку и усавршавање (American Society for Training and Development), типична инвестиција у обуку запослених повећава продуктивност у просеку за 17%, смањује стопу флукуације запослених и доприноси профитабилности компанија (Williams, 2011, стр. 204, *цит.* Livingston et al., 1997). Међутим, омогућити запосленима да усвоје знање и вештине које су им потребне да би поправили свој радни учинак представља само први корак у њиховом усавршавању. Други корак, који многе компаније занемарују, јесте пружање повратних информација запосленима о њиховом стварном радном учинку.

2.1. ОБУКА

Обука значи да се запосленима пружају прилике да стекну пословне вештине, искуство и знање који су им потребни да би обављали свој посао или побољшали свој радни учинак. Америчке компаније троше више од 60 милијарди долара годишње на обуку. Да би се увериле да ће тај новац бити искоришћен на прави начин, компаније морају да: утврде конкретне потребе за обуком, изаберу одговарајуће методе обуке и процене резултате обуке (Williams, 2011, стр. 204).

2.1.1 Утврђивање потреба за обуком

обуком и разврставања тих потреба по важности. Анализа потреба се спроводи тако што се утврђују недостаци у раду, слушају жалбе купаца, испитују запослени и менаџери или формално тестирају вештине и знање запослених (Williams, 2011, стр. 204).

2.1.2. Методи обуке

Да бисте одабрали најбољи метод, треба да размотрите неколико фактора као што су број људи који ће бити обучавани, трошкове и циљеве обуке. На пример, ако је циљ обуке да се полазницима пренесу информације или знање, треба да користите филмове и видео-материјале, предавања и планирано читање. Ако је циљ да се развију аналитичке и вештине решавања проблема, треба користити студије случајева, саветовање и менторство, као и групне дискусије.

Ако је циљ да се увежба, научи или промени начин понашања на послу, треба користити обуку на радном месту, играње улога, симулације и игре, као и улазну обуку. Запослени не морају да напуштају своја радна места, путни трошкови су знатно мањи. Такође, пошто запослени могу да приступе наставним модулима када им то одговара (другим речима, не морају да заостају у послу да би похађали једнонедељне курсеве обуке), требало би да се радна продуктивност повећа, а стрес коме су запослени изложени смањи. Најзад, ако технолошка инфраструктура компаније то омогућава, е-обука може да буде много бржа од традиционалних метода обуке.

Међутим, е-обука такође има неколико недостатака. Прво, упркос томе што постаје све популарнија, е-обука није увек прикладан метод обуке. Може да буде добар метод за преношење информација, али није увек толико ефективна када треба променити начин понашања на послу или развити аналитичке и вештине решавања проблема. Друго, е-обука захтева велику инвестицију у рачунаре и брзу интернет и мрежну везу за све запослене. Најзад, иако е-обука може да буде бржа, многи запослени је сматрају толико досадном и непривлачном да ће радије изабрати да обављају своје послове уместо да заврше курс е-обуке када седе сами за својим радним столом. Међутим, е-обука ће можда постати занимљивија јер има све више компанија чији курсеви е-обуке имају посебне карактеристике по угледу на искуство играња игара, као што су аватари и такмичења (Williams, 2011, стр. 206, *цит.* Overby, 2008).

2.1.3 Процена резултата обуке

Након што изаберете метод и спроведете обуку, последњи корак је да процените резултате обуке. Обука може да се процени на четири начина: на основу реакција (колико су полазници били задовољни програмом), на основу наученог (колико су запослени побољшали своје знање или вештине), на основу понашања (колико су запослени заправо променили своје понашање на послу због обуке) и на основу резултата (колико је обука допринела побољшању пословних перформанси, рецимо, повећању продаје или квалитета или смањењу трошкова) (Williams, 2011, стр. 206, *цит.* Kirkpatrick, 1983). Уопштено говорећи, ако се правилно спроведе, обука доноси значајне користи већини компанија.

2.2 ПРОЦЕНА РАДНОГ УЧИНКА

Процена радног учинка је процес током кога се процењује колико добро запослени обављају своје послове. Већина запослених и менаџера врло негативно доживљава процену радног учинка. Један менаџер каже: „Мрзим годишње оцене радног учинка. Мрзео сам их када сам их добијао и мрзим их сађа када их дајем. Ако бих морао да бирам између процене радног учинка и посекотине од папира, увек бих изабрао ово друго. Чак бих пре изабрао иритацију коже после бријања или звук гребања ноктима по табли.“ (Williams, 2011, стр. 206, *цит.* Stack, 1997). Нажалост, овакви ставови су врло уобичајени. Заправо, 70% запослених је незадовољно процесом процене радног учинка у својим компанијама. Такође, судећи према Удружењу за менаџмент људских ресурса (Society for Human Resource Management), 90% менаџера за људске ресурсе незадовољно је системима процене радног учинка које њихове компаније користе (Williams, 2011, стр. 206, *цит.* Wiersma, Latham, 1986).

У наставку ћемо испитати како компаније могу да избегну неке проблеме везане за процену радног учинка прецизним мерењем учинка запослених и пружањем ефективних повратних информација запосленима о њиховом радном учинку.

2.2.1. Прецизно мерење радног учинка

Запослени често сумњају у прецизност процене свог радног учинка и можда су у праву. На пример, опште је познато да су оцењивачи склони да праве грешке када оцењују учинак радника. Шта се може урадити да би се грешке у оцењивању свеле на минимум и да би се повећала прецизност мерења радног учинка? Уопште узев, користе се два приступа: побољшање самих мерила која се користе за процену радног учинка и обучавање оцењивача да буду прецизнији (Williams, 2011, стр. 207).

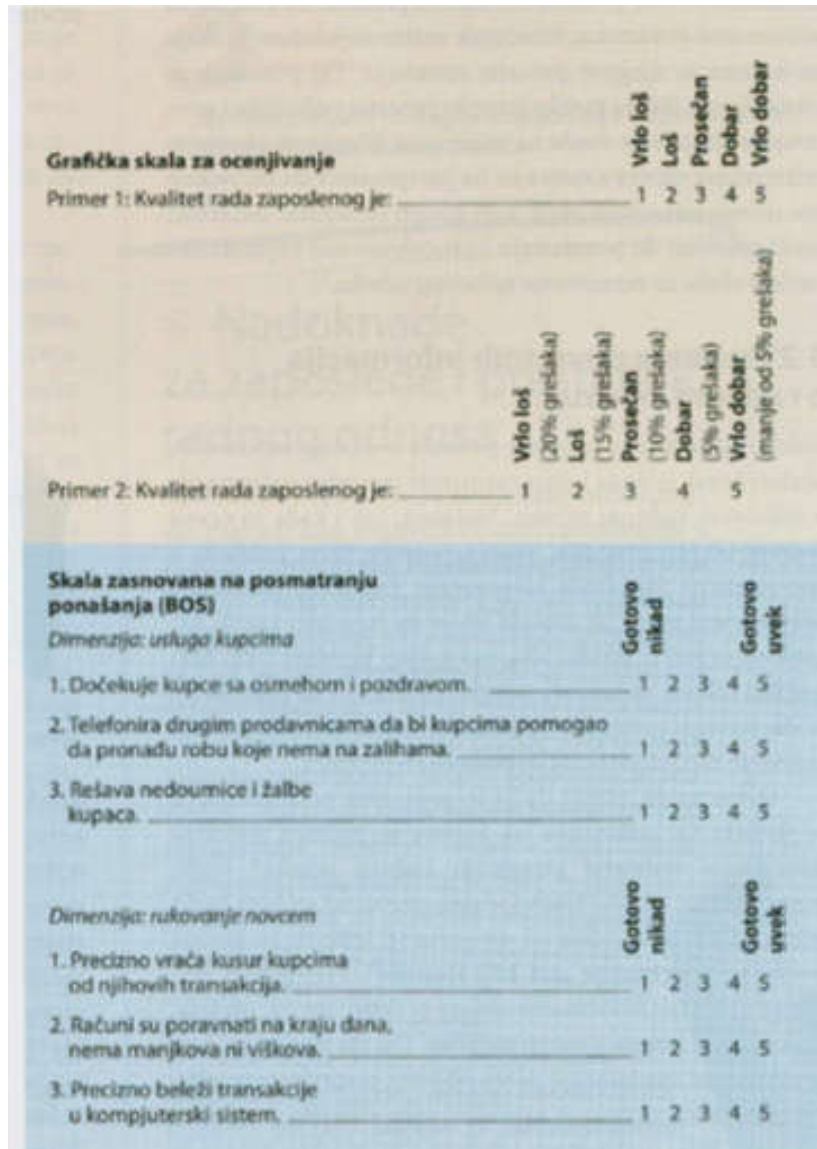
Један од начина на који компаније покушавају да побољшају мерила за процену радног учинка састоји се у коришћењу што више објективних мерила радног учинка. Објективна мерила радног учинка су оне мере учинка које се лако и директно рачунају или квантификују. Уобичајена мерила ове врсте су аутпут, шкарт, отпад, продаја, жалбе купаца и стопе одбацивања. Међутим, када објективна мерила радног учинка нису доступна, а често нису, уместо њих се морају користити субјективна мерила радног учинка. Субјективна мерила радног учинка захтевају да неко оцени учинак радника.

Најкоришћеније субјективно мерило радног учинка је графичка скала за оцењивање (graphic rating scale - GRS), која је приказана на графикону 3. Графичке скале за оцењивање се најчешће користе јер их је лако направити, међутим оне су врло подложне грешкама у оцењивању (Williams, 2011, стр. 207).

Популарна алтернатива графичким скалама за оцењивање јесте скала заснована на посматрању понашања (behavior observation scale - BOS). Она захтева да оцењивачи процене колико често запослени испољавају одређене облике понашања карактеристичне за димензије посла које су кључне за добар радни учинак. Оцењивач има задатак да процени колико често запослени испољава те позитивне облике понашања. Аргумент на коме се БОС заснива јесте да бољи радници чешће испољавају позитивне облике понашања (Williams, 2011, стр. 207, *цит.* Van Den Berg, Latham, 1995).

Други приступ који се користи да би се побољшало мерење радног учинка запослених јесте обука оцењивача. Најефективнија је обука за усвајање референтног оквира, током које група полазника учи како се процењује радни учинак, посматрајући видео-приказ запосленог на дужности. Након тога, они процењују учинак те особе. Инструктор (тј. стручњак за ту област) затим представља своје процене и његове процене се пореде са проценама полазника. Стручњак затим објашњава разлоге на којима се његове процене заснивају. Тај поступак се понавља све док се разлика између процена полазника и процена стручњака не сведе на минимум. Обука за усвајање референтног оквира заснива се на претпоставци да ће, након што усвоје референтни оквир који користи стручњак, полазници моћи правилно да посматрају и процењују рад запослених и користе скалу за оцењивање њиховог учинка (Williams, 2011, стр. 208, *цит.* Schleicher et al., 2002).

Графикон 3. Субјективне скале за процену радног учинка



Извор: Williams, 2011

2.2.2 Пружање повратних информација о радном учинку

Након што сакупите прецизне податке о учинку запослених, следећи корак је да са њима размените повратне информације о њиховом радном учинку. Нажалост, чак и када су оцене радног учинка прецизне, процес процене често пропада у фази размене повратних информација. Запослени заузимају одбрамбени став и не допада им се да чују било какву негативну оцену о свом раду, ма колико неважна била. Менаџери такође заузимају одбрамбени став и не допада им се да пружају повратне информације о радном учинку исто колико се запосленима не допада да их примају (Williams, 2011, стр. 208).

Шта се може учинити да би се превазишле потешкоће које се јављају на састанцима на којима се пружају повратне информације добијене проценом радног учинка? Пошто оцене радног учинка традиционално зависе од судова само једне особе, шефа, једна од могућности јесте да се користе повратне информације „од 360 степени“. Према том приступу, повратне информације долазе из четири извора: од шефа, подређених, колега и самих радника. Од тих података, који се сакупљају анонимно (изузев од шефа), саставља се извештај у коме се оцене које је запослени сам себи дао пореде са оценама шефа, подређених и колега. Предност повратних информација „од 360 степени“ је у томе што су негативне повратне информације („Ти не слушаш“) често веродостојније када долазе од неколико људи. (Williams, 2011, стр. 208).

Графикон 4. Теме састанка за процену радног учинка



Извор: Williams, 2011 према Meyer, 1991

Херберт Мајер, који више од 30 година проучава повратне информације засноване на процени радног учинка, препоручује списак тема које треба размотрити на састанцима на којима се пружају такве повратне информације (графикон 4) (Williams, 2011, стр. 208, *цит.* Meyer, 1980).

Од начина на који се о тим темама разговара зависи успех састанка за процену радног учинка. Менаџери могу учинка, од административних повратних информација, које се користе као награда за ранији учинак, као што су информације о повишицама. Када пружају развојне повратне информације, менаџери имају улогу ментора, али када пружају административне повратне информације, они имају улогу судије. Улоге ментора и судије очигледно нису компатибилне. Као ментори, менаџери охрабрују запослене и указују им на шансе за усавршавање и напредак, а запослени су обично отворени за повратне информације и спремно их прихватају. Међутим, као судије,

менаџери износе своје оцене и запослени су обично склони да се бране и затворени су за повратне информације (Williams, 2011, стр. 208).

Друго, Мајер препоручује да састанци на којима ше пружају повратне информације о радном учинку буду засновани на самооцењивању, поступку током кога запослени пажљиво процењују сопствене снаге, слабости, успехе и неуспехе у писменом облику. Пошто на тај начин запослени имају активну улогу у процени свог учинка, менаџери могу да буду ментори а не судије. Такође, пошто је пажња усмерена на будуће циљеве и развој, и запослени и менаџери ће вероватно бити задовољнији процесом процене и посвећенији будућим плановима и променама. Најзад, пошто је пажња усмерена на развој а не на административну процену, истраживања показују да систем самооцењивања подстиче запослене да искреније процене сопствени учинак него што би то учинили у традиционалним системима процене коју врше супервизори (Williams, 2011, стр. 208 *цит.* Waldman, Atwater, Antonioni, 1998).

Осим што морају да пруже повратне информације, менаџери морају и да их приме. У компанији HCL Technologies, која пружа услуге у области информационих технологија, чланови тима не само што оцењују своје шефове, већ су те оцене јавно доступне на интранету компаније, што представља начин да се топ менаџери позову на одговорност. То је била идеја водећег руководиоца. (Williams, 2011, стр. 209 *цит.* McGregor, 2008).

Петогодишње истраживање у коме су учествовала 252 менаџера показало је да се њихов радни учинак знатно побољшава ако се састају са подређенима да би разговарали о својим повратним информацијама „од 360 степени“ („Ти не слушаш“) и о томе како ће отклонити недостатке („Поновићу оно што су други рекли пре него што изнесем своје мишљење“). Менаџери који никад нису разматрали своје повратне информације „од 360 степени“ са подређенима и они који то нису редовно чинили (неки менаџери нису сваке године анализирали своје повратне информације „од 360 степени“ са подређенима током трајања истраживања) имали су знатно слабији радни учинак (Williams, 2011, стр. 209 *цит.* McGregor, 2008).

3. ЗАДРЖАВАЊЕ КВАЛИФИКОВАНИХ РАДНИКА

У временима транзиције и неизвесности, компанији лако може да се догоди да изгуби вредне раднике пошто се сигурност посла смањује и људи траже шансе за рад у другим компанијама.

3.1. НАДОКНАДЕ ЗА ЗАПОСЛЕНЕ И ПРЕСТАНАК РАДНОГ ОДНОСА

Надокнада се односи на финансијске и нефинансијске награде које организације дају запосленима у замену за њихов рад. Престанак радног односа је општи термин који означава губитак запосленог из било ког разлога. До недобровољног престанка радног

односа долази када послодавци одлуче да отпусте запослене или укину њихова радна места.

До добровољног престанка радног односа долази када запослени одлуче да дају отказ или да се пензионишу. Пошто престанак радног односа утиче на регрутовање, селекцију, обуку и награђивање запослених, када планирају људске ресурсе, организације треба да предвиде број запослених који очекују да ће изгубити посао због отпуштања, укидања радних места, флукуације или одласка запослених у пензију (Williams, 2011, стр. 209).

Више ћемо знати о надокнадама за запослене и престанку радног односа када будемо проучили одлуке о надокнадама које менаџери морају да донесу, као и отпуштање, смањивање организације (*dovvnsizing*), пензионисање и флукуацију запослених.

3.1.1. Одлуке о надокнадама

Одлуке о висини зараде су одлуке о томе да ли радницима треба исплаћивати зараде које су ниже, више или једнаке актуелној тржишној цени рада. Компаније користе процену послова (радних места) да би дефинисале своје платне структуре. Проценом послова се утврђује вредност сваког радног места у компанији тако што се утврђује тржишна вредност знања, вештина и квалификација неопходних за обављање датог посла. Након процене послова, већина компанија ће тежити томе да плаћа текућу цену рада, то јест актуелну тржишну цену рада (Williams, 2011, стр. 210).

Неке компаније су изабрале да исплаћују натпросечне зараде да би привукле и задржале раднике. Зарадом која је виша од тржишне цене рада може се привући већи број боље квалификованих кандидата за посао, повећати стопа прихватања понуда за посао, смањити време потребно за попуњавање радних места и повећати време које запослени проведу радећи за компанију (Williams, 2011, стр. 210, *цит.* Williams, Dreher, 1992).

Одлуке о варијабилности зараде односе се на то у којој мери зарада запослених варира у зависности од индивидуалних и организационих перформанси. Циљ повезивања зараде са перформансама јесте да повећа мотивацију, залагање и радни учинак запослених. Уобичајене могућности за варијабилну зараду су плаћање по комаду, провизија од продаје, удео у профиту, планови укључивања запослених у власништво и опције на акције компаније (Williams, 2011, стр. 210).

Одлуке о платној структури односе се на унутрашњу расподелу зарада, то јест на разлике у нивоима зарада које људи у компанији примају. (Williams, 2011, стр. 210, *цит.* Bloom, 1999).

У хијерархијским платним структурама, велике су разлике од једног до другог платног разреда. Највиши платни разреди су за људе који су при врху у расподели зарада. Основна идеја на којој се хијерархијске платне структуре заснивају јесте да велике

разлике у зарадама између радних места или организационих нивоа треба да мотивишу људе да напорније раде да би били унапређени на та боље плаћена радна места (Williams, 2011, стр. 211).

Насупрот томе, збијена платна структура обично се састоји од мањег броја платних разреда, између којих постоје мање разлике у зарадама. Зараде су уједначеније на радним местима у компанији. Основна идеја на којој се заснива збијена платна структура јесте да би слични нивои зарада требало да доведу до вишег нивоа сарадње, осећања правичности и заједничког интереса, као и бољих групних и тимских перформанси. Дакле, да ли компаније треба да изабере хијерархијску или збијену платну структуру? За сада се чини да хијерархијске платне структуре дају најбоље резултате у самосталном раду, када је лако утврдити индивидуалне доприносе и када је за обављање посла потребно врло мало координације са другима. Другим речима, хијерархијске платне структуре дају најбоље резултате када постоји јасна веза између индивидуалних перформанси и индивидуалних награда. Насупрот томе, збијене платне структуре, у којима сви имају сличне зараде, најбоље функционишу када се обављају међусобно зависни послови, који захтевају од запослених да сарађују (Williams, 2011, стр. 211).

3.1.2. Отпуштање радника

Иако отпуштање радника никад није пријатно (и менаџери то не воле готово исто толико колико и радници), менаџери могу да предузму неколико корака да би проблеме који су својствени процесу отпуштања свели на минимум (Williams, 2011, стр. 211).

Прво, у већини ситуација отпуштање не треба да буде прва опција. Уместо тога, запосленима треба пружити шансу да промене своје понашање. Када се јаве проблеми, запосленима треба изрећи одговарајућа упозорења и морају бити прецизно информисани о томе у каквој су невољи и колико је проблем озбиљан. Након што приме то обавештење, запосленима треба дати довољно времена да се промене. Ако се проблеми наставе, запослене треба поново посаветовати о њиховом радном учинку, рећи им шта могу да учине да би га побољшали и представити могуће последице у случају да се ситуација не промени (нпр. писмени укор, суспензија без плате или отпуштање). Понекад је то довољно да се реши проблем. Међутим, ако се проблем не отклони након неколико рунди разговора и упозорења, запосленом се може дати отказ (Williams, 2011, стр. 212, *цит.* Michal-Johnson, 1985).

Друго, запослене треба отпустити само када за то постоји добар разлог. Другим речима, као и друге важне одлуке везане за људске ресурсе, одлуке о отпуштању треба доносити на основу фактора повезаних са послом, као што су кршење правила компаније или константно лош радни учинак (Williams, 2011, стр. 212).

3.1.3. Смањивање организације

Смањивање (downsizing) је планирано укидање радних места у компанији. Било да је разлог за то смањење трошкова, опадање тржишног учешћа, претходни период исувише агресивног раста и запошљавања или ангажовање спољних сарадника (Williams, 2011, стр. 212).

Да ли смањивање организације доноси добре резултате? У теорији, смањивање би требало да оогући већу продуктивност и профите, боље перформансе акција и већу флексибилност организације. Међутим, бројна истраживања показују да није тако. На пример, петнаестогодишње истраживање на тему, показало је да смањивање радне снаге компаније за 10% производи смањење трошкова од само 1,5%, да се цена акција фирми које су примениле стратегију смањивања повећава за само 4,7% у периоду од три године, у поређењу са 34,3% за фирме које се нису смањиле и да смањивање, уопштено говорећи, не доприноси повећању профитабилности и продуктивности (Williams, 2011, стр. 212, *цит.* Morris, Cascio, Young, 1999).

Смањивање, такође, може да доведе до губитка квалификованих радника за које ће бити тешко пронаћи замену када компанија поново почне да расте (Williams, 2011, стр. 212, *цит.* Maher, 2008). Ти резултати јасно показују да се најбоља стратегија састоји у томе да се ефективно планирају људски ресурси и потпуно избегне смањивање. Заиста, смањивање би увек требало да буде последња опција (Williams, 2011, стр. 212).

Ако се, ипак, нађу у финансијској или стратешкој ситуацији у којој је смањивање неопходно за опстанак, компаније би требало да обуче менаџере како да саопште вест запосленима који ће бити отпуштени, затраже од виших менаџера да детаљно објасне зашто је смањивање неопходно и изабере прави тренутак да издају саопштење тако да га запослени чују од компаније а не из других извора као што су телевизијски или новински извештаји (Williams, 2011, стр. 212, *цит.* Mishra, Spreitzer, Mishra, 1998). Најзад, компаније би требало да ураде све што могу да помогну радницима који су отпуштени као вишак да пронађу други посао. Један од најбољих начина да се то постигне јесте да се запосленима суоченим са отказом обезбеде услуге подршке у проналажењу новог посла. Те услуге често обухватају обуку и саветовање у вези са писањем радних биографија, припремом за интервјуе за посао, па чак и у вези са проналажењем пословних шанси у другим компанијама (Williams, 2011, стр. 212).

3.1.4. Пензионисање

У подстицајном програму за превремено пензионисање (early retirement incentive program - ERIP) нуде се финансијске користи запосленима да би се подстакли на превремено пензионисање. Компаније користе ERIP да би смањиле број запослених у

организацији, снизиле трошкове укидањем радних места након што се запослени пензионишу, снизиле трошкове тако што ће високо плаћене раднике који одлазе у пензију заменити слабије плаћеним и мање искусним радницима или да би упразниле радна места и створиле пословне шансе за људе у компанији.

Иако може да омогући компанијама да уштеде новац, подстицајни програм за превремено пензионисање такође може да се претвори у велики проблем за менаџере, ако им не пође за руком да прецизно предвиде који ће запослени одлучити да се превремено пензионишу - они са добрим или лошим резултатима - и колико ће их бити (Williams, 2011, стр. 213).

3.1.5. Флуктуација запослених

Флуктуација запослених је губитак запослених који својеволјно одлучују да напусте компанију. Уопштено говорећи, већина компанија покушава да задржи стопу флуктуације запослених на ниском нивоу да би смањила трошкове регрутовања, запошљавања, обуке и замене радника. Међутим, флуктуација запослених није увек лоша вест за организацију. Заправо, флуктуација запослених понекад може да буде позитивна. На пример, функционална флуктуација је губитак лоших радника који одлучују да напусте организацију (Williams, 2011, стр. 213, *цит.* Mishra, Spreitzer, Mishra, 1998).

Функционална флуктуација пружа организацији шансу да раднике са slabим учинком замени бољим радницима. Заправо, једно истраживање је показало да би приходи које остварују продавци у луксузној робној кући порасли за 112.000 долара по особи на годишњем нивоу ако би само лоши радници који напуштају компанију били замењени просечним радницима (Williams, 2010, стр. 213, *цит.* Hollenbeck, Williams, 1986). Насупрот томе, дисфункционална флуктуација, губитак одличних радника који одлучују да оду из компаније, представља велику штету за организацију. Ако компанија губи превише радника са одличним учинком, менаџери треба да утврде који су разлози за то и пронађу начине да ограниче губитак вредних радника. Компанија ће можда морати да подигне плате, понуди веће бенефиције или побољша радне услове да би задржала успешне раднике. Један од најбољих начина на који може да се утиче на функционалну и дисфункционалну флуктуацију јесте да се зарада директно повеже са радним учинком. Истраживање које је обухватило четири тима продаваца показало је да постоје много већи изгледи да ће лоши радници напустити компанију (функционална флуктуација) када је зарада у великој мери повезана са радним учинком путем провизија од продаје и бонуса. Насупрот томе, много су већи изгледи да ће радници са slabим учинком остати у компанији када се исплаћују велике, загарантоване месечне плате и мале провизије од продаје и бонуси (Williams, 2011, стр. 213, *цит.* Williams, 2000).

Литература

1. Adler, S. (1993). Verifying a job candidate's background: The state of practice in a vital human resources activity. *Review of Business*, 15(2), 3-8.
2. Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
3. Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
4. Burnett, J. R., Fan, C., Motowidlo, S. J., & Degroot, T. (1998). Interview notes and validity. *Personnel Psychology*, 51(2), 375-396.
5. Camden, C., & Wallace, B. (1983). Job application forms: a hazardous employment practice. *The Personnel administrator*, 28(3), 31-32.
6. Champion, M. A., Palmer, D. K., & Champion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.
7. Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., Davison, H. K., & Gilliland, S. W. (2000). The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. *Personnel Psychology*, 53(2), 325-351.
8. Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123.
9. Farrell, B. M. (1986). The art and science of employment interviews. *Personnel journal*. 65, 91-94.
10. Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (1998). *Human resource selection*. Nelson Education. Fort Worth, TX: Dryden Press.
11. Glennon, J. R., Albright, L. E., & Owens, W. A. (1966). *A Catalog of Life History Items*. Greensboro, NC: The Richardson Foundation.
12. Griggs v. Duke Power Co., 401 U.S. 424,436 (1971) available at <http://www.worldlii.org/us/cases/federal/USSC/1971/46.html> [accessed 14 August 2008].
13. Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606-611.
14. Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of vocational behavior*, 29(3), 340-362.
15. Hyland-Savage, G. (2003). *General Management Perspective on Staffing: The Staffing Commandments*. On Staffing, N. C. Buckholder, P. J. Edwards, Jr., and L. Sartain (Ed.) (p.280) Hoboken, Nj: Wiley.

16. Internet Recruitment Report (2008). NAS Insights, available online at <http://www.nasrecruitment.com/talents/tips/NASinsights/InternetRecruitingReport06.pdf> [accessed 14 August 2008].
17. Kirkpatrick, D. L. (1983). Four steps to measuring training effectiveness. *Personnel Administrator*, 28(11), 19-25.
18. Kotlyar, I., & Ades, K. (1 May 2002). HR Technology: Assessment Technology Can Help Match the Best Applicant to the Right Job. *HR Magazine*, 97.
19. Livingston, S., Gerdel, T. W., Hill, M., Yerak, B., Melvin, C., & Lubinger, B. (21 May 1997). Ohio's Strongest Companies All Agree That Training Is Vital to Their Success. *Cleveland Plain Dealer*, 30S.
20. Maher, K. (14 January 2003). Corporations Cut Middlemen and Do Their Own Recruiting. *The Wall Street Journal*, B10.
21. Maher, K. (24 January 2008). Hiring Freezes Cushion New Layoffs. *The Wall Street Journal*, A13.
22. McGregor, J. (8 November 2007). The Employee is Always Right. *BusinessWeek*, available online at http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2007/gb2007118_541063.htm [accessed 14 August 2008].
23. Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *The Executive*, 5(1), 68-76.
24. Michal-Johnson, P. (1985). *Saying Good-Bye: A Managers Guide to Employee Dismissal*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
25. Mishra, K. E., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 83-95.
26. Morris, J. R., Cascio, W. E., & Young, C. E. (2000). Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics*, 27(3), 78-87.
27. Murphy, D. (9 September 2001). Are Performance Appraisals Worse Than a Waste of Time? Book Derides Unintended Consequences. *San Francisco Chronicle*, W1.
28. Overby, S. (1 February 2002). The World's Biggest Classroom," *CIO*, available online at http://www.cio.com/article/30830/Dow_Chemical_The_World_s_Biggest_Classroom [accessed 14 August 2008].
29. Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T., & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 735-746.
30. Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human performance*, 15(1-2), 187-210.
31. Stack, J. (1 March 1997). The Curse of the Annual Performance Review. *Inc.*, 39.
32. Taylor, M. S., & Sniezek, J. A. (1984). The college recruitment interview: Topical content and applicant reactions. *Journal of Occupational Psychology*, 57(2), 157-168.

33. Waldman, D., Atwater, L., & Antonioni, D. (1998). Has 360 feedback gone amok? *Academy of Management Executive* 12, 2, 86-94.
34. White, E. (12 March 2007). Job Ads Loosen Up, Get Real,” *The Wall Street Journal*, B3.
35. Wiersma, U., & Latham, G. P. (1986). The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology*, 39(3), 619-628.
36. Williams, C. R. (2000). Reward contingency, unemployment, and functional turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 549-576.
37. Williams, C. (2011). *Principi menadžmenta*, Beograd: Data Status.
38. Williams, M. L., & Dreher, G. F. (1992). Compensation system attributes and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 571-595.

ПОГЛАВЉЕ 6: МЕНАџМЕНТ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА

1. ДЕФИНИЦИЈА ПОНАШАЊА ПОТРОШАЧА

The American Marketing Association (*AMA*) дефинише понашање потрошача као динамичку интеракцију спознаје, понашања и чиниоца окружења који резултирају у понашању и размени аспеката живота потрошача. Ова дефиниција укључује све психолошке, друштвене и понашајуће аспекта потрошача повезујући их са спољним реакцијама које се манифестују у понашању потрошача.

За потребе ове књиге нудимо нешто једноставнију али оперативнију дефиницију понашања потрошача: **Понашање потрошача** у туризму представља процес прибављања и конзумирања туристичких производа, услуга и идеја од потрошачке јединице. Оно такође укључује и послепродајне процесе који обухватају вредновање и послепродајно понашање. Треба уочити да се под потрошачком јединицом подразумева појединац или породица (домаћинство) која доноси одлуку. То такође може бити стручна група у предузећу, институција итд.

Дефиниција понашања потрошача упућује на закључак да је реч о процесу. Могу се издвојити три фазе овог процеса а у оквиру сваке постоји још низ подфаза које чине целину понашања потрошача.

То су:

1. Фаза куповине
2. Фаза конзумирања
3. Фаза одлагања

У фази куповине разматрају се чиниоци који утичу на избор туристичких производа или услуга. Највећи део проучавања понашања потрошача бави се управо овом фазом понашања.

Фаза конзумирања бави се процесом конзумирања и стицањем искустава које имају велики значај за будуће понашање.

Фаза одлагања представља одлуку потрошача о томе шта учинити с искоришћеним производом или оним што је остало од њега? Овај проблем постаје све актуелнији у савременим животним условима и општој бризи друштва за заштиту околине и стварању здравих животних услова.

При проучавању понашања потрошача у туризму полази се од пет основних начела:

- Потрошач је суверен
- Мотиви понашања потрошача се могу идентификовати
- На понашање потрошача се може утицати
- Утицаји на потрошача морају бити друштвено прихватљиви
- Понашање потрошача је динамичан процес

Потрошач је суверен. Ово начело подржава закључке теорије и праксе да се потрошачем не може манипулисати само му се може прилагођавати. Понашање потрошача је увек циљно оријентисано. Стога су производи или услуге прихваћене или одбијене на основу њихове усклађености са циљевима потрошача. Потрошачи целог света постају све образованији и информисанији о свему што се догађа и што се нуди. Они на основу огромног броја доступних информација и властитог расуђивања бирају оно што је усклађено с њиховим циљевима. То што циљеви у највећем делу нису рационални не значи да су мање значајни и пожељни од стране потрошача.

Сувереност потрошача се најбоље може илустровати на примеру ТВ пропагандних порука у САД. Просечна гледаност ТВ програма у САД је 30 сати недељно уз изложеност 35.000 пропагандних порука. Селективно излагање се постиже даљинским искључивањем ТВ-а или променом канала што је постала масовна појава. Слично је и с директном пропагандом путем телефона и електронских медија који у последње време постају у целости селективни према захтевима потрошача. Селективно одабирање производа има исте последице (неприхватање производа или услуга) из било ког разлога који потрошач може сматрати оправданим за одбијање производа (навика у понашању, цена, квалитет, паковање или низ скривених препрека за коришћење производа). Разумевање и прилагођавање потрошачевим мотивима и понашању није опција него неопходност за сва предузећа која желе успети на туристичком тржишту.

Мотиви понашања потрошача се могу идентификовати. Као што је раније наведено понашање потрошача је процес а куповина производа и услуга је само једна фаза тог процеса. У том процесу постоји велики број варијабли које имају већег или мањег

утицаја на позитиван или негативан резултат процеса куповине. Истраживање усмерено на поједине елементе понашања потрошача и њихову међусобну повезаност има за циљ појаснити сам процес доношења одлуке и начине, односно јачину утицаја појединих варијабли у том процесу. Оно што је специфично за сва друштвена истраживања јесте да се услови стално мењају а са њима и интензитет и смер утицаја појединих варијабли. Међутим, истраживања су показала да се понашање потрошача, иако се не може предвидети, може боље разумети уз помоћ истраживања.

У овом контексту циљ великог броја истраживања од 60-их година XX века јесу мотиви потрошача. Поставља се питање зашто је то тако? Одговор на ово питање у себи делимично садржи одговоре и на сва остала питања која се односе на процес одлучивања. Управо због његове комплексности и трајних промена понашања самог потрошача и окружења у којем се доноси одлука ово ће питање трајно остати темељно подручје истраживања понашања потрошача.

На понашање потрошача се може утицати. Иако је савремени потрошач суверен, маркетинг стручњаци могу утицати на његово понашање тако што ће елементе маркетинг микса прилагодити потрошачевим потребама. Успех се увек постиже ако потребе постоје или ако су оне латентне и произвођач их покрене производом који потрошачи свесно или подсвесно желе.

Данас маркетинг стручњацима стоје на располагању различите савремене технике којима се може деловати на потрошача. Савремени начини комуникације и директне продаје прилагођавају се модерном потрошачу понудом производа на кућном прагу, путем телефона или интернета, а такође и нуђењем нових и једноставнијих решења, ширењем могућности употребе постојећих производа, решавањем проблема потрошача, све са циљем утицања на потрошача да купи производ или услугу. Савремени трендови живота захтевају и другачије маркетиншке приступе што чини темељ успеха на тржишту.

Утицаји на потрошача морају бити друштвено прихватљиви. Потребне и мотиви потрошача су стварни и због тога њихово задовољење правим и корисним производима представља корист како за потрошача тако и за друштво у целини. Пример су пропагандне поруке које ако су креиране према стандардима доброг укуса, етике и морала, утичу на задовољење жеља и потреба потрошача али истовремено шире и културу, повећавају производњу а тиме и општу добробит целокупног друштва. Ови закључци вреде само ако се у друштву сви (понуђачи и потрошачи) понашају у складу с прихватљивим друштвеним стандардима, етиком и моралом. Неприхватљивом понашању понуђача потрошачи се супротстављају законским одредбама и организованим облицима деловања потрошача а често и бојкотом производа и услуга.

Кључ друштвене прихватљивости различитих маркетиншких утицаја на потрошача је слобода избора и конзумирања производа, услуге или идеје. Ова се слобода манифестује на начин да ништа не утиче на понашање тако да би након пажљивог

разматрања потрошач пожалио што је донео такву одлуку. Од ове премисе требају поћи сви они који производе, комуницирају и продају производе и услуге потрошачима.

Понашање потрошача је динамичан процес. Појединац, групе с којима је у непрестаној интеракцији и друштво у трајном су процесу промене. Ово је од круцијалног интереса за проучавање потрошача као полазишта за доношење маркетиншких стратегија. То значи да су генерализовани закључци о понашању потрошача лимитирани у односу на време, производ и купце.

У односу на маркетиншку стратегију ово значи да се једном створена стратегија не може генерализовати у различите поткултурне средине, производе, тржишта и индустрије. Стратегије које су данас актуелне сигурно ће бити застареле за неколико месеци. Такође, маркетиншке стратегије одређеног туристичког предузећа не могу се имплементирати и успешно применити у стратегији другог предузећа због специфичних околности сваког субјекта на туристичком тржишту.

На понашање потрошача утичу и нови трендови у понашању, технолошки проналасци, кроскултурни трансфер понашања итд. Због тога је потребно перманентно и пажљиво праћење свих промена у друштвеном окружењу и код самих потрошача који ће резултирати и у променама понашања циљног сегмента туристичког предузећа (*Đeri, 2017, стр. 6-8*).

2. КАТЕГОРИЈЕ ПОТРОШЊЕ И КУПОВИНЕ

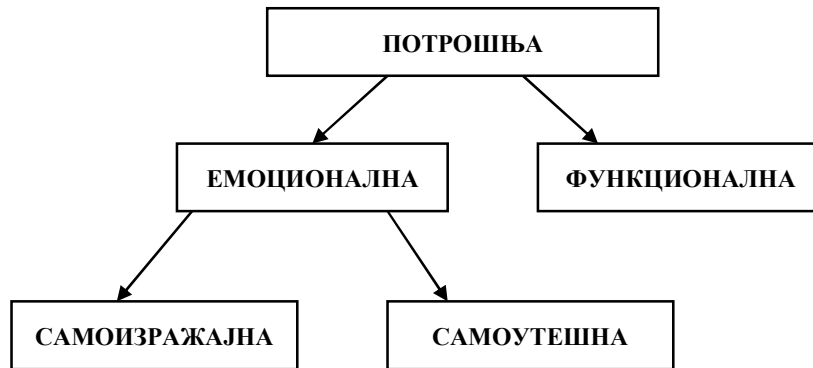
Преглед потрошње подразумева анализу понашања крајњих потрошача производа, односно услуга, које може бити и потпуно другачије од ставова и понашања купаца, с обзиром да ни поље деловања а ни сам процес куповине и потрошње се не морају нужно подударати.

Потрошња се може разврстати у две основне категорије (Графикон 1.):

- рационална, оправдана, разумна, односно функционална потрошња,
- емоционална, привидно "неразумљива", односно потрошња симболичног садржаја, која може бити:
 - самоутешна или
 - самоизражајна.

Међутим, две основне категорије не значе да функционална потрошња нема симболику, односно да потрошња симболичног садржаја оскудева у функционалним основама, већ је реч о томе да се потрошачи другачије односе, односно имају другачији став према производима који су сврставани у различите категорије. Треба нагласити и то да оно што је функционално за једног човека, другоме може бити само самоутешни производ, односно услуга.

Графикон 1. - Категорије потрошње



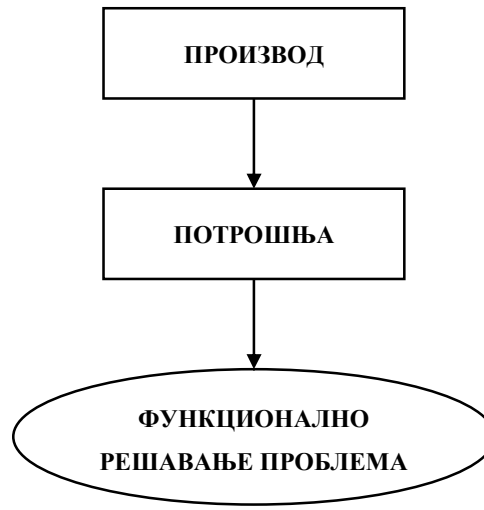
Извор: Törőcsik, M., 2009, стр. 18.

2.1. ФУНКЦИОНАЛНА ПОТРОШЊА

Када је реч о функционалној потрошњи (Графикон 2.) лако можемо објаснити и себи и другима зашто имамо потребу за одређеним производом, шта више, објашњење углавном није ни потребно јер је реч о производима који су опште прихваћени у друштвеном окружењу. Овај асортиман производа има све ширу основу. Данас се већ сматра потпуно природним да овом кругу припадају и аутомобил, мобилни телефон, спортска одећа и обућа, па чак и путовање.

Циљ функционалне потрошње је решавање одређеног постојећег проблема. На основу рационалних аргумената покушавамо да постигнемо оптимални резултат тако што ћемо међусобним упоређивањем производа направити коначан избор. У случају куповине производа тежи се да исти буде удобан и/или повољан.

Графикон 2. - Модел функционалне потрошње



Извор: Törőcsik, M., 2009, стр. 18.

Произвођачи који се ослањају на функционалну потрошњу, користе предности глобализације и своје производе доброг квалитета, повољне цене, најчешће стандардизоване, нуде широком кругу потрошача. Оваква куповина припада тзв. "low инволвмент" категорији (низак степен емоционалне и разумне укључености), а суштина је у способности производа да задовољи своју функцију а не да пружи доживљај.

Употребљивост производа дакле, налази се у његовој сврсисходности и корисности и од производа не очекујемо ништа више него да испуни своју намену, због које смо га првобитно и купили.

Такве производе радо купујемо јер њихова ниска цена надокнађује емоционалну неукљученост (на овакав начин постоји могућност да ипак осетимо доживљај како смо „добро пазарили“.) У случају функционалне потрошње често се одричемо и примамљиве амбалаже чак нам то понекад и смета.

Може се наравно догодити да неко своју самоутешну потрошњу сматра функционалном потрошњом нпр. куповина скупог аутомобил из снова, и у оваквом случају своје понашање објашњава потпуно рационално а потрошњу као функционалну.

2.2. ЕМОЦИОНАЛНА ПОТРОШЊА

Емоционална, тзв неразумљива потрошња са једне стране означава куповину *производа*, чију неопходност није увек једноставно објаснити док са друге стране, поистовећивање са порукама које купљене робне марке шаљу обезбеђују потрошачу одређену додатну емоционалну вредност.

Емоционална потрошња подразумева и то да се потрошња не дешава само због производа, већ и због осећања које тај производ изазива.

Основне мотивације на којима се заснива категорија емоционалне потрошње су:

- *самоутеха*
- *самоизражавање*

Код обе подкатеорије потрошње може се опазити да је реч о различитим полазним и вредносним тачкама, иако се код обе категорије могу одредити емоционални импулси и симболички садржај.

Код **самоутешне потрошње** производ врши своју функцију тако што изазива код потрошача одређене емоције. Те емоције привидно немају никакве везе са спољашњим опажајима, већ се искључиво односе на личне побуде и мотивацију потрошача и на тај начин чине разумљивим оно што је привидно нејасно (Графикон 3). Самоутешна потрошња је често сама себи циљ и има вредност само за конкретног потрошача.

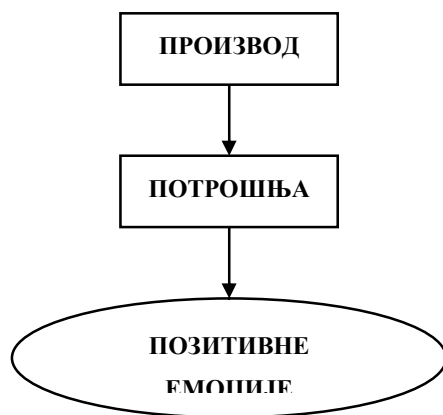
У основи ове потрошње налазе се мотиви као што су:

- награђивање
- самоугађање
- заштита
- смиривање
- задовољство
- лично ангажовање

Самоутешне куповине нису везане за новчани износ јер нпр. осећај "заштите" може да нам пружи и један плишани меда од пар стотина динара као и скуп алармни систем. Са мирисном и опојном купком можемо себи удовољити исто као и са скупим веллес третманом. Суштина је у томе, да ли производ или услуга може да нам обезбеди осећај тзв "емоције плус".

Самоутешна куповина и потрошња посматрајући са споља чини се као небитна и нерационална, међутим она добије своју сврху преко задовољства потрошача.

Графикон 3. – Модел самоутешне потрошње



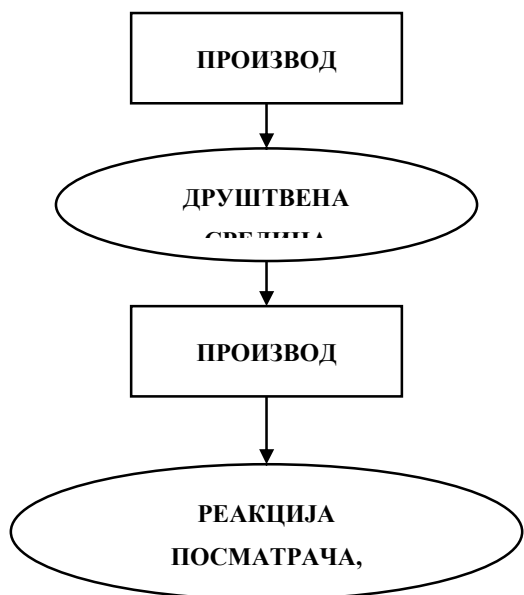
Извор: Törőcsik, M., 2009, стр. 20.

Циљ **самоизражајне потрошње** је да производ, поред своје функције, утиче на уже или шире друштвено окружење, изражавајући личност потрошача и изазивајући позитивну слику код посматрача (Графикон 4.).

Ако купујући одређени производ или марку изражавамо себе, свој стил, свој поглед на свет и друштвени статус, у том случају говоримо о самоизражајној потрошњи. Шира друштвена распрострањеност хедонизма, а поготово нарцизма представља плодно тло за овакву врсту потрошње.

Тајну повећања самоизражајне потрошње можемо потражити у повећању обима асортимана несвакидашњих производа и производа различитих стилова, и зато наш избор може много да каже о нашој личности па чак можемо и свесно да тражимо управо оне брендове, који су погодни за самопромовисање.

Графикон 4.- Модел самоизражајне потрошње



Извор: Törőcsik, M., 2009, стр. 21.

2.3. КАТЕГОРИЈЕ КУПОВИНЕ

Куповина се може поделити на две основне категорије. Разлог због којег је потребно посебно се позабавити понашањем купаца у односу на потрошача је тај што се ради о две различито мотивисане активности, односно због чињенице да онај ко купи производ није увек уједно и потрошач истог.

За произвођаче представља велики проблем то што морају и у самом процесу куповине, а не само пре, изазвати такве утицаје на потрошаче да они буду довољно мотивисани да купе одређени производ. Произвођач у овој фази нема велики утицај јер је производ већ формиран као и цена и канали продаје (где се купац може срести са производом), тако да му преостаје само да чека реакције потрошача. Ипак је потребно, због успешног пласмана производа, константно обезбеђивати и надгледати позиционирање производа у продајном објекту и презентацију истог, као и различитим промоционим акцијама и осталим кампањама одржавати пажњу потрошача фокусирајући се у исто време на његове стварне потребе.

У процесу куповине у центар пажње долази вештина продавца, јер од њега у великој мери зависи да ли ће производ пронаћи пут до купца, односно крајњег потрошача. У

овој фази се поклапају интереси произвођача и продавца, јер је у обостраном интересу да се производ што пре прода и замени новим.

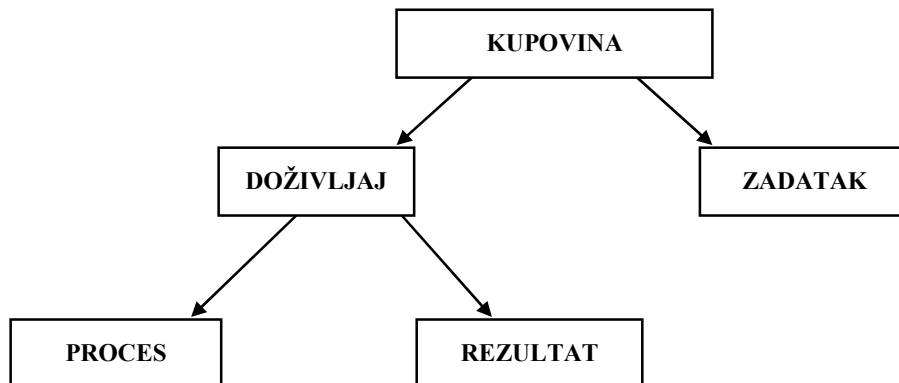
Међутим, купац је ипак главни актер у процесу куповине јер његово физичко присуство на одређеном продајном месту не значи аутоматски и куповину, али представља могућност за потенцијалну куповину. Због тога се улажу додатни напори да се купац привуче у продајни простор, буде заведен и опчињен производом, продавцем као и самим окружењем све у циљу да на крају купи дати производ. Купац, међутим, улази у цео процес са различитом мотивацијом и материјалним могућностима као и посебног психичког стања. Због тога ни куповина није једнозначна категорија и да би продаја била успешна морају се разликовати разни типови куповине (Графикон 5.).

- **Куповина као задатак** приликом које купац жели што пре да изврши свој задатак (нпр. листа за куповину). Његова емотивна мотивисаност огледа се само у томе да што пре обави тај задатак и ослободи се обавезе куповине.
- **Куповина као доживљај** током које купац ужива у куповини, и за њега тај процес не представља само просто прибављање одређеног производа већ и доживљај.

Ова врста куповине садржи две подврсте:

- **Куповину у чијем је средишту сам процес куповине**, када суштина није у томе да ли смо уопште нешто купили, већ да смо били у "куповини".
- **Куповину у чијем је средишту резултат**, када се прави доживљај јавља ако смо успели да купимо производ због којег смо кренули у куповину или када смо направили "добар пазар" са куповином.

Графикон 5.- Категорије куповине

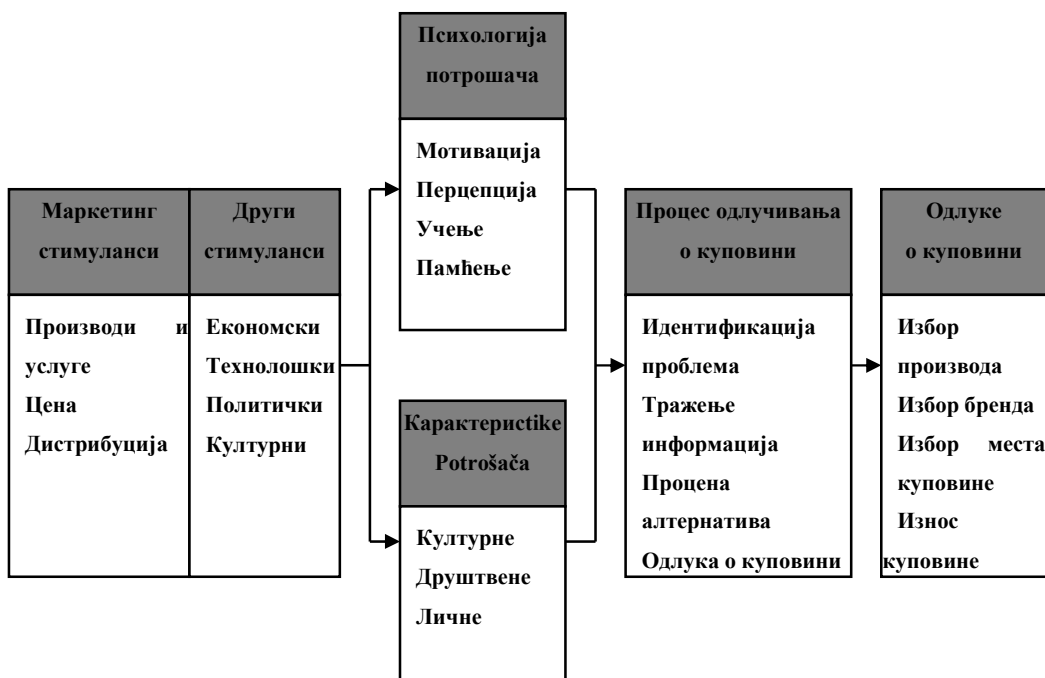


Извор: Törőcsik, M., 2009, стр. 22.

3. КЉУЧНИ ПСИХОЛОШКИ ПРОЦЕСИ

Полазну тачку за разумевање понашања потрошача представља модел **SOP** (*Стимулус/Организм/Респонсе*), односно, стимуланс - организам (потрошач) - реакција, приказан на Графикону 6. Маркетинг стимуланси и стимуланси из окружења улазе у свест потрошача. Низ психолошких процеса комбинује се са појединим атрибутима потрошача и резултира у процесима одлучивања и одлукама о куповини. Задатак маркетинг менаџера је да разуме шта се догађа у свести потрошача између приспећа маркетинг стимуланса који долазе споља и коначних одлука о куповини. Четири кључна психолошка процеса - *мотивација, перцепција, учење и памћење* фундаментално утичу на то како ће потрошач реаговати на различите маркетинг стимулансе.

Графикон 6.- Модел понашања потрошача



Извор: Kotler, P., Keller, K.,L. (2006): *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data Status, Beograd, стр. 184.

3.1. МОТИВАЦИОНИ ПРОЦЕС

У сваком тренутку појединац има низ потреба. Неке од тих потреба су *биогене*, проистичу из психолошких стања тензије као што су глад, жеђ или нелагодност. Друге потребе су *психогене*, проистичу из психолошких стања тензије, као што су потреба за признањем, поштовањем или припадањем. Потреба постаје мотив када достигне довољно висок ниво интензитета. Мотив је потреба која врши притисак довољан да особу покрене на акцију.

У мотивацији се налазе разлози одређеног понашања потрошача. Мотивисан човек је спреман на акцију тј. на избор и куповину. То је унутрашња снага која се не може опсервирати али стимулише и води понашање у жељеном правцу. Истраживање мотивације је уствари откривање узрока (*мотива*) понашања потрошача. Њихово понашање у процесу доношења одлуке о избору и куповини туристичких производа и услуга је понашање са одређеном сврхом. Сврха или циљ понашања је задовољење одређене туристичке потребе или жеље. Понашање потрошача мења се временом под утицајем различитих фактора што указује на потребу сталног истраживања мотивације. Ако се правилно утврде мотиви, а то значи стварне потребе потрошача на туристичком тржишту, и ако је туристичко предузеће у стању да им понуди очекивану сатисфакцију (*задовољство*), онда је оно у прилици да управља њиховим понашањем.

Реч мотивација је латинског порекла ("*movere*"), што у најширем контексту означава покретање или кретање под утицајем одређених фактора (*потреба*). То је ментално стање личности, односно невидљива унутрашња снага која организује људску енергију и усмерава је ка изабраном циљу. Потребе и циљеви су нераздвојни елементи процеса мотивације. Мотивација је динамичан процес који се непрекидно одвија у човеку под утицајем различитих екстерних и интерних фактора.

Мотивација је узрокована стањем тензије као последицом незадовољене потребе. Мотивациони процес се иницира и почиње активирањем потребе, односно у тренутку када потрошач постане свестан своје потребе (*потребе за путовањем, одмором, рекреацијом, доживљавањем нечег новог итд.*). Активирање потреба кроз процес мотивације води конкретном понашању, односно избору туристичког производа или услуге. Потрошачи настоје да избором туристичких производа и услуга или одласком на одређену туристичку дестинацију смање тензију задовољавањем своје потребе. Достицање жељеног стања представља крајњи циљ понашања потрошача.

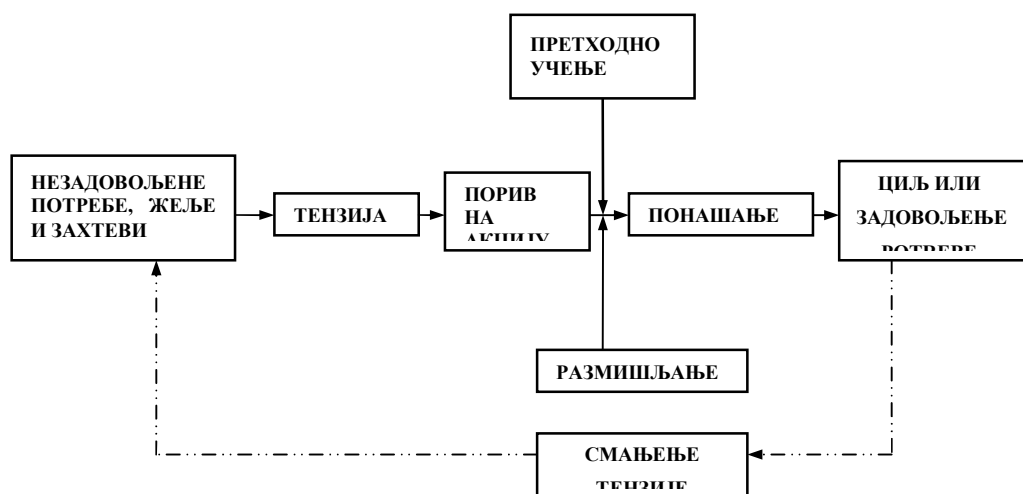
Врло је тешко одредити интензитет или јачину мотивације потрошача. Један од критеријума за то јесте степен или стање тензије. Према томе, разликују се низак,

средњи и високи интензитет мотивације. Користи се, такође, подела на значајан и безначајан интензитет мотивације. Ове поделе понекад се, у конкретним ситуацијама у процесу одлучивања о избору могу релативисати. У ситуацији слабе мотивације најчешће се ради о инерцији потрошача, са којом туристичка предузећа морају да рачунају у продаји својих туристичких производа и услуга.

Многа туристичка предузећа покушавају на различите начине да појачају мотивацију потрошача. Пре свега, помажу им (*снижавање цена туристичких путовања, поклон путовања и сл.*) да превазиђу ценовне баријере. Затим, користе разне технике унапређења продаје (*презентације, наградне игре и сл.*) да би подстакли куповину. Познати су такође програми који имају за циљ повећање лојалности (*купони, попусти и сл.*). Демонстрације, односно презентације туристичке понуде "ослобађају" потрошаче од претходног страха (*ризика*) могућих последица од избора новог (*непознатог*) туристичког производа, односно, туристичке дестинације. Не изостају ни акције на подизању знатижеље потрошача, посебно кроз адекватно и допунско информисање јавности (*Blackwell, Miniard & Engel, 2001*).

Мотивациони процес који се одвија у потрошачима најбоље се може представити моделом Леона Г. Шифмана и Леслија Л. Канука (*Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk*) (Графикон 7.). Незадовољене потребе, жеље и захтеви узрокују тензију која у потрошачима ствара порив на акцију (*понашање*), којом очекују да ће задовољити своје потребе и тиме смањити тензију. Потребе и циљеви су међузависни и не могу се раздвојити. Ипак, између потреба и циљева налазе се мање или веће препреке које се савлађују јачином мотивације. У којој мери ће се остварити сатисфакција, односно смањити тензија потрошача, зависи од смера и интензитета мотивације. Изабрани циљеви и специфичне акције које предузимају потрошачи одигравају се на основу процеса размишљања и претходног учења. С обзиром на то, да процес размишљања о томе, како да задовоље потребу захтева време, није искључено да из тога, у међувремену, произађе и нека нова потреба.

Графикон 7. - Модел мотивационог процеса потрошача



Извор: Đeri, L. (2009): *Ponašanje potrošača na turističkom tržištu*, Zadužnina Andrejević, Beograd, стр. 19., преузето и обрађено од Schiffman & Kanuk, 2000.

Конкретан циљ који потрошачи желе остварити има јак утицај на њихову мотивацију и процес одлучивања. Понекад циљеви могу бити у конфликту (*жеља за егзотичним крајевима Пацифика и близина дестинације*), неодређени или нестабилни и испољавају се у неодлучности потрошача на туристичком тржишту. То значи да они, поред система и хијерархије циљева, имају преференције у погледу њиховог остваривања које су најчешће под утицајем актуелног стила живота. Ако потрошачи имају јасно дефинисану хијерархију циљева у дуготрајној меморији она лако могу бити активирана и водити аутоматском понашању у процесу доношења одлуке о избору туристичког производа и услуга. Достицањем одређених циљева потрошачи су само неко време задовољни, а тада се јављају нове потребе и тако се дакле мотивационо понашање одвија у некој врсти круга који су психолози назвали "мотивациони циклус понашања" (Petz, 1974, 46).

Избор циљева зависи од личног искуства и физичких капацитета потрошача, од културних оквира и норми и расположивих могућности за остваривање тих циљева у окружењу. Концепт личног имица објашњава да особа може бирати (*селектовати*) специфичне циљеве у зависности од тога како се уклапају у њен стил живота. Некада особа може, ако није у стању да досегне одређени циљ, да се усмери на остваривање резервног циља. У том случају ради се обично о нижем степену сатисфакције али који

такође може значајно смањити тензију. Ипак, не сме се заборавити да су потребе и циљеви повезани, односно, међузависни, као и да су људи често свесни циљева али не и потреба које их узрокују.

Позитивна мотивација усмерава потрошаче на акцију која се испољава у избору туристичког производа или услуге или туристичке дестинације као циља путовања. Оваква ситуација је врло повољна за туристичка предузећа јер им омогућује продају и зато она такву мотивисаност настоје да задрже разним маркетинг активностима. Могуће је идентификовати и групе потрошача са заједничким мотивима и циљевима.

Негативна мотивисаност одвраћа потрошаче од избора конкретног туристичког производа или услуге или туристичке дестинације. Туристичка предузећа која су суочена са негативном мотивисаношћу имају велике проблеме које није могуће исправити само текућим пословним одлукама. Да би се таква ситуација променила у корист туристичког предузећа најчешће је потребна промена свеукупне маркетинг стратегије предузећа.

Свака мотивација потрошача, међутим, није увек очигледна и схватљива. Однос између интензитета потребе и интензитета мотивације може бити изван уобичајених баланса и захтевати много више енергије и напора у сатисфакцији потреба потрошача. Разлози могу бити у раскораку између жеља и економске снаге потрошача, утицају релевантних и референтних група и др. То значи, да се појединци понекад понашају изван уобичајених норми групе или сегмента којима припадају, што им иначе није генерално обележје. У маркетиншкој литератури ови појединци се називају "сегментски мигранти".

Неостваривање циљева понекад може довести до фрустрације (*блокиране мотивације*) потрошача. У таквим ситуацијама штитећи сопствени имиџ они најчешће прибегавају агресивном понашању (*критикују, приговарају*) или рационализацији (*елиминишу туристичку понуду на одређеној дестинацији*). Други одбрамбени механизми су: повлачење из ситуације, аутизам, потискивање из свести и др. (*Đeri, 2006, 25-28*).

4. ПРОЦЕС ОДЛУЧИВАЊА О КУПОВИНИ

4.1. ТИПОВИ ПОТРОШАЧА И МОДЕЛИ ПРОЦЕСА ОДЛУЧИВАЊА

Пре него што се анализира сам процес одлучивања о куповини и фактори који на њега утичу потребно је размотрити основне моделе човека, односно туриста као потрошача, који описују разлике у њиховом понашању. Појам *модел* или тип човека обухвата опште карактеристике потрошача које се могу извући из анализе њиховог индивидуалног понашања. Са становишта понашања разликују се четири основна модела или типа туриста: економски, пасивни, когнитивни и емотиван (*Schiffman, Kanuk, 2000*).

Економски човек је теоретска претпоставка по којој се сваки потрошач крајње рационално понаша у условима потпуне конкуренције на туристичком тржишту. То значи да је потрошач упознат са свим алтернативама, способан да процењује користи и трошкове и идентификује за њега најбољу алтернативу. С обзиром на то, да на понашање потрошача делују бројни и различити фактори, нема потребе доказивати колико је овакав модел понашања само делимично употребљив. Потрошачи живе у свету непотпуне конкуренције и информисаности и настоје да задовоље своје циљеве не руководећи се искључиво принципом максимирања сатисфакције у смислу одлука о ценама и квалитету туристичких производа и услуга итд.

Да би се рационално понашао у економском смислу потрошач би морао:

- Бити свестан свих постојећих алтернатива на туристичком тржишту
- Бити способан тачно проценити сваку алтернативу с обзиром на њене предности и недостатке
- Бити способан одабрати најбољу алтернативу

Међутим, у стварности потрошачи ретко располажу свим тим информацијама или приближно тачним информацијама или бар са адекватним степеном занимања или мотивације за доношење тзв. савршене одлуке о избору.

Супротан пример је модел **пасивног човека**. Пасиван човек се поводи личним интересима и под снажним је утицајем пропагандних порука туристичких предузећа

или представника туристичких дестинација. Изложен је утицају спољних и унутрашњих стимуланса који обликују његово понашање. Због тога је често импулсиван и ирационалан у понашању. Основна слабост овог модела је у томе што не полази од чињенице да потрошачи имају једнако важну ако не и пресудну улогу у различитим ситуацијама у доношењу одлуке о куповини.

Когнитиван човек или човек који решава проблем је модел већине потрошача данашњице. То је особа која активно учествује у процесу доношења одлуке о куповини са циљем да из тога оствари максимум сатисфакције. Модел ставља тежиште на процес којим потрошач тражи и оцењује информације о конкретним дестинацијама на туристичком тржишту. Ризик је увек присутан у одлучивању, с обзиром на то, да се ради о избору између две или више алтернатива и што потрошач углавном нема сва сазнања о доступним алтернативама и због тога не може донети савршене одлуке, али он и даље активно тражи информације и настоји донети задовољавајуће одлуке. Одлука потрошача је, уствари, одговор на проблем. Неки проблеми су важнији од других, што захтева и различит напор у њиховом разрешавању. Теоретичари сматрају да се овај модел човека налази негде између модела економског и модела пасивног човека.

Човек који решава проблеме је образац довољно образованог и активног учесника у процесу размене на туристичком тржишту, који на основу прибављених информација, личних карактеристика и учења одлучује о избору.

Емотиван човек је модел потрошача у туризму чија ангажованост у процесу одлучивања о куповини зависи од наглашеног интересовања и осећања. Нема човека који у процес одлучивања не уноси, до одређеног степена, емоције (*радост, љубав, наду, фантазију, страх, машту и сл.*). Ти осећаји или емоције често одређују понашање при доношењу одлука о избору или куповини. Емотиван човек мање полаже на прикупљање информација о туристичким производима и услугама, а много више доноси нерационалне одлуке. Шта више, избор између две алтернативе истог или сличног ранга нема много везе са рационалношћу али је сигурно повезан са личним афинитетом. Скоро сваком човеку се бар једном десило у животу да је уместо претходног пажљивог тражења, промишљања и оцењивања алтернатива, одабир туристичког производа обавио нагонски, хировито или зато што су га "понеле емоције". У случају доношења, у основи, емоционалне одлуке о избору и куповини мањи је нагласак стављен на предизборно, односно преткуповно тражење информација. Уместо

тога, важнији су тренутно расположење и осећаји. То не значи да емоционалне одлуке нису рационалне. Неке емоционалне одлуке су изрази да "ти то заслужујеш" или да "поштујеш себе". На пример, многи потрошачи бирају ексклузивна путовања, не зато што су то лепше или квалитетније туристичке дестинације, него што се због статусног симбола те дестинације боље осећају (*Schiffman, Kanuk, 2004*).

Расположење је такође важно за доношење одлука о избору и куповини. Расположење се може дефинисати као *стање осећаја* или *душевно стање* (*Гарднер, 1985*). За разлику од емоције, која је одговор на одређену средину, расположење је чешће нефокусирано, преегзистирајуће стање, већ присутно у време када потрошач доживљава промотивни оглас или окружење у продајном објекту, туристичку понуду на дестинацији итд.

Расположење се показало важним фактором одлучивања јер утиче на време и место куповине туристичких производа и услуга као и на то, да ли потрошачи купују сами или у друштву са неким. Такође утиче и на то, како потрошачи реагују на одређену средину у којој купују (*Нпр. туристичка агенција*). На туристичком тржишту покушавају креирати расположење потрошача без обзира на то што они улазе у продајни објекат са већ претходно постојећим расположењем. Показало се да изглед, атмосфера па чак и љубазност особља у туристичком продајном објекту може утицати на расположење потрошача, али заузврат и то расположење може утицати на количину времена проведеног у продајном објекту, као и на друга понашања која туристички радници желе потакнути (*Smith, Sherman, 1993*).

Поред **класичног модела процеса одлучивања** који тежиште ставља на сам чин доношења одлуке о куповини и захтева висок ниво укључености потрошача, постоје још и искуствени модел и модел анализе утицаја понашања (*Mowen, 1990*).

Искуствени модел или начин понашања у одлучивању о избору и куповини заснива се на потреби људи да провере своје емоције. Суштина је у поништавању или превазилажењу разлика између стварног и жељеног стања. Избор између туристичких производа и услуга је резултат жељених критеријума. Степен сатисфакције је опредељење за будуће понашање у истој или сличној ситуацији. За разлику од класичног, овај модел посматра потрошаче више као емотивне него као особе које рационално размишљају (*Ђери, 2006*).

Једна варијанта овог понашања јесте **импулсивно донета одлука**. То је ситуација у којој је потрошач подстакнут на избор, обично изненадним емотивним разлогом.

Друга варијанта је **спонтана тежња за избором нове понуде** коју може да пружи изабрани туристички производ или услуга, мада туриста нема примедби на производ или услугу коју је већ конзумирао. Оцењује се да је ово субоптимално понашање потрошача.

Модел анализе утицаја понашања указује да треба истраживати понашање и могућности у окружењу који утичу на доношење одлуке. Уствари, анализирају се утицаји понашања и стимуланса из окружења на све фазе класичног процеса одлучивања. Утврђено је да практично само у фазама тражења информација и доношења одлуке о куповини постоји евидентан утицај понашања на процес одлучивања. Акције су, уствари, понашања која су резултат могућности које обезбеђује и пружа окружење.

Теоретичари и практичари сматрају да нови приступи у истраживању процеса одлучивања потрошача о куповини не доводе у питање класичан модел. Разлике произилазе због различитих услова из којих се анализирају стимуланси из окружења, менталног стања и врсте понашања потрошача.

4.2. ТИПОВИ ПОНАШАЊА ПРИ КУПОВИНИ

У зависности од конкретне ситуације и нивоа ангажованости потрошача у процесу доношења одлуке о избору и куповини туристичког производа разликују се три основна типа понашања: *рутинско, ограничено и екстензивно понашање*.

Рутинско понашање при одлучивању о избору и куповини представља најједноставнији тип понашања. То су механички, односно аутоматски донете одлуке. Потрошачи имају утврђене преференције, мада под утицајем маркетинг напора туристичког предузећа могу променити своју одлуку. Понашање је рутинско и не захтева размишљање, прибављање информација или веће ангажовање слободног времена. У доброј мери ради се о навикама потрошача које им помажу да максимално смање ниво ангажованости, односно потребно време и енергију за избор.

Ограничено или лимитирано понашање је нешто сложеније. Претежно се ради о повременим путовањима или о путовањима у одређеним временским интервалима. Потрошачи знају шта желе али не познају све могућности да би лако могли донети одлуку. Зато траже довољно информација којима би смањили ризик погрешно донете одлуке. Овај тип понашања укључује умерено ангажовање у одлучивању при избору и куповини.

Екстензивно или продужено понашање је најсложенији тип понашања. Испољава се у ситуацији када се потрошачи срећу са њима непознатим туристичким производима о којима немају утврђене критеријуме избора. Они користе све расположиве интерне и екстерне изворе информација и процењују алтернативе. У овом случају, неопходно је добро информисање, у чему маркетинг активности туристичких предузећа имају пресудну улогу. Потребан је напор да би придобили поверење и наклоност потрошача кроз процес њиховог упознавања са битним атрибутима, могућностима и карактеристикама производа и услуга (*Đeri, 2006*).

4.3. МОДЕЛ ПЕТОСТЕПЕНОГ ПРОЦЕСА ОДЛУЧИВАЊА

Могуће је на четири начина идентификовати основне фазе у процесу одлучивања о избору и куповини. Први или **интроспективни начин** подразумева уопштавање на основу анализе сопственог понашања и ограниченог је домета. Други, **ретроспективни метод** примењује анкетирање мале групе потрошача да би се установили разлози који су условили њихов последњи избор. Трећи или **проспективни начин** претпоставља да се пронађе релевантан потрошач који ће испричати и објаснити како је донео одлуку о конкретној куповини. Четврти, **прескриптивни метод** заснива се на истраживању мање групе испитаника од којих се тражи да опишу идеалан начин како на успешан начин донети одлуку о избору и куповини. Овај метод сматра се рационалним јер подразумева да потрошач у процесу одлучивања о избору и куповини користи одређена правила која му помажу да изабере за њега најбољу алтернативу.

Најчешће се анализира класичан модел процеса одлучивања који потрошача третира као особу која одлуком о избору туристичког производа или услуге решава своје проблеме и који се састоји из следећих пет фаза:

- Свесност потребе
- Тражење информација
- Процена алтернатива
- Одлука о куповини
- Оцена после куповине (Графикон 8.)

Графикон 8. - Процес одлучивања



Извор: Maričić, 2002.

Процес одлучивања почиње када **потрошач постане свестан одређене потребе** (потребе за путовањем, променом средине, разонодом итд.). Уколико је потреба довољно јака и преведена у жељу, потрошач се мотивише да приступи тражењу информација о понудама на туристичком тржишту којима може задовољити ту своју потребу.

Тражење информација доминантно је условљено нивоом ангажованости потрошача у доношењу одлуке о избору и куповини и процесом његовог информисања.

У следећој фази потрошач је у могућности да, на основу расположивих информација, **одреди алтернативе и критеријуме за избор најповољније алтернативе**. У овој фази долазе до изражаја његови ставови према различитим врстама понуда на туристичком тржишту.

У четвртој фази, **потрошач доноси коначну одлуку**, тј. опредељује се за једну од расположивих алтернатива купујући конкретни или парцијални туристички производ или услугу.

Процес одлучивања завршава се **оценом обављене куповине**, и то најчешће на основу степена сатисфакције након конзумирања изабраног туристичког производа или услуге. Практично, од тога колико је задовољан изабраним производом у највећој мери зависи да ли ће се поново определити за исти производ или услугу и за исти продајни објекат и у наредној куповини.

Ниво инволвираности, односно заинтересованости, укључености потрошача у процесу одлучивања о избору и куповини показатељ је значаја избора и активности у решавању проблема и снаге мотивације у појединим фазама процеса одлучивања о избору и куповни.

У суштини на понашање потрошача највећим делом утичу мотиви куповине. Нпр. куповина туристичког путовања ради одмора, разоноде, доживљаја нечег потпуно новог, путовања у егзотичне крајеве и сл. утицаће на степен укључености потрошача и укупног времена које ће посветити избору. Идентификовање мотива куповине туристичких производа и услуга с друге стране, може утицати на иновирање или креирање нове туристичке понуде или промену других елемената маркетинг стратегије туристичког предузећа са циљем усклађивања са актуелним потребама потрошача.

4.4.МЕНАЏМЕНТ ОДНОСА СА ПОТРОШАЧИМА

Поред рада са партнерима - названог менаџмент односа са партнерима (*Partner relationship managment - PRM*) - многе туристичке компаније желе да развију дубље везе са својим потрошачима - **менаџмент односа са потрошачима** (*Customer relationship managment - CRM*). Ово је процес управљања детаљним информацијама о појединачним потрошачима и пажљиво управљање свим додирним тачкама ради максимизације њихове лојалности. Додирна тачка са потрошачем је свака прилика када се потрошач среће са брэндом, производом или услугом - од личног искуства или масовне комуникације до случајне опсервације. У додирне тачке у хотелу спадају резервације, пријава и одјава, програми честог боравка, услуживање у собама (room сервисе), пословне услуге, могућности за вежбање, прање веша, ресторани и барови. Нпр. *Four Seasons* се ослања на личне контакте, попут персонала који госте увек зове по имену, високообразованог особља које разуме потребе софистицираних пословних људи и најмање једну погодност која је најбоља у региону, као што је ексклузивни ресторан или извор минералне воде (*Aufreiter, Elzinga, Gordon, 2003, 29-39*).

Захваљујући менаџменту односа са потрошачима, туристичке компаније могу да им пруже одличне услуге путем ефикасног коришћења појединачних информација. На основу оног што знају о сваком испитаном кориснику, компаније могу да прилагоде своју понуду, услуге, програме, поруке и медије. Менаџмент односа са потрошачима је значајна и због тога што је главни покретач профитабилности компаније управо укупна вредност базе њених потрошача.

У серији својих књига *Don Peppers* и *Martha Rogers* поставили су један од основа менаџмента односа са потрошачима (*Peppers, Rogers, 2001*). Они су поставили оквир од четири степена за маркетинг директног контакта са сваким потрошачем појединачно, који се може прилагодити маркетингу односа са потрошачима на следећи начин:

- **Идентификација потенцијалних и реалних потрошача.** Не треба пратити свакога. Потребно је изградити базу података, одржати је и упорно радити на њој са информацијама изведеним из свих канала и додирних тачака са потрошачима.
- **Диференцирање потрошача у погледу њихових потреба и њихових вредности за одређену компанију.** Потребно је улагати пропорционално већи напор у највредније потрошаче. Применити доживотну вредност потрошача. Проценити нето текућу вредност сваког будућег профита који долази од потрошње производа и услуга, нивоа маржи и преноса по одбитку трошкова посебних услуга потрошача.
- **Интеракција са појединачним потрошачима да би се више сазнало о њиховим појединачним потребама и изградили чвршће везе са њима.**
- **Прилагођавање производа, услуга и порука сваком потрошачу.** Олакшање интеракције потрошач/компанија путем центра за контакте компаније и веб сајта.

Циљ менаџмент односа са потрошачима (Customer Relationship Management - CRM) јесте да се створи велика вредност за њих. *Вредност потрошача је збир доживотних вредности свих потрошача компаније.* Наравно са лојалношћу потрошача расте и вредност. *Rust, Zeuthalm и Lemon* разликују три покретача вредности за потрошаче: оцену вредности, вредност бренда и вредност односа (*Rust, Zeuthaml, Lemon, 2000*).

- **Оцена вредности** је објективна процена потрошача о користи туристичке понуде базиране на перцепцији користи у односу на трошкове. Покретачки механизми вредности јесу квалитет, цена и погодност. У свакој привредној грани па тако и у туризму морају бити дефинисани одређени фактори сваког од потпокретача да би се пронашли програми за побољшање вредности. Путник у авиону може квалитет дефинисати као ширину седишта док за госта хотела квалитет може бити величина собе. Оцена вредности највише доприноси вредности потрошача када су производи и услуге диференцирани, када су сложенији и морају да се процењују.

- **Вредност бренда** је субјективна и нематеријална процена бренда око и ван објективно перципиране вредности. Потпокретачи вредности бренда јесу свест о бренду, став потрошача према бренду и перцепција вредности бренда од стране потрошача. Компаније користе оглашавање, односе са јавношћу и друге облике комуникације како би утицале на ове потпокретаче. Вредност бренда је од веће важности од других покретача вредности за потрошаче када су производи и услуге мање диференцирани, а више утичу на емоције.
- **Вредност односа** јесте тежња потрошача да се држе бренда око и ван субјективне процене његове вредности. Потпокретачи вредности односа укључују програме лојалности, програме посебног признања и третирања, програме изградње заједништва и програме стицања знања. Вредност односа је од посебне важности када су лични односи веома значајни и када потрошачи теже да наставе односе са познатим компанијама из навике или због инерције.

Овом формулацијом интегрише се менаџмент вредности, менаџмент бренда и менаџмент односа унутар фокусирања усмереног ка потрошачу. Туристичке компаније могу да одлуче ког покретача ће да појачају ради постизања најбољег резултата.

4.4.1. Стварање јаких веза са потрошачима

Потрошаче је све теже задовољити. Паметнији су, свеснији цене, захтевнији су, теже праштају и контактирају их многи конкуренти са истим или бољим понудама.

Компаније на туристичком тржишту које желе да повећају профит и продају морају да уложе доста времена и средстава у потрази за новим потрошачима.

Да би послала информацију која може довести до продаје компанија:

- Креира оглас и пласира га у медије да би стигла до потенцијалних потрошача
- Шаље директне пошиљке и телефонске позиве могућим новим потрошачима
- Учествују на изложбама и сајмовима где могу да пронађу нове потенцијалне потрошаче итд.

Све те активности доводе до списка потенцијалних потрошача који имају мотивацију, способност и могућност да обаве потрошњу - а то се утврђује најчешће њиховим интервјуисањем, провером њиховог финансијског стања итд.

Али није довољно привући нове потрошаче, компанија мора и да их задржи и повећа своје пословање. Велики број компанија пати од такозваног таласања или флукуације потрошача и њиховог одлива.

Постоје два главна начина за задржавање потрошача. Један се састоји у **постављању већих баријера за прелазак**. Неки су мање склони да пређу код других пружаоца услуга ако то захтева велике трошкове истраживања или губитак попушта на лојалност. Бољи приступ састоји се у пружању **веће сатисфакције потрошача**. Тада је конкурентима теже да понуде ниже цене или подстицај за прелазак код њих.

Најчешће се користе три приступа задржавања потрошача: додатне финансијске погодности, додатне друштвене погодности и додатне структуралне везе (*Berry, Parasuraman, 1991, 136-142.*).

1. **Додатне финансијске погодности.** Две финансијске погодности које туристичке компаније могу да пруже јесу *програми учесталости* и *програми клупског маркетинга*. **Програмима учесталости** треба да се обезбеде награде оним потрошачима који конзумирају често и троше приличну суму новца (*Dowling, Uncles, 1997*). Маркетинг учесталости јесте спознаја чињенице да би 20% потрошача компаније могло да покрије 80% њеног пословања. Програми учесталости сматрају се начином да се изгради дугорочна лојалност ових потрошача уз потенцијално стварање могућности за унакрсну продају.

American Airlines била је једна од првих компанија које су увеле програм учесталости још почетком 80-их година XX века, када је одлучила да својим путницима понуди награду после одређеног броја пређених километара. Хотели су били следећи који су прихватили програме учесталости а *Marriot* је био водећи са својим *Honored Guest* програмом.

По правилу, прва компанија која увече програм учесталости највише профитира, посебно ако је реакција њених конкурената спора.

Многе компаније створиле су **програме клупског чланства** (*нпр. чланство у јахт клубу, голф клубу, клубу љубитеља посматрања птица, клубу љубитеља екстремних спортова итд.*). (*Đeri, 2006*). Чланство у клубу може бити доступно сваком ко купи производ или услугу, или се може ограничити на групе према афинитету или на оне који су спремни да плате малу чланарину. Иако су отворени клубови добри за стварање базе података или да одврате потрошаче од конкуренције, клубови са ограниченим чланством снажније делују у стварању дугорочне лојалности. Таксе и чланарина

одвраћају од прикључивања клубу оних који нису много заинтересовани за производе и услуге компаније. Овакви клубови привлаче и задржавају оне потрошаче који носе највећи део пословања.

2. **Додатне друштвене погодности.** Особље туристичке компаније ради на учвршћивању друштвених контаката са потрошачима путем индивидуализације и персонализације односа са њима, *нпр. Туристичка агенција Магелан из Новог Сада даје попусте на авио карте својим сталним клијентима, редовно шаље новогодишње честитке, сваке године првог дана Сајма туризма у Новом Саду организује дружење за сталне пословне партнере и туристичку клијентелу у неком од кафића, организује бесплатну возњу возом Романтика из Београда на новосадски Фестивал вина, сталним потрошачима одобрава се попуст за одлазак на међународне сајмове који се увећава довођењем новог клијента у агенцију, агенција честита својим сталним клијентима освајање престижне награде из било које области, туристи који преко агенције Магелан иду редовно на излете добијају пети излет бесплатно или следује гратис путовање сваком шестом госту итд. (Đeri, 2006).*

У суштини у успешним компанијама потрошаче претварају у клијенте. Потрошачи су можда анонимни за компанију али клијенти нису. Потрошаче опслужују као део масе или део већих сегмената а клијенти се опслужују као појединци. Потрошаче може опсужити свако ко је слободан, клијенте опслужује стручњак који им је додељен.

3. **Додатне структуралне везе.** Туристичка компанија може да обезбеди посебну опрему или рачунарске линкове који им помажу у пословима са букирањем, плаћањем и залихама производа.

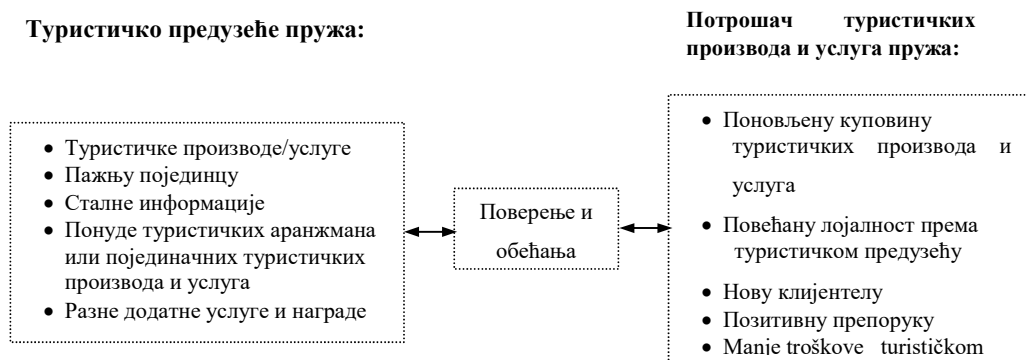
Лестер Вундерман (*Lester Wunderman*), мудри аналитичар савременог маркетинга, сматра да су беспредметни разговори о "навођењу" потрошача на лојалност (*Wunderman, 2000*).

Људи могу бити лојални својој земљи, породици и уверењима, али не баш својој пасти за зубе, лосиону за сунчање или лепом кревету у неком хотелу.

Wunderman износи неколико предлога за стварање структуралних веза са купцем:

- Склопити дугорочне уговоре
- Наплатити нижу цену онима који конзумирају чешће производ или услугу дате туристичке компаније
- Претворити производ и услугу у дугорочни сервис

Коначно у циљу је сваког туристичког предузећа развити дугорочне односе са постојећим купцима туристичких производа јер је лакше и јефтиније продати туристички производ или услугу већ постојећем и лојалном туристи него неком новом, непознатом. Међутим, труд који је уложен у развој и одржавање односа са потрошачима мора се оцењивати у односу према очекиваној дугорочној добити. Понуђачи туристичких производа и услуга морају одредити тзв. дугорочну корисност од туриста, како би осигурали да трошкови проналажења туриста, пружања услуга и комуницирања с њима не премашују потенцијалну добит (Графикон 9.). Графикон приказује нека обележја повезаности између туристичког предузећа и потрошача туристичких производа и услуга која су у духу маркетинг односа.



Графикон 9.- Приказ обележја маркетинг односа

Извор: *Schuffman, Kanik, 2004, стр. 465; обрада аутора.*

Зашто је маркетинг односа толико важан за туристичка предузећа? Истраживања показују да су потрошачи данас мање одани него у прошлости и то због шест следећих главних разлога:

1. **Обиље избора туристичких производа и услуга**
2. **Доступност информацијама**

3. **Прозивање** (*Шта су пружаоци услуга у задње време учинили за мене?*)
4. **Подједнакост** (*већина туристичких производа и услуга чине се подједнакима, односно не истиче се ни једна понуда посебно ни по квалитету услуга ни по врсти понуђених услуга*)
5. **Несигурност** (*финансијски проблеми туристичких потрошача смањују оданост*)
6. **Несташица времена** (*нема довољно времена да се буде одан*)

Ти разлози доводе до прелаза туристичких потрошача конкуренцији, до жалби, цинизма, слабије повезаности, веће осетљивости на цену туристичких производа и услуга, склоност правдању итд. Последице, програми односа који могу задржати туристичке потрошаче треба да буду виталан део маркетиншког програма сваке туристичке компаније.

4.4.2. Маркетинг односа

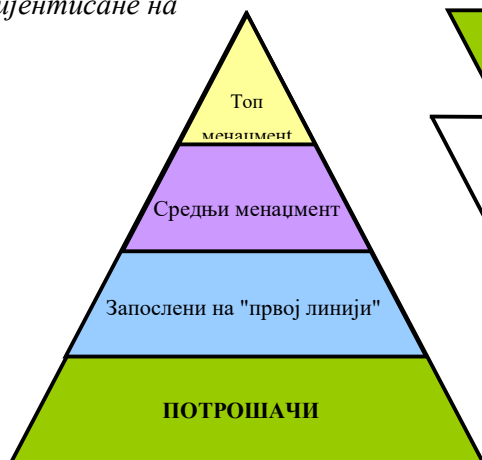
Многа туристичка предузећа која желе остати у лидерској позицији на глобалном туристичком тржишту направила су програме маркетинг односа која се још зову и **програмима лојалности**, у сврху подстицања оданости туриста и везивања за туристичке производе и услуге своје компаније. Такву оданост поткрепљује маркетинг односа односно програми лојалности, који се темеље на изградњи поверења између туристичког предузећа и потрошача и одржавању обећања од стране туристичког предузећа.

Циљ маркетинг односа је створити чврсте, трајне везе с темељном групом потрошача туристичких производа. Нагласак је на развоју дугорочних веза са потрошачима, осигуравајући њихово задовољство начином на који туристичко предузеће са њима узајамно послује, пружајући им на тај начин неку врсту личне повезаности са послом.

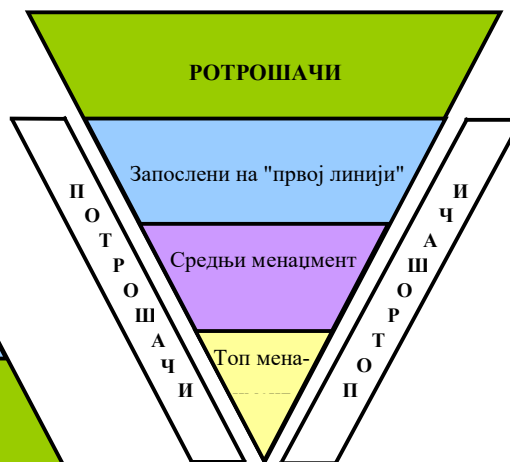
Менаџери који верују да је потрошач једини прави "центар профита" компаније, сматрају застарелим традиционални приступ приказан на Графикону 10 а. Пирамида са председником на врху, менаџментом у средини и запосленима "прве линије" и са самим потрошачима на дну. У успешним маркетинг компанијама графикон је обрнут (Графикон 10 б). На врху су потрошачи, следећи по важности су запослени који контактирају са потрошачима у пракси, опслужују их и испуњавају њихове жеље, испод њих налазе се менаџери средњег нивоа чији је задатак да пруже подршку

запосленима "прве линије" тако да могу добро да услуже потрошаче, а на дну је топ менаџмент чији је задатак да унајмљује и подржава добре менаџере средњег нивоа.

10а. Традиционална схема организације оријентисане на



10б. Схема модерне организације



Графикон 10а. и 10б. - Традиционална организација на супрот модерној организацији компаније оријентисане ка потрошачима

Извор: Kotler, P., Keller, K., L. (2006): *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data Status, Beograd, стр. 140.

Са развојем Интернета, данашњи потрошачи су све више информисани, а од компанија које нуде своје производе и услуге на туристичком тржишту очекују више од самог повезивања, више од удовољавања, чак и више од одушевљења услугама које им се нуде.

Од програма лојалности можемо издвојити три најважнија:

1. **Подстицање сталне комуникације са туристима,**
2. **Подстицање оданости** побољшањем, унапређењем и иновацијама туристичких производа,
3. **Подстицање осећања припадности** омогућавањем клупског чланства (нпр. чланство у јахт клубу, голф клубу, клубу љубитеља посматрања птица, клубу љубитеља екстремних спортова итд.).

Стручњаци за маркетинг односе туристичких предузећа нуде оданим туристичким потрошачима посебне услуге, попусте, већу комуникацију и бригу изван оквира

основног туристичког производа или услуге, не очекујући одмах поврат новца. Ипак, надају се да ће са временом убрати плодове интензивнијег пословања с темељном групом оданих туристичких потрошача.

Иако се директни маркетинг, продајна промоција и уопште оглашавање могу употребити као део стратегије маркетинга односа туристичког предузећа, ипак се наглашава дугорочна преданост према потрошачу - туристи као појединцу. Технолошки напредак у области информатике пружа могућности којима је проналажење потенцијалних купаца једноставније, подстичући тако тренд маркетинга односа.

Велике туристичке компаније често користе технике маркетинг односа додељивањем бодова сталним корисницима њихових услуга на основу којих они могу од компаније добити додатне услуге. Таква врста бодовног система може деловати као излазна баријера, будући да би стварање новог односа значило одрицање од потенцијалне будуће вредности бодова и започињање од нуле код новог пружаоца услуга. Штавише, туристичке компаније у новије време проширују домет таквих програма односа (*нпр. компанија World Yacht club из Америке додељује сваком свом члану по једну заставицу за сваку вечеру на јахти. Заставице се касније могу заменити за награде као што су бесплатна закуска, кавијар, шампањац или попусте на вечере на крстарењима. Пет заставица пружа статус VIP-а – веома важне особе - којим се могу бирати седишта и добити додатни попусти*)(Đeri, 2017).

Референце:

1. Aufreiter, N., A., Elzinga, D., Gordon, J., W. (2003): Better Breeding, TheMcKinsey Quarterly, no. 4, p. 29-39.
2. Berry, L., L., Parasuraman, A. (1991): Marketing Services, Computing through Quality, No.136-142, New York.
3. Blackwell, R., D., Miniard, P., W., Engel, J., F. (2001): Consumer Behavior, ninth edition, Harcourt College Publishers, Forth Worth.
4. Đeri, L. (2006): Istraživanje ponašanja potencijalnih turista pri izboru turističke destinacije na primeru Bačke, doktorka disertacija, autorski reprint, Novi Sad.
5. Đeri, L. (2009): Ponašanje potrošača na turističkom tržištu, monografska publikacija, Zadužbin Andrejvić, Beograd.
6. Đeri, L. (2017): Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, univerzitetski udžbenik, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

7. Dowling, G., R., Uncles, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, Soan Management Review 38, No. 4.
8. Gardner, M., P. (1985): Mood States and Consumer Behavior, A Critical Review, Journal of Survey Research.
9. Kotler, P., Keller, K., L. (2006): Marketing menadžment, 12. izdanje, Data Status, Beograd.
10. Mowen, J., C. (1990): Consumer Behavior, second edition, Macmillan Publishing Company, New York.
11. Peppers, D., Rogers, M. (2001): One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-To-Business World, Doubleday, New York.
12. Petz, B. (1974): Psihologija u ekonomskoj propagandi, Društvo ekonomskih propagandista Hrvatske, Zagreb.
13. Rust, R., T., Zeithaml, V., A., Lemon, K., A. (2000): Driving Customer Equity, Free Press, New York.
14. Schiffman, L., G., Kanuk, L., L. (2004): Ponašanje potrošača, sedmo izdanje, MATE d.o.o., Zagreb.
15. Scihffman, L., G., Kanuk, L., L. (2000): Consumer Behavior, seventh edition, Prentice-Hall, New Jersey.
16. Smith, R., B., Sherman, E. (1993): Effects of Store Image and Mood on Consumer Behavior, A Theoretical and Empirical Analysis, Advances in Consumer Research, sv. 20, ur.: McAlister, R., Rothschild, M., L., Provo, UT, Assotiation for Consumer Research.
17. Töröcsik, M., (2009): Vásárlói magatartás, Akadémiai Kiadó Budapest, p. 18-22.
18. Wunderman, L. (2000): The Most exclusive Word in Marketing, New York.

ПОГЛАВЉЕ 7: УЛОГА ДРЖАВЕ У РАЗВОЈУ ТУРИЗМА

1. УЛОГА ДРЖАВЕ

Држава има незаменљиву улогу у стварању повољних услова конкурентности **Најважнији и највећи утицај државе на пословање предузећа туристичке привреде, везан је за дефинисање институционалне основе услова пословања с једне, дефинисања и реализацију мера економске политике, с друге стране.** Држава својим мерама уређује системски амбијент у коме туристичка предузећа послују, правни облици у којем предузећа могу да се конституишу, могући начини комуникације са привредним и осталим субјектима, структура и токови надлежности државних и осталих институција Посебно значајан део овог система представља регулатива којом се дефинишу облици и начини комуницирања са иностранством

(режим курса иностраних валута, облици заједничког пословања и улагања са страним партнерима, трансфер капитала и слично).

Такође, држава дефинише и мере економске политике међу којима су: политика девизног курса, политика цена, политика подстицања технолошког развоја и слично, могу да буду општег карактера и да на једнак начин утичу на сва предузећа. Овом облику утицаја, може се сврстати и антимонополска политика, којом се између осталог ограничава могућност и интеграција више предузећа изнад одређеног степена концентрације, забрањују уговори о ценама, о подели тржишта, итд.

У савременим условима не постоји земља у којој носиоци државне власти низом конкретних подстицаја не покушавају да створе привлачну инвестициону климу у земљи, укључујући и потенцијалне инвестиције у сектор туризма. По правилу, данас се могу навести следеће међусобно различите, али компатибилне и комплементарне групе подстицаја и олакшица:

- *финансијски подстицаји и олакшице* (нпр. директна улагања јавне власти у развој туристичке и капиталне инфраструктуре на одређеном подручју, додела бесповратних финансијских средстава у случају да се кроз пројекат отвори одређен број нових радних места, развојни кредити под бенифицираним условима и сл.);

- *квазифинансијски подстицаји и олакшице* (нпр. државне гаранције за отплату комерцијалних кредита, субвенционисање тржишно дефинисаних каматних стопа ради снижавања цене капитала и сл.);

- *фискални подстицаји и олакшице* којима се подиже не само укупна профитабилност конкретних инвестиционих пројеката, већ се повећава општа атрактивност улагања у неку земљу. Типични примери фискалних подстицаја/олакшица су следећи:

- смањење пореза на добит,
- могућност неплаћања пореза из добити све док се негативни пословни резултат из претходних година пословања у потпуности не покрије акумулисаном добити (тзв. “loss carry forward”),
- ослобађање пореза на некретнине,
- преференцијална цена енергената,
- нижи комунални доприноси и накнаде у првим годинама пословања,
- смањена царинска давања на увезену опрему,
- субвенције за купљену домаћу опрему,
- пореско ослобађање за реинвестирану добит и сл.
- остали подстицаји и олакшице (нпр. тренинг програми за запослене, и сл.).

Када је у питању улога државе могу се дефинисати четири фазе у остваривању њене улоге:

У првој фази, држава у настојању да дефинише имиџ земље, има улогу промотера, користећи оглашавање и пружање информација јавности.

Друга фаза, карактеристична је по следећем: у жељи да развије туристичку инфраструктуру, држава пружа подстицаје у циљу унапређења инфраструктуре и повећања нивоа обучености радне снаге.

Трећу фазу карактерише проактивна улога државе. У настојању да заштите туристе, уводи туристичко осигурање, контролише цене и регулише рад предузећа туристичке привреде.

Четврта фаза подразумева да држава преузима улогу координатора, где због потребе ефикасније употребе ресурса уводи технике управљања кризним ситуацијама, помаже (али не води) туристичку понуду и попуњава гепове, које оставља приватни сектор.

2. ДРЖАВНИ ОРГАНИ И ТУРИЗАМ

Може се закључити да државни органи постају укључени у туризам путем директне акције, усмерене у развој објеката и подручја или индиректно, подржавањем организација које утичу на развој туризма. **Према политичкој теорији, туризам је интересантан феномен јер да би јачао, идеални услови зато су политичка стабилност, сигурност, добро организовано законодавство и есенцијалне услуге и инфраструктура (путеви, опскрбљеност водом и одговарајуће окружење) које држава мора да обезбеди, како на националном, тако и на локалном нивоу, кроз локалне органе (видети пример). Такође, националне владе су главне организације које преговарају о имиграцији, визном режиму и правима слетања за авио компаније.** Ове правне одговорности су често усмерене ка различитим владиним секторима који не узимају више учешћа у развоју туризма од предходно наведенога.

Пример 14.

Обим укључености локалних власти у туризам у Шкотској (прихваћено од SLAED, 2002.; COSLA i Economic Development and Planning Executive Group, 2002.- Извршне групе за економски развој и планирање).

Постоје 32 органа локалне власти у Шкотској, названих саветима, а њихово главно подручје укључености у туризам је у следећем:

- Обезбеђење инфраструктуре (путеви, снабдевање водом, сакупљање отпада, сигурност прехранбене робе и хигијена)
- Осигурање приступачности објектима које туристи посећују
- Пружање информација туристима

Ово је велика улога у подршци развоја туризма. Мање позната улога локалних власти јесте у радњама везаним за обезбеђење туристичких услуга. То су:

- Обезбеђење локалних туристичких активности, путем партнерских споразума са главном туристичком организацијом VisitScotland.

- Промоција туристичких иницијатива на локалном нивоу
- Поседовање и руковођење атракцијама које привлаче туристе (око 900 атракција у Шкотској, улаз слободан), приближно 21% од укупних шкотских атракција за посетиоце
- Учествовање у развоју туризма кроз програме планирања и промовисања специфичних иницијатива (нпр. Стратегије обнове центра града)
- Промовисање туристичког производа путем промотивних кампања, спонзорисања и додатних догађаја.

Главни фактор рада овде јесте **моћ**- способност коришћења утицаја и власти на доношење одлука и промена. Док се од власти очекује да спроводи статуторне задатке као што је имиграција и преговарање о правима авио компанија за шире јавно добро, оно што је важно је њихов степен укључења и посвећеност туризму изнад тих статуторних задатака. Другим речима, ако је моћ у томе “ ко шта добија, када и како у политичком систему” (Elliot 1997:10), тада је политички систем вредан узимања у обзир. На овај начин се може објаснити зашто су неке земље, региони и локалитети познати по високим нивоима менаџмента јавног сектора (PSM) и укључености у туризам, а други нису. PSM објашњава како влада утиче на туризам кроз акције и политике. За државне органе, од PSM се очекује да утиче на промене захваљујући интервенцији која је “јавни интерес” и заснива се на принципима одговорности; оне су одређене политичким и правним системом и PSM културом. **Другим речима, PSM представља начин на који владе управљају туризмом, иако и неколицина теоретичара туризма не прихвата ову констатацију, негирајући да влада има активну улогу у директном вођењу, с обзиром да је њихово деловање често усмерено на циљане туристичке органе, као што су Организације националног туризма.**

2.1. ЗАШТО ДРЖАВНИ ОРГАНИ ИНТЕРВЕНИШУ У СЕКТОРУ ТУРИЗМА?

На нивоу државе, владе имају интерес за развој туризма јер када се његов развој не би контролисало, то би била апсолутно штетна активност по окружење; такође би утицала на људе и привреду одређеног подручја и у позитивном и у негативном смислу. Другим речима, владе имају веома значајан интерес у туризму у смислу доприноса друштву и економији. Прихваћен је став да коришћење концепта моћи, што чине државни органи, односно инвестирање у објекте и инфраструктуру у циљу промоције и стимулације туризма, остварује шире доприносе туризма у циљу општег добра нације (тј. може да створи радна места и да повећа порез на приходе). Туризам захтева да адекватна инфраструктура, као што су путеви, електрична енергија, питање одвоза отпада и телекомуникације буду добро развијени. Ова инфраструктура може бити дизајнирана да служи локалној заједници, у смислу коришћења свих предности које наведена

инфраструктура остварује. Развој туризма може помоћи у исплаћивању трошкова модернизације инфраструктуре. Туризам може обезбедити нова тржишта за локалне производе и на тај начин стимулисати остале секторе локалне привреде. Туризам стимулише развој малопродаје, рекреативних и културних садржаја, које могу да користе и туриста и локално становништво. Такође, туризам може да допринесе напретку и побољшању стања животне средине јер туристи траже незагађена места, промовишући заштиту наслеђа и културе. Као глобални феномен, има највећу економску (нпр. стране валуте) добит, може да промовише раст запослености и да креира вредности у наслеђеним, природним и културним ресурсима. Насупрот другим секторима привреде, туризам је описан као индустрија која не загађује околину (тј. сматра се нискозагађујућом у поређењу са тешком индустријом) и може допринети квалитету живота становништва и посетилаца. Са друге стране постоје скептици који позитивне разлоге за развој туризма стављају иза државне интервенције с обзиром да то може увести социјалне и културне промене у домаћој популацији и изменити карактер и амбијент места, у складу са тим процесом у којем развој туризма прати животни циклус дестинације и масовног туризма. Надаље, привредна корист туризма није искључиво орјентисана на стварање користи за локалну заједницу, као и радних места. Наиме, у мање развијеним државама (LDC) и неурбаним подручјима остваривање опште користи није устаљено, сезонско запошљавање је много заступљеније од облика сталног ангажовања радника. Привредни недостаци постају озбиљнији када спољашња контрола, коју спровode мултинационалне компаније, резултира у томе да трошкове одржавања животне средине сnose органи који постоје на локалитету, док се профит враћа компанији, врло често смештеној у некој од прекоморских земаља. Јеффрис (2001) је такође указао на шире политичке циљеве које су поставили државни органи, у циљу поспешивања развоја туризма:

- У Шпанији је Франков режим током 1960-их година покушао да користи туризам у циљу легитимизације његових политичких циљева, препознајући његов огроман привредни потенцијал.
- Од 1930-их година, Франко је користио концепт социјалног туризма (слично идеји о рекреативном туризму, која је постојала у бившем СССР-а; на тај начин се желело остварити побољшање квалитета живота радника кроз одмаралишта бање и кампове за одмор), посебно међу онима чије зараде нису биле велике, са циљем у оснаживању рада државе на стварању општег добра.
- Влада Велике Британије је током 80-их година прошлог века, наглашавала потенцијал запошљавања у туристичким делатностима у смислу отварања нових радних места у времену велике незапослености.
- Неке државе и транснационални органи, као што је ЕУ, активно раде на промоцији пружања помоћи периферним регијама, у циљу подршке развоју туристичке

инфраструктуре (нпр. изградња путева у Републици Ирској и у Шкотској- на острвима) како би се повећао потенцијал туризма.

- У LDC-у, експанзија туризма је често политички оправдана, као средство искорењивања моћи и велики број влада развијених земаља (УК; Нови Зеланд и земље ЕУ) пружају асистенцију у остваривању ових циљева, као што је то посебно видљиво у случају пацифичких острва.

2.2. ИНТЕРВЕНЦИЈА ДРЖАВНИХ ОРГАНА И ОБАВЉАЊЕ ТУРИСТИЧКИХ ФУНКЦИЈА

Државни органи/ владе такође интервенишу у подрчку туризма јер се оно сматра комплексном индустријом с обзиром да се састоји од неколико различитих сектора и привредних грана; самим тим, профит је могуће остварити само ако су сви ови фактори међусобно координисани у циљу остваривања заједничких циљева- а то је развој и побољшање квалитета туризма. Основни аргумент за интервенцију државе у области туризма се састоји у томе што је држава у стању да спречи пропадање туристичког тржишта. Неки стручњаци тврде да, када јавни сектор постане превише укључен у туризам, кроз нпр. највеће инвестиције у пословне активности као што су атракције за посетиоце, неуспех је увек јако близу. Такво стање се може објаснити дизбалансом са интервенцијом јавног сектора који може одвратити инвеститоре приватног сектора у случају да туризам постане превише бирократизован великим бројем укључених агенција у менаџмент и законодавство. У екстремним случајевима, превише улагања јавног сектора у туризам може одвести у „културу зависности” где туризам, заштићен од стране тржишних сила (државе) постаје неекономичан због субвенција и неатрактиван за инвесторе, чиме не испуњава свој потенцијал. Али интервенција државе је увек политички оправдана с обзиром да сезонска природа туристичке активности у неким регијама и земљама значи да тамо често постоји недовољно пословне активности којом би била подржана туристичка активност током читаве године. У неким случајевима, на одређеним дестинацијама не постоји довољан проток туриста који би подржали туристичку атракцију. Државне субвенције, давања и асистенција сектору туризма је у овом контексту оправдана јер, без помоћи, атракција не би била способна да се одржи и тако не би могла да пружи витални елемент атрактивности одређене регије. Ово је врло контраверзно у земљама где је функционисање туристичког сектора (у смислу доласка посетилаца, продуктивности по пословању и сезоналности) подржано јавним субвенцијама упућеним у туристички сектор. Критике овакве политике државе указују на очиту предност дозвољавања туристичком сектору да функционише у оквиру тржишне економије, без субвенција или интервенције државе: на тај начин се побољшава конкурентност. Критичари воде

полемику око тога колико је култура тржишних снага важна у смислу стимулације иновација и нових идеја, појачавајући развој и динамичност туристичке индустрије.

Предузеће, развој и иновација могу захтевати подршку и асистенцију на почетној фази, али прве идеје о иновацији морају бити произведене. Ако нема иницијативе за такву активност због зависности и ако туристички сектор функционише у заштитничком окружењу и не мора глобално да буде конкурентан, тада подршка јавног сектора може нашкодити виталној активности. Резултат повећане конкурентности може бити донети губитак у пословању појединих предузећа туристичког сектора, без одрживог тржишта који би их подржао у кратком времену, у случају да субвенције изостану. Ипак, смањење броја и опсега туристичких оператора може тренутно бити веома пожељно уколико се на тај начин уклоне сви маргинални и лоши оператори, са ниским услужним стандардом и који могу уназадити тржиште другим активностима промовисања квалитетног производа. Утицај оваквих промена на маргиналне туристичке регије, које су зависне од сезонског туризма због запошљавања локалног становништва сматра се политички неприхватљивим.. Присталице континуиране државне помоћи, често описани као “лоби” или “интересна група” (нпр. Scottish Tourism Forum у Шкотској (Шкотски туристички форум), the British Hospitality Association-Британско угоститељско удружење) у UK и Tourism Association (Туристичко удружење) у САД који представљају њихове чланове) наглашавају ширу корист државне умешаности у туризам, чак и у САД, где је Конгрес суспендовао финансирање US Travel and Tourism Administration (америчке администрације за путовања и туризам) 1996.године и препустио маркетинг и промоцију САД-а индустријском органу (Tourism Industry Association- Туристичка индустријска асоцијација). Исти је поново интервенисао 2005. г. у циљу обезбеђења савезних средстава за маркетинг америчких прекоморских компанија, с обзиром да су многобројни проблеми оштетили атрактивност државе као дестинације. Групе индустријских лобија се не слажу са чињеницом да модернизација инфраструктуре (нпр. путеви) атракција и пословне активности могу донети добро и становницима одређеног подручја. У многим локалним подручјима, посебно у градовима, становници посматрају туризам као проблем у смислу чишћења, сакупљања отпада, промоције маркетинга и политике,. Ипак, корисни ефекти потрошње туриста у оквиру локалне економије омогућавају исплату пословних трошкова, стварају се нова радна места и доприноси се остваривању већих прихода локалној заједници, смањујући тако намете локалном становништву.

Овакви аргументи су прилично дискутабилни и различити аспекти сваког аргумента су непромењиво истакнути од стране интересне групе, у зависности од доказа који се користе и који указују на залагање или одбијање подршке јавног сектора. Често постоје велика нагађња, претпоставке и вредни аргументи које користе интересне групе и носиоци интереса када воде дебату о туризму. Ово може да објасни зашто неке локалне власти, које периодично мењају своју политичку опредељеност, могу бити описане као

“неко ко се окреће како ветар дува” у односу на туризам, што је објашњено у приступима политици и планирању које су прихватили у односу на туризам.

Студија случаја: Политика владе према туризму у Африци и улога туристичких удружења у Јужној Африци

Према Brown-у (2000) неколико земаља у суб-сахарској Африци, развили су прилично велику туристичку делатност пре 1980.г. Све до 1999. г. више од половине свих прекоморских долазака је било концентрисано у јужној Африци, Мароку и Тунису. Јужна Африка је једна од успешних прича о афричком туризму, са стопом раста последњих година од 20% годишње посетилаца ван територија Африке и са преко 6 милиона страних посетилаца годишње. Многи фактори могу се навести као разлог оволиког раста, не само слаба валута што ово подручје чини веома атрактивним за посетиоце из Европе и Азије. Ово подручје такође посећују богати туристи који желе да осете екотуризам и дивљину. Да би се разумело како је Африка прихватила туризам, интересантно је узети у обзир мењање политике од стране афричких власти, што је много допринело оваквом расту.

Brown (2000) тврди да је, историјски, афрички туризам био заснован на резерватима и парковима, развијеним да служе белим становницима које су њихове државе послале у Африку на службу, затим насељеницима заједнице и посетиоцима из далеких земаља. Пре 1950-их година, већина ових посетилаца је долазила из источне и јужне Африке. Како је у многим афричким земљама деловао покрет за независност у периоду након 1950-их година, створени су тз „системи националних паркова”. Они су тада више били фокусирани на очување паркова него на туризам. Овакво расположење је углавном владало у државама источне и јужне Африке у којима су нешто касније креирана министарства туризма, са фокусом на планирање, маркетинг, развој и руковођење туризмом, као виталне економске активности. У периоду од 1970-их година, развили су се ставови влада према туризму, као према економској активности, интегралном делу економског реструктуирања која је уследила након проглашавања независности. Пре 1970-их година, туризам се доживљавао као експлоативна активност коју контролишу бели колонисти и мултинационалне компаније. Током 1980-их година, владе су, према Brown-овим речима (2000) откриле везу између туризма и економског развоја, као процеса којим им даје више снаге и моћи да контролишу и усмеравају, односно да избегну чисто експлоатационе односе. Туризам такође нуди нову наду, као једне од опција развоја. Такође нуди одређени обим аутохтоног предузетништва. Многе афричке владе су такође почеле да препознају своју улогу у вођењу интернационалних улагања у изградњу тржишта за посетиоце, како водећи хотелски брендови омогућавају клијентску базу, лојалну међународним производима. Како су афричке владе постале демократичније, уз осигурање већег степена политичке

стабилности, међународно инвестирање је почело да помаже у изградњи потребне инфраструктуре. Изазов у јужној Африци представља изградња комплементарне инфраструктуре и туристичких капацитета тако да домаће заједнице могу повећати могућности економског развоја. Вероватно највећи изазов за почетак развоја туризма у Африци и постављање туристичке индустрије у оним земљама које су прихватиле такву активност јесте осигуравање развоја на балансиран начин у односу на очување животне средине. Политика државних органа често пута има посебан фокус на овај елемент, посебно и на релацији ка екотуризму, који подржава луксузна тржишта, са великим степеном потрошње. Највећи изазови за развој афричког туризма били су:

- Стварање базе података и истраживања омогућавају државним органима да прате развој туризма и утицаја које оставља (социјални, економски, на животну средину)
- Развој права туристичких организација да учествују у индустријском расту, са маркетингом, планирањем и капацитетом развоја.
- Способност да се идентификују социјални и културни ефекти раста туризма и развоја домаће популације, да осигура да локална култура, стручност и знање не буду изгубљени кроз већу глобализацију у развоју туризма.

У Јужној Африци, удружење туристичке индустрије- Јужноафричко удружење туристичких професионалаца (Southern African Association of Tourism Professionals (SAATP)- формирано је 2000.године. Као растући сектор у економији, SAATP је имао тенденцију да “представи колективне интересе појединаца који су деловали на професионалном нивоу у Јужној Африци” са следећим циљевима:

- Повећање стандарда туризма у Јужној Африци
- Постизање и одржавање регионалног и интернационалног признавања, као представника професионалног туризма у Јужној Африци
- Обраћати се у име професионалаца који раде у туристичком сектору у Јужној Африци
- Охрабривати чланове удружења да теже ка професионализму, и у теорији и у пракси.
- Заштитити професионалце који су у удружењима и њихове чланове увођењем кодекса понашања у оквиру чланства и осигурати спровођење истог
- Охрабрити развој потенцијалних професионалних туристичких радника кроз интеракцију са одговарајућим едукативним и тренинг центрима
- Неговати боље разумевање улоге професионалних туристичких радника у оквиру јавног, приватног и цивилног друштва,
- Успостављање туристичке мреже која укључује информације које достављају чланови, образовне институције, приватне, јавне и остале институције,

- Допринос интелектуалном лидерству у развоју туризма у Јужној Африци обезбеђењем одређених одговора на јавна питања и процесе,
- Обезбедити могућности за дискусију и дебат у питањима туризма која су битна за чланство,
- Развити и одржавати информативни директоријум свих чланова удружења и применити одговарајућу дистрибутивну стратегију у циљу остваривања добробити за чланове.

Од чланова се захтева да се придржавају кодекса понашања, укључујући Глобални етички кодекс за туризам, развијен од стране UN-WTO. SAATP има значајну улогу у индустрији лобирања, координишући и развијајући сектор. Не само да може обезбедити индустријско вођство, него такође може промовисати широк спектар обуке и развоја туристичке индустрије, у складу са политиком туризма коју води влада. Бави се и активностима органа које формира влада, као што су Национална трговачка организација (National Trade Organization) Јужноафрички Туризам (South African Tourism). Уз прогнозе UN-WTO о порасту од 300% у доласцима посетилаца до 2020.г. у јужноафричку регију (Јужна Африка, Боцвана, Намибија, Лесото, Свази) организација и менаџмент туристичког сектора од стране владе и органа приватног сектора као што је SAATP, тешко да ће успети да остваре предност у могућности пораста. Атрактивнија улога за државне органе и потенцијални разлог за интервенцију у туристичкој економији или тржиштима, односи се на стратешке циљеве, мимо процеса развоја.

Овде је димензија менаџмента јавног сектора подељена у 2 перспективе (Јеффрис 2001):

1 стратешка сезонска редистрибуција туриста,

2 стратешка географска редистрибуција туризма

Широко распрострањено „оруђе” које користе туристичке организације за промовисање вансезоне јесте креирање догађаја. Креирање догађаја представља централни разлог посета, као атракција али и као катализатор за туристичку активност. На неким ретким локацијама које имају ограничен туристички потенцијал, иновативна и понекад бизарна креација догађаја може да се користи у циљу стварања јединствене позиције за привлачење туриста. Нпр. у САД-у *Eccentric America Guidebook* обезбеђује преко 1000 неубичајених догађаја годишње, који понекад привлаче туристе у мале градове са неколико других атракција или са туристичких дестинација са високо сезонском индустријом. Табела испод наводи велики број оваквих догађаја које локална туристичка индустрија и остала тела промовишу као јединствену атракцију и често значе додатно укључење заједнице у њихову организацију, менаџмент и промоцију. Са друге стране, јавни сектор директно интервенише у планирању и развоју туризма, настојећи да директно постигне географску редистрибуцију туриста и обим посете. Нпр. током 1960-их година, француска влада је направила план за развој

обалске регије на југу Montpellier, познату као Languedoc-Roussillon. Почетни план је био развој одмаралишта са 150.000 лежајева; план је додатно ревидиран и проширен током 1970-их и 1980-их година. Ово је добар пример државног развоја туризма у периферним подручјима и открива мотиве државе: потреба да се туризам усмери на неразвијену регију у циљу пружања подршке регионалном развоју. Насупрот томе, туризам у Лондону, који представља улазна врата туризму у УК, доживео је праву загушеност, претрпаност, негодовање становништва, а велика стопа заузетости хотелског смештаја била је повод састављања извештаја од стране комисије Лондон Tourist Board "Accommodation in London in 1990s (Смештајни капацитети у Лондону током 1990-их година). Ово је створило основу за настанак политика ограничења за даљи развој раста хотела у лондонском West End-у (западни крај), али истовремено дајући подршку изградњи смештаја изван града. Резултат је био развој туристичких смештаја у периоду од 1988-2000 године на подручјима у близини West End-а Лондона и експанзија изградње смештаја у лондонском урбаном кранњем насељу у близини аеродрома Heathrow и Gatwick- посебно насеља финансираног из буџета, смештеног поред аутопута М25. Политика ограничења и усмереног развоја се годинама развијала, али упркос времену предвиђеном за развој, односно временском периоду од више од 14 година, промене нису видљиве.

Табела 4. Изабрани ексцентрични догађаји у САД-у (припремио Friedman 2004.г.)

• National Cowboy Poetry Gathering, Nebraska (Фестивал националне каубојске поезије, Небраска)
• International Pancake Race, Kansas (Међународна трка са палачинкама, Канзас)
• Moose Stompers Weekend, Maine (Викенд борбе за мусовима/јеленима)
• World Snow Shovel Race, New Mexico (светска трка са лопатама за снег)
• Underwater Music Festival, Florida (подводни музички фестивал, Флорида)
• Rattlesnake Round-up and Cook-off, Texas (хватање и кување звечарки, Тексас)
• Mule Day, Tennessee (Дани мазге, Тенеси)
• Cardboard Boat Regatta, Illinois (Регатта картонских чамаца, Илиноис)
• Stink Fest, Pennsylvania (Фестивал смрада)
• Redneck Games, Georgia (Игре шаливџија, Џорџија)
• International Cherry Pie Spitting Contest, Michigan (Међународно такмичење у плувању пите с вишњама, Мичиген)
• Watermelon Seed-Spitting and Speed Eating Contest, Wisconsin (Такмичење у плувању коштица лубенице и брзини једња лубенице)

Лондон представља главна врата, са 48% свих иностраних посетилаца, који посећују УК. Остали водећи градови такође имају велики удео у међународним доласцима туриста у њихове земље (Сиднеј 50%, Даблин 54%, Амстердам 52%) иако ово не важи за све главне градове (Париз бележи само 12 % од свих долазака у Француску, док Рим бележи само 10 % од свих долазака у Италију). Оно што многи аналитичари јавног

сектора препознају јесте да Лондон глобални конкурент као светски град и да је туризам веома важна карика такве глобализације. Због тога, политичке одреднице које ограничавају туризам морају бити замењене онима које поједностављују раст, подразумевају отварање нових радних места и, развијајући туризам, повећавају допринос економији и побољшању опште ситуације у држави генерално (London Development Agency 2004:60- Агенција за развој Лондона).

Ово значи развој политике ширења јавног сектора, где раст мора бити посебно видљив на подручју Лондона, са великим бројем нових компанија које се развијају и делују изван центра Лондона. То ће повећати избор и побољшати вредност новца за посетиоце и помоћи у осигурању да сви делови Лондона могу да једнако уживају у подели економског профита од туризма. Културна стратегија градске владе је такође нагласила важност просторне (географске) диверзификације лондонских културних садржаја. (Агенција за развој Лондона 2004:60)

У широј шеми туризма, кључни елементи, идентификовани у оквиру овакве стратегије су:

- Побољшање понуде смештајних капацитета у Лондон са нових 26.000 соба, као и контроле квалитета,
- Развој нових атракција и смештаја у циљу постизања стратегије ширења према спољним варошицама Лондона,
- Побољшање транспорта и инфраструктуре, у циљу поједностављивања таквог ширења на подручја одређена за економски раст (као и чување West End-а (Западног краја) Лондона као кључног елемента међународног статуса који Лондон ужива а то је место са великом понудом забавног садржаја).

Велики раст је доживео сектор “ноћне економије” у Лондону, са понудом садржаја и за домаће становништво и за туристе, са посебно великим бројем ресторана и барова, отворених од 1990. године. Сама по себи, ова варијанта ноћне привреде је стекла већи значај и развој обезбеђивањем великог броја ноћних аутобуса, на подручју града. Међутим, овде такође постоје и одређени део проблеми који могу утицати на нарушавање туристичке слике Лондона. Они укључују криминал и асоцијално понашање, као и питање чистоће на улицама; оба проблема настала су развојем ноћног живота на подручју града. Године 2005 законодавство у УК је дозволило кафићима да раде 24 сата, само у одобреним случајевима, уз обавезу пријављивања проблема везаних уз пијанке и проблематично понашање младих између 18-30 година, у центру града. На тај начин, док је политика децентрализације туризма у Лондону остварила одређени степен напретка, експанзија ноћног живота у предграђима Лондона, где је једнака присутност домаћег становништва и туриста, може представљати главни социјални проблем као и проблема нарушавања заштите животне средине и јавног реда и мира за становнике; на тај начин, доводи се у питање слика Лондона као туристичког одредишта за туристе. Експлицитнија интервенција државе се види у многим малим

европским историјским градовима, где су локални органи власти, задужени за планирање, прихватили радикалне мере за ограничавање негативних ефеката масовног туризма у градовима као што је Canterbury, York, Stratfordupon-Avon i Cambridge.

3. ТУРИСТИЧКА ПОЛИТИКА

Туристичка политика представља “ скуп регулативе, правила, упутстава, директива и развојно-промотивних задатака и активности као оквира за колективне и индивидуалне одлуке које директно утичу на развој и дневне активности учесника туристичке дестинације ”²¹.

Пракса, донекле, показује различитости у реализацији и разумевању важности туристичке политике као фактора обезбеђења успеха туристичких дестинација. Да би резултати туристичке политике били успешни неопходно је у њеном првом кораку обезбедити јасну слику где једна дестинација уопште иде, посматрајући дугорочно, пре свега. Истовремено неопходно је да се кључна улога туристичке политике може представити њеним следећим најзначајнијим функцијама:

- обезбеђење функционисања и услова које оперативни у сектору туризма морају испуњавати (закони и уредбе);
- обезбеђење контроле прихватљивог понашања у реализацији активности;
- обезбеђење заједничких директива и/или упутстава (правилници, норме) за све или већину актера;
- управљање процесима успостављања консензуса око посебних визија, стратегија и циљева развоја за поједине туристичке дестинације, (дестинације) производа;
- обезбеђење оквира за јавно/приватне расправе о улози туризма у националној економији и друштву;
- обезбеђење ефикасног односа са свим другим секторима економије и друштва;
- дневни утицај на националне маркетинг активности, организацију великих догађаја, управљање кључним атракцијама, програмима пријема гостију и сл.

Снага туристичке политике обично представља и снагу целог туристичког сектора. По правилу, туристичка политика саставни је део разних политика које директно или индиректно утичу на туризам. Начелно, врше се и утицаји из других сектора на атрактивност, конкурентност и одрживост туризма. Туристичка политика унутар самог свог оквира не даје значајнији приступ наведеним утицајима, али они у пракси неизоставно постоје и делују на њу. Свака дестинација која показује амбицију и настојање да изгради интернационалну конкурентност у туризму, мора да прихвати чињеницу да се и сама пословна мисија националне туристичке политике мора подредити том циљу најмање до тренутка успостављања зреле фазе развоја.

²¹ Vukonić B., Keča K., Turizam i razvoj: pojam, načela i postupci, Mikrorad&Ekonomski fakultet, Zagreb, 2001. str. 47

Prema Hall i Jenkins-u (1995:5), јавна политика у туризму представља “шта год владе изабере да ураде или не ураде” односно функцију три питања која су у међусобном односу (Turner 1997):

- Намере политичких и осталих кључних актера,
- Начин доношења одлука и не-одлука.
- Примена таквих одлука,

Политика туризма не функционише у вакууму јер различита тела егзистирају само да би примењивале политику. Имплементација је опет, решење конфликта и покушај да се задовоље потребе носилаца удела током задовољавања потреба развоја локалног туризма. Политика се не може посматрати изоловано у односу на процес доношења одлука, што одређује смер политике која константно еволуира. Нпр. у случају Кине, серија политичких промена након 1978.године, када је ова земља први пут отворила врата туристима, променила је основну политику. Након 1978.г., политички успех је често мерен кроз једноставни барометар туризма- тј. доласке међународних посетилаца. Током 1978.г. доласци међународних посетилаца у Кину бројали су скромних 1.8 милиона; касније је тај број порастао на 17.8 милиона 1985 г. и 33.3 милиона током 1991.г. Пет година касније, доласци туриста попели су се на 51 милион, а 1997.г. забележено је 57.5 милиона долазака. Овај невероватни пораст долазећег туризма захтевао је хитну промену политике од социјалистичких идеја пре 1978.г. које су објашњавале туризам као средство за едукацију туриста о карактеристикама комунизма до оне која се заснивала на томе да се туристима дозвољава посета само на одређеним подручјима. Слично објашњење односило се на долазећи туризам у бившем СССР и у Албанији пре 1978.г. У случају Кине, политика туризма активно је била имплементирана у петогодишњим националним плановима, којима је држава контролисала привреду. Од 1986.г. до 1991 г. државна политика је сматрала туризам, као уносан извор стране валуте. Развојем Националног туристичког плана, владина туристичка агенција – China National Tourism Administration (CNTA- Кинеска национална туристичка управа)- почиње да успоставља кључне политичке циљеве који ће водити будући развој кинеског туризма. Како закључују Page i Connel (2006), *političke promene su dovele do:*

- Веће координације у туризму, уз успостављање Националне туристичке комисије 1988.г., са почетним фокусом на цивилни авионски саобраћај, затим на хотеле и путничке агенције.
- Рестаурације туристичких атракција у 14 највећих туристичких градова, као што је Зобрањени град (чувени филм “Последњи кинески цар”).
- Реформа авионског сектора, посебно Цивилних авио власти Кине, којом се авио линије и аеродроме трансформишу у независне корпорације,
- Побољшано образовање и обука, на челу са регионалним туристичким бироом

- Боља законска решења туристичког сектора од стране CNTA
- Промоција међународног туризма, са CNTA буџетом за инострани маркетинг, повећан са 1.4 милиона US\$ током 1986.г. на 3.2 милиона US\$ 1991.године, уз опадање броја доласка туриста и утицај немилих догађаја са трга Тиенанмен.

Додатне политичке промене током 1992.године утицале су на нову “тржишну економију под режимом социјализма”, где се развој туризма могао померати према тржишном систему без неоправданог компромитовања истакнутих принципа кинеског социјализма. Једна уочљива промена свакако је била појава конкурентности у оквиру кинеског авио сектора (накнадно ревидираног из сигурносних разлога), већег коришћења туристичке промоције и признавања различитости надолазећег туризма и “ниша” тржишта, као и потреба за одредбама о туристичком сектору, а којима руководи држава, у циљу побољшања стандарда квалитета. Осим тога, владина политика према економији може имати индиректан или директан утицај на туризам. У периоду од 1986-1996 г., влада је користила стратегију раста поларитета-центра: кључна локација је изабрана, а инвестирање и привредни развој су усмерени у мање развијена подручја како би освежила привредне токове. Центар раста је лоциран у граду Јуннан-у у унутрашњости Кине, који је постао база економског развоја, са окосницом у туризму: циљ је пружање помоћи у ширењу постојећих шема развоја туризма, од приморске регије и најзначајнијих градова. Ово је доприносило регионалној економској неједнакости, где је сектор туризма бележио прилично јаку повезаност са осталим привредним секторима (нпр. пољопривреда). Стратегија раста поларитета-центра помаже ширење ефеката и користи туризма, али једнако тако она може поставити проблем планирања тамо где се морају предузети политичке одлуке и где се исте морају претпоставити стилу развоја туризма (нпр. туризам нижег обима насупрот туризму већег обима). Слична стратегија је коришћена и показала се корисном у привредно забаченим подручјима у Ирској, Шкотској и Канади. У сваком случају, држава је инвестирала у инфраструктуру и обезбедила подстицаје за инвестирање приватног сектора у туризам. **Ипак, није само влада та која утиче на политику туризма, него и бројне међународне невладине организације (NGO) као што је нпр. World Tourism Organization (WTO- Светска туристичка организација). UN-WTO, са центром у Мадриду, помаже земљама чланицама у рад уна кооперативан и колаборативан начин, у циљу пружања статистичких информација о туризму и давања савета о политичким одредбама и праксама које утичу на побољшавање планирања развоја туризма; такође учествује у образовном раду и организовању обука.**

ЕУ (Европска унија) настоји да промовише туризам као слободно-тржишну активност у земљама чланицама, али и између њих самих, покушавајући да поједностави и усклади политике и процедуре за олакшавање слободног кретања путника. ЕУ такође жели да развије мере за побољшање квалитета туризма у земљама чланицама, иако о

политици туризма одлучује свака појединачна влада. Обим утицаја ЕУ на обим питања која директно утичу на туризам, дата су на крају и наглашавају различитост мера ЕУ које утичу на туризам. Међу најутицајнијим телима које учествују у развоју политике туризма у појединачним државама ЕУ су:

- Министарства за туризам која финансирају или делимично финансирају националне туристичке организације (НТО),
- НТО- организације,
- Регионалне туристичке организације које руководе примену националних и регионалних политика у одређеним подручјима
- Локалне власти и остали органи који одређују мере политике на локалном нивоу

Мере ЕУ које утичу на туризам:

- Привредна политика,
- Политика предузећа према туристичком пословању,
- Питања конкуренције и интеграције,
- Државна помоћ за туризам (нпр. субвенције),
- Интерно тржиште и туризам,
- Фискална политика и туризам (нпр. опорезивање),
- Запошљавање и социјална политика (нпр. минимална зарада),
- Оснаживање европских потенцијала за туризам,
- Туризам и запошљавање,
- Размена и дисеминација информација,
- Обука, способности и радна снага,
- Образовање и стручно оспособљавање,
- Квалификације, запошљивост и доживотно учење,
- Социјална права, социјална заштита, социјалне интеграције и неједнакост,
- Социјални дијалог,
- Питања квалитета на туристичким дестинацијама,
- Побољшање квалитета туристичких производа,
- Сигурност инсталација, хране и здравља,
- Окружење и одрживи развој,
- Природно и културно благо,
- Транспорт,
- Енергија.