



UNIVERZITET U NOVOM SADU

PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET

DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

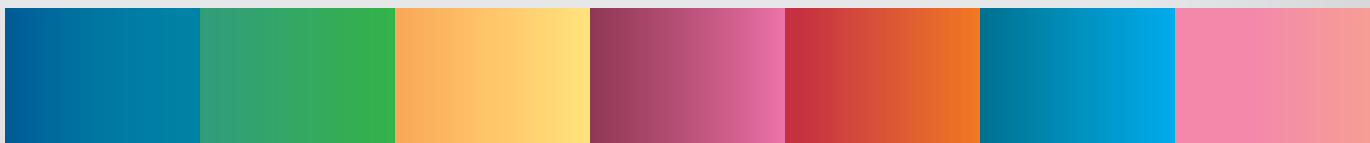


# STRATEGIJSKI MENADŽMENT

UGOSTITELJSKO –TURISTIČKIH  
PREDUZEĆA

dr. Svetlana Vukosav

NOVI SAD, 2016





UNIVERZITET U NOVOM SADU

PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET

DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

# STRATEGIJSKI MENADŽMENT

UGOSTITELJSKO –TURISTIČKIH  
PREDUZEĆA

dr Svetlana Vukosav

NOVI SAD, 2016

Univerzitet u Novom Sadu/Prirodno-matematički fakultet  
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

**Dr Svetlana Vukosav**

**Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća**

ISBN **978-86-7031-404-7**

Glavni i odgovorni urednik(PMF) Dr Milica Pavkov Hrvojević

Glavni i odgovorni urednik(DGTH) Dr Lazar Lazić

Recenzenti Prof.dr Ivana Blešić, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad  
Prof.dr Slobodan Čerović, Fakultet za turistički i hotelijerski  
menadžment, Beograd

Lektor Jasna Tatić

Prelom i grafička obrada Vladimir Bišćan

Izdavač Prirodno-matematički fakultet,  
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo  
Trg D.Obradovića 2, 21000 Novi Sad  
[www.dgt.uns.ac.rs](http://www.dgt.uns.ac.rs)

**Odlukom Nastavno-naučnog veća PMF-a sa XI sednice održane 21.04.2016. rukopis je prihvaćen za publikovanje kao univerzitetski udžbenik.**

## SADRŽAJ

---

<b>1 Uvod</b> .....	1
<b>2 Savremena ugostiteljska i turistička preduzeća i trendovi na tržištu</b> .....	3
2.1 Savremene tendencije u turizmu i ugostiteljstvu .....	4
2.1.1 Specifičnosti turističkog tržišta .....	4
2.1.2 Savremeni trendovi i tendencije u ispoljavanju turističke tražnje.....	7
2.1.3 Turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti savremenim tendencijama i tržišnim promenama .....	13
2.2 Vrste ugostiteljskih i turističkih preduzeća.....	23
2.2.1 Definisane konteksta hotelijerstva i turizma .....	23
2.2.2 Tipovi ugostiteljskih i turističkih preduzeća.....	25
2.2.3 Karakteristike ugostiteljskih i turističkih preduzeća .....	28
2.2.4 Uticaj osobenosti i karakteristika usluga u ugostiteljsko-turističkim preduzećima na njihov menadžment .....	31
<b>3 Pojam, sadržaj i karakteristike strategijskog menadžmenta</b> .....	33
3.1 Pojam i značaj menadžmenta u ugostiteljstvu i turizmu.....	34
3.2 Funkcije menadžmenta .....	37
3.3 Osnove strategije i strategijskog menadžmenta .....	40
3.4 Strategijsko planiranje .....	44
3.5 Uloga zaposlenih u realizaciji strategijskog menadžmenta .....	48
<b>4 Analiza sredine</b> .....	51
4.1 Eksterna sredina (okruženje) .....	52
4.1.2 Poslovno okruženje ili okruženje zadatka .....	55
4.2 Interno okruženje.....	58
<b>5 Usmeravanje organizacije: vizija ,misija, ciljevi</b> .....	63
5.1 Definisane i svrha vizije.....	64
5.2 Definisane misije (svrhe) preduzeća.....	67
5.3 Uloga ciljeva u strategijskom menadžmentu.....	70
5.3.1 Formulisanje (postavljanje) ciljeva u ugostiteljsko-turističkom preduzeću i njihove karakteristike.....	71
<b>6 Proces formulisanja, implementacije i kontrole strategije u ugostiteljsko-turističkim preduzećima</b> .....	79
6.1 Hijerarhija strategija .....	81
6.2 Strategijske alternative ugostiteljsko-turističkih preduzeća.....	82
6.2.1 Porterov model generičkih strategija .....	83
6.2.2 Strategije rasta, kontrakcije i zaokreta .....	85
6.3 Implementacija strategije .....	89
6.4 Strategijska kontrola.....	92
<b>7 Instrumenti strategijskog menadžmenta</b> .....	95
7.1 Portfolio matrice .....	96
7.1.1 Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udela (BCG).....	97
7.1.2 Portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (McKinsey/General Electric) .....	99
7.1.3 Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL) .....	103

---

7.2	Swot analiza i TOWS matrica .....	105
7.3	Analiza privredne delatnosti i konkurentske sposobnosti preduzeća.....	108
7.4	Ostali instrumenti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta.....	110
7.4.1	PIMS Program .....	110
7.4.2	Metod scenarija .....	111
7.4.3	Analiza jaza (GEP-a) .....	113
7.4.4	Kriva iskustva.....	114
7.4.5	Cost–benefit analiza .....	115
7.4.6	Koncept životnog ciklusa .....	116
7.4.7	Tehnike za povećanje kreativnosti .....	117
7.4.8	Benčmarking .....	119
<b>8</b>	<b>Globalni strategijski menadžment i budućnost .....</b>	<b>121</b>
8.1	Turistička i ugostiteljska preduzeća u procesu internacionalizacije i globalizacije poslovanja .....	122
8.1.2	Globalne strategije .....	126
8.1.3	Izbor internacionalnog tržišta.....	133
8.2	Strategijski menadžment u ugostiteljsko-turističkim preduzećima u budućnosti.....	134
<b>9</b>	<b>Literatura i izvori .....</b>	<b>137</b>

# 1

UVOD

Strategijski menadžment je veoma interesantno i dinamično područje savremenog menadžmenta. U uslovima sve veće turbulencije i kompleksnosti okruženja, u kojoj organizacije obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, potreba za izučavanjem strategijskog menadžmenta, kao sistematskog pristupa upravljanju promenama, sve više se nameće. Savremeni uslovi poslovanja, u kojima se neprekidno menjaju konkurentni pritisci i prilike, zahtevi i potrebe potrošača, predstavljaju veliki izazov za uspešno poslovanje svakog preduzeća pa time i ugostiteljsko-turističkog. Dakle, značaj, postavljanje i organizovanje dobrog menadžmenta u ugostiteljsko-turističkim preduzećima nikad nije bio izraženiji. Postavlja se pitanje: Kako uspešno strategijski prilagoditi ugostiteljsko-turistička preduzeća savremenim tendencijama u turizmu? Kako da ugostiteljsko-turistička preduzeća sa svojom ponudom budu konkurentna na međunarodnom tržištu, odnosno koje strateške odluke je potrebno doneti i koje strategije primenjivati sada i u narednim godinama da bi to prilagođavanje bilo moguće i pravovremeno? Zato danas, a i ubuduće, zadaci strategijskog upravljanja podrazumevaju znatno šire područje od pronalaženja ili stvaranja novih tržišta. Procesi i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog menadžera neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima. Glavne karakteristike menadžera stratega u turizmu 21. veka su spremnost za obavljanje dosta napornog rada, analitičke sposobnosti, kreativnost, odlučnost, fleksibilnost, inicijativnost, liderstvo, organizovanost, adaptibilnost, i preduzimljivost, kao i spremnost za snošenje rizika. U tom smislu poznavanje i primena procesa strategijskog menadžmenta predstavlja fundament uspešnog usmeravanja kursa ugostiteljsko-turističkog preduzeća kako bi se efikasno i efektivno ostvarili ciljevi u dinamičnoj sredini.

Sveobuhvatna građa ove knjige podeljena je u 7 celina, odnosno poglavlja. U **prvom** poglavlju se govori o savremenim ugostiteljskim i turističkim preduzećima i trendovima na tržištu. Izložene su specifičnosti turističkog tržišta, kao i savremeni trendovi u turizmu i ugostiteljstvu. Pored toga predstavljene su vrste, tipovi i karakteristike ugostiteljsko-turističkih preduzeća. U **drugom** poglavlju definisani su: pojam, sadržaj i karakteristike strategijskog menadžmenta, strategijsko planiranje kao i uloga zaposlenih u realizaciji strategijskog menadžmenta. U **trećem** poglavlju se kreće sa procesom strategijskog menadžmenta i to od njegove prve faze, a to je analiza sredine (situaciona analiza). U okviru ovog poglavlja detaljno se obrađuje eksterno i interno okruženje organizacije, odnosno ugostiteljsko-turističkog preduzeća. **Četvrto** poglavlje nosi naslov „Usmeravanje organizacije: vizija, misija, ciljevi“. U okviru ovog poglavlja se definiše vizija, misija, kao i ciljevi ugostiteljsko-turističkih preduzeća i način njihovog formulisanja što predstavlja osnov za dalji tok procesa strategijskog menadžmenta, a to je formulisanje strategije. U **petom** poglavlju se obrađuju moguće strategijske alternative (opcije), njihova implementacija, kao i kontrola primene odabranih strategija. **Šesto** poglavlje se bavi instrumentima strategijskog menadžmenta, gde se detaljno prezentuju svi relevantni instrumenti strategijskog menadžmenta koji se mogu primeniti u ugostiteljsko-turističkoj praksi sa posebnim akcentom na portfolio matrice. Knjiga se završava **sedmim** poglavljem koje nosi naslov „Globalni strategijski menadžment i budućnost“ u kojem se govori o procesu internacionalizacije i globalizacije ugostiteljsko-turističkih preduzeća, globalnim strategijama, kao i daljim usmerenjima i kretanju strategijskog menadžmenta u budućnosti.

Knjiga je namenjena studentima master studija Prirodno-matematičkog fakulteta, Departmana za geografiju turizam i hotelijerstvo u Novom Sadu i menadžerima. Studentima da bi razumeli i savladali ovu akademsku disciplinu, a menadžerima da unaprede svoj način strategijskog razmišljanja, odlučivanja i akcije.



# 2

SAVREMENA  
UGOSTITELJSKA I  
TURISTIČKA  
PREDUZEĆA I  
TRENDOVI  
NA TRŽIŠTU

## 2.1 SAVREMENE TENDENCIJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

### 2.1.1 Specifičnosti turističkog tržišta

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

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

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

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

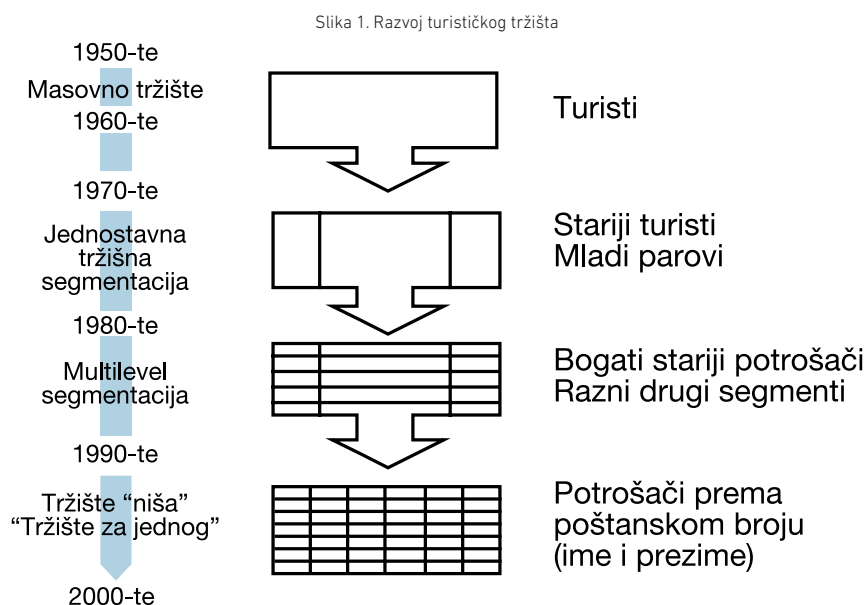
Jedna od osnovnih karakteristika i specifičnosti turizma je i prostorna odvojenost turističke tražnje od turističke ponude. Stoga se razvio posrednički faktor gde nezamenjivu ulogu imaju putničke agencije, kao i društvene turističke organizacije.

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

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

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

Turističko tržište se u literaturi najčešće određuje kao tržište „sui generis” (tržište posebne vrste). Kao što smo rekli, ono se ne razlikuje od ostalih tržišta po svojim konstitutivnim elementima, ali se u procesu njegovog funkcionisanja i odnosima među tim elementima javljaju određene osobenosti koje čine turističko tržište bitno drugačijim od ostalih tržišta. U tom smislu važno je napomenuti da je turističko tržište evoluiralo tokom svog razvoja, posebno u periodu posle II svetskog rata, kad se kroz nekoliko faza (etapa) transformisalo od „masovnog tržišta” do „tržišta za svakog potrošača/turistu” (Weaver and Lawton, 2002). Slika 1. jasno ukazuje da se pedesete i šezdesete godine karakterišu masovnim tržištem gde je njegova osnovna karakteristika bila visoka stopa rasta turističkog prometa i turističke potrošnje, zatim sedamdesete i osamdesete, gde se pojavljuje mogućnost za segmentaciju tržišta i njegovo „lomljenje” na manje homogene grupe, do 90-tih godina, kao i posle 2000. godine, kada se tržište „lomi” do nivoa svakog potencijalnog potrošača i veoma značajno se „uslužuju” do tada zanemareni delovi tržišta.



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

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

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

- **heterogenosti** (heterogene potrebe, kao i načini njihovog zadovoljavanja);
- **elastičnosti**, koja se može posmatrati kao:
  - **ekonomska** (elastičnost tražnje na dohodak, cene, devizni kurs, promocione poruke i dr.),
  - **dohodovna** – visina nacionalnog, ličnog dohotka, visina slobodnih finansijskih sredstava, devizni kurs; (ukoliko je dohodak veći i tražnja je veća, ali ne linearno, već tražnja brže raste u odnosu na dohodak),
  - **cenovna** (ukoliko su cene veće tražnja opada, ali ima i izuzetaka kada su u pitanju ekskluzivni programi, ili stvorene navike. U tom slučaju se pomera vreme pada tražnje),
  - **vanekonomski** faktori (elastičnost tražnje na ratne sukobe, elementarne nepogode, epidemije, krize i sl.)
- **mobilonosti**;
  - povećava se domet (avion, dobri putevi i prevozna sredstva),
  - retrogradni smer kretanja usluge u turizmu.

- **sezonskoj koncentraciji na kraći vremenski period;**

- tendencija produženja sezone na celu godinu (novi vidovi turizma, novi proizvodi koji nisu vezani za klimatske faktore, pa ni za godišnje odmore)
- skraćivanje trajanja godišnjih odmora, ali povećavanje broja turističkih putovanja tokom godine.

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

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

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

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

Prema Jovanu Popesku (2002) najznačajnija karakteristika turističkog tržišta je turistička potrošnja. Rast i razvoj turizma može se najupečatljivije pratiti utvrđivanjem promena obima i strukture turističke potrošnje. Možemo reći da stepen turističke potrošnje određuje egzistiranje turizma na nekom prostoru i njegov značaj kao privredne delatnosti.

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

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

- turističku ponudu formiraju različiti subjekti te mora postojati njihova prostorna i vremenska usklađenost;
- relativna sezonska koncentracija turističkog prometa koja utiče na neravnomerno korišćenje kapaciteta turističke ponude;

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

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

### 2.1.2 Savremeni trendovi i tendencije u ispoljavanju turističke tražnje

Hronološki posmatrano, tražnja i ponuda na turističkom tržištu doživele su značajne promene i transformacije i to kvantitativne, kvalitativne, prostorne, ekonomske i druge, što je rezultat razvoja turizma i savremenih turističkih tendencija. Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude, na turističkom tržištu, permanentno su prisutne, sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. U skladu sa tim uvećava se i obim tražnje praćen širenjem spektra želja i potreba turista što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta.

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

Procesi koji se zapažaju poslednjih godina na strani turističke tražnje ukazuju da „veliki deo tražnje napušta tradicionalne izvore, oblike i pravila turističkog ponašanja i da je u potrazi

za novim oblicima sadržajnije turističke rekreacije” (Marković i Mojzeš, 1985). Omasovljenje turizma i uključivanje sve većeg broja ljudi u turistička kretanja uzrokovano je različitim društveno-ekonomskim faktorima kao što su promene u društvenim stavovima i očekivanjima, sociodemografske promene, promene na nivou diskrecionog dohotka i raspoloživog fonda slobodnog vremena, promene u troškovima poslovanja, tehnološki razvoj i sl. Sve ovo utiče na pojavu novih segmenata tražnje posebnih obeležja, zahteva i potreba.

Kako će određeni trendovi biti relevantni na turističkom tržištu u dužem narednom periodu, smatramo logičnim da ukažemo na karakteristike ovih trendova, jer će isti opredeljavati konotaciju turističkog tržišta kao veoma specifičnog, disagregiranog u prvom redu, a ugostiteljsko-turistička preduzeća moraju odoleti novim izazovima i stratejski se prilagođavati novim trendovima i uslovima poslovanja na turističkom tržištu.

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

Slika 2. Turisti „trećeg doba”



Izvor: <http://www.accesstourismnz.org.nz/2013/07/baby-boomers-grew-international-tourism-and-will-continue-to-influence-it/>

Jedan od vidova turizma koji doživljava značajan rast na tržištu je **nautički turizam**. Ovaj oblik turizma usmeren je ka veoma kvalitetnom segmentu tražnje, sa stanovišta diskrecionog dohotka i objektivno moguće turističke potrošnje. Razvoj nautičkog turizma pretpostavlja izgradnju i formiranje specijalizovane ponude za nautičare, a to podrazumeva ne samo izgradnju marina i vezova, već osposobljavanje šireg kruga industrijskih grana za ponudu vrlo specifičnih proizvoda iz domena nautičkog turizma (npr. motori i oprema), kao i uključivanje ostalih delatnosti u plasman svojih proizvoda ovom segmentu potrošača (poljoprivreda, trgovina, telekomunikacije i sl.)



Slika 3. Marina



Izvor: <http://www.marinamag.com/category/lifestyle/>

U fokusu interesovanja i zahteva tražnje su **zdravstveno-rekreativne, zimsko-sportske aktivnosti kao i kontakt sa nezagađenom prirodnom sredinom** (što se posebno reflektuje i na kritičnije sagledavanje mesta i uloge turizma kao faktora očuvanja i degradacije prostora) (Krippendorf, 1987). Na talasu tzv. zelene paradigme, koja označava tranziciju posebno razvijenih zemalja zapadne hemisfere, u vezi sa eko-turizmom i njegovim održivim razvojem i svesnošću o potrebi promene ponašanja, sve više se u turističkoj literaturi govori o tzv. zelenim destinacijama. Ova vrsta turističkog proizvoda podrazumeva ona mesta i područja koja imaju očuvanu prirodnu sredinu, u prvom redu, a onda i ona područja koja u ekologiju uključuju i očuvanje kulturno-istorijskih atraktivnosti, antropogenih i drugih faktora bitnih za turistički razvoj (Weaver and Lawton, 2002).

**Novi oblici smeštaja takođe predstavljaju trend u ispoljavanju turističke tražnje.** Tako se, još u prošlom veku, razvio potpuno novi način provođenja slobodnog vremena u smeštajnim jedinicama po sistemu **tajmšering (timesharing)**. Radi se o mogućnosti da turistička tražnja može steći vlasništvo deonica određenih smeštajnih kapaciteta, pri čemu deonica ima formu kupovine vremena (jedna ili više nedelja za unapred određeni broj godina). Drugim rečima, tajmšering je deo vremena, meren obično kao jedna ili više sedmica, koji se rezerviše za provođenje slobodnog vremena u turističkom području, za određeni vremenski period, pri čemu se ugovorom određuje vrsta objekta za smeštaj (soba u hotelu, apartman, vila i sl.) i dužina trajanja zakupa. Prednosti ove forme su mnogostruke, jer se za paušalnu cenu (obično godišnja pretplata) uz ulaganje sopstvenog kapitala rešava pitanje provođenja godišnjeg odmora, otpadaju visoki fiksni troškovi održavanja „druge kuće”, štedi se na troškovima, postoje mogućnosti razmene „deonica”, njihove prodaje, iznajmljivanja zakupljenog kapaciteta i sl. Ovo je jedno od onih obeležja turističke tražnje i prilagođavanje ponude koje igra značajniju ulogu posebno posle 2000. godine (Weaver and Lawton, 2002). Takođe, najnoviji trend u hotelijerstvu je otkup hotelskih soba koje menadžment hotela izdaje gostima i time vraća deo kapitala investitorima. Mandarin Hotel u Čikagu je jedan od najnovijih hotela koji je objavio korišćenje ovog vida investiranja (Manson 2007).

Investitorima je obično dopušteno korišćenje određenih hotelskih prostorija i njihovih soba za određeni broj dana u godini. Na primer u Londonu, izgradnja hotelskih soba obično košta od 150 do 500 hiljada funti, tako da je šema privlačna investitorima koji su česti posetioци grada i koji žele da investiraju manju količinu novca, pre nego da ulože u kupovinu manjeg stana koji bi mogao koštati od minimum 300.000 funti pa na više. U istom kontekstu bi bilo moguće da u budućnosti, restoraterska industrija nudi mogućnost “kupovine sopstvenog stola”, gde investitori kupuju sto, dobiju određene privilegije prilikom rezervacije u restoranu, i uživaju određeni prihod tog istog stola.

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

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

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

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

Biotehnologija je oblast naučnih istraživanja koja je razvila oblast manipulacije gena i način koji se inače ne bi pojavio prirodnim putem. Termini genetski projektovana ili genetski modifikovana hrana su termini kojih su današnji potrošači veoma svesni. Takođe, strana koja brani način proizvodnje takvih namirnica, kaže da je to jedini moguć način kojim bi se mogao nahraniti sve veći broj stanovništva. Suprotne strane upozoravaju na potencijalne pretnje kako na ljudsko zdravlje tako i na svetsku ekološku stabilnost. Bitna tačka je, ako se gleda na proizvodnju hrane visokom tehnologijom na ovaj način, da može biti izuzetno teško bilo kom kuvaru da tvrdi da je jelovnik apsolutno bez genetski modifikovane hrane. Efekti genetski modifikovanih proizvoda podstakli su trend kupaca koji žele više organske proizvode. Potrošači su bolje informisani nego ikada pre i njihova očekivanja su u stalnom porastu. Korisnici će stalno očekivati od menadžera hrane i pića da znaju poreklo namirnice, tj. na kojoj farmi je proizvedena i na koji način. Evropski zakon je vrlo specifičan po pitanju šta može biti označeno kao organsko, a šta ne može.

Na formiranje ukupnog obima i strukture tražnje za restoranskim uslugama utiče više faktora koji u savremenim uslovima poslovanja određuju rast i razvoj restoranskih preduzeća i tehnološke, organizacione i ekonomske osnove usluživanja u njihovim objektima. Oni su diktirali pojavu i razvoj brojnih tehnološko-organizacionih oblika i odgovarajućih objekata za pružanje usluga ishrane i pića, kao i ukupne odnose u ovom delu ugostiteljskog tržišta.



**Razvoj međunarodnog i domaćeg turizma, pojava novih vidova turizma** koje smo već pomenuli je svakako jedan od najvažnijih faktora tražnje za uslugama ishrane i pića, odnosno za uslugama restoranskih preduzeća. Putovanja na odmor, zatim poslovna, porodična, izletnička i brojna druga putovanja stvorila su širok prostor za razvoj ponude koja će zadovoljiti odgovarajuće potrebe njihovih učesnika. Gastronomski specijaliteti su veoma traženi, a mogu da budu i osnovni razlog dolaska na konkretno područje i to ili u cilju konzumiranja ili upoznavanja sa tehnologijom pripremanja tradicionalnih i karakterističnih jela i pića.

Pored opšteg uticaja koje razvoj turizma ima na formiranje tražnje za restoranskim uslugama, treba pomenuti još jedan faktor koji značajno opredeljuje tu tražnju. Reč je o **načinu provođenja vremena** i organizaciji ishrane pri boravku u nekoj destinaciji, odnosno o zahtevima turista da imaju što više slobodnog vremena na odmoru i da stoga ne budu opterećeni obavezom korišćenja pansionskih usluga. To je povećalo mobilnost turista u destinaciji i bitno promenilo klasičnu formulu odmora i boravka zasnovanog na pansionskim uslugama i prevashodnom vezivanju za smeštajni objekat. Umesto toga, razvio se koncept *garni* (noćenje sa doručkom) ili *polupansionskih* usluga pri boravku u hotelima i njihovim depandansima i posebno, korišćenje onih smeštajnih jedinica (apartmana, bungalova, vila, rentiranih objekata i sl.) u kojima je preduzeće ishrane potpuno prepušteno korisnicima.

Način korišćenja vremena na odmoru i pomenute promene u organizaciji ishrane stvorili su širok prostor za proširivanje tržišta restoranskih usluga. Pri tome su restoranska preduzeća u takvim tržišnim okolnostima posebno poklanjala pažnju lokaciji svojih objekata u odnosu na glavne tokove tražnje ka destinaciji (makroaspekt) i unutar destinacije (mikroaspekt), zatim mogućnostima njihovog kontinuelnog i kvalitetnog snabdevanja, angažovanja potrebnog obima i strukture zaposlenih i brojnim drugim elementima u tržišnom i prostornom rasporedu tih poslovnih jedinica (Čačić, 2010).

Iz prethodnih stavova proizlazi da je *razvoj saobraćaja* kao faktor koji je bitno doprineo omasovljenju turističkih putovanja i mobilnosti tražnje, time istovremeno vodio i ka širenju tržišta restoranskih i drugih usluga ishrane i pića. Takva opšta uloga razvoja saobraćaja ima i dva posebna oblika, od kojih se jedan dodatno vezuje za tražnju pri turističkim putovanjima, a drugi i za lokalnu, domicilnu tražnju za ovim uslugama.

U prvom slučaju reč je o podsticaju širenja raznih vrsta poslovnih jedinica za pružanje usluga ishrane i pića na prevoznim sredstvima. To je posebno izraženo u avionskom saobraćaju, a zatim i na železnici, brodskom i drugim vidovima prevoza. Takozvani avionski *ketering* (*catering*) je poseban vid restoraterstva, organizovan i vođen od strane vazduhoplovnih prevoznika ili drugih preduzeća. U SAD je npr. avionski *ketering* veoma propulzivan deo ukupnog restoranskog poslovanja, sa većim stopama rasta od restorana brze ishrane i klasičnih restorana sa punim servisom. Preduzeća koja pripremaju hranu za avionske kompanije, kao i one same, ulažu značajna sredstva u ove aktivnosti, uvažavajući visoke standarde ukupnog usluživanja u vazdušnom saobraćaju (Čačić, 2010).

U drugom slučaju, razvoj saobraćajnica i saobraćaja uopšte, u sprezi sa procesima urbanizacije, naročito razvoja gradova sa izuzetno velikim brojem stanovnika i prostornim obuhvatom (megalopolisa) značajno je proširio radijus tržišta za restoranska preduzeća. To je omogućilo proširivanje kruga potencijalnih potrošača, npr. onih na jednodnevnim izletima i večernjim izlascima (naročito

vikendom) i drugih segmenata po raznim osnovama. Postalo je manje bitno da li je restoran udaljen nekoliko ili nekoliko desetina kilometara, a mnogo važniji su postali ključni elementi njegove ponude kao što su asortiman i kvalitet, cene, atmosfera u objektu i razne druge pogodnosti i sadržaji (npr. muzika) koji mogu da budu privlačni za potrošače. U svakom konkretnom slučaju preduzeće mora da sagleda sve relevantne činioce u izboru lokacije i kategorije svojih restorana i drugih objekata (ukoliko raspolaže njima), pri čemu su među najvažnijim upravo njihova pristupačnost za potrošače i dobavljače, a zatim i blizina konkurencije, tržišta radne snage i drugi.

**Stil života** je sledeći bitan faktor koji je osetno uticao na rast pojedinih oblika usluživanja hrane i pića. On se pre svega ispoljava u velikim urbanim i poslovnim, kao i turističkim centrima sa odgovarajućim stepenom životnog standarda stanovništva, raspoloživog fonda slobodnog vremena u toku nedelje i godine, osobenom dinamikom („tempom života”) i organizacijom radnog dana u kome je porodica praktično stalno razdvojena, često značajnom udaljenošću radnog mesta i škole od kuće ili stana (što zahteva duže putovanje u odlasku i povratku) i drugim uslovima. Takav način života u sredinama koje su privredno razvijene, određuju, dakle, eksterni (demografski, ekonomski, sociološki) i interni (psihološki) faktori. Oni su odlučujući i za ponašanje stanovništva u pogledu načina ishrane i, između ostalog, bitno su doprineli formiranju tražnje za brzom prehranom i za kućnim korišćenjem gotove ili do izvesne mere pripremljene hrane iz restorana (tzv. načini „ponesi i pojedi”). Drugim rečima, klasična ishrana u kući ili u restoranu zamenjena je vrlo čestim korišćenjem brze prehrane i gotovih jela iz restorana koja se konzumiraju kod kuće (Čačić, 2010).

Slika 4. Fast food restoran



Izvor: <https://chronicallyhopeful2014.wordpress.com/tag/short/>

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

Zaključak svega što smo izneli je da će ugostiteljsko-turistička preduzeća kao i čitave turističke destinacije morati da vode računa o čitavom nizu faktora koji, u osnovi, znače promenu u ponašanju turističke tražnje:

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

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

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

### 2.1.3 Turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti savremenim tendencijama i tržišnim promenama

Ugostiteljsko-turistička preduzeća, prateći razvoj međunarodnih putovanja, u svojoj globalnoj orijentaciji, vrše stalna prilagođavanja promenama u ovoj oblasti.

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

Sama **delatnost turizma** naći će se u svojevrsnoj fazi zrelosti koju će karakterisati stabilizacija ukupne tražnje na tržištu, snažna konkurencija i izražena segmentacija tržišta. *Posle 2000. godine industrija „slobodnog vremena” (Leisure time) postala je, uz kombinaciju sa trgovinom, zabavom i rekreacijom, delatnost u kojoj je vrlo visok procenat zaposlenih i u kojoj se ostvaruju visoki ekonomski i drugi efekti.* Savremeni koncept industrije zabave vidljiv je već na području Kanade (npr. prodajno-zabavni centar

“Edmonton Moll” na nekoliko desetina hiljada hektara, sa brojnim prodavnicama, zabavnim centrima, kongresnim dvoranama, smeštajnim i restoranskim kapacitetima i sl.). Industrija slobodnog vremena (tj. *industrija zabave*) biće ona vrsta aktivnosti u koju će se inkorporirati vrlo veliki broj privrednih i neprivrednih aktivnosti, a njihova sudbina sve više će zavisiti od uspeha u plasmanu ovog globalnog ili „totalnog uslužnog proizvoda”.

Prethodno pruža argumente za konstataciju da menadžment nosilaca poslovne i turističke politike ne može biti više isti kao u osamdesetim i devedesetim godinama 20. veka. Puka ekstrapolacija nekadašnjih uspešnih strategija i taktika hotelijera, tur-operatora i turističkih destinacija neće više biti probitačna na tržištu koje se nalazi u velikoj tranziciji. Ovo je i konstatacija „*Centra za istraživanje gostoprimstva i usluga*” (*Center for Hospitality Research and Service*) iz Blackburg-a u Virdžiniji (SAD) koji identifikuje, kategorizuje i analizira glavne trendove za područje turističke i hotelijerske industrije. Preporuke ovog Centra za uspeh strategije i taktike na turističkom tržištu, uz navedene promene u makro i mikro okruženju, indikativne su za pravac u kome će se kretati menadžment ugostiteljskih i turističkih preduzeća. U osnovi, *radi se o budućem strateškom usmerenju hotelijera, restoratera i turističkih agencija (koje smo izdvojili kao reprezentante delatnosti)*. U ovom kontekstu značajna je monografija „*Turizam i gostoprimstvo u 21. veku*” koju su priredili Englezi Loockwood i Medlik kao zbirku priloga poznatih engleskih profesora na temu perspektivnog razvoja turizma u Evropi tako i na drugim kontinentima.

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

1. Dok će jedni nastojati da likvidiraju posredovanje hotelskih objekata (hoteli u celini u vlasništvu) i ići na ugovore o upravljanju (*management contract*, tendencija koja se posebno zapaža na području SAD), dotle će drugi nastojati da pokupuju i preuzmu hotele (posebno one kvalitetnije i sa dužom tradicijom na tržištu) pa i po višim tržišnim cenama (zapaža se kupovina američkih hotela od strane japanskog hotelijerskog biznisa);
2. Nove tehnologije daće izvanredne mogućnosti za pospešivanje „*front room*” poslova, i kao što će se razvijati veliki upravljački, zatim i informacioni i rezervacioni sistemi, biće i onih tzv. *one-stop* marketing sistema kod nezavisnih hotelijera koji će sasvim uspešno raditi sa malim serijama. Nova „elektronska kupatila” u hotelima imaće mogućnost da na bazi lakmus papira izvrše elektronsku dijagnozu fizičko-hemijskog stanja ljudskog organizma; razvijanje „megasistema” kroz formu povezivanja manje-više nezavisnih sistema koji su kompjuterizovani (usluga smeštaja, ishrane, zabave, razonode) daće mogućnost za „elektronski pregled” i kupovinu parcijalnih proizvoda pritiskom na dugme (*Touch Screen*); Informacije, usluga i proizvodna tehnologija su dostigli značajan napredak u poslednjih 20 godina, a kako ovakve tehnologije nastavljaju da se razvijaju, troškovi starije tehnologije su u stalnom padu, omogućavajući manjim restoranima da ih priušte. Neće još dugo proći dok potpuno automatizovani restoran ne postane stvarnost. U prilog tome ide i to da je u aprilu 2007. godine počeo sa radom “S Baggers” (S’Baggers); prvi potpuno automatizovani restoran koji otvoren u Ninbergu, u Nemačkoj. Vlasnik restorana i pronalazač uslužne tehnologije, tvrde da su uštedeli milione evra na troškove konobara, dok su utisci između korisnika pomešani (Patterson, 2007). Gosti naručuju hranu preko ekrana osetljivog na dodir, a hrana se transportuje putem posebnih metalnih traka direktno do gosta, jednostavno uz pomoć gravitacije. U kuhinjama se danas mogu naći peći sa interfejs tehnologijom, koje se direktno povezuju na sistem upravljanja firme, što omogućava izveštaje o temperaturama, vlažnosti gasa ili račune električne energije. To dalje omogućava bolju raspodelu fiksnih troškova po proizvodima i obezbeđuje da operater ostane lojalan trenutnim zdravstvenim i bezbednosnim pravilima.



Slika 5. Touch Screen meniji



Izvor: <http://digitaltouchsystems.com/software/hospitality-suite-2/>

Kuvar može vrlo jednostavno programirati rernu da kuva ono što želi, kada i kako želi, smanjujući troškove rada i postizući konzistenciju proizvoda, čime zadovoljava očekivanja potrošača. Godine 1998, „McDonald’s” je testirao prototip, gde kompjuterski praćena mašina izbacuje smrznuti pomfrit u korpu, koja ga dalje prebacuje u vrelo ulje na prženje. Mašina zatim trese fritezu i priprema ih za serviranje u posudama. Roboti pripremaju napitke, a kompjuteri ih stalno dopunjuju novim porudžbinama. Proces isporuke ne traje više od 2 minuta (Bernstein, 2005).

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

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

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

Pored gore navedenog, uvažavamo i mišljenje našeg priznatog autora iz oblasti hotelijerstva dr Krunoslava Čačića (2010), koji smatra da najvažniji trendovi (i odgovarajuće promene) koje su u ponudi hotelskih preduzeća ispoljeni krajem 20. veka, ali su i dalje aktuelni, mogu da se grupišu u pogledu:

- namene i sadržaja;
- veličine objekta.

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

- Namena i sadržaj objekta;
  - formiranje i razvoj hotelskih klubova (sport; ekskluzivnost),
  - resort objekti i centri (rekreacija i zabava u odgovarajućim destinacijama),
  - za razne skupove (konvencije i konferencije),
  - luksuzni i jeftini (budžet) hoteli.
- Veličina objekta;
  - manji (porodični) hoteli, butik hoteli
  - mega hoteli<sup>1</sup>.

Slika 6. Ledeni hotel



Izvor: <http://www.ghostofmoderntimes.com/2015/02/romantic-destinations-to-go.html>

<sup>1</sup> Od 15 najvećih hotela sveta 12 je u Las Vegasu (SAD). Među njima su i objekti nekih velikih hotelskih lanaca (Hilton, Circus Circus) i resort objekti.

Na turističkom tržištu se poslednjih godina pojavljuju brojni objekti čija je osnovna odlika da u nekom elementu ili u više njih bitno odudaraju od uobičajenih. Ono što ih razlikuje od uobičajenih je njihova lokacija i dizajn, zajedno sa građevinskim i konstrukcionim elementima koji bitno opredeljuju i unutrašnje sadržaje, a zatim i cena smeštaja koja može značajno da varira zavisno od kvaliteta i atraktivnosti objekta (Čačić, 2010). Zahvaljući spletu različitih kriterijuma odvija se dalji proces grupisanja neobičnih hotela. Moguće je izdvojiti čak 19 varijanti neobičnih hotela (Kosar, 2008). Primeri ovakvih objekata su: *The Treetops Hotel* (krošnje) u Keniji, *Providni hotel* u Španiji, *hotel Kapsula* u Japanu, *Ledeni hotel* u Švedskoj, podvodni hoteli i dr.

Slika 7. Podvodni hotel



Izvor: <http://galleryhip.com/poseidon-resort.html>

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

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

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

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

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

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

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

- pružite vrhunski kvalitet u skladu sa ukusima potrošača,
- obezbedite uslugu bez premca, naglasite neopipljive vrednosti,
- budite izuzetni u reagovanju na potrošača,
- internacionalni pristup,
- budite jedinstveni.

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

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

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

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

Ugostiteljska preduzeća, pogotovu restoraterska, uključujući i naša, svojim poslovnim konceptima su pratila tržišne tendencije inicirane promenama u zahtevima potrošača. Powers (1990) navodi sledećih pet elemenata koji čine koncept poslovanja svakog restorana:

- meni,
- strategija proizvodnje (pripremanja) hrane,
- usluga,
- cene,
- dekor i ambijent.

Prilagođavanje restoranskog preduzeća vodilo je ka odgovarajućim izmenama u svakom od ovih elemenata. Njihove najvažnije karakteristike danas se ispoljavaju u sledećem:



**Meni** - Ovde je reč o asortimanu proizvoda i usluga restorana. U osnovi su se iskristalisala dva oblika restoranskog asortimana sa mnogobrojnim varijantama i neretko, uz odgovarajuće kombinacije. Prvi je zasnovan na tradicionalnim (klasičnim) jelima i pićima, kome odgovara i isti takav način usluživanja. Drugi je baziran na principu brze ishrane. U oba oblika potrošaču je na raspolaganju meni u kome može da se odluči samo za jedan proizvod (npr. sladoled ili krofnu) ili za neki od kompletnih obeda (sa raznim varijantama) koje nudi konkretan restoran. U tradicionalnom (klasičnom) meniju, koga uglavnom primenjuju i hotelski restorani, ide se do određene mere u širinu (razne vrste jela) i dubinu asortimana (varijante unutar pojedinih vrsta jela), a ove dimenzije diktiraju kategorija i vrsta restorana, odnosno njegova namena, kao i poslovna politika i ciljevi preduzeća kome taj restoran pripada. Meni restorana za brzu ishranu je čvrsto omeđen i baziran na visokostandardizovanom asortimanu, bez šire, alternativne ponude raznih jela, pica i napitaka. Po pravilu, postoji osnovni proizvod (npr. hamburger ili pica) koji je nosilac celokupnog, ograničenog asortimana (restoranski lanci brze ishrane su karakterističan primer transnacionalnih korporacija sa ponudom jedne linije usluga). Na to ukazuje sledeći pregled restoraterskih lanaca brze ishrane klasifikovanih prema osnovnoj ponudi (Walker, 2006).

Tabela 1. Lanci brze ishrane klasifikovani prema osnovnoj ponudi.

Osnovna ponuda	Lanci restorana
Hamburger	McDonald's, Burger King, Wendy's
Pica	Pizza Hut, Domino's, Godfather's
Stek	Bonanza, Ponderossa
Plodovi mora	Long John Silver's
Piletina	Kentucky Fried Chicken, Church's, Boston Market, Kenny Roger's, Popeye's
Sendviči	Subway
Meksička hrana	Taco Bell, El Torito
Isporuka (usluge dostave)	Domnio's, Pizza Hut

Izvor: K. Čačić (2010): Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, FHTM, Beograd

Naglašena specijalizacija u osnovnom proizvodu određuje dimenzije asortimana i čini ga lako prepoznatljivim među potrošačima. Ovaj, kao i klasični restoranski asortiman i njihove varijante i kombinacije, značajno su obogatili ponudu usluga ishrane i pića i orijentisale je ka zahtevima tržišta. S druge strane, takav asortiman ukazuje na međusobnu sličnost ne samo restorana koji pripadaju istom lancu, već i restorana koji se nalaze u sastavu različitih lanaca. Nastojeći da što više diferenciraju svoj asortiman kako bi privukli brojnije segmente, skoro svi veliki restoraterski lanci danas pridodaju razne dopune u osnovnom i pratećih proizvoda. Na primer, KFC je uveo piletinu na žaru, „Burger King” „zdravi sladoled” (sa manje masti i bez šećera) i tzv. organsku hranu, „McDonald's” meni za doručak, razne vrste kafa (McCafe) itd. Evidentna su i nastojanja velikih restoraterskih lanaca da uvedu što više elemenata zdrave hrane, tačnije da smanje učešće potencijalno štetnih materija i sastojaka u osnovnom i pratećim proizvodima (Bakić, 2008).

**Strategija proizvodnje (pripremanja) hrane** takođe je imala dva osnovna polazišta i njihove često neizbežne kombinacije. Prvo se odnosi na korišćenje tzv. fabričke hrane sa raznim stepenima

pripremljenosti (gotovosti za upotrebu) i njenu preradu, a drugo na potpuno samostalno i originalno pripremanje jela. U praksi su najčešće zastupljene razne varijante njihovog kombinovanja.

**Usluga** je sledeći ključni elemenat kod koga je u proteklim godinama došlo do krupnih pomaka pod uticajem navedenih promena u zahtevima i navikama potrošača. Osnova tendencije je u smanjivanju obima klasičnog usluživanja za stolom i širokom uvođenju principa samoposluživanja. Tehnološku i organizacionu podlogu potrebnih inovacija u ovom pogledu činilo je uvođenje takvih formi samousluživanja kao što su bife integral (sa širokim asortimanom i bez ograničenja u konzumiranju jela i napitaka), razne varijante restorana sa samoposluživanjem (sa linijom za izdavanje hrane, zatim sa tzv. slobodnim protokom i brzim kanalisanjem jela u posebnim tehnološkim odeljcima, zavisno od primljene porudžbine gosta, restorani brze ishrane itd.) i drugi oblici. Ove inovacije, uz zadržanu klasičnu uslugu za stolom, restoranska preduzeća (kao i hotelski restorani) obilato su primenili u okviru diferenciranja ukupne ponude. Dostava hrane u kuću (stan), mogućnost da se automobilom priđe restoranskom objektu i bez napuštanja vozila uzme hrana i napitak (McDrive restorani) i razne druge forme, takođe su značajno inovirale proces usluživanja u restoraterstvu. Svaka opcija ima sopstveni troškovni i cenovni aspekt, uz nezaobilazni, primereni kvalitet. Istančani zahtevi i sve veća probirljivost potrošača iz ekonomskih, zdravstvenih, ekoloških i brojnih drugih razloga, diktirali su da se taj kvalitet ne ogleda samo u meniju i ukusno pripremljenoj hrani, već i u brzini usluživanja, visokoj higijeni, ljubaznom i predusretljivom personalu i u nizu detalja kao što su potrebna zagrejanost jela i napitaka, ohlađenost pića, provetrenost restorana i mnogi drugi. Sve ovo pokazuje da je proces usluživanja postao izuzetno heterogen i da izbor pojedinih opcija i njihovog kombinovanja može da usledi tek nakon precizno definisanih ciljeva i strategijskih opredeljenja konkretnog restoranskog preduzeća (Čačić, 2010).

Slika 8. McDrive



Izvor: <http://www.sardanews.it/bloggers/169561-mcdonald-s-apre-a-nuoro-ecco-come-candidarsi?limit=10&start=20>

**Politika cena** restoranskih preduzeća vođena je u skladu sa navedenim promenama u asortimanu i uslugama. To je pre svega značilo izrazito diferenciranje cena po raznim osnovama. Ukupan rast tržišta izlučio je i sledeću tendenciju - da se uz određen kvalitet snize cene i time, kombinovano sa njihovim diferenciranjem, stimuliše dalji rast i proširivanje kruga potencijalnih potrošača. Politika niskih cena naročito se primenjuje od strane međunarodnih restoranskih lanaca brze ishrane, a njih

u tome prate i brojna druga preduzeća iz ove grane. S druge strane, brojni su primeri elitnih restorana u velikim urbanim i turističkim centrima koji politikom cena prate visok kvalitet usluga i uspešno održavaju ciljne segmente ekskluzivnijih potrošača.

Pored menija, **dekor i ambijent** su praktično najvažniji sadržaji restorana kao ugostiteljskog objekta zbog čega su im restoranska preduzeća u dosadašnjem razvoju poklanjala značajnu pažnju i u njihovom kreiranju angažovala stručnjake i institucije iz oblasti arhitekture i dizajna, umetnosti, hortikulture i drugih. Fizički veliki restoranski objekti često imaju nekoliko sala na dva ili više nivoa, a svaka od njih je praktično zaseban restoran sa sopstvenim asortimanom i dekorom. Dobar primer u ovom pogledu je restoran „Dva jelena” u Skadarliji, sa lovačkim salonom i drugim salama na dva nivoa (Čačić, 2010).

U zapadnoevropskim i drugim zemljama veliki restoranski objekti u svom sastavu imaju npr. i diskoteke, plesne dvorane i druge sadržaje. Kroz sve te sadržaje restoranska preduzeća su kreirala ukupan ambijent u svojim objektima, a raznovrsnost ponude u svakoj od sala iskorišćena je za odgovarajući dekor i opremu sa posebnim svetlosnim efektima, separeima, fontanama, zelenilom i cvećem i brojnim drugim detaljima. Ista pažnja poklanja se dekoru i ambijentu i kod manjih restorana, naročito onih sa nacionalnom kuhinjom ili drugim specijalitetima (lovački, mlečni i drugi restorani). U njima se uvek teži ka onom dekoru i ambijentu koji će simbolizovati namenu restorana i njegovu ponudu i maksimalno doprinositi stvaranju odgovarajuće atmosfere. U izboru vrste i kategorije restorana, preduzeća su u osnovi uvek polazila od njegove namene za određene segmente, a to je onda diktiralo i prateći dekor i ambijent. Stoga su se dekor i ambijent formirali u rasponu od jednostavnih do luksuznih, uvek polazeći od funkcionalnosti procesa usluživanja i ukupnog rada u objektu.

Danas se u ovom pogledu može ukazati i na tzv. tematske restorane. Oni su antipod restoranima brze ishrane i to u pogledu globalne standardizacije proizvoda. Odnosno, oni nastoje da diferenciranjem proizvoda povećaju konkurentnost. Pri tom biraju specifične i popularne teme iz masovne kulture koje animiraju konkretne tržišne segmente. Po tome su veoma slični sa tematskim hotelima (Čomić, Kosar, 2005). Primeri ovakvih ugostiteljskih preduzeća su „The Hard Rock Cafe”, „Planet Hollywood” i „Rainforest Cafe”.

Sloan (2007) naglašava 10 ključnih trendova u restoraterskom sektoru u Americi koji uključuju:

1. Ekonomski pritisci podstiču sve više Amerikanaca da večeraju kod kuće. Prema obavljenom istraživanju četvrtina ispitanika najmanje 5 puta nedeljno večera kod kuće. Takođe treba naglasiti da je hrana koju konzumiraju iz brendiranih restorana ili hrana za poneti. Ali, u isto vreme, doručak i ručak izvan kuće su u stalnom porastu.
2. Takođe je u porastu „Foodie” kultura gde mnogi korisnici preferiraju egzotične i gurmanske obroke u restoranima, kao zamenu kuvanja kod kuće.
3. U porastu su odgovarajući već polupripremljeni proizvodi, kao što su oljušteno, iseckano čak polutermički obrađeno povrće. Međutim, veličina porcija se smanjuje. Petkom postoji promocija “prava porcija prava cena” (za 30% manja porcija se kreće od 6.99\$ do 8.99\$) što utiče na manje porcije kuvanja kod kuće.
4. Veći izbor hrane koja je organoleptički dopadljivija u aromi, ukusu i teksturi.
5. Trend ka podzanju svesti o gojaznosti kod dece i samim tim veće interesovanje za zdraviju ishranu.
6. Za odrasle, postoji trend prema hrani koja je potpuno „bez šećera”, „bez mleka”, „bez masti”, „bez kofeina”, itd.

7. Postoji sve veće interesovanje ka lokalnoj sezonskoj proizvodnji od strane stručnjaka i poljoprivrednika, sa jakom saradnjom radi smanjenja pređene daljine između proizvođača i tanjira.
8. Trend interesovanja za zdraviju ishranu u cilju smanjenja zdravstvenih problema.
9. Trend interesovanja za neobične napitke, kao što su energetski, flaširane mineralne vode različitih ukusa i „zdrave” kole.
10. Grickanje i deljenje različitih „grickalica” se proširuje u ponudi restorana od podneva pa do kasne večeri, preko kvalitetnih apertisana za jedan zalogaj, sve do deserta za jedan zalogaj.

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

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

#### **Politički faktori:**

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

#### **Ekonomski faktori:**

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

#### **Socijalni faktori:**

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

#### **Tehnološki faktori:**

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

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

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

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

- Avio-saobraćaj će postajati sve slobodniji, železnica će snažno povećati svoju konkurentsku poziciju (posebno na poslovnim – kraćim putovanjima),
- Organizatori putovanja će i dalje držati značajan deo turističke tražnje,
- U restoranskom biznisu distinkcija će biti pojačana između nacionalnih kuhinja i *fast food* biznisa,
- Kod atraktivnosti doći će do pojačane želje da se bude učesnik (*Away from home activity*) a ne pasivni posmatrač,
- Kod poslovnog turizma, tražiće se unapređenje usluge i sl.

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

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

## 2.2 VRSTE UGOSTITELJSKIH I TURISTIČKIH PREDUZEĆA

### 2.2.1 Definisane konteksta hotelijerstva i turizma

Usluge postaju sve važniji segment u svetskoj ekonomiji. Procenjuje se da u proseku 70% BDP u zemljama članicama Organizacije za ekonomiju, saradnju i razvoj (OECD) (2010) čini uslužni sektor. Čak se predviđa da će važnost uslužnog sektora nastaviti svoj rast na globalnom nivou ne samo u razvijenim područjima nego i u zemljama u razvoju. Sigurno je da ugostiteljstvo i turizam čine jedan važan segment u uslužnom sektoru, posebno u razvijenim zemljama. U okviru uslužnog sektora, ugostiteljstvo i turizam često se ističu kao vodeća privredna grana u smislu ostvarivanja prihoda i zapošljavanja. U poslednjih trideset godina, ugostiteljstvo i turizam kao privredna grana zabeležili su veliki porast te su sada jedan od najznačajnijih sektora u uslužnoj delatnosti koja čini više od 11% svetskog BDP i zapošljava više od 10% radne snage širom sveta. U 2014. godini, broj posetilaca u međunarodnom turizmu dostigao je rekordan broj od 1,138 milijardi turista. Iste godine, prihodi od turizma, uključujući i međunarodni prevoz putnika, procenjeni su na oko 1.245 biliona (hiljada milijardi) dolara, što znači da je međunarodni turizam proizveo preko 3.4 milijarde dolara dnevno u 2014. godini (UNWTO, 2015).

U poslednje dve decenije, uprkos terorističkim pretnjama, prirodnim katastrofama, epidemijama bolesti, fluktuacijama kursa i nesigurnostima na političkom i ekonomskom polju, ugostiteljstvo i turizam ostvarili su pozitivan rast. Ovaj rast nije samo zabeležen u razvijenim zemljama, nego i u zemljama u razvoju u Aziji, Africi i Srednjem istoku. Predviđa se da će ugostiteljstvo i turizam nastaviti sa rastom na globalnom nivou.

U skladu sa ekonomskim, društvenim, kulturološkim trendovima i razvojem, sve više ljudi će učestvovati u domaćem i međunarodnom turizmu. U skladu sa ovakvom rastućom potrebom, otvaraće se nove poslovne mogućnosti u ugostiteljstvu i turizmu, nove turističke destinacije će se pojavljivati i nove turističke usluge i proizvodi će se uvoditi.

Iako je ovo jedna od najvećih industrija širom sveta, precizna definicija ugostiteljstva i turizma kao privredne grane je veliki izazov za profesionalnu i akademsku javnost. Kao što se često ističe, i dalje ne postoji saglasnost o tome šta precizno ugostiteljstvo i turizam obuhvataju i u kakvoj su međusobnoj vezi. Prema Nykielu (2005), definicija ugostiteljstva i turizma često se ograničava jedinstvenim osvrtima na pojedinačne oblasti u okviru privredne grane. Na primer, hotelski operater smatra ovu granu kao smeštajnu uz dodatak ponude jela i pića. Operater hrane i pića možda posmatra ovu privrednu granu kao iskustvo u obedovanju uz naglasak na ponudi iz menija i posluživanja hrane. Menadžer turističke agencije mogao bi smatrati da pružanje usluga putovanja u svrhu posla ili u slobodno vreme najbolje definiše sektor.

Rukovodilac tematskog parka možda posmatra ugostiteljstvo i turizam kao pružanje jedinstvene zabave i obrazovnog iskustva. Da bi se prevazišla konfuzija po ovom pitanju, Nykiel (2005) sve ove stavove posmatra iz šire perspektive koja se naziva ugostiteljstvo i dalje navodi da ugostiteljska industrija obuhvata putovanje, smeštaj, usluge ishrane, klubove, igre, turističke atrakcije, zabavu i rekreaciju.

Kandampuli navodi da ugostiteljsko-turističke organizacije rade u okviru mreže uslužnih delatnosti (Kandampully, 2007). U velikoj meri povezane su i međusobno zavisne te uključuju sledeće:

- Tur-operatere, turističke agencije i turističke organizacije,
- Operatere putovanja i transporta,
- Mesta za provođenje slobodnog vremena, upražnjavanje rekreacije i zabave,
- Restorane, barove, klubove i kafice,
- Hotele, odmarališta, motele, kampove, prenoćišta s doručkom (B&B) i hostele.

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

U ovoj knjizi koristimo termine i ugostiteljstvo i turizam da bi se dobio sveobuhvatniji pogled i uključili različiti tipovi i veličine preduzeća i organizacija u ovom sektoru. Stoga, ovi termini obuhvataju putovanje, smeštaj, uslugu ishrane, klubove, igre, tematske parkove, turističke



atrakcije, zabavu, rekreaciju, manifestacije i neprofitne turističke organizacije kao što su nacionalne turističke organizacije, menadžment destinacije i marketinške organizacije. Jasno je da je privredna grana ugostiteljstvo i turizam složena od više različitih delova koji su međusobno povezani i zavisni. Ove grane deluju unutar globalne mreže. U narednom odeljku biće više reči o različitim tipovima ugostiteljsko-turističkih preduzeća.

## 2.2.2 Tipovi ugostiteljskih i turističkih preduzeća

Organizacije koje posluju u privrednoj grani ugostiteljstvo i turizam mogu se grupisati u različite kategorije u zavisnosti od njihovih primarnih aktivnosti, veličine, profita i geografske pozicije. U smislu **primarnih usluga** koje pružaju, organizacije se dele na sledeći način (Okmus et al., 2010):

1. Putovanje i transport,
2. Smeštaj (boravak),
3. Hrana i piće,
4. Zabava i rekreacija,
5. Turističke kancelarije ili organizacije menadžmenta destinacije,
6. Nevladine turističke organizacije.

Svaka od njih može se identifikovati kao podsektor u okviru delatnosti ugostiteljstva i turizma. Uz to, svaka se dalje može podeliti na nekoliko podgrupa. Kao što znamo, unutar smeštajnog sektora, postoje osnovni i komplemetarni objekti (hoteli, moteli, pansioni, hosteli, vile i tajmšering apartmani, sobe za iznajmljivanje i dr.) Neki od ovih preduzeća mogu se dalje grupisati u zavisnosti od nivoa usluge, kao što su luksuzni hoteli, butik hoteli, hoteli srednje klase i budžet hoteli, ili prema kategorizaciji kao hoteli s pet zvezdica (dijamantski), sa četiri i tri, dve i jednom zvezdicom.

Takođe, grupisanje ugostiteljskih i turističkih preduzeća može se zasnovati na njihovoj **veličini** pa tako imamo male, srednje i velike. Nezavisna i fleksibilna, mala i srednja preduzeća (MPS) dominiraju na turističkom tržištu širom sveta. Jedno MSP se definiše se u okviru politike zapošljavanja kao kompanija sa radnom snagom manjom od 250 zaposlenih (Wanhil, 2000). Prema podacima kojima se raspolaže iz različitih izvora, gradacija se vrši na **mikro, mala i srednja preduzeća** (Tabela 2)

Više od 90% turističkih i ugostiteljskih preduzeća u Evropi pripadaju grupi MSP (Bastakis et al., 2002; Wanhil, 2000) kojima obično upravljaju vlasnici, bilo pojedinci ili male grupe ljudi. Osnovne karakteristike MSP-a:

- u vlasništvu su jednog čoveka ili manjeg broja partnera,
- fokusirana su na manje tržišne segmente (lokalnog značaja),
- imaju malo tržišno učešće,
- lako se prilagođavaju zahtevima tržišta,
- upravljanje je "rezervisano" za vlasnike preduzeća,
- imaju fleksibilnu organizaciju (bez jasne podele rada i strukture),
- veličina preduzeća je mala u odnosu na glavne konkurente u određenoj delatnosti (prema obimu prodaje, broju zaposlenih, vrednosti *imovine preduzeća*).

Tabela 2. Kriterijumi definisanja mikro, malih i srednjih preduzeća

Definicija EU	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	< 10	< 50	< 250
Ukupan prihod	< 7 mil €		< 40 mil €
Ukupna sredstva (aktiva)	< 5 mil €		< 27 mil €
Definicija Svetske banke	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	< 10	< 50	< 300
Ukupan prihod	< 0.1 mi €	< 3 mil €	< 15 mil €
Ukupna sredstva (aktiva)	< 0.1 mi €	< 3 mil €	< 15 mil €
Prema našim zakonima	Mikro	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	< 10	< 50	< 250
Ukupan prihod	< 700.000 €	< 8.8 mil €	< 35 mil €
Ukupna sredstva (aktiva)	< 350.000 €	< 4.4 mil €	< 17.5 mil €

Izvor: urađeno od strane autora na osnovu podataka OECD, 2007 i Zakona o računovodstvu i reviziji, 2013.

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

Poslovni ciljevi manjeg hotela mogu imati različit naglasak u poređenju s velikim hotelskim grupama. Prema Quinnu i saradnicima (1992), profitabilnost, udeo na tržištu i produktivnost su manje važni za manja preduzeća. Uz to, oni mogu imati i manju želju za proširivanjem poslovanja i dostizanjem visoke profitabilnosti i produktivnosti. Njihovo gledište prema spoljnoj sredini, dugoročnim strategijama, opštim pozicijama, konkurentskoj prednosti i raspodeli finansijskih i ljudskih resursa možda je različito od onog koje imaju velike organizacije. Poznato nam je da se



mnoga MSP suočavaju sa finansijskim i menadžerskim izazovima (Hwang and Lockwood, 2006) i njihov broj poslovnih neuspeha je viši u poređenju sa većim preduzećima (Wanhil, 2000).

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

- lokalne,
- regionalne(kontinentalne) i
- globalne kompanije.

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

Poslovno ponašanje preduzeća u savremenoj svetskoj privredi može da se manifestuje kroz četiri upravljačke orijentacije: **etnocentričnu**, **policentričnu**, **regiocentričnu** i **geocentričnu** (Čačić, 2010). **Etnocentrično** preduzeće se oslanja, pre svega, na domaće tržište i resurse, kao i na domaću

kulturu u razmišljanju, odlučivanju i akciji. **Policentrično** preduzeće geografski diversifikuje svoje poslovne aktivnosti i tome prilagođava organizacionu strukturu (preko filijala) i upravljanje (dajući filijalama autonomiju u donošenju odluka). Strategija takvog preduzeća je da se sve filijale prilagode uslovima privreda onih zemalja u kojima obavljaju svoju poslovnu aktivnost, a njihovim rastom stvaraju se relativno osamostaljeni delovi (divizije). **Regiocentrična** orijentacija maksimalno usmerava preduzeća ka potrošačima i resursima jednog ili više regiona i njihovog uklapanja (integriranja) u tamošnju nacionalnu privredu. U organizaciji se povezuju proizvodi/usluge sa regionima. Kod **geocentrične** orijentacije preduzeće vidi ceo svet kao potencijalno tržište. Znači da je ono globalno orijentisano u strategiji, kulturi, kadrovima, organizaciji i upravljanju, tehnologiji, redistribuciji sredstava i svim ostalim aspektima poslovanja.

### 2.2.3 Karakteristike ugostiteljskih i turističkih preduzeća

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

U osnovi, organizacije u okviru uslužnog sektora, uključujući i ugostiteljsko-turistička preduzeća, poseduju određene, jedinstvene karakteristike. Ignorisanje razlika između uslužnih i proizvodnih preduzeća može da vodi ka neočekivanim ishodima. Dakle, specifičnosti i karakteristike ugostiteljsko-turističkih preduzeća odnsno usluga koje pružaju ova preduzeća bile bi (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2004; Gronoos, 2007; Kandampully, 2007):

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

#### Neodvojivost

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

Da bi se privukli i zadobili novi potrošači neophodno je obraćanje posebne pažnje na lokaciju, brend i neprekidne marketinške i promotivne aktivnosti ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Uz zahteve za aktivnim prisustvom potrošača i zahtevom da oni igraju važnu ulogu u procesu pružanja usluga, takođe, neophodno je i neprekidno obraćanje pažnje na ponašanje, fizički izgled zaposlenih, dizajn enterijera i dekoracije, nameštaj, raspored i buku. To znači da, kao što komentarišu Fitsimons i

Fitsimons (2004), kada je reč o upravljanju uslužnim preduzećima, operacijama, marketingom i menadžmentom ljudskih resursa u ugostiteljstvu i turizmu, organizacije moraju biti veoma usko povezane. U poređenju sa proizvodnim kompanijama ovde je neophodno da se razvije i održava jedan drugačiji pristup menadžmentu, organizacionoj strukturi i kulturi unutar ugostiteljsko-turističkih preduzeća.

### **Simultanost**

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

### **„Propadanje”**

Pošto su proizvodnja i konzumacija u ugostiteljsko-turističkim preduzećima simultane, usluge „propadaju” ukoliko se ne prodaju. Kao posledica toga, njihova vrednost je zauvek izgubljena. Na primer, jedno mesto u avionu ili jedna hotelska soba će „propasti” ukoliko je potrošač ne kupi/rezervise u vreme proizvodnje/dostupnosti. Zbog toga je potpuna upotreba kapaciteta usluga strateški zadatak za mnoga ugostiteljsko-turistička preduzeća. Posebno je važno da se naglasi da je tražnja za uslugama ugostiteljsko-turističkih preduzeća često promenljiva i da zavisi od spoljnih promena ili razvoja situacije, kao što su sezonalnost ili krize. Na primer, teroristički napadi (kao onaj 11. septembra 2001. u Njujorku), pojava nekih bolesti (kao SARS na Dalekom istoku) i prirodnih vremenskih nepogoda (kao što su tornada i uragani); svi ovi slučajevi su imali negativan uticaj na potražnju za uslugama koje nudi turistička i ugostiteljska industrija širom sveta. Ugostiteljsko-turistička preduzeća ne mogu da prodaju svoje usluge kad nastanu takve okolnosti, one nepovratno gube značajan iznos prihoda. Kad je potražnja mala ili se dešavaju iznenadne fluktuacije u potražnji, nije lako ni preporučljivo za ugostiteljsko-turistička preduzeća da spuste cene, pošto to može da utiče na sliku o njima, promeni stanje u domenu potrošača i može da uznemiri redovne potrošače. Dalji problemi vezani za propadanje usluga su da potražnja klijenata za uslugama ovih preduzeća pokazuje veoma ciklično ponašanje u veoma kratkom vremenskom periodu. Na primer, restorani su prepuni za vreme ručka, uveče i vikendom, ali u drugim vremenskim intervalima najčešće nisu. Potražnja za mnogim ugostiteljsko-turističkim preduzećima poput restorana i tematskih parkova povećava se za vreme praznika kao što su Božić, Nova godina ili prolećni i letnji raspust. U zavisnosti od lokacije, mnogi hoteli i restorani imaju varijacije u popunjenosti kapaciteta između letnjeg i zimskog perioda. Ovo predstavlja veliku odgovornost za menadžment kompanija prilikom planiranja budućnosti i raspoređivanja svojih resursa pravovremeno i adekvatno. Ukratko, očekivane i neočekivane promene u potražnji imaju uticaj na strukturu troškova, formiranje cena, izbor osoblja i odluke o raspoređivanju resursa.

### **Neopipljivost**

Ugostiteljska i turistička preduzeća nude kombinaciju opipljivih i neopipljivih proizvoda (Kandampuli, 2007). Na primer, hotelska soba ili obrok u restoranu imaju obe osobine. Da ponovimo, mogu da postoje velike razlike između budžetskog tipa hotela i hotela luksuzne kategorije ili između restorana brze hrane i otmenog restorana u smislu opipljivosti i neopipljivosti kvaliteta koji je u ponudi. Međutim, usluge su često ideje, koncepti, interakcije, odnosi i iskustva koja najčešće ne mogu da se patentiraju. Veoma je važno da se ima na umu da je aspekt neopipljivosti usluga koju nude ugostiteljsko-turistička preduzeća ključna za zadovoljstvo potrošača, zato što je glavna poteškoća u vezi sa neopipljivosti usluga u tome da je potrošači često ne mogu videti, osetiti i probati kada ih poručuju ili kupuju (Gronrus, 2007, Kandampully, 2007). Pre kupovine usluga, potrošači mogu da probaju da ocene usluge na osnovu posmatranja enterijera hotela ili restorana te izgleda i ponašanja zaposlenih. U većini slučajeva, potrošači se oslanjaju na sliku ili dobar ugled ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Da bi se prevazišli potencijalni problemi i nezadovoljstvo ovim oblastima, neke kompanije objavljuju da njihove usluge i ponuda garantuju stoprocentno zadovoljstvo. Prema zakonskim odredbama ugostiteljsko-turistička preduzeća su u obavezi da obezbeđuju prihvatljive usluge za potrošače. Međutim, ove zakonske odredbe variraju od države do države. Očekivanja klijenata takođe variraju, u zavisnosti od države ili geografskog područja u kojem se nalazi kompanija. Poznato je da se zahtevi i očekivanja klijenata stalno povećavaju, što pojačava i pritisak na ugostiteljsko-turistička preduzeća da poboljšaju svoje usluge i menadžmentsku praksu.

### **Heterogenost**

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

U skorije vreme, u velikoj meri povećali su se pokušaji da se poboljša i standardizuje proces pružanja usluga putem intenzivne upotrebe informacionih tehnologija i aktivne obuke zaposlenih. Sa druge strane, neki potrošači očekuju visok nivo usluga, ali to ne znači da oni vole standardizovane usluge. Zbog toga ugostiteljsko-turistička preduzeća treba da dostignu neki nivo ravnoteže između standardizacije i različitosti prilikom ispunjavanja zahteva i očekivanja svojih klijenata.

### **Struktura troškova**

Struktura troškova u preduzećima utiče na donošenje odluka, kako u oblasti menadžmenta tako i po pitanju resursa. Na primer, luksuzna ugostiteljsko-turistička preduzeća veoma su intenzivna

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

### **Intezitet rada**

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

## **2.2.4 Uticaj osobenosti i karakteristika usluga u ugostiteljsko-turističkim preduzećima na njihov menadžment**

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

Vreme koje gost provede u restoranu brze hrane mnogo je kraće od onog koje provede uživajući u obroku od 4 ganga u luksuznom restoranu. Komunikacija između potrošača i zaposlenih te između samih potrošača/putnika na brodu tokom krstarenja, u hotelu sa pet zvezdica, ili u noćnom klubu biće veoma različita od komunikacije u niskobudžetnom hotelu ili Meksikonu. Ono što je ovde veoma važno jeste da menadžeri i vlasnici ugostiteljsko-turističkih preduzeća treba da budu svesni jedinstvenih karakteristika njihovog biznisa. Takođe, moraju biti iznad jednostavnog prilagođavanja menadžerskih tehnika koje su razvile industrijske delatnosti. Zbog toga je veoma važno definisati ključne oblasti u kojima prethodno navedene specifičnosti i karakteristike mogu imati implikacije na menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća.

Oblasti u kojima karakteristike usluga ugostiteljsko-turističkih preduzeća imaju uticaj na menadžment (Okmus et al., 2010):

1. Analiza unutrašnje i spoljne sredine kao trajan proces,
2. Donošenje odluka u oblastima pružanja usluga, formiranje cena i marketing,

3. Strateško planiranje,
4. Razvoj održive konkurentske prednosti,
5. Dostizanje i evaluacija željenih ciljeva,
6. Kapacitet menadžementa da se dobije maksimalan prihod,
7. Menadžment strukture troškova u kompaniji,
8. Raspodela dostupnih finansijskih sredstava i ljudskih resursa za buduće strategije,
9. Evaluacija i poboljšanje procesa pružanja usluga,
10. Interakcija sa potrošačima i zadovoljavanje potrošača,
11. Obuka, razvoj i motivacija zaposlenih i menadžera,
12. Dizajniranje i dekorisanje prostora.

# 3

POJAM,  
SADRŽAJ I  
KARAKTERISTIKE  
STRATEGIJSKOG  
MENADŽMENTA



### 3.1 POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

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

Pojam menadžmenta je i lako ali i teško odrediti, imajući u vidu brojnu literaturu ali još više praktična iskustva. Sa teorijsko-istraživačkog aspekta prisutne su brojne definicije upravljanja, čiji pregled ne omogućava jedinstveno i jednostavno određenje samog pojma. Upravljanje etimološki vodi poreklo od latinske reči *manus* – ruka i premda se njegovo značenje vremenom menjalo, upotrebljava se da označi proces rukovođenja, obučavanja i usmeravanja. U dvadesetom veku, sa prodorom zapadnih škola upravljanja, za označavanje pojma upravljanja opšteprihvatan je engleski termin menadžment (*management*). U zemljama razvijenih tržišnih privreda<sup>2</sup> naročito se ističe značaj i neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa iz domena upravljanja i uloge i značaja koji upravljanje ima u poslovanju preduzeća.

Upravljanje (menadžment) je od različitih autora i praktičara definisano na brojne načine, u zavisnosti od toga koji su aspekt problema želeli da naglase. Uglavnom, sadržina definicije pojma upravljanja (menadžmenta) menjala se sa promenom karaktera okruženja u kome posluju organizacije. Menadžment je stalni proces rešavanja problema sa kojima se suočava preduzeće u obavljanju svoje poslovne aktivnosti. Menadžment je dinamički proces jer se uslovi u privredi i preduzeću menjaju, te je neophodno prilagođavati aktivnosti izmenjenim uslovima poslovanja. Menadžment kao proces je od posebnog značaja jer ukupan rezultat uključuje serije aktivnosti – planiranje, organizovanje i kontrolu i akcije koje se obavljaju zajedno na kontinuirani način.

Slika 9. Ključni aspekti procesa menadžmenta



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

<sup>2</sup> U zemljama u tranziciji, kakva je naša, dakle u uslovima diskontinuiteta unet je u širu upotrebu i termin menadžment, kao pogodan način da označi suštinsku promenu u shvatanju upravljanja u tranzicionim uslovima, a njegova upotreba doprinela je reafirmaciji upravljanja, ističući neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa u ovoj oblasti.



Neki autori pod upravljanjem podrazumevaju umetnost obavljanja poslova pomoću ljudi, naglašavajući društvenu komponentu ukupnog procesa (Stoner and Freeman, 1992). Drugi autori ističu značaj ostvarivanja organizacionih ciljeva (Koontz and O'Donell, 1992) ili kao adekvatan proces determinisanja i vođenja kursa firme ka ciljevima (Ansoff, 1975). Pojam upravljanja definiše se i kao proces kojim se kreiraju, usmeravaju, održavaju i posluju svrsishodne organizacije posredstvom koordinisanog, kooperativnog ljudskog napora (McFarland, 1979). Sa aspekta menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu, definicija koja je dovoljno sveobuhvatna i prilagođena zahtevima savremenog okruženja, jeste da se pod upravljanjem podrazumeva **proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja** (Kreitner, 1989).

Na osnovu analize slike 9. i gore navedene Kreitnerove definicije može se konstatovati da se upravljanje (*management*) sastoji iz pet ključnih elemenata:

#### 1. organizacioni ciljevi

- željena stanja koja treba ostvariti, ili krajnja, ishodišna tačka svih akcija;
- organizacije kao i pojedinci mnogo su uspešnije ukoliko su njihove aktivnosti vođene i usmeravane ka izazovnim, ali ipak ostvarivim ciljevima;
- organizacioni ciljevi daju svrhu i direktive upravljačkom procesu i istovremeno služe kao etalon za merenje performansi;

#### 2. zajedničko delovanje

- u upravljanju, kao socijalnom procesu, da bi se ostvarili definisani ciljevi, potrebno je postaviti pravog čoveka, na pravo mesto, u pravo vreme, zbog čega u ovom procesu važno mesto imaju aktivnosti regrutovanja, obučavanja, motivisanja i vođenja ljudi;

#### 3. balansiranje efektivnosti i efikasnosti

- efektivnost pokazuje u kojoj meri su ostvareni definisani ciljevi, ali u uslovima limitiranih resursa nije dovoljna za dobro upravljanje;
- dodatni zahtev kojim se uvodi i pojam efikasnosti je ostvariti ciljeve uz minimalnu upotrebu resursa;
- da bi se ostvarila uspešnost preduzeća menadžeri treba neprestano da balansiraju odnos između efektivnosti i efikasnosti;

#### 4. ograničeni resursi

- posebna pažnja u procesu upravljanja posvećuje se racionalnoj upotrebi oskudnih resursa, a to ukazuje na blisku vezu sa ekonomijom, zbog čega se upravljanje često označava kao „primenjena” ekonomija;

#### 5. promenljivo okruženje

- priroda i granice okruženja neprestano se menjaju, i u tim uslovima, upravljanje ima ulogu da oblikuje adekvatan odgovor na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane promenama u okruženju.

Važno je dodati i sledeće:

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

Nezaobilazna je činjenica da je menadžment proces usmeravanja ponašanja drugih ljudi prema rešavanju određenih zadataka, stoga je zadatak menadžmenta da preduzima potrebne akcije, kojima

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

O prirodi menadžerskog posla postoje dva suprotna stajališta:

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

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

- stilu vođenja,
- načinu rešavanja problema,
- strukturi potrošača kojima se pružaju usluge odnosno nude proizvodi,
- složenosti organizacione strukture,
- kvalitetu nosilaca pojedinačnih zadataka, njihovom znanju i sposobnostima, te konačno
- znanju, mogućnostima i sklonostima menadžera.

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

Za razumevanje velikog značaja menadžmenta najbolje može poslužiti činjenica da u SAD svake godine propadne oko 100.000 firmi. U Velikoj Britaniji ta cifra je nešto manja, ali ipak velika – oko 30.000. Glavni razlog njihovog neuspeha leži u slabom i neefikasnom menadžmentu (Vukosav,2010).

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

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

Osnovni zadatak, čak i potreba, menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu jeste da planira željenu budućnost ugostiteljsko-turističkog preduzeća i da taj plan ostvari u što je moguće većoj meri. Da bi se razne ideje pretočile u akcije, menadžeri moraju biti spremni da podrže, podstiču i motivišu radnike koji treba da sprovedu zacrtane planove i odluke. Ovaj zadatak menadžera kao lidera u preduzeću, da ljude usredsređuje na realizaciju zacrtanih ciljeva preduzeća, predstavlja najsuptilniji deo veštine upravljanja. Zapravo to podrazumeva neophodnost spajanja motivacionog faktora i timskog rada u prostoru i

vremenu. Motivisati one koji sprovode planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem, rukovoditi timovima koji su često heterogeni, jeste ne samo veština nego i umetnost. Ovo nije ni malo jednostavan zadatak kada je delatnost turizma i ugostiteljstva kod nas u pitanju ako se ima u vidu da je upravo ovo delatnost koja obiluje sa dosta niskim nivoom stručne radne snage. To su radnici koji manje-više pripadaju grupama nižih socijalnih kategorija. Osnovni zadatak i značaj menadžmenta je upravo u objedinjavanju svih ovih elemenata kako bi se što efikasnije kreirao i sproveo proces upravljanja u ugostiteljsko-turističkim preduzećima.

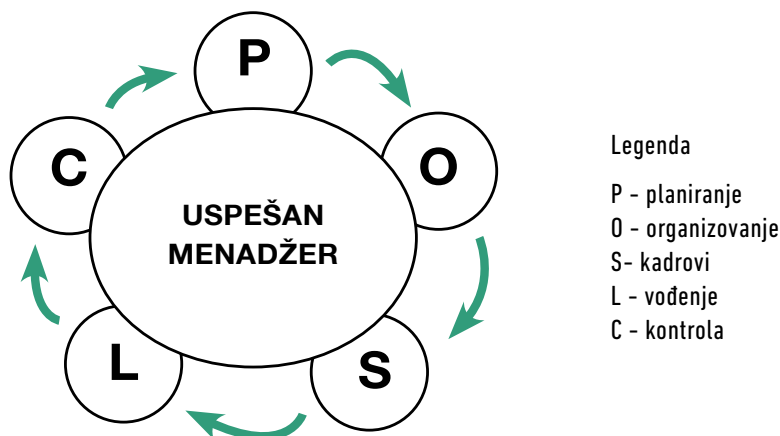
### 3.2 FUNKCIJE MENADŽMENTA

Iz definicije pojma menadžmenta, koja se sagledava iz procesa, proizilazi da se složeni sistemi menadžerskih aktivnosti, u tom menadžerskom procesu, mogu definisati kao funkcije menadžmenta. Menadžment se, kao skup procesa i aktivnosti, shvata kao odgovornost, delotvornost, kreativnost i organizovanost. Stoga su funkcije menadžmenta (Weihrich i Kontz, 1998):

- planiranje;
- organizovanje;
- kadrovi;
- vođenje (liderstvo);
- kontrola.

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

Slika 10. Osnovne funkcije menadžmenta



Izvor: M. Buble (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split

**Organizovanjem** se uspostavlja red i stvara stanje (organizacije) u kome su indentifikovani i definisani zadaci svakog pojedinca i organizacionog dela. Zapravo, organizovanjem se vrši podela poslova i stvaraju obaveze za njihovo izvršavanje. Organizovanjem se delegiraju poslovi (zadaci)

i raspodeljuje odgovornost i autoritet na pojedince i pojedine organizacione pozicije. Osim toga, organizovanjem se grupišu poslovi po njihovoj srodnosti i istovetnosti i povezuju u organizacione jedinice. Na taj način stvara se organizaciona struktura preduzeća.

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

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

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

Kompleksnost menadžmenta ogleda se u tome što menadžeri rade na različitim nivoima u organizaciji i sa različitim rasponom organizacionih aktivnosti. Uobičajena je podela na sledeće tipove ili nivoe menadžmenta:

1. *top management* – vrhovni
2. *middle management* - srednji
3. *first-level management* - niži

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

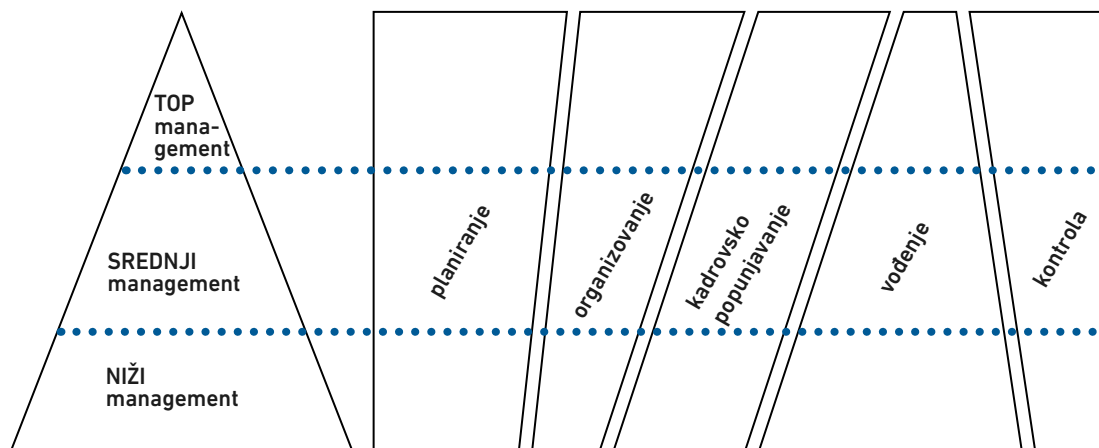
*Middle management* je prvenstveno odgovoran za implementaciju poslovne politike i planova preduzeća razvijenih od strane top-menadžmenta, te za nadgledanje i koordinisanje aktivnosti menadžera nižih nivoa. To su menadžeri koji npr. samostalno vode određene hotelske organizacijske jedinice ili poslove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

*First-level management* nadgleda i koordinira aktivnosti osoblja. To je niži nivo menadžmenta (još se nazivaju i predradnicima ili supervizorima) koji neposredno rukovodi zaposlenima u određenim fazama izvršenja postavljenog zadatka. Ovdje uključujemo sekretara kabineta generalnog menadžera, šefa smene recepcije, šefa smene kuhinje, šefa poslastičarnice, šefa kafane i druge. Da bi mogli upravljati ugostiteljsko-turističkim preduzećem, menadžeri treba da raspoložu određenim sposobnostima. Te su im sposobnosti potrebne da bi mogli uspešno definisati ciljeve preduzeća, utvrđivati poslovnu politiku, motivisati zaposlene i razvijati veze i odnose preduzeća s njihovim okruženjem. Menadžeri trebaju raspolagati sledećim sposobnostima (Vukosav, 2010):

- tehničke sposobnosti,
- pozitivne ljudske osobine,
- konceptualne sposobnosti,
- sposobnost dijagnostike i analitike.

**Tehničke sposobnosti** se odnose na poznavanje delatnosti, procese rada i komunikaciju ugostiteljsko-turističkog preduzeća s okruženjem. Ove se sposobnosti stiču obrazovanjem i praksom, a potrebnije su nižim nivoima menadžmenta. **Pozitivne ljudske osobine** pomažu menadžerima da uspostave kvalitetne odnose sa saradnicima, poslovnim partnerima i zaposlenima kojima upravljaju. **Konceptualne sposobnosti** se ogledaju kroz mogućnosti menadžera da osmisle poslovne ciljeve, da koordiniraju radom saradnika i integrišu sve zaposlene na ostvarivanju ciljeva preduzeća. Slično kao lekari i menadžeri treba da umeju da **dijagnostikuju** i **analiziraju** poslovne probleme i konfliktne situacije te utvrditi njihov uzrok, da bi se iste mogle uspešno rešiti ili izbeći. Različiti nivoi menadžmenta u skladu sa prirodom svoje organizacione pozicije, različitu pažnju i vreme posvećuju funkciji planiranja, organizovanja, kadroviranja, vođenja i kontrole.

Slika 11. Udeo vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta



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

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

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

Jedan prilaz, sa početka dvadesetog veka, polazi od pretpostavke da je potrebno izdvojiti upravljačke funkcije, dok je drugi, sa kraja dvadesetog veka, usmeren na upravljačke uloge. *Upravljačke funkcije* su svrshodne aktivnosti koje izvršavaju rukovodioci (predstavljaju ishod ka kome su rukovodioci usmereni), a *upravljačke uloge* su kategorije koje odgovaraju stvarnom ponašanju rukovodilaca (predstavljaju sredstvo da bi se došlo do ishodišne tačke)(Čerović, 2003). U praksi, naročito preduzeća turističke privrede, često se koristi kombinovani pristup.

### 3.3 OSNOVE STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment određuje ciljeve preduzeća, razvija načine i planove za ostvarenje tih ciljeva i alokacije resursa za implementaciju u planove. Najviši je nivo menadžerske aktivnosti ([www.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://www.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)). Predstavlja smernicu celom preduzeću. Strategija preduzeća mora biti adekvatna za resurse, sredinu i ciljeve preduzeća (Pavlović, 2006).

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Predstavlja relativno nov koncept koji se u poslovnoj teoriji i praksi počinje koristiti krajem pedesetih godina prošlog veka. Strategija je reč grčkog porekla (strategos = vojskovođa) i pozajmljena je iz vojne terminologije („veština generala”), a označava granu ratne vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja (Steiner et al., 1986).

Poslovanje preduzeća odvija se u „ratnoj sredini” u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. „Ratnu sredinu” predstavlja tržište, gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentne prednosti da bi se zadobilo poverenje potrošača, odnosno turista (Čerović, 2009).

Strategija ugostiteljsko-turističkih preduzeće preduzeća treba da odgovori na sledeća pitanja:

- Kako se prilagoditi promenjivim uslovima?
- Kako rasporediti resurse?



- Kako biti konkurentan na svakom pojedinom tržištu na kojem se javlja preduzeće u smislu zadovoljenja potreba potrošača?
- Kako pozicionirati preduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbeći probleme?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni deo preduzeća?

Prema tradicionalnom pristupu strategija se definiše kao “određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva preduzeća, prilagođavanje smerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa koji su potrebni za postizanje zacrtanih ciljeva.” (Cerović, 2003, 272) Pojedini autori kritikuju definisanje strategije na temelju planiranja. Tako Mintzberg tvrdi da su često bolje strategije koje su proizašle iz samog postojanja preduzeća (slučajne strategije) od onih planiranih (Mintzberg, 1979). Prema modernom pristupu strategija se definiše kao “obrazac u mnoštvu odluka ili akcija”. Stejsi (Stacey, 1997) definiše strategiju kao “skup menadžerskih znanja kojima nije cilj smanjenje iznenađenja i povećanje nivoa predviđanja zbog unapređenja sposobnosti vrhovnog menadžmenta, već naprotiv, cilj je suočavanje s nepredvidivošću i njenja upotreba, upoznavanje s nekomplementarnim kulturama, kao što su nepostojanje konsenzusa, protivrečnost, konflikt i nedoslednost” (Cerović, 2003, 272).

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u turističkoj delatnosti u širem smislu. U tom smislu, strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi, te strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost (Milisavljević i Todorović, 1991). Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciji resursa da bi se stvorila i održavala konkurentna prednost preduzeća u sredini.

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća naziva se **formulisanje strategije**, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja **strategijsko planiranje** (Čerović, 2009).

Strategijski menadžment prihvataju i praktikuju ugostiteljsko-turistička preduzeća suočena sa sve više promenljivom, turbulentnom i kompleksnom sredinom. Strategijski menadžment je menadžment promena (Steiner et al., 1986). On obuhvata sistem korporativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama – vođenje, planiranje, kontrolu, i menadžment ljudskih resursa. Sve ovo obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera.

Savremeni turizam i ugostiteljstvo ubrzano prelazi na globalni nivo, javljaju se nove destinacije, objekti, turistički proizvodi i usluge. Ugostiteljsko-turističko preduzeće koje želi opstati i uspeti mora upoznati nove trendove i uključiti ih usvoju strategiju, jer jučerašnji zahtevi i potrebe već su zastareli. Brzina promene i izmene trendova nosi potrebu za češćim preispitivanjem i menjanjem strategije i planova kako bi se održao sklad sa zahtevima tržišta. Time se menja i raspoređivanje resursa i preduzeće posla.

Turističke i ugostiteljske usluge budućnosti će nuditi pakete usmerene na individualne zahteve i probleme potrošača te im omogućiti fleksibilnost u planiranju vlastitog odmora. Takođe će se smanjiti sezonske oscilacije što doprinosi popunjenosti kapaciteta, a time i profitabilnosti. Budući da se menjaju potrebe turista, ugostiteljsko-turistička preduzeća moraju se prilagoditi tim potrebama.

Smisao strategije jeste da se definiše i sledi jedna ili nekoliko strategija – veći broj strategija predstavlja nepravilno raspoređivanje resursa i konfuziju. U strategiju mora biti uključen menadžment koji je donosi i prati njezino izvršenje, ali i svi sektori i odeljenja preduzeća, s obzirom da je oni sprovode.

Strategijski menadžment može se definisati kao kontinuirani, interaktivni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini (Certo and Preter, 1991); odnosno kao sistematski pristup glavne i povećane odgovornosti generalnog menadžmenta; poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja (Ansoff and Mc Donnell, 1990).

Takođe, strategijski menadžment se može definisati (Todorović et al., 2000, 160) „**kao proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini.**”

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući ugostiteljsko-turističkom preduzeću racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kome ono obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Strategijski menadžment obuhvata (Mašić, 2009):

- strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor);
- strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Karakteristika strategijskog menadžmenta je da ne posmatra i prihvata sredinu kao datu što ulogu strategije ograničava na adaptaciju i reagovanje. Strategijski menadžment nastoji da upravlja svim resursima da se ostvari konkurentska prednost sa nastojanjem da se kreira budućnost.

Strategijski menadžment se posmatra kao kontinuirani, interaktivni proces koji uključuje nekoliko faza:

1. situacionu analizu,
2. usmeravanje organizacije (misija, vizija i ciljevi),
3. formulisanje (oblikovanje) strategije,
4. implementaciju (primenu) strategije,
5. evaluaciju (ocenu strategije).

Slika 12. Faze u procesu strategijskog menadžmenta

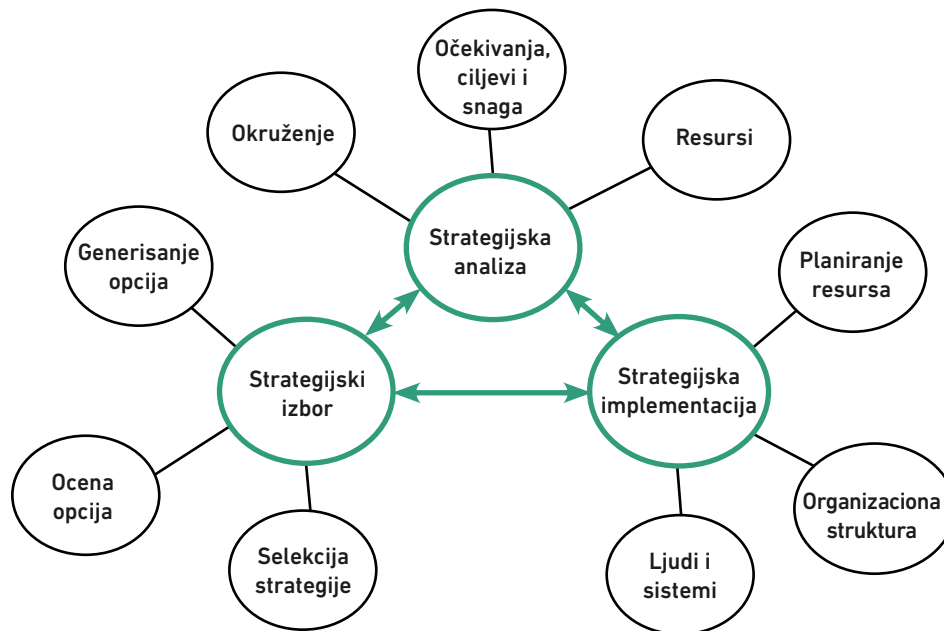
Faza 1:	Faza 2:	Faza 3:	Faza 4:	Faza 5:
Situaciona analiza • interna ⇒ • eksterna	Usmeravanje organizacije • misija ⇒ • vizija • ciljevi	Formulisanje strategije ⇒	Implementacija strategije ⇒	Evaluacija (ocena) strategije

Izvor: urađeno od strane autora

U teoriji, ali i u praktičnom poslovanju, egzistira više modela strategijskog menadžmenta u organizaciji. Za ugostiteljsko-turistička preduzeća mogu biti interesantni oni modeli koji u sebe uključuju strategijske politike koje pomažu efektivno formulisanje strategije, implementaciju i strategijsku

kontrolu. Osim toga za ova preduzeća su interesantni modeli koji uključuju tri osnovna dela (Jonson and Sholes, 1988): strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju kao što se može videti na slici 13.

Slika 13. Model elemnata procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: G. Jonson, K. Scholes (1988): Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall

U svakom slučaju, sve vrste modela obuhvataju sledeće korake, bitne elemente (Čerović, 2009):

- strategijska, situaciona analiza internih i eksternih faktora sredine organizacije;
- (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva;
- strategijski izbor, formulisanje strategije (generisanje, vrednovanje, selekcija);
- implementacija, sprovođenje strategije preduzeća u život;
- strategijska kontrola.

Proces strategijskog menadžmenta podrazumeva postojanje uzastopnih i uzajamno povezanih aktivnosti koje dovode do određenog ishoda. Krajnji rezultat tih uzajamno povezanih aktivnosti jeste niz strategija koje ugostiteljsko-turistička preduzeća primenjuju u svom poslovanju.

Strategijski menadžment je jedna strana medalje, tj. odgovornosti koja pripada generalnom (opštem) menadžmentu. Druga strana medalje – odgovornosti predstavlja operativni menadžment. Dok se strategijski menadžment bavi kreiranjem strategijske pozicije koja obezbeđuje budući životni vek preduzeća, operativni menadžment koristi trenutne strategijske pozicije za ostvarenje operativnih ciljeva organizacije. U poslovnim preduzećima svih delatnosti pa i u turizmu i ugostiteljstvu strategijski menadžer se kontinuirano brine o profitnim potencijalima, a operativni menadžer se brine kako da pretvori potencijal u stvarni profit. Strategijska aktivnost koristi resurse i na taj način, gledano na kratki rok, umanjuje kratkoročnu profitabilnost. Dakle, aktivnosti strategijskog i operativnog karaktera često su konfliktne, ali, na dugi rok gledano, ukoliko je efektivan strategijski menadžment (“raditi prave stvari”), onda se stvaraju pretpostavke za efikasnost operativnog menadžmenta (“stvari raditi na pravi način”) (Mašić, 2009).

### 3.4 STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Planiranje predstavlja most između sadašnjeg i željenog položaja preduzeća. Bez planiranja poslovanje je prepušteno slučaju. Planiranje je intelektualno zahtevan proces jer traži da svesno odredimo smerove delovanja i zasnivamo naše odluke na svrsi, znanju i preciznim procenama.

Proces planiranja se kreće od vrha organizacione piramide prema nižim nivoima, odnosno vrhovni (top) menadžment definiše ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategiju) koje se na nižim nivoima preformulišu u izvršne planove.

Strategijsko planiranje se bavi opstankom i razvojem preduzeća na dugi rok u skladu s načelima efektivnosti i efikasnosti. Strategijama se definiše skup akcija i potrebnih resursa za ostvarivanje strateških ciljeva. Njihova svrha je u maksimalnom iskorištavanju prednosti koje preduzeće ima u odnosu na konkurenciju kao i povoljnih prilika koje mu se pružaju u spoljašnjem okruženju (Cerović, 2003).

Strategijsko planiranje se definiše kao pogled u budućnost u kojem se analizira sadašnje i očekivano buduće stanje, utvrđuju smer i sredstva kojima će se ostvariti globalna budućnost, koja se može nazvati i misija preduzeća. Strategijsko planiranje osigurava sprovođenje dobrih namera strateške vizije u konkretne akcije s jasno definisanim odgovornostima i rokovima izvršenja akcija koje omogućuju sprovođenje strateške vizije. Strategijsko planiranje može imati lošu pouzdanost s obzirom na dugoročnost predviđanja i planiranja. Preduzeće usvaja i sprovodi određenu poslovnu politiku, s ciljem da uz postizanje odgovarajućeg tržišnog učešća ostvari određene finansijske rezultate poslovanja i da svoj razvoj usmeri u željenom pravcu. Zato određeno preduzeće u turizmu i ugostiteljstvu preduzima konkretne radnje, postupke, mere i akcije kojima je zadatak da obezbede razvoj u skladu sa tendencijama u okruženju.

Strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Međutim, strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka, jer se odluke mogu praviti samo u sadašnjosti. Ovaj proces posmatra se i opisuje sa različitih aspekata. Strategijsko planiranje možemo definisati kao logičan, analitičan proces za izbor buduće pozicije preduzeća ili analitičko razmišljanje i pripremu izvora za alokaciju.

Strategijsko planiranje predstavlja i način života, jer posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje u organizaciji, moraju verovati i želeći to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Struktura i proces strategijskog planiranja orijentisani su na (Certo, Preter, 1991):

- preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja;
- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije;
- identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju;
- definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

U kreiranju strategijskog planiranja koriste se različite tehnike: portfolio matrice, scenario metod, analiza gepa itd., ali se ne može svesti samo na primenu odgovarajućih tehnika (Čerović, 2009).

Preduzeće se, kao deo šireg okruženja, mora prilagoditi promenama u okruženju da bi opstalo, raslo i razvijalo se. Pri tome je najvažnije razumevanje da je promena stalna, a sasvim je sigurno da je najslabije formulisati odgovarajuće planske odluke u uslovima stalnih promena faktora okruženja.

Utvrđivanje odgovora preduzeća (formulisanje planskih odluka) na sve strategijske promene zahteva strategijski pristup, odnosno preduzeće mora da izgradi takve norme i vrednosti koje određuju njegovu težnju za određenom vrstom strateškog ponašanja. Jedan od najpopularnijih i najčešće primenjivanih pristupa strategijskog planiranja, u ugostiteljsko-turističkim preduzećima razvijenih zemalja, jeste portfolio pristup. U praksi brojnih diverzifikovanih preduzeća razvijenih zemalja, primenjuju se različiti modeli portfolija turističkih proizvoda, širi se primena postojećih modela, a nastaju modifikovani i sasvim novi.

Portfolio koncept počiva na stavu da je dugoročna rentabilnost preduzeća obezbeđena optimalnom kombinacijom portfolija turističkih proizvoda, s različitim stopama rasta tržišta i različitim učešćem na tržištu. Pri tome je neophodno da unutrašnja struktura portfolija proizvoda ili poslova bude funkcija ravnoteže novčanih tokova različitih proizvoda (rasta tržišta i učešća na tržištu). Shodno tome, planira se strategijska pozicija i strategijski nastup na tržištu.

Strategijsko planiranje ima nekoliko važnih atributa, a to su (Milisavljević, 2012):

1. orjentisanost na bazična pitanja efektivnosti poslovanja (odabrati pravo područje delatnosti) – na toj osnovi se mogu stvarati taktički planovi koji su orjentisani na efikasnost (maksimiranje odnosa između ulaganja i efekata);
2. orjentisanost na promenu strategijske pozicije preduzeća (odnosa između potencijala preduzeća i sredine) – strategijsko planiranje je način prevazilaženja razmaka između sadašnje i željene pozicije, bitno je da se precizno identifikuju ograničenja da se ostvari poželjna pozicija;
3. orjentisanost na rast i razvoj – rast je rezultat uspeha da se tržištu ponudi adekvatan program.

Proces planiranja započinje određivanjem preciznih, merljivih ciljeva koje treba dosegnuti u realnom roku.

U preduzećima koja ne žele da budu prepuštena stihijskom načinu odlučivanja, gotovo svakodnevno se ističe važnost planova. To je stoga što planiranje za organizaciju predstavlja proces utvrđivanja ciljeva i iznalaženja načina da se oni ostvare. Bez plana menadžeri ne mogu efikasno organizovati ljude i resurse (može se desiti da nemaju ni jasnu predstavu šta je to što bi trebalo da organizuju). Menadžeri bez plana ne mogu pouzdano rukovoditi, niti očekivati da će ih drugi pratiti. Isto tako, bez plana menadžeri i njihovi sledbenici imaju male šanse da ostvare ciljeve, ili da shvate gde i kada su skrenuli sa zacrtanog puta (pod ovakvim okolnostima ni kontrola ne može biti od koristi). U praksi, neadekvatni planovi vrlo često negativno deluju na budućnost celokupne organizacije, odnosno preduzeća. U tom kontekstu je planiranje, kao deo sveukupnog menadžerskog procesa, od presudnog značaja.

Rezultat strategijskog planiranja treba da bude poslovni uspeh na ciljnim tržištima (a ne debela knjiga planova). **Strateški plan** je detaljno razrađena skica koja indicira smer koji preduzeće namerava da sledi u koordinaciji svoje aktivnosti. Strategijsko razmišljanje je pretpostavka da se stvori moderan sistem strategijskog planiranja koji će imati za posledicu osposobljavanje preduzeća za strategijske promene. Strategijsko planiranje doprinosi preciznijem identifikovanju snaga i slabosti preduzeća,

komparativnih prednosti u odnosu na druge, doprinosi proceni rizika alternativa i proceni interne konzistentnosti elemenata strategije. Strategijsko planiranje doprinosi da se izbegne greška da se alokacija resursa obavi pre nego što se formuliše strategija ili da se strategija formuliše, a da se alokacija resursa obavlja spontano. Strateški planovi su tvorevine glavnog menadžmenta i definišu opšte ciljeve organizacije. Oni se ne donose uvek u preciziranim vremenskim intervalima, već kada se javi potreba da se racionalno priđe opasnostima i mogućnostima koje su uočene u sredini.

Slika14. Savremenni strateški plan

## 1. Uvod

- 1.1. Kratak pregled
  - 1.1.1. Pregled osnove plana
  - 1.1.2. Preporuke (preložena strategija)

## 2. Misija

- 2.1. Priroda posla
  - 2.1.1. Definisane poslova preduzeća
  - 2.1.2. Utvrđivanje ključnih poslovnih delova
- 2.2. Misija i ciljevi
  - 2.2.1. Definisane stavova (misije)
  - 2.2.2. Set ciljeva

## 3. Strategijska analiza

- 3.1. Analiza okruženja
  - 3.1.1. Trendovi
    - 3.1.1.1. U političkom okruženju
    - 3.1.1.2. U ekonomskom okruženju
    - 3.1.1.3. U sociokulturnom okruženju
    - 3.1.1.4. U tehnološkom okruženju
  - 3.1.2. Konkurentno okruženje
    - 3.1.2.1. Strukturno okruženje
    - 3.1.2.2. Analiza strateških grupa
    - 3.1.2.3. Analiza konkurenata
- 3.2. Analiza sposobnosti
  - 3.2.1. Procena proizvoda
  - 3.2.2. Pregled resursa
    - 3.2.2.1. Ljudski resursi
    - 3.2.2.2. Psihološki resursi
    - 3.2.2.3. Finansijski resursi
    - 3.2.2.4. Neopipljivi resursi
- 3.3. Analiza slabih i jakih tačaka i šansi i pretnji (SWOT)

## 4. Strategijski izbor

- 4.1. Alternativne strategije, pravci i metodi
- 4.2. Procena strategije
- 4.3. Predložene strategije

## 5. Implementacija strategija

- 5.1. Planiranje
  - 5.1.1. Potrebni resursi za strategiju
  - 5.1.2. Podrška za strategiju
  - 5.1.3. Organizaciona struktura
- 5.2. Marketing
  - 5.2.1. Utvrđivanje kriterijuma i metoda uspeha ciljeva i osnovnih zadataka
  - 5.2.2. Procena strategije (npr. finansijski)

Izvor: O. Bakić (2008): Marketing u turizmu, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica (Novi Sad)

Razvoj strategijskog plana obuhvata (Buble, 2000):

1. izbor adekvatne strategije,
2. utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala,



3. utvrđivanje tehnoloških potreba,
4. utvrđivanje finansijskih resursa,
5. utvrđivanje adekvatne organizacije i menadžmenta.

Prilikom izrade strateškog plana potrebno je pridržavati se sledećih kriterijuma (Kreitner, 1989):

- imati jasan razvoj, ciljeve orjentisane rezultatima, koji su merljivi i vremenski determinisani,
- identifikovati područja aktivnosti potrebnih za izvršenje postavljenih ciljeva,
- navesti specifične odgovornosti i ovlašćenja za odgovarajuće kadrove,
- proceniti vreme za izvršenje aktivnosti i njihovo odgovarajuće sankcionisanje,
- odrediti resurs potreban za izvršenje aktivnosti,
- saopštiti i koordinirati gore navedene elemente, te kompletirati plan akcija.

Ugostiteljsko-turistička preduzeća mogu imati više strateških planova, ali nemaju ih velik broj. Strateški plan se ostvaruje razradom operativnih planova, koji implementiraju specifične delove strateškog plana.

Operativni planovi sadrže podatke kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan (detalji za realizaciju i implementaciju). Operativni planovi su derivati strateških planova i u njima se navode detaljni podaci. Obe ove vrste planova razmatraju osnovne odnose u okviru kojih se ciljevi organizacije ostvaruju. Prethodi im izjava o misiji: opšti organizacioni cilj zasnovan je na premisama planiranja, i on je svrha postojanja organizacije. Strateški planovi primenjuju se na odnose između ljudi u organizaciji i ljudi koji rade u drugim preduzećima. Operativni planovi odnose se na ljude unutar jedne organizacije.

Strateški i operativni planovi proističu i sprovode se prema određenoj hijerarhiji (Slika 15). Na samom vrhu je izjava o misiji. To je široko postavljen cilj koji odražava mišljenje menadžera o svrsi i kompetentnosti kompanije po kojoj se ona prepoznaje. Izjava o cilju može da solidariše i motiviše članove organizacije.

Slika 15. Hijerarhija planova



Izvor: R. Stoner, E. Friman, D. Gilbert (2000): Menadžment, Želind, Beograd

Ovo je idealan scenario, jer odgovornost za planiranje u praksi ima bezbroj varijanti. Veće organizacije uglavnom imaju centralizovan ili decentralizovan profesionalni kadar za izradu planova, dok će u manjim preduzećima komisija rukovodilaca ili čak menadžera, uz pomoć određenog broja glavnih radnika planove izrađivati nabacivanjem ideja. Upravni odbor često aktivno učestvuje u postavljanju strateških ciljeva u planiranju. U svakom slučaju, strategija je opšti program koji definiše i pomoću koga se realizuju ciljevi organizacije, odnosno, to je način na koji preduzeće reaguje na okruženje tokom vremena i predstavlja vrhovni plan svake organizacije.

Međutim, u turizmu i ugostiteljstvu se poklanjalo manje pažnje planiranju uopšte i strategijskom planiranju za razliku od ostalih privrednih delatnosti. Brojni su razlozi za to, ali izdvajaju se dva osnovna (Čerović, 2009):

1. U turizmu i ugostiteljstvu se, prirodno, zahteva veći stepen fleksibilnosti i adaptibilnosti u odnosu na promenljive uslove u okruženju;
  - postoji u okruženju visok stepen neizvesnosti, menjaju se ekonomski uslovi poslovanja, intezivno se menja struktura tržišta, u kontinuitetu se pojavljuju nove forme i oblici konkurencije, skraćuje se životni vek institucija turizma i sl., tako da planiranje u turizmu i ugostiteljstvu, koje se rigidno posmatralo samo kao dugoročna obaveza, dugo nije bilo pogodno za ugostiteljsko-turističko preduzeće;
  - ugostiteljsko-turistička preduzeća, posebno u vezi sa menadžmentom, imaju veliku potrebu za planiranjem, koje će povećavati (a ne smanjivati) njihovu fleksibilnost u narastajućim promenljivim uslovima turbulentnog okruženja.
2. Stepem diverzifikovanosti poslovanja je drugi argument koji se ističe kao razlog za nedovoljnu upotrebu planiranja u turizmu i ugostiteljstvu.
  - u turizmu i ugostiteljstvu je stepen diverzifikacije neuporedivo viši u odnosu na ostale privredne grane, pogotovo u odnosu na proizvodnju, jer su ugostiteljsko-turistička preduzeća, po pravilu, prinuđena da svoje poslovanje usmeravaju prema različitim strategijskim područjima;
  - preduzeća u ovoj delatnosti prinuđena su da svakodnevno donose brojne odluke različitog karaktera i sadržaja, ali tradicionalni strategijski modeli su, do sada, manje primenjivani u turizmu i ugostiteljstvu (upravo su veća ugostiteljsko-turistička preduzeća, sa većim stepenom diverzifikovanosti svoga poslovanja, više naglašavala potrebu strategijskog planiranja i razvoja).

Planiranje, a posebno strategijsko planiranje u ugostiteljsko-turističkom preduzeću, mora biti u funkciji menadžmenta i marketinga pogotovo imajući u vidu da se u sadržajnom i u metodološkom smislu, praktično obrađuju gotovo ista pitanja (strategijsko planiranje ugostiteljsko-turističkog preduzeća obuhvata celinu njegovog rasta i razvoja, a marketinške aktivnosti prožimaju celokupno poslovanje preduzeća u turizmu). Međutim u teoriji, ali i u praktičnom poslovanju ugostiteljsko-turističkih preduzeća, postoje različiti pristupi i različite sistematizacije pojedinih faza u opštem procesu strategijskog planiranja.

### 3.5 ULOGA ZAPOSLENIH U REALIZACIJI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Ljudi unutar jednog preduzeća igraju bitnu ulogu u strategijskom upravljanju. Strategijski menadžment je podjednako bitan za recepcionera u hotelu, koliko i za generalnog direktora hotela. Jedini aspekt u kome se njihove uloge razlikuju jeste obim, odnosno stepen strategijskih

odluka i aktivnosti za koje je pojedinac zadužen. Na primer recepcioner u hotelu je zadužen za obavljanje svojih direktnih radnih aktivnosti, a kada je reč o strategijskim problemima koji se javljaju u objektu u kome on radi; generalni direktor hotela će se više baviti strategijskim problemima koji nastanu na konkurentskom ili korporativnom nivou (ili pak na oba nivoa). Imajući u vidu značaj koji svaki od zaposlenih ima u strategijskom upravljanju, neophodno je da razmotrimo tri grupe ljudi koji igraju ključnu ulogu u procesu strategijskog menadžmenta: upravni odbor, tim top-menadžera i ostale strategijske menadžere i zaposlene u organizaciji. Upravni odbor čine izabrani predstavnici akcionara jedne kompanije. Pravna obaveza upravnog odbora jeste da predstavlja akcionare (deoničare) i da štiti njihove interese, pa je u skadu sa tim ovlašćen da deluje u ime akcionara, što čini tako što vrši nadzor nad menadžmentom kompanije. Pored toga, on igra značajnu ulogu i u korporativnom upravljanju, odnosno upravljanju odlukama i načinom poslovanja jednog preduzeća. Korporativno upravljanje je postalo pitanje od izuzetnog značaja za strategijske menadžere danas, a u tabeli 3 su navedene neke od osnovnih dužnosti upravnog odbora.

Tabela 3. Osnovne dužnosti upravnog odbora

- Razmotriti i odobriti strategijske ciljeve i planske odluke
- Razmotriti i odobriti finansijske standarde i politike poslovanja preduzeća
- Osigurati integritet finansijske kontrole i sistema izveštavanja
- Odobriti filozofiju kojom se preduzeće vodi
- Pratiti uspešnost u poslovanju preduzeća i redovno preispitivati postignute rezultate
- Odabrati, proceniti i nagraditi top-menadžere
- Razviti planove za popunu radnih mesta u menadžmentu
- Preispitati i odobriti način raspodele kapitala i kapitalnih izdataka
- Kontrolisati odnose sa akcionarima i ostalim glavnim stejkholderima

Izvor: M. Kolter (2010): Strategijski menadžment na delu, Data Status, Beograd

Mera u kojoj je upravni odbor angažovan na formulisanju i sprovođenju strategije oduvek je bilo osetljivo i delikatno pitanje. Na ulogu upravnog odbora u procesu realizovanja strategije jednog preduzeća često se gledalo sa dva suprotna stanovišta. U onim preduzećima u kojima je upravni odbor igrao ulogu „pristalice“, tim top-menadžera redovno bi obavestavao članove upravnog odbora o nameravanim strategijama. U njihovom formulisanju odbor je ponekad pružao određeni doprinos, ali se njegova uloga sastojala u „davanju pristanka“ za realizaciju ovih strategija. Međutim, to nije ono što viđamo kod upravnih odbora danas. Zbog značajnih promena koje su se dogodile u pravnim ovlašćenjima, aktivnosti investitora i korporativnoj strategiji, izmenila se i uloga mnogih upravnih odbora u procesu strategijskog menadžmenta. Članovi upravnog odbora u današnje vreme često znaju da aktivno učestvuju u procesu strategijskog menadžmenta, što čine tako što osmišljavaju nove strategije, ali i nadgledaju proces njihovog implementiranja i evaluacije. Top-menadžment jednog preduzeća, pa tako i ugostiteljsko-turističkog, igra značajnu ulogu u procesu strategijskog menadžmenta. Top -menadžer preduzeća obično je generalni direktor (eng. CEO – *chief executive officer*, prim.prev). Ova osoba obično ima i svoj tim top-menadžera koji čine ostali izvršni ili viši menadžeri poput finansijskog direktora, menadžera sektora smeštaja i drugi pojedinci koji mogu imati različita znanja. U standardni opis uloge generalnog direktora u strategijskom

menadžmentu spadaju funkcije „glavnog“ stratega, arhitekta organizacione strukture i kreatora informacionih/kontrolnih sistema unutar preduzeća. U ostale funkcije koje ulaze u opis strategijske uloge „generalnog direktora“ spadaju i funkcije ključnog donosioca odluka, vizionarskog lidera, političkog aktera, posmatrača i tumača promena u okruženju i kreatora strategije. Top-menadžeri su ti koji snose odgovornost za svaku donetu odluku i postupak svako zaposlenog u okviru preduzeća. Takođe, jedna od značajnih uloga top -menadžera u strategijskom upravljanju jeste njihova uloga kao strategijskih lidera. Kao što je poznato, liderstvo je već dugi niz godina izuzetno popularan pojam u oblasti menadžmenta. Istraživači koji se bave organizacionom strukturom, liderstvo i dalje proučavaju u odnosu na strategijski menadžment jer su top-menadžeri obavezni da obezbede efektivno strategijsko liderstvo. Strategijsko liderstvo predstavlja sposobnost da se predvide promene u okruženju, stvori vizija za budućnost, održi fleksibilnost, razmišlja strategijski i saraduje sa ostalima unutar preduzeća da bi se uvele određene promene koje će osigurati opstanak i prosperitet preduzeća u budućnosti. Top-menadžeri obezbeđuju efektivno strategijsko liderstvo kroz šest ključnih parametara prikazanih na slici 16.

Slika 16. Šta podrazumeva efektivno strategijsko liderstvo



Izvor: Zasnovano na radu R.D. Ireland i M. A. Hill, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership" 1999.

Mada top-menadžeri jednog preduzeća vrše nekoliko važnih dužnosti kao strategijski lideri u procesu strategijskog menadžmenta, menadžeri nižih nivoa i ostali zaposleni širom organizacije takođe imaju značajnog udela u tom procesu. Njihova dužnost je sprovođenje strategije, tj oni predhodno formulisane strategije sprovode u delo. Mogu i da nadgledaju ili da vode poslove drugih ili mogu i sami da izvršavaju određeni deo posla. Pored toga, zaposleni i menadžeri na nižim i srednjim nivoima u preduzeću su zaduženi i za evaluaciju strategija. U slučaju da se strategijama ne bude postizao željeni nivo učinka, moraće ih menjati ili modifikovati. Iako je možda top-menadžment taj koji postavlja smernice i pravila za procenu učinka, ostali menadžeri i zaposleni unutar preduzeća često na kraju sprovode evaluaciju i preduzimaju sve neophodne korake koje situacija zahteva.

4

ANALIZA  
SREDINE

Menadžment svakog preduzeća mora osigurati trajno i uspešno poslovanje u okviru vrlo složenog sistema odnosa koji se uspostavljaju između ostvarivanja interesa preduzeća, s jedne strane, i okruženja poduzeća s druge strane. Sredinu preduzeća čine svi elementi (pojedinci, organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni, ekološki i sl.) koji imaju stvarni ili potencijalni uticaj na rezultate poslovanja preduzeća. U literaturi se pravi razlika između (Milisavljević, 2012):

- opšte sredine (makro, generalne) – indirektno utiče na rezultate poslovanja preduzeća;
- sredine poslovanja (operativne, mikro, zadatka) – direktno utiče na poslovanje i rezultate;
- interne sredine.

Sredina utiče na strategiju preduzeća na više načina. Ona može da stvara mogućnosti ili opasnosti za preduzeće. Sredina oblikuje pravila kako da se konkuriše u pojedinim granama. Olakšava ili otežava pribavljanje neophodnih resursa za obavljanje poslovne aktivnosti. Istovremeno, sredina utiče na verovatne prinose iz alternativnih resursa. Preduzeće je, kao otvoren poslovni sistem, povezano sa sredinom u pribavljanju inputa za transformacioni proces, kao i za usmeravanje outputa – proizvoda i usluga ka ciljnim tržišnim segmentima. Ugostiteljsko-turističko preduzeće se ne može ograditi od sredine. Dakle, sredinu ili okruženje ugostiteljsko-turističkog preduzeća je moguće definisati kao sveobuhvatne faktore koji svojim aktivnostima deluju na poslovanje preduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka. Promene u okruženju mogu delovati pozitivno (šanse, mogućnosti) ili negativno (opasnosti, pretnje) na poslovanje ugostiteljsko-turističkog preduzeća. Stalne promene u okruženju podstiču menadžment na stalnu aktivnost, odnosno praćenje i predviđanje budućih poslovnih promena jer se odluke moraju doneti pre nego što se promene dese. Neophodno je razlikovati uticaje:

- eksterne ili spoljašnje sredine (okruženja),
- interne ili unutrašnje sredine (okruženja).

## 4.1 EKSTERNA SREDINA (OKRUŽENJE)

Šanse (povoljne prilike) u najvećem broju literature označavaju spoljne faktore i situacije, koji utiču na preduzeće, u ostvarivanju svojih ciljeva. U najširem smislu, u ugostiteljsko-turističkom preduzeću to su šanse, mogućnosti, pogodnosti ili situacije za ugostiteljsko-turističko preduzeće koje se javljaju u toku poslovanja, a koja utiču na preduzeće, po pravilu spolja. To su razni materijalni i demografski resursi, razvoj nauke i tehnologije, razne promene na tržištu, uticaj monetarno-kreditne politike, uticaj promena političko-pravne regulative, uticaj raznih društvenih grupa i interesa. To su šanse a često mogu biti i pretnje.

Pretnje (opasnosti) su takođe spoljašnji faktori i razne složene situacije, koje takođe dolaze iz okruženja, ali im je osnovna karakteristika da mogu potpuno onemogućiti pa čak zaustaviti ili uništiti ostvarenje strateškog cilja preduzeća. U ekstremnim slučajevima, mogu dovesti i celo preduzeće u opasnost. To je skup spoljašnjih faktora koji predstavljaju opasnost i suprotni su od šansi odnosno mogućnosti. Eksterna analiza je proces skeniranja i evaluiranja (ocene) eksternog okruženja ugostiteljsko-turističkog preduzeća. To je način na koji strategijski menadžeri određuju sa kakvim se šansama i pretnjama suočavaju njihova preduzeća.



U okviru eksternog okruženja razlikujemo: **opšte ili socijalno okruženje i poslovno okruženje ili okruženje zadatka.**

**Opšte ili socijalno okruženje (makrookolinu)** ugostiteljsko-turističkog preduzeća čine različiti uticaji odnosno sile iz okruženja na koje preduzeće nema nikakvog uticaja. Možemo ga podeliti na:

- političko-pravno okruženje,
- ekonomsko okruženje,
- socijalno-kulturno okruženje,
- tehnološko okruženje.

### **Političko-pravno okruženje**

Politiku u najširem smislu možemo definisati kao nauku o javnom uticaju i kontroli. Uspostavljanje pravno-političkog sistema je neophodno za funkcionisanje svakog društva jer se mora osigurati kompromis između različitih pojedinaca i grupa čiji su interesi i ciljevi često u sukobu. Delovanje pravno-političkog sistema, odnosno države, na preduzeće se manifestuje kroz:

- utvrđivanje zakonskog okvira,
- uticaj na alokaciju resursa,
- preraspodelu dohotka,
- makroekonomsku stabilizaciju.

Opšti zakonski propisi se jednako odnose na sva preduzeća bez obzira na njihovu veličinu, delatnost, lokaciju i dr. Posebni zakonski propisi su brojniji, a odnose se ili na vrstu preduzeća ili na neku delatnost. Svi zakonski propisi imaju za cilj da zaštite jedno preduzeće od drugog, potrošače od nelojalne poslovne prakse te širi društveni interes od neodgovornog poslovnog ponašanja pojedinih privrednih subjekata. Država utiče na alokaciju resursa kako bi se povećala ekonomska efikasnost društva, a to se događa najčešće u sledećim situacijama:

- kada postoji diskriminacija na tržištu radne snage,
- rušenje monopolskih odnosa na tržištu,
- postojanje značajnijih eksternalija.

Intervencije u raspodeli dohotka preduzimaju moderne države koje imaju za cilj da osiguraju odgovarajući nivo socijalne sigurnosti, finansiranjem različitih društvenih potreba. Na području makroekonomske stabilizacije država nastoji da spreči hroničnu nezaposlenost, ekonomsku stagnaciju i inflaciju cena, te da podstakne privredni rast pri čemu su joj najvažniji instrumenti monetarna i fiskalna politika.

Uz spomenute uticaje države na menadžment preduzeća, česti su i pritisci drugih subjekata iz političko-pravne okoline, npr. političkih stranaka, čime dolazi do politizacije menadžmenta. Menadžeri su iz tog razloga često upleteni u politička pitanja, a posebno vrhovni menadžeri, čime gube svoju tradicionalnu ulogu i preuzimaju ulogu političkog pregovaranja. Kako bi se ovakve situacije svele na minimum, strateškim planiranjem i planiranjem komunikacije s okruženjem unapred se definišu opšte i specifične političke strategije koje se primenjuju kao odgovori na promene u političko-pravnom okruženju.

Opšti politički odgovori su:

- braniti postojeće stanje – reaktivni odgovor,
- čekati i videti – neutralni odgovor,
- savladavanje političkih napada i intervencija vlade - proaktivni odgovor.

Specifične političke strategije koje koriste menadžeri u komuniciranju s političko-pravnim okruženjem su finansiranje izborne kampanje, lobiranje i stvaranje koalicija. Sve je više zakona koji direktno ili indirektno tretiraju menadžere kao nosioce odgovornosti za poštovanje ili nepoštovanje zakona. Država svojim merama potstiče ili sputava privrednu aktivnost preduzeća tako da garantuje sprovođenje ugovora, zaštitu prava vlasnika, ali i štiti radnike, potrošače i širu zajednicu.

### **Ekonomsko okruženje**

Ekonomsko okruženje možemo definisati kao složeni ekonomski sistem koji utiče na poslovanje preduzeća pa tako i ugostiteljsko-turističkog. Za menadžment preduzeća najvažnije uticaje iz ekonomskog okruženja imaju inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i tražnja, te globalni ekonomski odnosi, ograničenost resursa i sl. Potrebno je razmotriti sledeće aspekte ekonomskog okruženja:

- poslovni ciklusi (ekspanzija, vrh, recesija ili dno);
- globalna ekonomija (povećanje šansi, ali i pretnji poslovanju preduzeća);
- unapređenje proizvodnosti (ulaganje kapitala, ljudskih resursa, uloga vlade i inicijative privatnog sektora);
- upravljanje ograničenim resursima.

### **Socijalno okruženje**

Predstavlja sistem opštih društvenih kretanja koji utiču na okolinu. Za menadžment ugostiteljsko-turističkog preduzeća važne su četiri dimenzije socijalnog okruženja:

- demografske promene,
- vrednosti i verovanja ljudi,
- stavovi prema radu i
- obrazovanje stanovništva.

Današnji demografski profili su osnova za sutrašnju radnu snagu i potrošače, a menadžeri na osnovu njih mogu napraviti kvalitetne planove kadrova i marketinške planove.

Izučavanje stavova, uverenja i vrednosti u nekoj socijalnoj sredini je neophodno za odlučivanje menadžera, a posebno u onim preduzećima koja šire poslovanje na nova područja. U odnosu prema radu posebnu važnost imaju lojalnost prema preduzeću i radna etika. Porast opšteg nivoa obrazovanja stanovništva utiče na potražnju na tržištu, ali i na poslovnu orijentaciju preduzeća, odnosno na planiranje budućih kadrova.

### **Tehnološko okruženje**

Tehnološko okruženje podrazumeva sveobuhvatnost opšteg tehnološkog i naučnog razvoja bez kog nema ni opšteg privrednog razvoja. Podrazumeva razvoj tehnike, tehnologije i unapređenja

uslova rada. Nije moguće ostvariti poslovni uspeh bez istraživanja koja se baziraju na razvoju materijala, novih komponenti, alata, proizvodnih linija i procesa koji se primenjuju u privredi te kao robe i usluge prodaju na tržištu. U sistemu tehnoloških trendova i za ugostiteljsko-turističko preduzeće je važan ubrzan tempo tehnoloških promena, neograničena mogućnost inovacija, visok budžet za istraživanja i razvoj i sl.

Dakle, potrebno je analizirati sve ove komponente odnosno sprovesti tzv. PEST analizu. PEST predstavlja akronim engleskih reči: *political-legal* (političko-pravni okvir), *economics* (ekonomski okvir), *social* (društveni okvir), *technology* (tehnološki okvir). S pravom se dodaje i global (globalni okvir) (Mašić, 2009). PEST analiza se sastoji od dva koraka (Cerović, 2003):

1. identifikacija faktora koji utiču na strategiju;
2. ocena faktora s dva aspekta:
  - pretnja se ocenjuje od -5 do 0, a šanse od 0 do +5
  - važnost svakog faktora se ocenjuje ocenama od 0 do +10.

Grafikon br. 1. Identifikacija okruženja - PEST analiza na odabir poslovne strategije hotleskog preduzeća



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

#### 4.1.2 Poslovno okruženje ili okruženje zadatka

Poslovno okruženje ugostiteljsko-turističkog preduzeća čine akteri u neposrednom okruženju preduzeća čiji je uticaj jačeg intenziteta i mnogo bliži preduzeću od socijalnog okruženja. Preduzeća pa i ugostiteljsko-turistička su u svakodnevnom kontaktu s poslovnim okruženjem te o njemu imaju mnogo informacija i saznanja, iz tih razloga je menadžerima lakše komunicirati s poslovnim okruženjem nego sa socijalnim. Poslovno okruženje čine:

- konkurencija,
- potrošači,
- dobavljači,
- vladine i druge interesne organizacije,

- sindikati,
- vlasnici i
- strukovna udruženja.

**Konkurenti** su druga preduzeća koja se takmiče za resurse. Konkurenti se moraju identifikovati, pratiti i nadmudriti. Do informacija o konkurentima jako je teško doći, a često to podrazumeva i otkrivanje njihovih poslovnih tajni. Praćenjem konkurencije utvrđuju se njene prednosti i slabosti sa ciljem lakšeg eliminisanja iz tržišne utakmice. Ovi odnosi su izuzetno složeni i menadžeri moraju biti oprezni prema tom segmentu poslovnog okruženja.

**Potrošači** su osobe ili organizacije koje plaćaju za proizvod ili uslugu. Potrebno je razlikovati krajnjeg kupca od kupca posrednika. Iz potrebe “bavljenja” kupcima proizlazi i uloga koncepcije marketinga u preduzeću. Da bi se saznale potrebe i želje kupaca, kao i stepen njihovog ispunjenja, preduzeća prikupljaju odgovarajuće informacije te oblikuju adekvatan marketinški informacioni sistem koji menadžerima predstavlja osnov za donošenje odluka, odnosno za poboljšanje marketinških planova, izvršenja i kontrole.

**Dobavljači** su pojedinci i organizacije koji snabdevaju preduzeće potrebnim fizičkim, ljudskim, finansijskim i informacijskim resursima. Dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju preduzeće sirovinama i materijalima, opremom, alatima, rezervnim delovima i drugim materijalnim resursima. Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju preduzeću kvalifikovane kadrove za tačno određene poslove, a to mogu biti javne ili privatne agencije za zapošljavanje. Dobavljači finansijskih sredstava su različiti investitori, kao npr. banke, deoničari, državne agencije i drugi investitori. Dobavljači informacija su brojne organizacije koje preduzeću pribavljaju potrebne informacije, kao što su poslovne prognoze, analize tržišta, procene boniteta i sl.

**Vladine organizacije** su vladine agencije koje formira vlada sa zadatkom da štite javnost od loše poslovne prakse ili da štite preduzeća jedna od drugih. To su npr. agencije za zaštitu okruženja, agencije za kontrolu kvaliteta namirnica, agencije za patente i sl.

**Druge interesne organizacije** se formiraju voljom svojih članova s namerom da utiču na poslovnu praksu. Ne mogu sprovesti vladine mere, već njihova moć proizlazi iz javnog i poštenog odnosa prema problemima koje rešavaju, ugleda članova i sl. To su npr. udruženja za zaštitu potrošača, za zaštitu nepušača i sl.

**Sindikati** su organizacije radnika koje štite svoje članove od samovolje poslodavaca, osiguravaju sprovođenje zaključenih kolektivnih ugovora te se bore za poboljšanje radnih uslova svojih članova i svih zaposlenih. Moć sindikata izvire iz njihove legitimnosti, a na poslovanje preduzeća utiču kolektivnim pregovaranjem te akcijama (štrajkovima). Gotovo sva područja ljudskog rada su potencijalni izvor sindikalnog organizovanja te ih menadžment preduzeća nikako ne sme ignorisati.

**Vlasnici** predstavljaju deoničare koji poseduje akcije (hartije od vrednosti) kojim ostvaruju vlasnički udeo u strukturi kapitala. Vlasnici čine poslovno okruženje tj. mikrookruženje preduzeća. Vlasnik (akcionar) može biti menadžer ili bilo koji zaposleni u ugostiteljsko-turističkom preduzeću, mada najčešće u poslovnoj praksi kao pravna i fizička lica nisu deo menadžmenta i poslovnog kadra.

**Strukovna udruženja** su društvene organizacije koje za svoj cilj imaju okupljanje članstva koje se zalaže za povoljnije uslove privređivanja i unapređenja delatnosti, zbog kojeg je osnovano udruženje. Svojim aktivnostima udruženja spadaju u bliže poslovno okruženje, iako manjim intenzitetom, ali po svojoj blizini utiču na poslovanje ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Najznačajnija strukovna udruženja u okviru delatnosti turizma i ugostiteljstva u Srbiji su: YUTA – Jugoslovensko udruženje turističkih agencija, HORES – udruženje hotelijera i restoratera Srbije, Asocijacija restoratera Srbije, Kulinarska federacija Srbije i dr.

Slika17. Eksterno okruženje preduzeća



Izvor: M. Kolter (2010): Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd

U analizi okoline zadatka cilj je utvrditi sve zahteve koje će ovaj segment eksternog okruženja postaviti pred ugostiteljsko-turističko preduzeće. Pri tome se koriste (Cerović, 2003):

- analiza interesnih grupa (stejkholders analiza) i
- analiza konkurentskog okruženja.

Pod stejkholderima se podrazumeva lice ili grupa ljudi koji su investirali u preduzeće i imaju interes u njemu. Interesne grupe možemo podeliti na interne i eksterne što se može videti u tabeli 4.

**Analizom stejkholdera** određuje se šta očekuje svaka grupa od preduzeća, sposobnost ostvarivanja tih očekivanja te mogući učinak tih očekivanja na buduće strategije. Menadžment bi trebao osigurati ravnotežu interesa između interesnih grupa, odnosno bar minimalnu podršku svih interesnih grupa. Na kraju se bira ona strategija koja će zadovoljiti baš sve interesne grupe.

**Analizom konkurentskog okruženja** utvrđuje se sposobnost preduzeća i njegova uspešnost delovanja na određenom tržištu tj. mogućnost da se poveća profit. Analiza konkurentskog okruženja predstavlja metodu, odnosno tehniku strategijskog menadžmenta o čemu će biti više reči u nastavku. U okviru ove analize vrši se analiza pet konkurentskih snaga:

- konkurenti u delatnosti,
- pojava novih konkurenata,
- konkurentska snaga supstituta ili zamenskih proizvoda,
- konkurentska snaga dobavljača i
- konkurentska snaga kupaca (turističkog tržišta).

Tabela 4. Očekivanja od interesnih grupa (stejkholdera)

	Interesna grupa	Očekivanja
Interna uticajna grupa (interni stejkhlođeri)	Zaposleni	plata (kompenzacija) sigurnost posla beneficije (godišnji odmor) smisao i svrha posla lični razvoj i napredovanje
	Potrošači	zadovoljenje potreba kvalitet usluga konkurentna cena usluga vrednost za novac
Eksterna uticajna grupa (eksterni stejkhlođeri)	Vlasnici (deoničari)	rast dividendi rast cene akcije, konzistentna isplata dividendi rast neto vrednosti aktive
	Dobavljači	pravovremena isplata, adekvatna likvidnost, kvote nabavke, sposobnost pregovaranja menadžera nabavke
	Državni organi, lokalna samouprava	zaštita životne sredine poštovanje zakona plaćanje poreza otvaranje novih radnih mesta
	Banke	likvidnost preduzeća kvalitet aktive mogućnost plaćanja kamate i glavnice

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

## 4.2 INTERNO OKRUŽENJE

Interno okruženje ugostiteljsko-turističkog preduzeća predstavlja deo ukupnog okruženja preduzeća koje se nalazi u samom ugostiteljsko-turističkom preduzeću te se zbog toga na njega može u potpunosti uticati. Reč je o radnom okruženju preduzeća u kome se odvijaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvoj preduzeća. U odnosu na mogućnosti (šanse) i pretnje kao obeležja eksternog okruženja, upravo su snage i slabosti preduzeća, ključna obeležja internog okruženja štoje vidljivo i iz SWOT analize, koja upravo snage (*Strenghts*) i slabosti (*Weaknesses*) internog okruženja, te mogućnosti (*Oportunities*) i pretnje (*Threats*) iz eksternog okruženja međusobno povezuje prilikom analiziranja okruženja. Interno okruženje čine (Cerović, 2003):



- organizaciona struktura,
- organizaciona kultura i
- organizacioni resursi.

**Organizaciona struktura** je osnova organizovanja svakog preduzeća pa tako i ugostiteljsko-turističkog, a podrazumeva celinu veza i odnosa između i u okviru resursa preduzeća. Prioritetni zadatak svakog preduzeća je da izabere i da oblikuje takvu organizacionu strukturu koja će odgovarati uslovima u kojima preduzeće posluje i koja će omogućiti preduzeću da ostvari postavljene ciljeve i željene rezultate. Ona ima tri funkcije (Khandwalli, 1977):

- smanjivanje interne i eksterne neizvesnosti;
- osposobljavanje preduzeća za obavljanje različitih aktivnosti uz prilagođavanje uticajima okoline;
- osiguravanje uspešne koordinacije svih aktivnosti u preuzeću.

**Organizaciona kultura** obuhvata stavove, vrednosti, norme, verovanja i poglede zajedničke većini zaposlenih u preduzeću. Ona usmerava ponašanje zaposlenih u preduzeću, koji usvajajući određeni sistem vrednosti, prihvatajući zadate norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju doprinose razvoju organizacijske klime u preduzeću, te ostvarenju vizije, misije i ciljeva ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Svaki menadžer mora razvijati, unapređivati i negovati unikatnu organizacionu kulturu u svom preduzeću koja će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža preduzeća. Organizaciona kultura u ugostiteljsko-turističkim preduzećima vezana je za rad sa ljudima, jer se usluga (proizvod) stalno i samo prodaje ljudima, jer se u neposrednom odnosu prodaje živi ljudski rad (osmeh, ljubaznost, kultura, usluga...). Dakle može se reći da je organizaciona kultura najuže povezana sa organizacionom strukturom i ljudima.

**Organizacioni resursi se** odnose na prirodna i proizvedena dobra te ljudska znanja i sposobnosti kojima se preduzeće koristi u potrošnji ili u proizvodnji. Milisavljević (2012) smatra da se resursi preduzeća definišu na različite načine:

- sve što može biti snaga ili slabost preduzeća,
- skok raspoloživih faktora koji su pod kontrolom ili u vlasništvu preduzeća
- resursi su inputi u poslovni proces preduzeća kao kapitalna oprema, stručnost zaposlenih, patenti, finansije i postavljeni menadžer.

Moguće ih je razvrstati u:

- fizičke resurse (ukupno raspoloživa materijalna sredstva preduzeća);
- ljudske resurse (brojčana, kvalifikaciona, profesionalna struktura zaposlenih te njihov stvaralački rad koji pokreće sve ostale resurse);
- informacijske resurse (informacioni sistemi koji osiguravaju prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija iz okruženja);
- finansijske resurse (finansijska sredstva potrebna za normalno poslovanje poduzeća).

Eksterna analiza ima za cilj odgovor na pitanje šta preduzeće može da izabere da radi, a interna analiza pomaže da se odgovori na pitanje šta može da radi.

Analiza internog okruženja ugostiteljsko-turističkog preduzeća daje odgovore na pitanja:

1. Ima li preduzeće pravi proizvod?
2. Može li preduzeće biti efikasno i efektivno?
3. Od kojih najvažnijih faktora zavisi uspešno ostvarivanje ciljeva preduzeća i može li preduzeće uticati na te faktore?

4. Koje karakteristike preduzeća pomažu, a koja ometaju ostvarivanje njegovih ciljeva?
5. Šta preduzeće može poboljšati?

Definisano je pet je osnovnih metoda i tehnika kojima se utvrđuje uticaj internih faktora na strategijsku sposobnost preduzeća:

- analiza resursa,
- analiza kompetentnosti,
- analiza lanca vrednosti,
- portfolio analiza i
- analiza učinka preduzeća.

**Analiza resursa** treba da da odgovore na sledeća pitanja:

- Da li su sredstva za proizvodnju savremena?
- Da li su adekvatno locirana?
- Da li je osoblje pravilno raspoređeno?
- Da li je osoblje adekvatno kvalifikovano i sposobno?
- Ima li poduzeće primerenu finansijsku strukturu?
- Jesu li efektivni sistemi finansijske kontrole?
- Ima li preduzeće važnih nematerijalnih resursa?
- Ima li preduzeće važnih resursa izvan preduzeća?

Analiza resursa služi proceni sposobnosti preduzeća da se odupre spoljašnjim pretnjama (uticajima konkurencije). Analizom resursa utvrđuju se kritični faktori uspeha preduzeća, odnosno oni koji ga izdvajaju od konkurencije, ogromne sposobnosti ili suštinske kompetentnosti. Ovom tehnikom strategijskog menadžmenta bavićemo se kasnije.

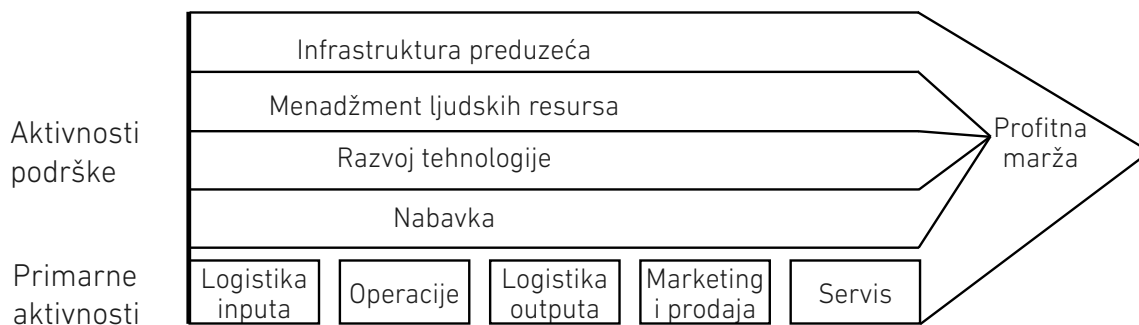
**Analiza kompetentnosti** podrazumeva kompetencije kao obeležja preduzeća kojima se ono razlikuje od konkurencije. Te se razlike utvrđuju s aspekta zadovoljstva potrošača te sa aspekta sposobnosti zadržavanja takve konkurentske prednosti. Postoje četiri osnovna tipa kompetencija:

- standardne kompetencije,
- ključne kompetencije,
- potencijalne kompetencije i
- osnovne kompetencije.

Fokus analize i predviđanja internih mogućnosti (potencijala) preduzeća trebalo bi da bude identifikovanje ključnih snaga, odnosno distinkcionih karakteristika, na osnovu kojih preduzeće treba da stekne uslove za dostizanje prednosti u odnosu na konkurenciju. Za takvo istraživanje vrlo je pogodan koncept lanca vrednosti (Valuechain) koji je kreirao eminentni M. Porter 1992. godine. Analiza lanca vrednosti se zasniva na računovodstvenoj praksi obračuna dodane vrednosti za svaki proizvod ili uslugu prema pojedinim etapama procesa proizvodnje. Aktivnosti preduzeća se dele na primarne i aktivnosti podrške (Porter, 1992).

Ugostiteljsko-turističko preduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu vrednosti, bez obzira da li ih samo obavlja ili ne, jer samo tako može graditi svoje konkurentske prednosti. Svrha analize lanca vrednosti je u upoznavanju onih pojedinačnih aktivnosti u celokupnom procesu proizvodnje koje utiču na troškove, kvalitet, imidž i sl.

Slika 18. lanac vrednosti



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

Kao što se vidi na slici 18, lancem vrednosti delatnost preduzeća se razlaže na devet strateški relevantnih aktivnosti i to: pet primarnih aktivnosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, servis odnosno postprodajne usluge), i četiri aktivnosti za podršku kreiranju vrednosti (infrastruktura organizacije, upravljanje ljudskim reesursima, razvoj tehnologije i nabavka). Svaka od komponenti lanca vrednosti treba da bude detaljno istražena da bi se identifikovale postojeće i potencijalne vrednosti putem kojih preduzeće može da ostvari dva tipa konkurentске prednosti: vođstvo u troškovima i diferenciranje.

**Portfolio analiza** se sastoji od skupa metoda i tehnika kojima se procenjuje odabir strategije. Portfolio je skup finansijskih sredstava koje poseduje pojedinac ili preduzeće. Kvantitativni izraz portfolio modela je obično matrica unutar koje se iskazuje međusobna zavisnost određenih budućih događaja kritičnih za uspeh poslovne strategije. Ova analiza polazi od pretpostavke da slabosti preduzeća ne moraju proizaći iz loše baze resursa ili problema u obavljanju pojedinih aktivnosti u proizvodnom procesu, već da problem može proizaći i iz loše kombinacije, odnosno strukture proizvoda ili usluga koje preduzeće nudi na tržištu. Portfolio analizom se se utvrđuje sadašnji portfolio, a potom se definiše željeni. U sadašnjem se portfolio dijagnostikuje postojeći broj, vrste i struktura jedinica portfolio analize, te struktura preduzeća i njegovi odnosi s okruženjem. Sledi prognoza toka razvoja pojedinih jedinica portfolio analize, strukture preduzeća i budućih odnosa sa okruženjem. Cilj je portfolio koji nastaje kao rezultat revidiranja portfolio matrica. Veliki je broj portfolio matrica koje se mogu primenjivati, kao npr. portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udela (BCG), portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE), portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL). O ovim matricama biće više reči u drugom delu skripte.

**Analiza učinka preduzeća** je analiza sposobnosti ugostiteljsko-turističkog preduzeća u njegovom okruženju. Konkurentska prednost se utvrđuje samo u odnosu na druge primenom *benchmarking*-a, pri čemu se daje odgovor na tri pitanja:

1. Gde se nalazi preduzeće danas?
2. Zašto su drugi bolji?
3. Kako se može postati najbolji na svom segmentu tržišta?



# 5

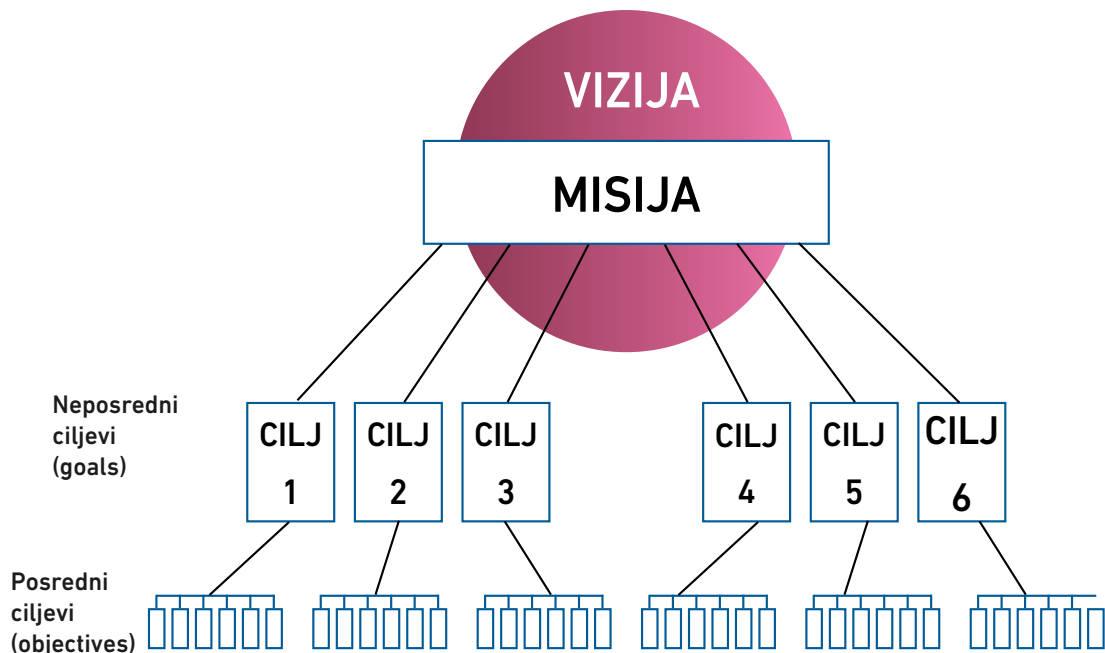
USMERAVANJE  
ORGANIZACIJE:  
VIZIJA,  
MISIJA,  
CILJEVI

## 5.1 DEFINISANJE I SVRHA VIZIJE

Stratezi preduzeća, ljudi koji čine generalni menadžment, tj. vlasnici, bord direktora, generalni direktori, top menadžeri korporacije odgovorni su za kreiranje i postojanje strategijske vizije i misije organizacije. Pretpostavka uspešnog strategijskog upravljanja ugostiteljsko-turističkim preduzećem jesu njene dobro osmišljene vizija i misija. Stratezi proučavaju jake i slabe strane preduzeća i upoređuju ih sa šansama i pretnjama (SWOT analiza), sa ciljem adekvatnog izbora vizije, misije, ciljeva, politike i strategije. Vodeće strategijske vrednosti na kraju 20. i početkom 21. veka su: inovacije, kvalitet, brzina, fleksibilnost i kontinuirana poboljšanja u svim segmentima poslovanja, što pred strategijski menadžment postavlja zadatak agresivnog, brzog i fleksibilnog odgovora na sve brže i brže promene.

Vizija, misija i ciljevi ugostiteljsko-turističkog preduzeća su usko povezani, na vrhu je vizija, a na kraju posredni ciljevi ili zadaci, što se može videti na slici 19.

Slika19. Povezanost vizije, misije i ciljeva organizacije



Izvor: B. Mašić (2009):Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd

Vizija pretpostavlja sliku idealne budućnosti preduzeća, odnosno jasnu pretpostavku budućih događaja, dugoročni željeni rezultat u okviru kojeg su zaposleni slobodni da identifikuju i rešavaju probleme koji stoje na putu njenog ostvarenja. Dakle, vizija predstavlja predstavlja sliku idealne budućnosti preduzeća (Buble, 2005). Smatra se da je greška ne sanjati o onome što se ne može ostvariti. Ona je „snaga u srcima koja usmerava sve u preduzeću” (Napolitano, Henderson, 1988).

Vizija daje usmerenje prema kakvoj budućnosti treba stimulisati razvitak i šta čini suštinu preduzeća (Buble, 2005). Vizija je najdetaljnije definisana u delima autora Kolinsa i Porasa. Ova dva autora naglašavaju da se prema njihovom shvatanju vizija sastoji od dve glavne komponente, od temeljne ideologije i vizionarske budućnosti (Collins, Porras, 1996):

**Temeljna ideologija** definiše prirodu i identitet preduzeća, predstavlja trajni element vizije, a sastoji se od osnovne vrednosti i osnovne svrhe. Osnovne vrednosti obuhvataju sistem vodećih načela i dogmi po kojima se poslovanje preduzeća vodi i vodič su za prihvatljive načine postizanja ciljeva i dugoročnih rezultata preduzeća. Osnovna svrha predstavlja najvažniji razlog postojanja preduzeća i opisuje karakter dugoročnog postojanja po čemu će preduzeće bilo turističko ili ugostiteljsko biti prepoznatljivo. Nakon definisanja ideologije preporuka je da se menja sve što nije u skladu s njom.

**Vizionarska budućnost** podrazumeva predviđanje ciljeva na dugi rok (10 do 30 godina) i način njihovog ostvarivanja. Ona tumači kako će preduzeće izgledati, kakve će biti karakteristike rezultata poslovanja i kakve će biti osnovne vrednosti. Nanus (1992) smatra da ne postoji moćniji pokretač jednog preduzeća ka dugoročnom ostvarenju željene pozicije u budućnosti i dugoročnom uspehu od atraktivne i ostvarljive vizije budućnosti koja je široko prihvaćena u preduzeću. Jedna kineska poslovica kaže da ako ne promenite smer verovatno ćete stići tamo gde ste krenuli (Milisavljević, 2012).

Vizija je prema Ralfu D. Stejsiju kvalitativna, opšta slika realnog shvatanja budućeg stanja. To je pretpostavka o određenom budućem vremenskom periodu u odnosu na koji se testiraju sadašnje odluke. Vizija daje sliku preduzeća, što preduzeće zna i kako treba i želi da radi (Buble, 2000). U viziji nisu definisane poslovne operacije ni merljivi ciljevi u vremenskom okviru, ali je pretpostavljen period ostvarivanja pet godina. Poslovne operacije, jasno određene aktivnosti i ciljevi koji će dovesti do ostvarenja vizije definišu se u poslovnom planu. Neki autori smatraju da je profit, a ne vizija glavni motivator preduzeća. Ipak možemo reći da pokretač preduzeća za ostvarenje vizije nije koncentracija na profit – vizija motiviše da se ostvare natprosečni rezultati, a nagrada za njihovo ostvarenje je profit. Dakle, potrebna su dva motivatora: profit i vizija.

Strategijska vizija je mapa puta za budućnost svakog preduzeća pa tako i ugostiteljsko-turističkog. Ona reflektuje aspiracije menadžmenta za preduzeće i njegove poslove dajući panoramski pogled na to „gde ono ide”. Odražava tip preduzeća koji menadžment želi da stvori. Strategijska vizija ukazuje ne samo na smer već i na put kojim preduzeće treba da ide (Thompson and Strickland, 2003).

Haks i Majluf navode da je vizija preduzeća prilično stalan iskaz, artikulisan uglavnom od strane (generalnog direktora) i obuhvata sledeća pitanja (Hax & Majluf, 1984):

- Saopštenje vrlo prirodnih izraza: korporativna svrha, poslovni okvir i konkurentno liderstvo;
- Predviđanje okvira regulisanja povezanosti između preduzeća i primarnih stejkholdera (stakeholders): zaposlenih, potrošača, akcionara, dobavljača i zajednica sa kojima će preduzeće funkcionisati;
- Formulisanje širokih ciljeva performansi preduzeća, iskazanih kroz rast i profitabilnost.

Osobine efektne vizije, dao je John Kotter, istaknuti profesor sa Harvarda, koji ističe da vizija treba da bude (Mašić, 2009):

- **Zamisliva:** prenosi sliku o tome kako će izgledati budućnost,
- **Privlačna:** pogodna u odnosu na različite interese stejkholdera,
- **Moguća:** sadrži realne, ostvarljive ciljeve,
- **Fokusirana:** dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promenljive uslove,
- **Pogodna za komunikaciju:** lako se prenosi drugima. Može da se objasni za 5 minuta.



Kao što smo rekli viziju definišu menadžeri, samostalno ili uz pomoć zaposlenih, na način da bude potpuno razumljiva, jasna i postojana u svesti zaposlenih. Vizije se najčešće definišu uz pomoć sledeće tri metode (Cerović, 2003):

- metode samoispitivanja,
- metode sastavljanja “Mars grupe” i
- metode samoispitivanja zaposlenih pojedinačno.

**Kod samoispitivanja** preduzeće ispituje samo sebe sve dok ne dođe do konačnog odgovora tj. osnovnih vrednosti od kojih ne sme odstupati.

“**Mars grupu**” sastavlja vrhovni menadžment od posebno izabраних 5 do 7 osoba koje se šalju na neko imaginarno i izolovano mesto (na Mars) sa zadatkom da tamo osnuju identično preduzeće onome “na Zemlji”, uz pretpostavku da su izabrane osobe one koje imaju najvernije shvatanje temeljnih vrednosti preduzeća, najviši stepen zajedničkih vrednosti i najviši stepen stručnosti.

**Pojedinačnim ispitivanjem zaposlenih** ispituju se njihovi stavovi i odanost utvrđenim vrednostima preduzeća. Svako savremeno preduzeće teži definisanju zajedničke vizije.

Veliki broj autora i što je još važnije menadžera smatra viziju neophodnim konceptom za strategijski menadžment. Jasno definisana strategijska vizija mnogo pomaže da se stvori pouzdanija osnova za donošenje racionalnih strategijskih odluka. Pretpostavka dobrog strategijskog izbora je postojanje strategijske vizije.

### Primer vizije hotelskog preduzeća (gradski hotel u Vojvodini, 3 zvezdice)

**Vizija hotelskog preduzeća glasi: “Po kvalitetu i raznolikosti usluga u delatnosti hotelijerstva i ugostiteljstva do kraja 2020. godine postati lider u Vojvodini.”**

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

Odgovori na pitanja koji bi trebali biti razmotreni kroz viziju za budući razvoj poslovanja ovog tipa hotela su: koji trendovi, inovacije i dinamika menjaju tržište? Naglasak staviti na kulturnom, zdravstvenom, aktivnom i gastronomskom turizmu. Trendovi diktiraju nove i drugačije turističke grupe i trajanje odmora, javljaju se i novi turistički proizvodi i usluge: turisti su okrenuti na duhovno traženje, brigu o sebi, odmor od stresa i relaksaciju. Prisutno je povezivanje i udruživanje ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Stvaraju se paketi usluga koji u potpunosti odgovaraju na konkretne zahteve turista. Šta očekuju turisti od preduzeća? Kvalitet, zadovoljavanje potreba i zahteva, cenu za vrednost, pouzdanost, sigurnost. Šta očekuju vlasnici odnosno deoničari? Stabilno poslovanje, ostvarenje profita, razvoj i rast. Šta očekuju zaposleni? Stabilan posao, motivaciju, edukaciju, napredak, zadovoljavajuće plate. Šta su najbolje karakteristike i konkurentske prednosti ovakvog preduzeća? Pretpostavljamo: dugogodišnja tradicija, kvalitet, monopol zbog veličine kapaciteta, lokacije i mnoštva sadržaja i mogućnosti, fleksibilnost prema gostu. Koje konkurentske prednosti ovakvo preduzeće može ostvariti u budućnosti? Može uvesti menadžment totalnog kvaliteta, podići kategorizaciju objekta na četiri zvezdice, ponuditi nove i inovativne sadržaje, redefinisati poslovne procese da budu kvalitetniji, efikasniji i racionalniji, smanjiti troškove i povećati prihode.

Može se zaključiti da vizija predstavlja “ono što može biti”, nov način reagovanja na razvojne probleme, i najopštiji iskaz nameranih pravaca razvoja koji deluju izazovno i inspirativno kako na interne stejkholdere (zaposlene, akcionare, vlasnike, menadžere, sindikate), tako i na eksterne stejkholdere (kupce, birače, dobavljače, banke, konkurenciju, vladu: lokalnu i centralnu, lokalnu zajednicu, i sl.).

## 5.2 DEFINISANJE MISIJE (SVRHE) PREDUZEĆA

Pozicija preduzeća u privredi zahteva definisanje stava ili izjave o misiji. Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak ugostiteljsko-turističkog preduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih preduzeća, a posebno od konkurencije. Ona treba da predoči osnovne razloge postojanja preduzeća. Misije određuju ciljeve u prostoru i vremenu. Dobro definisana misija usmerava odluke o strategijskoj viziji i strategijama, te predstavlja osnovu za sprovođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji. Misija preduzeća, definiše se kao njegovo bazično samoodređenje koje se sastoji od filozofije (kulture, politike, vrednosti, verovanja i stavova), i njene svrhe postojanja (Mašić, 2009). Ona izražava i etičke principe poslovnog ponašanja koji će se primenjivati u poslovanju preduzeća (Milisavljević, 2012). Osnovna svrha poslovanja preduzeća, kako ističe P. Drucker, jeste “kreiranje kupaca”. Svrha preduzeća treba da bude stvaranje proizvoda/usluge, koji će svojim kvalitetom predstavljati vrednost za potrošače i kreirati nove kupce. U tom smislu, svrha preduzeća treba da čini nešto što je ostvarljivo s obzirom na njen potencijal i izazove njenog okruženja (Drucker, 1954). Misija je, prema Kolinsu i Porasu, izjava o ključnoj ideologiji i vizionarskim ciljevima te se sastoji od tri komponente: ključnih vrednosti, ključne svrhe i vizionarskih ciljeva (Collins, Porras, 1996).

Misija je definicija poslovanja, odnosno šta preduzeće radi i zašto postoji. To je izjava ili stav namenjen svim zaposlenima, a ujedinjuje ih s menadžmentom i upravom kroz zajednički poslovni cilj. Ona mora biti jasna kako bi svi zaposleni mogli učestvovati u njenom ostvarenju. Dobro definisana misija usmerava strategijsko razmišljanje i odlučivanje, daje granice ili okvir poslovanja preduzeća i doprinosi koordinaciji celokupne aktivnosti preduzeća u prostoru i vremenu. Dakle, svrha misije treba da bude komunikacija preduzeća sa zaposlenima, ali i sa dobavljačima, investitorima i potrošačima da bi se opredelili da li žele da sarađuju sa preduzećem (Bartkus, 2000). Dakle, misija je i sredstvo komunikacije.

Misija se kroz pitanja Petera Drukera definiše kao odgovor na sljedeća ključna pitanja ([www.leadertoleader.org/leaderbooks/sat/mission.html](http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/sat/mission.html)):

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

Misija mora biti takva da opisuje aktivnosti ugostiteljsko-turističkog preduzeća, ali mora imati i prostor za širenje. Ako preduzeće insistira na strogoj definiciji svoje misije koja je nefleksibilna, mogli bi nastati problemi, jer je za preživljavanje na tržištu potrebna prilagodljivost. Potrebno je postići određen nivo fleksibilnosti koja će ukazivati o predvidivom budućem pravcu kretanja, inače preduzeće i njegovo poslovanje gubi smisao. Vremenom, zbog promenljivog okruženja, misija preduzeća, koja je na početku bila potpuno jasna, postaje nejasna ili neprimerena. Zbog toga menadžment povremeno mora preispitivati misiju.

Misija mora definisati precizno sledeće parametre:

- Potrošači – Ko su korisnici poroizvoda/usluga preduzeća?
- Proizvodi/usluge – Koji su glavni proizvodi/usluge preduzeća?
- Tržišta – Gde je, geografski gledano, preduzeće konkurentno?
- Tehnologija – Koliko je vaše preduzeće savremeno u tehnološkom pogledu?
- Borba za opstanak, razvoj i profitabilnost – Da li je preduzeće opredeljeno za razvoj i finansijsku stabilnost?
- Filozofija – Koje su osnovna uverenja, vrednosti, aspiracije i etički prioriteti preduzeća?
- Koncept samog preduzeća – Koje su glavne konkurentske prednosti i suštinska kompetentnost preduzeća?
- Briga za javni imidž – Kako preduzeće reaguje na društvena pitanja i probleme okruženja?
- Briga o zaposlenima – Da li preduzeće smatra da su zaposleni važan faktor?

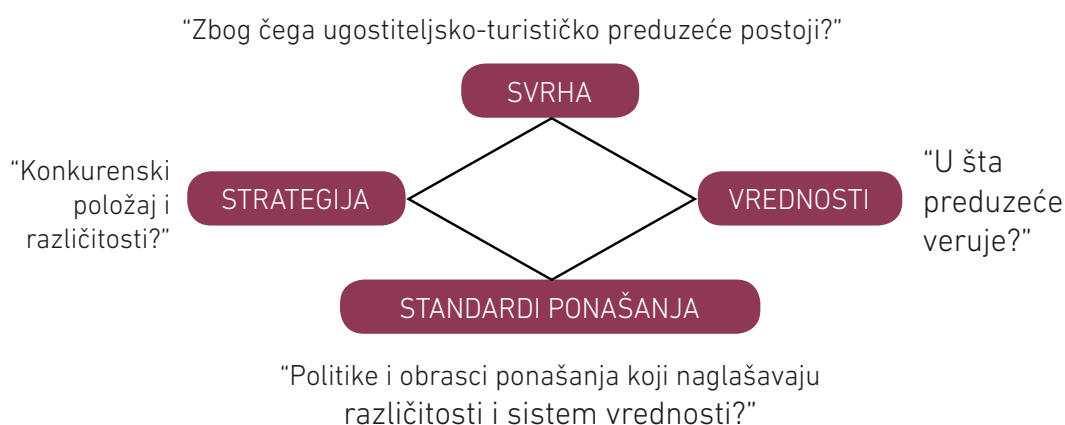
Vizija nastoji da bude trajna, dok misija može da se menja u skladu sa uslovima sredine u kojoj preduzeće posluje.

Filtriranje misije kroz model Kolinsa i Porasa „5 zašto“ dovodi od maglovite i opšte do konkretne i ciljane misije ([www.shkaminski.com](http://www.shkaminski.com)) Počinje se sa opštom izjavom, npr. „mi proizvodimo to i to ili pružamo te i te usluge“, a tada se postavlja pitanje „zašto je to važno“ pet puta. Nakon nekoliko pitanja dolazi se do fundamentalne svrhe preduzeća. Ovaj koncept će biti razrađen na primeru ugostiteljsko-turističkog preduzeća.

Prema Ashridgeovu modelu misija se sastoji od (Buble, 2000) :

- svrhe,
- strategije,
- standarda ponašanja i
- vrednosti.

Slika 20. Ashridgeov model misije



Izvor: M. Buble (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split (prilagođeno)

1. **Svrha.** Misija mora sadržati razlog ili svrhu zbog kojeg ugostiteljsko-turističko preduzeće postoji. Za vlasnika razlog je novac-profit, za deioničare dividenda, za menadžment svrha je ispunjavanje ugovornih obaveza, i dogovorenih plata, a za zaposlene je dogovorena plata za ispunjenje postavljenih zadataka.

2. **Strategija** ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Strategijom se definiše polje u kojem preduzeće deluje, razlozi njegovog postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti, sposobnost za diferenciranje koje proizlazi na osnovu tih prednosti te posebna tržišna pozicija koju će preduzeće zauzeti u odnosu na konkurentne firme.
3. **Standardi ponašanja.** Svi zaposleni u ugostiteljsko-turističkom preduzeću, počev od menadžmenta pa nadalje, moraju se ponašati u skladu sa utvrđenim standardima ponašanja. Standardi ponašanja, na primer, u hotelskim lancima (franšizing, ugovorni lanci) ili menadžerske kompanije utvrđuju standarde ponašanja za sve izvršioce procesa u hotelu te tako standardi čine element misije.
4. **Vrednost.** Osnovna načela kao što su vrednoća, lojalnost preduzeću, rezultat, odanost ljudskim resursima i dr. vode sve zaposlene ka ostvarivanju ciljeva ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Lojalnost koja se često naziva i vrednost može se definisati kao sistem poklapanja ličnih i zajedničkih ciljeva preduzeća. Što se interesi više preklapaju to je misija jasnija i više prepoznatljiva (Cerović, 2003).

Sadržaj misije podrazumeva:

- dosadašnji razvoj preduzeća;
- trenutne preferencije menadžmenta i vlasnika;
- sredinu u kojoj posluje preduzeće;
- sredstva kojima raspolaže preduzeće;
- specifičnu osposobljenost preduzeća.

Kvalitetno definisanje misije je težak i dugotrajan posao. Sadržaj misije mora biti motivišući za zaposlene i izražavati osnovnu politiku preduzeća. Postoje tri načina definisanja misije preduzeća:

1. Menadžeri sami ili uz pomoć savetnika formulišu izjavu o misiji ⇒ najlošiji pristup;
2. Osnivač preduzeća tokom vremena razvija poslovnu filozofiju koja polako prerasta u misiju preduzeća ⇒ preporučljiv pristup;
3. Misija se usmerava na rešavanje određenih problema čijim se rešavanjem osnažuje prvobitna misija preduzeća (Čičin-Šain, 2006).

Misija, vizija i strategija su kao sveto trojstvo u strategijskom menadžmentu. A sve zajedno ih objedinjuju ciljevi.

*Primer izjave o misiji kroz koncept Collinsa i Porassa:*

**Izjava o misiji hotelskog preduzeća glasi „Pružanje kvalitetnih hotelskih i ugostiteljskih usluga turistima i drugim korisnicima usluga“.**

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

**Zašto je to važno?** Važno je imati zadovoljne turiste i korisnike usluga koji će imati uticaja na nove ciljane grupe, s poverenjem prihvatiti nove turističke proizvode preduzeća, vratiti se ponovno.

**Zašto je to važno?** To je važno zbog povećanja broja zadovoljnih turista i korisnika, preko ostvarenja većeg prihoda do napretka hotela u smislu ekonomskog zadovoljstva zaposlenih, njihovog razvoja i ulaganja u kvalitet i inovacije.

**Zašto je to važno?** To je važno, jer bez dovoljnog broja zadovoljnih korisnika nema ostvarenog pozitivnog poslovnog rezultata. Takođe, bez zadovoljnih radnika koji se edukuju i razvijaju nema ni kvaliteta ni produktivnosti. Bez pozitivnog poslovnog rezultata nema ni ulaganja u razvoj, kvalitet i inovacije, dakle nema konkurentnosti.

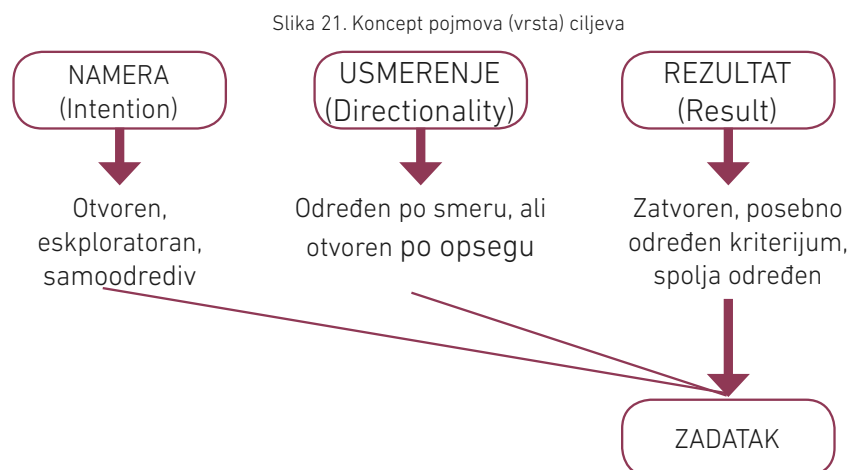
**Zašto je to važno?** To je važno, jer su ulaganja, kvalitet i inovacije nužni faktori sigurnog opstanka u konkurentskoj dinamičnoj okolini.

**Zašto je to važno?** To je važno, jer su jedino siguran opstanak i pozitivan finansijski rezultat pretpostavka za daljnji napredak i razvoj.

### 5.3 ULOGA CILJEVA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

Ciljevi su nameravana stanja ili situacije kojima se teži na osnovu preduzete poslovne akcije. Ciljevi određuju usmerenje i pravac delovanja pojedinaca (menadžera) ili preduzeća, određuju, vode, motivišu aktivnosti, napore pojedinaca i celog preduzeća. Oni odražavaju aspiraciju preduzeća u budućnosti i sledeći su korak u razradi i preciziranju svrhe (misije) poslovanja preduzeća. Dakle, proces menadžmenta počinje definisanjem svrhe i ciljeva preduzeća zbog čega je nužno precizno definisati pojam cilja. Poseban problem proizlazi iz mnogo različitih izraza koji se u stranoj literaturi koriste za označavanje ciljeva, a to su *objectiv, goals, ends, mission, target* itd. Kada se formulišu, oni postaju kriterijumi racionalnosti poslovnih odluka pri izboru alternativnih pravaca akcija i standard kontrole efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Konfučje je rekao: *za onoga ko nema ciljeve ništa nije relevantno*. (Milisavljević, 2012). Sa aspekta planiranja ciljevi predstavljaju skup planova višeg hijerarhijskog nivoa koji proizilaze iz misije i vizije. Osnovna obeležja ciljeva su njihova vremenska i prostorna dimenzija. Određivanje i dimenzionisanje ciljeva je uslovljeno stanjem i planskim pretpostavkama o internim faktorima sredine organizacije (snage i slabosti), s jedne strane, i stanjem i pretpostavkama o eksternim faktorima sredine organizacije (šanse i pretnje), s druge strane (Mašić, 2009).

Svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži. Važnost ciljeva naglašava i stav pojedinih autora koji tvrde da je preduzeće sredstvo za postizanje cilja (Čičin-Šain, 2006).



Izvor: M. Buble (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split

**Namera** je pojam, koji je otvoren, eksploratoran, i samoodrediv; odnosno to je koncept cilja koji pokazuje razloge zbog kojih preduzeće postoji (npr. cilj je opstanak).

**Usmerenje** definiše pravac akcije, ali ne i njezin domašaj (npr. cilj je ostvariti rast). Cilj može biti formulisan i kao poslovni rezultat koji se želi postići (npr. cilj je povećanje iskorišćenosti kapaciteta za 5%).

**Rezultat.** Kao pojam definiše rezultat koji se želi postići. Potpuno je zatvoren i spolja određen upotrebom različitih kriterijuma. Tako definisan cilj omogućuje racionalan pristup određivanju potrebnih resursa, oblikovanju organizacione strukture i definisnju akcija i mera koje je potrebno preduzeti.

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

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

- proces delovanja okoline na ciljeve preduzeća te,
- proces formulisanja i ostvarivanja ciljeva.

Klasifikacija ciljeva organizacije može se izvršiti na osnovu različitih kriterijuma. Mašić (2009) navodi sledeću podelu:

1. **prema nivou organizacije** razlikuju se ciljevi: a) **strategijskog** (na nivou korporacije), b) **taktičkog** (srednji nivo, nivo divizionara ili SBU organizacije), i c) **operativnog karaktera** (nivo odeljenja i individualni ciljevi unutar funkcionalnih jedinica ili biznis divizionara);
2. **prema mogućnosti kvantifikacije** razlikuju se a) *opipljivi ili kvantitativni* ciljevi (ROI, ROE, tržišno učešće, fizički obim, itd), i b) *neopipljivi ili kvalitativni* ciljevi (razvoj sposobnosti menadžera, zadovoljstvo zaposlenih, radni moral, itd.);
3. **prema hijerarhijskom nivou**, mogu se razlikovati: a) neposredni ciljevi (*goals*) i b) posredni ciljevi (*objectives*);
4. **prema planskom horizontu**, može se govoriti o: a) *dugoročnim*, b) *srednjoročnim*, i c) *kratkoročnim (tekućim) ciljevima*.
5. **prema nivou društvene odgovornosti**, mogu se razlikovati: a) *ekonomski ciljevi* (pravljenje što više novca za vlasnike akcionare, tj. maksimum profita), b) *ciljevi – briga za potrošače*, c) *ciljevi – briga za zaposlene*, d) *ciljevi – briga za ekologiju*, i e) *ciljevi – briga za društvo u najopštijem značenju*.

Od dobro postavljenih ciljeva koristi može imati celokupno ugostiteljsko-turističko preduzeće, njegovi specifični sektori i odeljenja i radne grupe i pojedinci. Postoje najmanje četiri razloga zašto su ciljevi važni (Stoner et al., 2000):

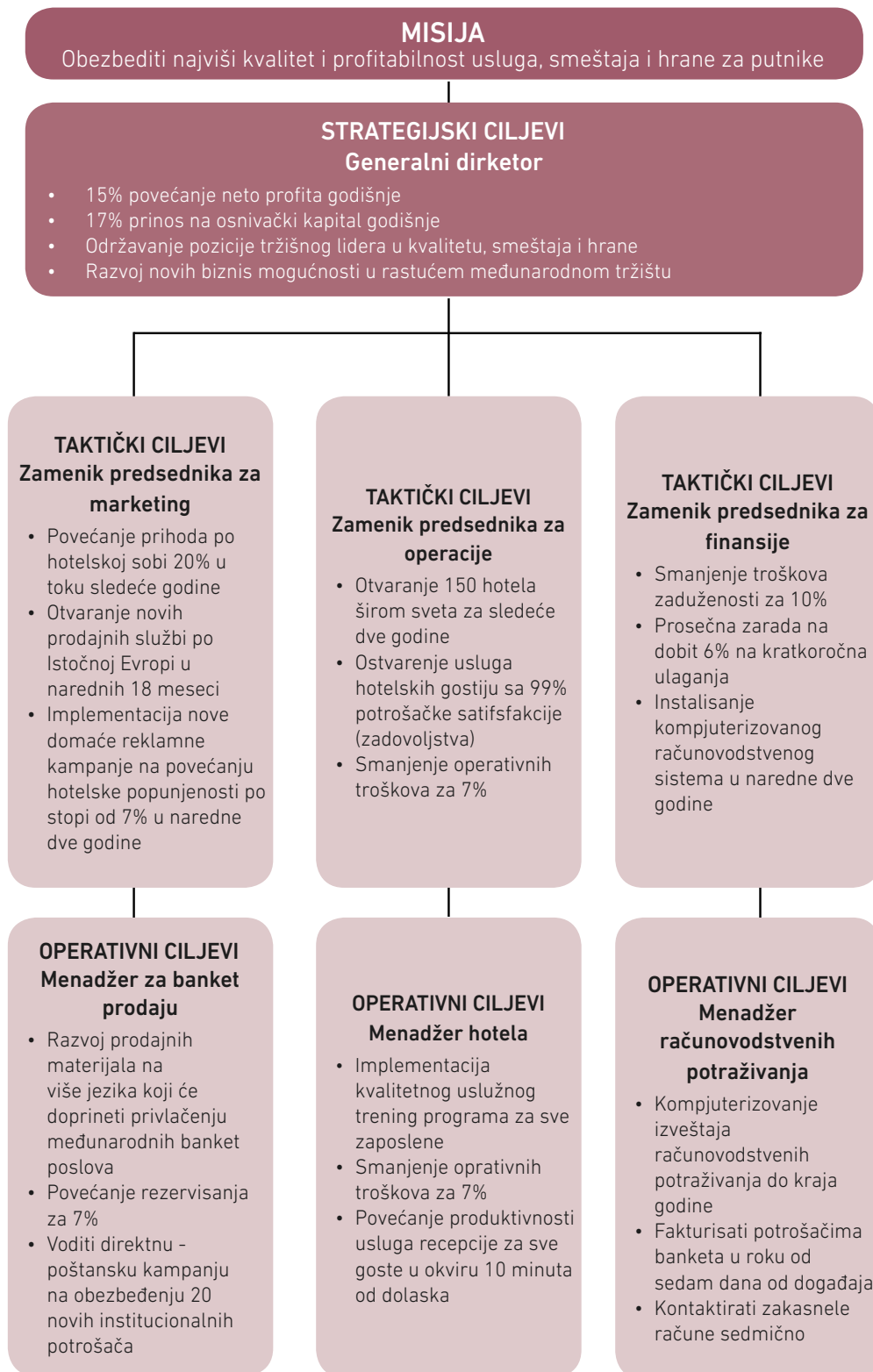
1. ciljevi nam pružaju osećanje usmerenja,
2. ciljevi usredsređuju naše napore,
3. ciljevi usmeravaju naše planove i odluke,
4. ciljevi nam pomažu da ocenimo naš napredak

### 5.3.1 Formulisanje (postavljanje) ciljeva u ugostiteljsko-turističkom preduzeću i njihove karakteristike

Uspešnost ostvarivanja ciljeva ugostiteljsko-turističkih preduzeća proporcionalna je uspešnosti njegovih odnosa s okruženjem. Proces formulisanja i proces ostvarivanja ciljeva nisu isti. Način formulisanja ciljeva može biti u rasponu od autokratskog do potpuno demokratskog, dok ostvarivanje ciljeva uvek sadrži neku vrstu hijerarhijske strukture. Formulirani ciljevi omogućavaju usmeravanje i koordinisanje aktivnosti preduzeća, grupa i organizacionih jedinica koje rade na istom poslu. Formulirani ciljevi su orijentiri kojima se usmerava raznovrsna aktivnost u preduzećima. Na taj način ljudi osećaju svrsishodnost svog rada, mobilisu se resursi i orijentišu na zadovoljenje potreba potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti.

Hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu povezanost ciljeva između i unutar organizacionih nivoa u preduzeću. Manifestuje se u činjenici da postoje vrhovni i derivirani ciljevi, ciljevi preduzeća, organizacionih jedinica i pojedinaca, a to je moguće prikazati na sledeći način (Slika 22):

Slika 22. Hijerarhija ciljeva na primeru jednog hotelskog lanca



Izvor: B. Mašić (2009): Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd



Kao i što se vidi iz hijerarhije ciljeva (Slika 22), iz misije se izvode prvo **strategijski ciljevi**, a pri tome pažnju menadžmenta treba usmeriti na (Mašić, 2009):

1. **Položaj na tržištu**
  - učešće na tržištu,
  - usluge potrošačima,
  - razvoj proizvoda i tržišta.
2. **Inovacije**
  - Inovacije na proizvodima i uslugama,
  - Inovacije u organizacionim veštinama i aktivnostima.
3. **Produktivnost**
  - Efikasno korišćenje resursa na proizvodnji rezultata.
4. **Fizičke i finansijske resurse**
  - razvoj izvora finansiranja,
  - efikasno korišćenje finansijskih resursa,
  - razvoj izvora snabdevanja,
  - efikasno korišćenje fizičkih resursa.
5. **Profitabilnost**
  - utvrđivanje ciljeva za povrat, tj. prinos na uložena sredstva kao mera različitih indikatora (ROI, ROE, stopa profita, itd.)
  - profitabilnost za podršku svih ciljeva preduzeća,
  - profitabilnost kao podrška opstanku i razvoju preduzeća.
6. **Performanse i razvoj menadžera**
  - razvoj menadžera i performansi kroz razvojne programe i ciljeve, kao mere performansi
7. **Performanse i stav radnika**
  - razvoj veština i stavova radnika kroz aktuelne, specifične mere performansi (ostvarenja).
8. **Društvenu odgovornost**
  - Odgovornost za uticaj na zajednicu i društvo.

Strategijske ili korporativne ciljeve utvrđuje top-menadžment organizacije i njima se definišu globalni ciljevi ugostiteljsko-turističkih preduzeća koji imaju dugoročni karakter.

Hijerarhiju ciljeva organizacije, osim strategijskih, čine i taktički i operativni ciljevi. **Taktičke** ciljeve definišu top-menadžeri i srednji nivo menadžera, a usmereni su na ostvarenje rezultata u specifičnim divizionim ili funkcionalnim jedinicama organizacije. Taktički ciljevi su po pravilu srednjoročnog karaktera, a često se označavaju i kao poslovni ciljevi ili funkcionalni (ili divizioni) ciljevi. Dakle, taktički ciljevi proizlaze iz strateških, a podrazumevaju rezultate koje nameravaju ostvariti pojedini sektori. Taktički ciljevi su osnova za definisanje operativnih ciljeva, kojima se definišu specifični rezultati koje treba da ostvare odeljenja, radne grupe i pojedinci.

**Operativni ciljevi** su posebno precizni i merljivi, a izražavaju se u kvantitativnim veličinama. Operativne ciljeve utvrđuju menadžeri srednjeg i prvog nivoa, a njima se definišu specifični ciljevi za ostvarenje na nivou odeljenja i individualni ciljevi u okviru funkcionalnih jedinica ili poslovnih divizona. Operativni ciljevi se često označavaju i kao zadatak-orijentisani ciljevi (*task-oriented goals*), a po svom karakteru su kratkoročni.

Hijerarhija ciljeva mora biti postavljena tako da ciljevi nižih nivoa služe kao sredstvo za dostizanje ciljeva viših, odnosno najvišeg nivoa.

Ciljevi se retko mogu posmatrati kao autonomni ciljevi zbog toga što svaki cilj ili podržava ostvarenje nekog drugog cilja ili je i sam podržan od drugih ciljeva. Teorija i praksa menadžmenta su prepoznale dva osnovna pristupa u postavljanju ciljeva:

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

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

Prema *bottom – up* pristupu ciljevi se određuju obrnutim smerom, a nadređeni samo treba da usklade utvrđene ciljeve. Prednost ovog pristupa je u velikoj motivisanosti zaposlenih da se ciljevi ostvare, a nedostatak je u čestoj konfliktnosti među ciljevima.

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

Pri formulisanju ciljeva menadžeri se moraju držati određenih kriterijuma. Dva najpoznatija kriterijuma za postavljanje ciljeva su 5C i SMART kriterijum.

Kriterijum 5C podrazumeva da:

- ciljevi treba da budu svima jasni;
- svaki cilj treba biti konzistentan s drugim ciljevima čime se osigurava njihova povezanost;
- svaki cilj mora biti merljiv kako bi se moglo kontrolisati njegovo ostvarenje;
- ciljevi treba da budu izazovni, ali ne i nedostižni;
- jasni, konzistentni, merljivi i izazovni ciljevi treba da budu ostvarivi da bi imali smisla.

Prema kriterijumu SMART:

- dobri ciljevi izražavaju tačno ono što se želi postići;
- dobri ciljevi su i merljivi;
- u postavljanju ciljeva treba koristiti glagole akcije;
- dobri ciljevi treba da budu dostižni i predstavljaju izazov;
- potrebno je definisati vreme u kojem će ciljevi biti ostvareni.

Iz navedenog proizlaze karakteristike efektivnog postavljanja ciljeva, a to su (Čičin-Šain, 2006):

- specifičnost i merljivost;
- izazovnost ali realističnost;
- definisanost vremenskog perioda ostvarenja;

- obuhvaćenost područja ključnih rezultata;
- povezanost s nagrađivanjem.

Preduzeće bilo koje delatnosti pa tako i ugostiteljsko-turističko mora imati dva glavna cilja koji su sastavni deo ostalih ciljeva: ostvarenje dobiti za finansiranje, investicije, istraživanje i razvoj te sposobnost podmirenja vlastitih obveza (likvidnost). Neostvarenje ova dva cilja postavlja pitanje opstanka ugostiteljsko-turističkih preduzeća upitnim te definisanje svih ostalih ciljeva postaje suvišno i nepotrebno. I strateški i taktički i operativni ciljevi predstavljaju jasno opisanu razliku između sadašnjeg i budućeg željenog stanja. Na osnovu ciljeva preduzeća definiše se strategija. Ona predstavlja smer koji preduzeće mora pratiti, a taktika su detalji vezani uz način izvršavanja strategije. Ciljevi moraju i obavezivati, odnosno mora se znati ko je odgovoran za njihovo (ne)izvršenje. U pozadini ostvarenja svakog cilja treba definisati proces ostvarenja cilja te način merenja uspešnosti ostvarenja.

### 5.3.2 Menadžment pomoću ciljeva (MbO)

MbO je sveobuhvatan sistem upravljanja koji integriše mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sistemski način i koji je svesno usmeren na efektivno i efikasno ostvarenje kako individualnih, tako i ciljeva preduzeća. Menadžment pomoću ciljeva je jedna podvrsta planiranja, tj. poseban proces stvaranja realnih pretpostavki, u kom pravcu menadžment želi da vodi ugostiteljsko-turističko preduzeće. Zbog važnosti i primenjivosti, u svim granama privrede pa i u turizmu i ugostiteljstvu menadžment pomoću ciljeva razvija puno procesa kojima se izvodi MbO. Ideja za uvođenje pristupa upravljanja putem ciljeva (*management by objectiv*) pripisuje se Piteru Drakeru koji je sredinom pedesetih godina 20. veka polazeći od analize prakse jednog broja uspešnih preduzeća u privredi SAD zagovarao neophodnost usmeravanja celokupne aktivnosti preduzeća ka jedinstvenom cilju poslovanja (Milisavljević, 2012). Proces MbO se izvodi u tri osnovne faze (Buble, 2000):

1. definisanje ciljeva,
2. analiza ključnih rezultata i
3. praćenje ostvarenja.

**Definisanje ciljeva.** Cilj ima tri osnovna elementa: mora definisati početnu tačku ili postojeće stanje; mora utvrditi krajnju tačku do koje treba stići; mora precizirati vreme u kojem će se preći put od početne do krajnje tačke. Ciljevi ugostiteljsko-turističkih preduzeća su uvek poredani po određenom redosledu važnosti.

**Analiza ključnih rezultata.** Poređenjem planiranih zadataka i opisa radnih mesta utvrđuju se osnovni zadaci koje svaki menadžer treba da izvrši da bi se ostvarili postavljeni ciljevi preduzeća. Analiza ključnih rezultata podrazumeva:

- opis ključnih rezultata,
- oblikovanje standarda učinka i
- definisanje instrumenata kontrole.

**Opis ključnih rezultata** obuhvata skup nekih budućih zadataka menadžmenta koji bi mogli da imaju veći uticaj na ostvarivanje ciljeva ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Pri tome je potrebno odgovoriti na dva ključna pitanja:

1. U kojim će oblastima besprekoran rad pozitivno uticati na poslovanje celokupnog preduzeća?
2. U kojim će oblastima slab rad biti veoma štetan za rezultat poslovanja preduzeća?

Opis ključnih rezultata sprovodi se kroz njihov izbor i definisanje indikatora. Izbor ključnih rezultata je postupak kojim se selektuju oni rezultati iz domena rada svakog menadžera pojedinačno koji najbolje prikazuju doprinos njegove organizacione jedinice ostvarenju ciljeva preduzeća.

Izdvojićemo neke od najvažnijih ključnih rezultata koji se koriste u MbO (Cerović, 2003):

**1. sektor proizvodnje:**

- proizvodni učinak,
- učinak po radniku,
- ekonomičnost proizvodnje,
- iskorišćenost materijala,
- tok izrade,
- iskorišćenost kapaciteta,
- učinak voznog parka.

**2. sektor nabavke:**

- broj obrtaja,
- razvoj cena,
- kontrolni indeks cena,
- iskorišćenost skladišta,
- disperzija veličine nabavke.

**3. sektor prodaje:**

- ostvarenje prodaje,
- neto prihod,
- stanje zaposlenosti,
- koeficijent obrtaja,
- uspeh ponude,
- indeks kupaca.

**4. finansijski sektor:**

- likvidnost,
- stepen pokrića stalnog kapitala,
- stepen pokrića kratkoročnog i srednjoročnog tuđeg kapitala,
- povrat investicija,
- *cash flow*.

**5. kadrovski sektor:**

- fluktuacija radnika,
- prosečna plata,
- učinak po satu,
- udeo u dobiti.

Nakon definisanja ključnih rezultata potrebno je utvrditi odgovarajuće indikatore za svakog od njih, na primer:

$$\text{proizvodni učinak} = \frac{\text{proizvedena količina}}{\text{utrošeni sati proizvodnje}}$$

$$\text{iskorićenost magacina} = \frac{\text{stanje zaliha}}{\text{površina magacina}}$$

$$\text{koeficijent obrta} = \frac{\text{prodaja}}{\text{prosečno stanje zaliha}}$$

$$\text{povrat investicija} = \frac{\text{dobit}}{\text{kapital}} \times 100$$

**Standardi učinka** predstavljaju rezultate koji će se postići ako se utvrđeni ključni zadaci izvršavaju na zadovoljavajući način. Razlikuju se kvantitativni i kvalitativni standardi učinka.

Kvantitativni standardi su oni pokazatelji kojima se brojčano izražava ostvarenje ključnih rezultata. Kvalitativni standardi učinka su opisni pokazatelji ostvarenja ključnih rezultata. U oblikovanju standarda učinka se polazi od izabranih pokazatelja koji se zatim izračunavaju iz konkretnih podataka preduzeća i na taj se način formira etalon–veličina. Nasuprot etalon–veličine postavlja se ciljna veličina koju treba dosegnuti. Put od etalon–veličine do ciljne veličine je ostvarivanje cilja. Preporučuje se da se prilikom utvrđivanja ciljne veličine koristi strategijski instrument *benchmarking* metod.

**Definisanje instrumenata kontrole** ostvarenja postavljenih standarda učinka treba da osigura odgovor na pitanje da li se postižu željeni rezultati. Potrebno je definisati odgovarajući tok informacija u kojem su najvažniji:

- izvori podataka,
- nosioci podataka i
- vreme pristizanja podataka.

Izvori podataka su evidencije i različiti dokumenti, nosioci podataka su izveštaji, dok vreme pristizanja podataka posredstvom nosilaca zavisi od karaktera pojedinih standarda učinaka (dnevna, nedeljna, mesečna, kvartalna ili godišnja informacija).

**Praćenje ostvarenja standarda učinka** obuhvata četiri vrste pregleda:

- redovni pregled;
- pregled izvršenja rada;
- pregled potreba obuke;
- pregled plata.

Pregled rada se realizuje redovnom komunikacijom među menadžerima kojom se utvrđuje odvijanje rada. Kod praćenja operativnih zadataka ovi su pregledi češći, a kod praćenja strateških zadataka ređi.

Pregled izvršenja rada je formalan pregled kojeg sastavlja menadžer i njegov nadređeni, a pregleda ga pretpostavljeni nadređenom (tri nivoa), odgovara na pitanje da li su postignuti planirani rezultati. Uglavnom se sprovodi svaka tri meseca odnosno kvartalno. Pregledom potreba obuke utvrđuju se mogućnosti menadžera i potrebe njegovog daljeg usavršavanja. Sprovodi se jednom godišnje, a pri tome se analiziraju sledeći podaci o menadžeru:

- da li je postavljen na pravo mesto,
- da li je potreban premeštaj,
- da li je spreman za unapređenje, kada i za koje mesto,
- treba li uzimati u obzir lične faktore pri planiranju njegove karijere.

Potrebe obuke menadžera treba posmatrati u kontekstu sadašnjeg radnog mesta, predviđenog novog mesta i promena metoda rada, tehnologije i sl. Pregled plata se sprovodi s ciljem da se donesu odluke o promeni u strukturi plata menadžera i/ili u strukturi nagrade. Sprovodi se jednom godišnje, a za mlađe menadžere i češće.





PROCES  
FORMULISANJA,  
IMPLEMENTACIJE I  
KONTROLE  
STRATEGIJE U  
UGOSTITELJSKO-  
TURISTIČKIM  
PREDUZEĆIMA



Menadžment i marketing strategija te tržišno usmerena organizaciona struktura, predstavljaju dve najvažnije odluke za ugostiteljsko-turističko preduzeće, odnosno dva najvažnija faktora ostvarivanja njegove ekonomske efikasnosti i efektivnosti.

U suštini, strategija, kao bazična poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva, može se posmatrati iz dve perspektive:

- a) sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,
- b) model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.

U svakom slučaju, strategija je odluka kojom se usmerava poslovanje preduzeća, te je od kritične važnosti za preduzeće. Donošenje strategije je planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Oblikovanje strategije je razvoj dugoročnog plana koji na najbolji način koristi resurse preduzeća te se sastoji od pažljive analize ugostiteljsko-turističke organizacije, povoljnih prilika i opasnosti koje konkurenti i ostali faktori iz okruženja mogu izazvati (Mountilo, 2005). Proces planiranja strategije u turizmu sastoji se delimično od znanja i poslovnog iskustva, a delimično od neizvesnosti i maštovitosti. Formulisanje strategije zahteva veštine poput mašte, vizionarstva i predviđanja budućih mogućih događaja. Turističkim događajima budućnosti upravljaju samo oni koji oslušuju trendove i oblikuju ih. Ugostiteljsko-turističko preduzeće mora oblikovati strategiju pre nego što učini bilo šta drugo, jer je bez strategije nemoguće uspešno poslovati, planirati i plasirati turistički i ugostiteljski proizvod. Oblikovanje strategije znači oblikovanje vrste poslovanja i poslovne politike prema tržištu, odabir ciljnog tržišta i grupa i vrsta turističkih proizvoda na nivou preduzeća, poslovnih jedinica i turističkog proizvoda.

Strategija ugostiteljsko-turističkog preduzeća ujedinjuje strategije poslovnih jedinica ugostiteljsko-turističkog preduzeća..

Svaka takva strategijska poslovna jedinica ima plan, proizvode/usluge, konkurenciju i kupce.

Međutim, cilj je povećati vrednost celokupnog preduzeća ostvarivanjem strategije, a ne vrednost pojedinih strategijskih poslovnih jedinica. Kod oblikovanja strategije stoga se mora analizirati okruženje privredne grane u kojoj svaka poslovna jedinica posluje. Iz ovoga se dolazi do saznanja o mogućnosti rasta i razvoja, pa se ta spoznaja uključuje u ukupnu strategiju celog preduzeća od koje koristi ima i celo ugostiteljsko-turističko preduzeće i sve poslovne jedinice. Kod razvijanja vlastite strategije poslovne jedinice moraju analizirati svoja tržišta, konkurenciju i trendove te na temelju toga razviti strategiju koja im omogućuje najbolje iskorićenje resursa, organizovanje poslovanja i funkcionisanje u konkurentskoj sredini. Vrednost kvalitetnog strateškog planiranja i oblikovanja raste, budući da je to sve kompleksniji proces zbog sve zahtevnijih i manje lojalnih kupaca, sve brojnijih i agresivnijih konkurenata i sve težih uslova u okruženju.

## 6.1 HIJERARHIJA STRATEGIJA

Mala preduzeća imaju jednu obuhvatnu strategiju. Ostala preduzeća imaju hijerarhiju međupovezanih strategija od kojih se svaka formuliše na različitom nivou u preduzeću. Strategijski menadžment je najrašireniji te se primenjuje na sve delove preduzeća. On daje smer vrednostima, kulturi, ciljevima, viziji i misiji preduzeća. U velikim preduzećima uglavnom postoji nekoliko nivoa strategije. Tri glavna nivoa strategija u najvećem broju preduzeća, pa i u ugostiteljsko-turističkim, sa širim proizvodnim programom su:

1. korporativna strategija (na nivou preduzeća),
2. strategija za pojedine poslove (SPJ),
3. funkcionalne strategije.

Ponekad se govori i o četiri nivoa strategije u preduzeću – prvi nivo je društvena strategija, a zatim slede za preduzeće, poslovi i poslovne funkcije. Društvena strategija ima u fokusu načine na koje preduzeće namerava da izađe u susret zahtevima društva. Ova strategija pomaže da se preduzeće integriše u društvenu sredinu. Potrebna je preduzećima koja imaju brojne i kompleksne odnose sa pojedinim društvenim institucijama. Takođe, tu je i interorganizaciona strategija – bavi se odnosom preduzeća sa preduzećima van njega (Milisavljević, 2012).

1. Četiri ključna pitanja na koja treba da odgovori **strategija preduzeća** su:
  - Koja su područja poslovanja u kojima je preduzeće i u kojima treba da bude?
  - Koji deo ukupnih resursa treba alocirati na odabrana poslovna područja?
  - Kako na njima stvoriti diferentnu prednost?
  - Kako obezbediti sinergiju u aktivnostima na područjima poslovanja preduzeća?

Na nivou preduzeća potrebno je naći željeni portfolio poslova koji omogućavaju da se maksimizuje prinos na vlasništvo. U analizi se traži najpovoljnija kombinacija pojedinih poslova kojima se bavi preduzeće.

Strategijska analiza može da ukaže da neke poslove treba podržati, neke restrukturirati, a nerentabilne napustiti ili ići na dezinvestiranje. Strategija preduzeća ima za cilj da se obezbedi ne samo usmeravanje, već i kohezija preduzeća. To nije jednostavno u većim i kompleksnim preduzećima. Uvek postoji opasnost da strategija preduzeća postane prosti zbir strategija SPJ. To može biti slučaj i sa funkcionalnim strategijama kada jedna ima izražen primat u odnosu na ostale. Nepostojanje kohezije je opasno kada stanje sredine nije povoljno za preduzeće u većem broju poslovnih područja. Nedostatak kohezije onemogućava efikasno korišćenje ograničenih resursa i brzo reagovanje preduzeća na opasnosti i izazove sredine.

2. **Poslovna strategija** naglašava nivo poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica i usmerena je na konkurentске prednosti poduzeća. Daje odgovor na pitanje kako konkurisati na svakom od odabranih tržišta, pri čemu se koristi različitim modelima sagledavanja mogućih alternativnih poslovnih strategija. Strategije SPJ orjentisane su na izbor načina usklađivanja proizvodnog programa sa tržišnim segmentima kojima su proizvodi i usluge namenjeni. Neophodno je obezbediti diferenciranost programa i konkurentsku prednost i prilagođavati strategiju u svakoj fazi životnog ciklusa proizvoda u proizvodnom programu. Potrebno je odabrati način kako da se koristi diferentna prednost da se preduzeće preko SPJ uspešno suoči sa konkurencijom na odabranim ciljnim tržištima. Traže se tržišta u rastu gde se može ostvariti povoljno tržišno učešće i prinos.

3. **Funkcionalne strategije** se definišu za pojedine poslovne funkcije i treba da obezbede koordinaciju između poslovnih funkcija. Konkurentska pozicija na tržištu se može ostvariti efikasno izborom adekvatnih strategija za posebne poslovne funkcije. Neophodno je usmeriti pažnju na određena funkcijska područja (marketing, finansije, istraživanje i razvoj i ljudski resursi i dr.), npr. u funkciji ljudskih resursa izrađuju se politike zapošljavanja, razvoj i unapređivanje kadrova, politike plata, povećanje kvaliteta učinka itd. Obim svake od navedenih strategija zavisi od veličine preduzeća i važnosti određene funkcijske strategije za interese preduzeća.

Slika 23. Tri nivoa strategije



Izvor: L. Austin, J. Burns (1985): Management Science

## 6.2 STRATEGIJSKE ALTERNATIVE UGOSTITELJSKO-TURISTIČKIH PREDUZEĆA

Srž strategije, u izboru načina za postizanje prednosti na konkurentskom tržištu sastoji se u tome da treba pronaći određene strategijske alternative ili opcije kojima će se ugostiteljsko-turističko preduzeće afirmisati na određenom tržištu. U teorijskom razmatranju strategijskih opcija zastupljen je stav da se osnovna podela strategija može formulisati upravo na bazi konkurentne pozicije preduzeća i da se na toj osnovi može napraviti podela u dve grupe a to su: ofanzivne i defanzivne strategije.

Od ofanzivnih strategija ugostiteljsko-turističkom preduzeću stoje na raspolaganju sledeće opcije (Milisavljević, 1997):

1. *Strategija stabilnog rasta*, koju ugostiteljsko-turističko preduzeće primenjuje kada ima dobar poslovni rezultat i zadovoljno je sa ostvarenim stopama rasta.
2. *Strategija koncentracije na određeni tržišni segment*, kod koje ugostiteljsko-turističko preduzeće putem suštine kompetenosti ostvaruje određene diferentne prednosti (posebno ga primenjuju hotelska preduzeća),
3. *Diverzifikacija*, koja se primenjuje kod turističkih preduzeća koja raspolažu sa više resursa i kompetenosti.

Defanzivne strategijske opcije su (Milisavljević, 1997):

1. *Sužavanje* – primenjuje se kada se ugostiteljsko-turističko preduzeće suočava sa problemom likvidnosti;
2. *Dezinvestiranje* – podrazumeva napuštanje poslovnih aktivnosti koje preduzeće sprovodi u izuzetnim okolnostima (kada je ozbiljno narušeno poslovanje);
3. *Likvidacija* – primenjuje se kada više nema šansi za oporavak i uspešno poslovanje i kada se očekuje da će prikupljena sredstva omogućiti novu šansu.

## 6.2.1 Porterov model generičkih strategija

U primeni načina odabira pravog puta, za izbor strategije, kojom će se postići konkurentska prednost, može poslužiti Porterov pristup koji u svom opštem pristupu polazi od pretpostavke da je suština strategije u izboru puta za postizanje konkurentske prednosti. Porter je utemeljio model generičkih strategija kao potencijalnih strategija koje mogu pomoći menadžmentu ugostiteljsko-turističkih preduzeća u ostvarivanju ciljeva.

Model generičkih strategija je utemeljen na dve veličine (Cerović, 2003):

- širini tržišta, zavisno od toga da li preduzeće želi vladati celim tržištem ili samo nekim tržišnim segmentom (specijalni segment turista, različitost geografskog područja dolaska turista i sl.) i
- relativnoj konkurentske prednosti koja pokazuje kako ovladati tržištem (posebnim turističkim programima ili niskim troškovima).

Postoje tri generičke strategije (Porter, 1980):

- strategija diferenciranja,
- strategija vođstva u troškovima i
- strategija fokusiranja.

Ove strategije se nazivaju generičkim jer svi poslovi i grane mogu da ih koriste, nezavisno da li se radi o proizvodnim, uslužnim ili čak neprofitnim preduzećima. Svaka generička strategija rezultira iz konzistentnog izbora proizvoda, tržišta i distinktivne kompetentnosti koje se međusobno podržavaju.

Slika 24. Porterov model generičkih strategija

		Relativna konkurentska prednost	
		Posebniosti turističkog programa u svesti potrošača	Položaj sa niskim troškovima
Širina tržišta	Kompletno tržište	DIFERENCIJACIJA	VOĐENJE U TROŠKOVNOJ EFIKASNOSTI
	Tržišni segment	KONCENTRACIJA NA TRŽIŠNE NIŠE	
		Fokus na diferencijaciji	Fokus na niskim troškovima

Izvor: M. Porter (1980): Competitive Strategy, The Free Press, New York

**Strategija diferenciranja** naglašava konkurenciju pomoću posebnosti proizvoda ili usluge na celokupnom tržištu. To je veoma zahtevan i ambiciozan cilj jer je specifičan turistički proizvod potpuno novi turistički proizvod, koji se razlikuje (diferencira) od konkurencije, stvaranjem odgovarajućeg turističkog proizvoda po kome će ugostiteljsko-turističko preduzeće biti prepoznatljivo na celom tržištu. Za postizanje tog cilja potrebno je imati izrazite prednosti u istraživačko-razvojnom radu, tehnološkom nivou, marketingu, kontroli kvaliteta čime se obezbeđuje dugotrajan i kontinuiran razvoj diferenciranog turističkog proizvoda. Kako bi se razvio konkurentan turistički proizvod, potrebno je utvrditi specifične želje i potrebe turista koje ne zadovoljava postojeća ponuda na tržištu. Diferenciranje je moguće bilo na fizičkoj, bilo

na psihološkoj razlici. Ova strategija se zasniva na nuđenju najvažnijih komponenata vrednosti (usluge, doživljaji, osećanja) na jedinstven način. Naglasak je, dakle, na ponudi superiornih proizvoda i usluga, razvoja snažnog komercijalnog imena ili imidža, višem stepenu reakcije na zahteve potrošača nego što imaju konkurenti, razvoju novih proizvoda ili karakteristika proizvoda. Troškovi diferencijacije mogu biti u nedostatku kontrole čak i veći od koristi, jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge te promocija kojom se upoznaju potrošači s novim proizvodom prouzrokuju visok rast troškova i o tome svakako treba voditi računa.

**Strategija vođstva u troškovima** naglašava konkurenciju pomoću niskih troškova na celokupnom tržištu. Adekvatna je na onom tržištu, gde je veliki broj turista osetljiv na promene cena, te se uz niže cene usluga od konkurencije postiže bolji konkurentski uspeh na tržištu. Ostvaruje se primenom različitih metoda i tehnika:

- tradicionalnom metodom upravljanja troškovima proizvoda,
- metodom upravljanja troškovima procesa,
- metodom upravljanja troškovima aktivnosti,
- metodom dodane vrednosti i
- konceptom ciljanih troškova.

Strategija vođstva u troškovima je dobra alternativa kada je (Milisavljević, 1997):1)tražnja elastična 2)svi proizvode relativno homogene proizvode 3)nema više načina da se ostvari diferencijacija proizvoda 4) proizvod se uglavnom koristi na isti način 5)kupci su zainteresovani za najjeftiniju (najbolju) kupovinu.

Ugostiteljsko-turističko preduzeće koje koristi strategiju vođstva u troškovima mora paziti na rizik nemogućnosti stalnog snižavanja cena, koje bi turisti mogli očekivati, niski troškovi mogu dovesti do potrebe novih ulaganja sa svim implikacijama koje iz toga proizilaze.

**Strategija fokusiranja (usredsređenosti)** naglašava konkurenciju usmerenu na određeni segment tržišta uvođenjem novog, posebnog turističkog proizvoda ili niskim troškovima stvaranja usluga. To je selektivna ponuda na selektivnim tržištima. Može se ostvariti strategijom diferenciranja, strategijom vođstva u troškovima ili njihovom kombinacijom. Tržišni segment mora biti dovoljno velik i imati uzlaznu stopu rasta, a ugostiteljsko-turističko preduzeće mora raspolagati kreativnim sposobnostima, koje će zadovoljiti specifične potrebe turista. Tipičan primer primene strategije fokusiranja u turizmu je “*last minute booking*”.

Strategija fokusiranja orijentisana je u dva pravca (Cerović, 2003):

- zadovoljenje potreba određenog tržišnog segmenta (specijalni segment turista, različitost geografskog područja, dolaska turista i sl.) usmereno prema specifičnim potrebama uskog kruga turista, koje veći konkurenti nisu spremni zadovoljiti. Radi se u uslugama po narudžbi, koje zahtevaju fleksibilnost tehnologije, stručnost osoblja, unikatnost usluge i sl. To su u ugostiteljstvu banketne usluge kao, na primer, venčanja, porodične proslave, različiti *cocktail party* itd. Prodajne cene su više, jer turisti cene kvalitet, pouzdanost i unikatnost ali ugostiteljsko-turističko preduzeće mora ići stalno u korak sa tehnološkim razvojem i stvarati nove turističke proizvode;
- niži troškove od konkurencije rezultiraju iz nekih specifičnosti ugostiteljsko-turističkog preduzeća. Radi se o malim preduzećima koja imaju niže opšte troškove po jedinici za razliku od velikih ugostiteljsko-turističkih preduzeća. To je tipično za porodične pansione, male porodične hotele i ugostiteljske objekte koje vodi porodica (seoski turizam, mali pansioni i sl.).

Primer: Poznato je da je svet, kao globalno selo izdiferenciran po religijskoj, kulturnoj i mnogim drugim osnovama. To daje dovoljno razloga da mnogi hotelijeri ovo uvažavaju i segmentišu svoje tržište po geografsko-kulturološkim varijablama. Tako, na primer, veliki japanski (tj. međunarodni) lanci hotela "Nikko Hotel Co" u New Yorku i Los Angelesu dugo vremena je svoje usluge nudio samo poslovnim ljudima iz Japana. Istovremeno mnogi hoteli su se prilagodili za segment potrošača muslimanske verispovesti (npr. sobe za poslovne sastanke su bez stolica, ali su u celini prekrivene ćilimima i jastucima za sedenje). U našoj zemlji dobar primer prilagođavanja potrošačima muslimanske vere je hotel "Solaris Resort" u Vrnjačkoj Banji koji je prvi hotel u Srbiji koji je dobio HALAL<sup>1</sup> sertifikat. Na taj način on je osposobljen da primi goste sa posebnim uslovima odnosno goste koji dolaze iz islamskih zemalja. Na ovaj način hotel "Solaris resort" je primenio kombinaciju strategija diferenciranja i usredsređenosti (fokusiranja).

<sup>1</sup> Halal standard čini set pravila i smernica za proizvodnju i pripremu hrane u skladu sa islamskim verskim običajima. Zahtevi Halala potiču iz Kurana i Šerijatskog zakona, koji propisuju šta je halal, tj. dozvoljeno, a šta je haram – zabranjeno. Kada se kaže "dozvoljeno" misli se na hranu koja je pripremljena po šerijatskim zakonima i većina muslimana širom sveta primenjuje ovaj način ishrane.

## 6.2.2 Strategije rasta, kontrakcije i zaokreta

Svakom preduzeću su dostupne različite vrste mogućih poslovnih strategija. S obzirom na turistički proizvod, tržišnu poziciju, veličinu željene investicije i vrstu kupaca, ugostiteljsko-turističko preduzeće može izabrati neku od poslovnih strategija gde svakako spadaju i strategije rasta. Ugostiteljsko-turističko preduzeće pre rasta (pre razvoja proizvoda i njegove promocije) mora ući u velike investicije koje potkrepljuju razvoj turističkog proizvoda, a bez kojih nema ni proboja na tržištu. Tokom faze rasta preduzeća ono vraća te investicije. Ova vrsta strategija se primenjuje ako ugostiteljsko-turističko preduzeće ima jaku poziciju na brzorastućem tržištu. Preduzeće može odlučiti da učvrsti poziciju na turističkom tržištu ili da kupi jednog ili više konkurenata i diverzifikuje se kako bi se približilo kupcu vertikalnom integracijom.

Ansoff je radi sagledavanja mogućnosti rasta posmatrao odnos preduzeća i tržišta, i pravio je razliku između potrošača i misije (Ansoff, 1975). Smatrao je da se mora sagledati odnos proizvod – tržište. Definisao je 4 strategije rasta:

1. penetracija tržišta,
2. razvoj tržišta,
3. razvoj proizvoda,
4. diversifikacija.

### Strategija penetracije (tržišnog prodora)

Ugostiteljsko-turističko preduzeće koristi ovu strategiju kad prodaje već postojeći turistički proizvod na već postojećem tržištu. Ona je odgovarajuća kada je grana u rastu i kada je tražnja značajna. Primenjuju je sva ugostiteljsko-turistička preduzeća i to najviše kroz unapređenje prodaje. Preporučuju se sledeći načini povećanja prodaje postojećih proizvoda na postojećim tržištima:

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



Korisna je kada (Milisavljević, 1997):

1. tržište nije zasićeno postojećim proizvodima,
2. stopa korišćenja od kupaca može da se poveća,
3. dolazi do smanjenja tržišnog učešća glavnih konkurenata,
4. korelacija između ostvarenog prihoda i marketinških troškova je visoka i zahteva dalji napor na postojećem tržištu,
5. ekonomija veličine služi kao osnova za konkurentnost.

### **Strategija razvoja turističkog tržišta**

Ovde se radi o razvoju tržišta pronalaženjem novih načina korišćenja postojećeg proizvoda ili prodavanju postojećeg proizvoda novim kupcima. Tako se istim turističkim proizvodom dolazi do novih kupaca.

Koristi se u sledećim situacijama:

- kada su novi raspoloživi kanali distribucije pouzdani, ekonomični i dobrog kvaliteta,
- kada je preduzeće zadovoljno sa ostvarenim performansama poslovanja,
- kada postoji nepokriveno i nesaturirano tržište,
- kada preduzeće ima potreban kapital i kadrove da sprovede ekspanziju tržišta,
- kada preduzeće ima viškove neiskorišćenih kapaciteta,
- kada preduzeće u bazičnoj delatnosti postaje globalno.

Sugerišu se dva pravca akcije u stvaranju ove strategijske opcije:

1. otvaranje dodatnih geografskih tržišta (regionalna, nacionalna i međunarodna ekspanzija),
2. privlačnost za druge tržišne segmente (stvaranje verzije proizvoda koja je atraktivna za druge tržišne segmente, ulaskom u druge kanale distribucije i promocijom preko drugih medija).

Strategija razvoja tržišta se zasniva na postojećoj svrsi, resursima i sposobnostima. To je isto strategija sa malim rizikom jer se sa postojećim ili malo modifikovanim proizvodom ide na povezana tržišta. Akcentira se korišćenje promocije i distribucije kao podrška u sprovođenju ove strategije. Preduzeća unekoliko modifikuju svoje proizvode da ih učine atraktivnim za potrošače na par inostranih tržišta. Potrebna je analiza atraktivnosti novih tržišnih segmenata. Bitno je identifikovati segmente koji nisu dobro pokriveni. Atraktivni su oni tržišni segmenti za koje marka obezbeđuje posebnu vrednost. Treba ustanoviti potencijal preduzeća da uspešno konkuriše ukoliko za to postoje mogućnosti. Ova strategija posebno se primenjuje od strane manjih i srednjih ugostiteljsko-turističkih preduzeća koja ne mogu biti lideri na tržištu, i koja u kombinaciji sa strategijom usredsređenosti žele da unaprede rezultate poslovanja.

### **Strategija razvoja turističkog proizvoda**

Razvoj proizvoda podrazumeva kreiranje novih proizvoda za zamenu tekućih na postojećem tržištu (uvođenje novih proizvoda na postojeća tržišta). Često je povezana sa naporom da se proširi životni ciklus proizvoda, što se gradi na već stečenoj reputaciji proizvoda koji se dalje poboljšava. Kod trajnih (ali i nekih netrajnih) potrošnih dobara ide se na plasiranje na tržište novih modela proizvoda. Time se privlače novi kupci, a oni koji poseduju stari model stimulišu se da ga zamene. Kako bi ugostiteljsko-turističko preduzeće ostalo zanimljivo istom tržištu, ova strategija podrazumeva promenu turističkog proizvoda – ili mu se povećava kvalitet ili se prodaje u većoj količini uz povećanje cene. Time se dolazi do dve bitne modifikacije gde se u oba slučaja povećava vrednost turističkim proizvodima za već postojeće kupce.



Ova strategija je atraktivna kada (Buble, 2005):

- preduzeće ima uspešan proizvod koji je u fazi zrelosti životnog ciklusa – ideja je da se privuku potrošači da probaju nove (poboljšane) proizvode kao rezultat njihovog pozitivnog iskustva sa postojećim modelima;
- preduzeće konkuriše u grani koju karakteriše brzi tehnološki razvoj;
- glavni konkurenti nude bolji proizvod po uporedivim cenama;
- preduzeće konkuriše u grani sa visokom stopom rasta;
- preduzeće ima dobar istraživačko-razvojni sektor.

Inovirani proizvodi su usmereni na postojeće tržište preduzeća. To uključuje nove tipove proizvoda kao rezultat tehnološkog razvoja ili adaptacije i poboljšanja. U nekim granama je inovacija pretpostavka za opstanak preduzeća. Inovacija proizvoda može imati bitan uticaj na rast grane jer omogućava da se podmire potrebe ili poboljšaju performanse u odnosu na supstitute.

Najveći broj preduzeća se orjentiše na dodavanje novih atributa postojećim uspešnim proizvodima. To često znači i proširenje linije proizvoda što je atraktivno kako za potrošače tako i za preduzeće – pre toga se mora dobro proceniti tražnja i u fokus istraživanja marketinga staviti koristi koje potrošači imaju od toga. Za uspeh ove strategijske opcije neophodna je podrška ne samo istraživanja i razvoja već i marketinga. Bitna je kompatibilnost sa postojećim markama proizvoda. Uvođenje potpuno novog proizvoda za postojeće tržište nosi sa sobom rizik prihvatanja od strane potrošača. Sinergija sa postojećim proizvodima se ostvaruje zajedničkom distribucijom i imidžom. Karakteristična strategija za lidere pre svega na globalnom tržištu, za velike tur-operatore i putničke agencije, kao i velike hotelske lance.

### Strategija diverzifikacije

Ugostiteljsko-turističko preduzeće ovom strategijom nastoji stvoriti nove turističke proizvode za nove kupce. Ova je strategija primenjiva kada preduzeće smatra da postoji tržište koje daje priliku za rast, kada je rizik moguće rasporediti na više tržišta i kada se želi ujednačiti sezonska i vansezonska prodaja turističkog proizvoda.

Tabela 5. Matrica diverzifikacije

Novi turistički proizvodi	Sadašnji turistički proizvodi	Novi turistički proizvodi
<b>Nova tržišta</b>		
Preduzeće je vlastiti klijent	Vertikalna integracija	
Ista vrsta tržišta	Horizontalna integracija	
Slična vrsta tržišta	Marketinški i tehnološki orijentisana koncentrična diverzifikacija	Marketinški orijentisana koncentrična diverzifikacija
Nova tržišta	Tehnološki orijentisana koncentrična diverzifikacija	Konglomeratna diverzifikacija

Izvor: L. Moutinho i saradnici(2005): Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb,

Diverzifikacija je pojam za nove grupe kupaca, nova ciljna tržišta ili nove proizvode za te grupe kupaca/tržišta. U svakom slučaju, polazeći od mišljenja I. Ansofa, možemo zaključiti da strategija diverzifikacije pretpostavlja ulaženje organizacije u novu delatnost, koju mora da potvrdi novo tržište, pri čemu postoji dugoročno opredeljenje nastavljanja kako dotadašnjeg (osnovnog) poslovnog programa, tako i novog područja delatnosti.

U tabeli 5 bliže je opisana matrica diverzifikacije i njene vrste s obzirom na turističke proizvode i tržište. Vidljivo je da se vrste diverzifikacije razlikuju s obzirom na to da li se radi o istom, sličnom ili novom tržištu i o sadašnjem ili novom turističkom proizvodu. Svako preduzeće prema vlastitim preferencijama, poslovnoj politici, planiranim investicijama i zacrtanoj strategiji može birati želi li izaći na isto tržište s novim turističkim proizvodom, na novo tržište s postojećim turističkim proizvodom, na isto tržište sa sadašnjim proizvodom ili novo tržište s novim turističkim proizvodom.

### **Horizontalna diverzifikacija**

Predstavlja diverzifikaciju novih turističkih proizvoda za postojeće kupce. Ugostiteljsko-turistička preduzeća već imaju lojalnost kod sadašnjih kupaca što im omogućuje poverenje kod uvođenja novih proizvoda. Time sadašnji kupci dobijaju dodatni proizvod, a budući da preduzeće poznaje tržište i navike kupovanja kupaca, to može dati dobar rezultat. Jedan takav primer je kad se turistička agencija koji obično prodaje godišnje odmore diverzificira kupovinom preduzeća koje prodaje putnička osiguranja. Turistička agencija poslužuje jedne te iste kupce, ali na novi način. Horizontalna diverzifikacija se može razlikovati od horizontalne integracije po tome što turistički proizvod za preduzeće predstavlja novitet. (Primer: da je turistička agencija kupila konkurentsku agenciju, to bi bio primer horizontalne integracije.) Prednosti horizontalne diverzifikacije su veoma značajne. Pre svega, ugostiteljsko-turističko preduzeće nudi dodatni proizvod sadašnjim kupcima, stoga nije potrebno uložiti toliko napora da bi se locirali novi kupci. Drugo, ako ugostiteljsko-turističko preduzeće već dosta zna o navikama postojećih kupaca, ono tada može biti efikasnije u posluživanju tih kupaca. Nedostatak strategije je neraspoređen rizik.

*Koncentrična diverzifikacija* podrazumeva uvođenje novog turističkog proizvoda na novo, ali povezano tržište. Pod povezanim mislimo da turističko tržište mora biti donekle slično postojećem tržištu poduzeća, bilo u marketinškom (kupci, demografija, potrebe), bilo u operativnom smislu.

*Konglomeratna diverzifikacija*, poznata i kao lateralna diversifikacija, jeste strategija koja se primenjuje kad preduzeće koje nije upoznato s turističkim proizvodima, plasira te proizvode kupcima koji nisu njegovi uobičajeni kupci. Naziva se tako zato što nije neuobičajeno da veliki turistički konglomerati diverzifikuju rizik svojih portfolija SPJ-a tako što traže potpuno nova tržišta. Osim toga, najveći deo konglomeratske diverzifikacije postiže se kupovinom preduzeća ili dela preduzeća koji već posluje. Ta strategija ugostiteljsko-turističkom preduzeću omogućuje novu liniju proizvoda koje može posluživati i nov segment kupaca, ali može biti i prilično riskantna jer novi menadžeri obično znaju vrlo malo o novim kupcima ili o nijansama okruženja novog tržišta.

### **Strategije kontrakcije i zaokreta**

**Strategija sužavanja** uglavnom se upotrebljava u slučajevima kada se ugostiteljsko-turističko preduzeće suočava sa problemima recesije u okruženju i kada je imalo brz rast i velika ulaganja. Ova strategija može se ostvariti snižavanjem svih troškova (ide se na internu ekonomiju), ili da se izdvoje najslabije poslovne jedinice za eliminisanje ili oživljavanje. Ugostiteljsko-turistička preduzeća primenjuju ovu strategiju kada dođe do značajnih poremećaja na tržištu kao što su: nepredviđena kretanja na tržištu, pad prihoda stanovništva, prirodne katastrofe, teroristički napadi, ekonomske sankcije, itd.

**Strategija dezinvestiranja** koristi se kada strategija sužavanja nije dala očekivane efekte, kada odgovarajuća strategijska jedinica posluje sa gubitkom i predstavlja teret preduzeću, kada su turističkom preduzeću potrebna slobodna finansijska sredstva za dalja ulaganja itd. Postoji nekoliko uobičajenih tipova dezinvestiranja (Čerović, 2009):

1. *sell-off* – prodaja dela aktive (mnoga restoranska i hotelska preduzeća u Srbiji primenjivala su ovu strategiju u periodu političke nestabilnosti i ratnih događaja na prostoru bivše SFRJ);
2. *spin-off* – manji deo se osamostaljuje i vlasništvo se razdvaja, pri čemu je izdvojena poslovna jedinica manja u odnosu na matično preduzeće (primenjuju je se uglavnom kada se smatra da će turističko preduzeće bolje rezultate ostvariti osamostaljivanjem pojedinih SPJ jer potreba za koordinacijom stvara značajne troškove);
3. *split-off* – poslovna jedinica koja se razdvaja postaje posebno pravno lice, ali je i dalje u vlasništvu matičnog preduzeća.

**Strategija “žetve”** primenjuje se kada se svesno ide na smanjivanje tržišnog učešća da bi se prikupila gotovina. Ovo je privlačna kratkoročna strategija za ugostiteljsko-turistička preduzeća kojima treba gotov novac. Postoji kašnjenje između prestanka promotivne podrške i opadanja prodaje turističkog proizvoda. Ugostiteljsko-turistička preduzeća mogu odlučiti da požanju korist od prošlih ulaganja tako što će prestati da podržavaju proizvod, ali će uživati u neprekinutoj prodaji (i novčanim tokovima). Na turistički proizvod će na kraju uticati smanjenje promotivne podrške, a preduzeća se neprekidno moraju podsećati da primena ove strategije ima svoju cenu. Na ovu strategiju se ide kada je: 1) tržište u fazi zrelosti 2) proizvod prosečnog ili natprosečnog kvaliteta 3) postoji značajno tržišno učešće 4) cena prosečna ili iznad prosečne. Ugostiteljsko-turistička preduzeća primenjuju ovu strategiju kada se turistički proizvod nalazi u fazi stagnacije i opadanja i tada koristi matricu životnog ciklusa – adl matrica.

**Strategija likvidacije** podrazumeva prestanak poslovne aktivnosti bilo prodajom aktive preduzeća bilo zatvaranjem kapaciteta. Ova strategija prihvatljiva je u slučaju kada prethodi bankrotstvo preduzeća i kada se ide na prikupljanje preostale aktive i eventualno njeno preusmerenje. Primenjivala se kod onih ugostiteljsko-turističkih preduzeća u Srbiji koja su uglavnom zbog sankcija UN izgubila svoja tržišta i nisu mogla pokriti troškove poslovanja (Čerović, 2009).

### 6.3 IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Sprovođenje strategije je najkritičnija komponenta strategijskog menadžmenta. Bez nje se ništa ne dešava. Iako strategijska promena (sprovođenje strategije) logički dolazi posle strategijske analize i strategijskog izbora, menadžment počinje o njoj da razmišlja na samom početku procesa strategijskog menadžmenta. Strategija koja se ne sprovede nije uopšte strategija. Zbog toga svaka faza u procesu strategijskog menadžmenta treba da se preduzima sa posebnim razumevanjem zahteva primene. U toku procesa promena (sprovođenja strategije) potrebno je doneti veći broj odluka kojima se unapređuje sprovođenje vizije i strategije i smanjuju otpori promenama. Uspešne promene su obično povezane sa većom efektivnošću preduzeća. Promena je izmena postojećeg stanja stvari. Brojni faktori u savrmenoj privredi pokreću promene i nadvladavaju faktore koji su za održanje postojećeg stanja. Sa stanovišta pojedinačnog preduzeća oni mogu biti eksterni i interni. Na reaktivne promene se ide kada eksterne snage koje pokreću promene

stvaraju takav pritisak da preduzeće mora da se menja u manjem ili većem stepenu. Proaktivne promene nastaju kada u preduzeću prevlađuju snage koje žele i imaju moć da menjaju *status quo* (postojeće stanje).

Da bi ugostiteljsko-turističko preduzeće ostvarilo svoju misiju i ciljeve, nije dovoljno formulisati, odnosno izvršiti izbor adekvatne strategije, već je neophodno izvršiti i strategijsku promenu, tj. implementirati strategiju. To znači da je sprovođenje strategije u dnevne operacije *conditio sine qua non* (neophodan uslov). Bez obzira na to kako je napravljena strategija, u vidu formalnog i detaljnog strategijskog plana ili ne, treba je provesti u odgovarajuće taktičke planove, programe i budžete (Mašić, 2009).

Postoje različiti pristupi, odnosno modeli implementacije strategije dati od strane različitih autora iz ove oblasti. Prikazaćemo jedan Samuela C. Certa i J. Paula Petera (1991) koji navode da proces strategijske implementacije obuhvata sledeće odvojene korake:

1. Utvrđivanje (analiziranje) koliko će preduzeće imati promena da bi se implementirala strategija,
2. Analiziranje formalne i neformalne organizacione strukture,
3. Analiziranje “kulture” organizacije,
4. Odabiranje pristupa implementacije strategije, i
5. Implementacija strategije i ocena rezultata.

Navedeni model strategijske implementacije prikazan je na sledećoj slici.

Slika25. Model strategijske implementacije



Izvor: B. Mašić (2009):Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd

Jedan od ključnih faktora uspešne primene strategije je obezbeđenje adekvatnih resursa i njihova alokacija. Ukoliko se dostupni resursi ne alociraju, naponi u primeni ne daju očekivane efekte, što dovodi do odlaganja akcije i suočavanja sa brojnim problemima. Nisu u pitanju samo finansijski resursi. Alokacija uključuje i ljudske resurse, posebno regrutovanje novih ljudi i obuka postojećih da se osposobe za primenu nove strategije. Potrebno je odvojiti dovoljno vremena za primenu strategije. Sam menadžment treba da ponudi sebe kao resurs

odnosno da je raspoloživ da pomogne kada je to neophodno. Svi resursi treba da se usmere na primenu strategije i da se ne koriste istovremeno na druge zadatke u preduzeću. Svaka poslovna jedinica mora imati onu budžetsku podršku koja je potrebna da bi ostvarile svoj deo posla u sprovođenju strategije.

Od posebnog je značaja da poslovne jedinice i pojedinci budu motivisani da primene i realizuju strategiju. To se ostvaruje stimulativima i nagradama za dobra ostvarenja. Koristi se standardni mehanizam nagrada-kazna odnosno mehanizam „štapa i šargarepe”. Veći akcenat treba da bude na pozitivnim (nagrade, priznanja, stimulacije, bonusi) nego na negativnim elementima motivacije (otpuštanje, suspenzija, odbici od zarada, promena radnog mesta i sl.). Koliko i kakvu motivaciju treba koristiti zavisi od toga koliko je kompleksna primena strategije i koje prepreke treba prevazići. Menadžeri moraju dobro poznavati metode motivacije i načine njihove primene (Milisavljević, 2012). Kao što smo već rekli, da bi preduzeće ostvarilo svoje ciljeve nije dovoljno samo formulirati već i primeniti strategiju. Ako je jedan od ta dva zadatka loše obavljen rezultat je neuspeh u ukupnoj strategiji. Formulisanje strategije može biti dobro i loše i sprovođenje strategije može biti dobro i loše. Četiri su moguća ishoda kombinacije:

1. *Uspeh* – ishod kada preduzeće ima kako dobru strategiju tako i dobru primenu. Sve što je bilo potrebno uraditi za uspeh strategije urađeno je. Faktori sredine van kontrole ugostiteljsko-turističkih preduzeća mogu da učine da strategija ne uspe, ali najbolje šanse za uspeh su u ovom polju;
2. *Rulet* – situacija kada se loše formulirana strategija dobro sprovodi. Dva su moguća ishoda. Dobra primena može da prevaziđe nedostatke u formulisanju. Sagledavajući probleme menadžeri u primeni menjaju načine pristupa rešavanju problema. Ponekad dobra primena loše strategije (veliki napor u prodaji lošeg proizvoda) može da poveća gubitak. Teško se tačno može predvideti primena – rulet;
3. *Teškoće* – javljaju se u situaciji kada se dobro formulirana strategija loše sprovodi. To je nekada posledica poklanjanja preterane pažnje formulisanju, a skromne pažnje sprovođenju. Kada rezultati nisu zadovoljavajući menadžment često preformuliše strategiju umesto da traži bolje pristupe primeni;
4. *Neuspeh* – kad se loše formulirana strategija loše sprovodi, teško je menadžmentu da stvari vrati u pravi kolosek. Čak i ako se takva strategija dobro sprovodi, neće doći do poslovnog uspeha. Ako se strategija preformuliše, a primeni na isti način, dolazi do neuspeha. Veoma je teško naći rešenje.

Slika 26. Dijagnoza stratejskih problema

		Formulisanje strategije	
		Dobro	Loše
Implementacija strategije	Dobro	<b>USPEH</b>	<b>RULET</b>
	Loše	<b>TEŠKOĆE</b>	<b>NEUSPEH</b>

Izvor: F.R. David (2003): Strategic Management, ninth edition, Pearson/Prentice-Hall, New Jersey

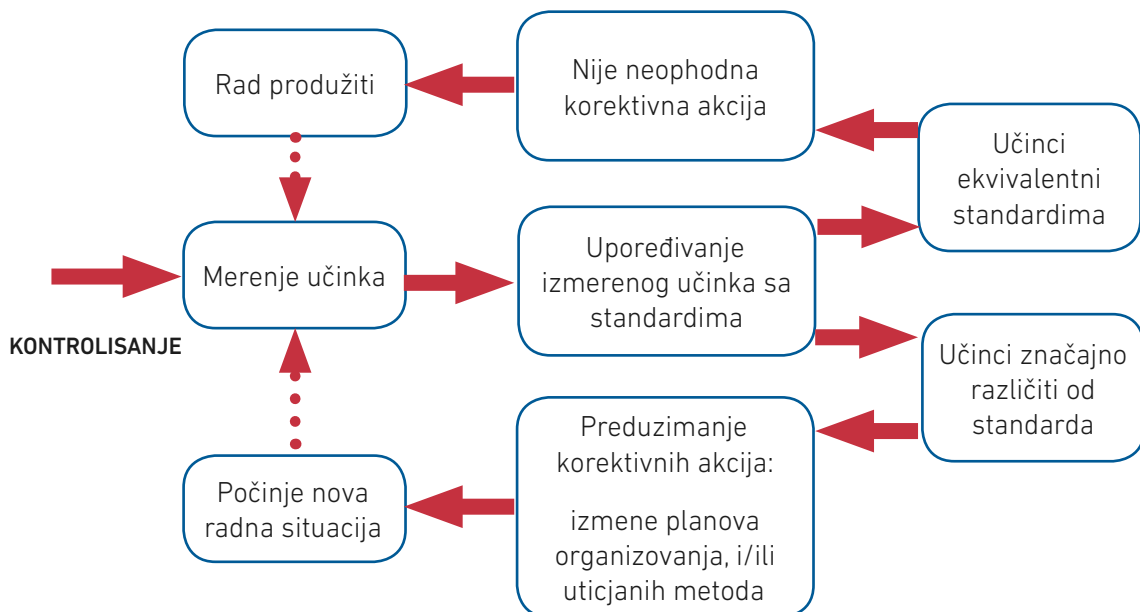
Kvalitet formulirane strategije je teško, ako ne i nemoguće, proceniti u odsustvu efikasne primene. Postoji bar pet pristupa u primeni strategije. Prva dva spadaju u tzv. tradicionalne pristupe. Njihova osnovna karakteristika je da generalni direktor prvo definiše, a posle

razmišlja o primeni strategije. Prvi je komandni pristup. Generalni direktor je preokupiran formulisanjem strategije, a onda se naredbom „sprovođenje” prenosi na one najstručnije za njeno sprovođenje. Drugi pristup akcentira kontrolu sprovođenja formulisane strategije od top menadžment tima. Sledeća dva pristupa akcentiraju veće učešće menadžera u stvaranju strategije. Treći pristup je nastojanje da se uključe svi ključni ljudi u preduzeću, a četvrti je kada se pažnja obraća i na značaj kulture u preduzeću. Peti noviji pristup se karakteriše stvaranjem i sprovođenjem strategije od strane generalnog direktora. Pri tome on angažuje veći broj ključnih ljudi u preduzeću. Od posebnog značaja je uključivanje operativnih menadžera od kojih u najvećoj meri zavisi uspešnost primene strategije.

## 6.4 STRATEGIJSKA KONTROLA

Kontrola je menadžerska aktivnost koja zahteva nadgledanje, ocenu, merenje i poboljšanje različitih aktivnosti u preduzeću s ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije, ukoliko je potrebno, u odnosu na planske ciljeve i zadatke, odnosno utvrđene normative ili standarde poslovanja i razvoja preduzeća. Ona, u suštini predstavlja utvrđivanje i merenje odstupanja, analiziranje uzroka tih odstupanja, kao i preduzimanje korektivnih akcija. U tom smislu, potrebno je istaći usku povezanost planiranja, kao *primus inter pares* (prve među jednakima) fazama (funkcijama) menadžmenta, i kontrole. Često se ove dve faze menadžmenta označavaju kao “sijamski blizanci”, ili “dve strane iste medalje”. Planiranje i kontrolu možemo uporediti i s oštricama makaza. Makaze su beskorisne ako nedostaje jedna oštrica. Koristeći instrumentarij kontrole, menadžeri mogu zapaziti poremećaje u poslovnoj aktivnosti i ustanoviti uzroke koji onemogućavaju efikasnost i efektivnost ugostiteljsko-turističkog preduzeća u ostvarenju poslovnih odluka (o ciljevima, politikama, programima i planovima).

Slika 27. Opšti model kontrole



Izvor: B. Mašić (2009): Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd



U praksi, kontrola je funkcija svakog menadžera, od supervizora tj. menadžera prve linije (*first-line managers*), koji su kratkoročno orijentisani na konkretne zadatke, preko menadžera srednjeg nivoa (*middle managers*), koji su orijentisani na taktičke i operativne ciljeve, do top-menadžmenta koji je orijentisan na globalne korporativne (strateške) ciljeve. Moglo bi se reći da je pravilo da odgovornost za sprovođenje kontrole počiva na svakom menadžeru koji je zadužen za sprovođenje planova (Mašić, 2009).

Imajući u vidu da koncept strategijskog menadžmenta pretpostavlja jasnu predstavu o šansama i opasnostima, u sredini u kojoj ugostiteljsko-turističko preduzeće obavlja svoju poslovnu i društvenu aktivnost, te internim snagama i slabostima, i na tim osnovama stvaranje konkurentske prednosti, nije jednostavan zadatak definisati standarde za merenje uspešnosti takvog koncepta. Efikasna kontrola podrazumeva kontrolu za nivo organizacije kao celine, za poslovne jedinice, poslovne funkcije i pojedince, a to dodatno komplikuje izgradnju adekvatnog sistema standarda.

U teoriji i praksi postoji podela na strategijsku, taktičku i operativnu kontrolu (Milisavljević, 2012).

- Strategijska kontrola se bavi bazičnim strategijskim smerom preduzeća u smislu njegovog odnosa sa sredinom;
- Taktička kontrola se primarno bavi primenom strategijskog plana;
- Operativna kontrola se bavi tekućim aktivnostima preduzeća.

Kao što postoji hijerarhija strategija postoji i hijerarhija kontrole.

- Na nivou preduzeća kontrola ima u fokusu održavanje balansa među različitim aktivnostima ugostiteljsko-turističkog preduzeća kao celine. Strategijska i taktička kontrola su najbitnije;
- Na nivou SPJ kontrola se primarno bavi održavanjem i poboljšavanjem konkurentske pozicije. Taktička kontrola dominira;
- Na nivou poslovnih funkcija je da pomognu da se unapredi i na funkcijama zasnovana distinktivna kompetentnost. Zbog kratkoročnog horizonta bitne su operativna i taktička kontrola.

Strategijska kontrola, u skladu sa konceptom strategijskog menadžmenta, predstavlja specijalnu vrstu organizacione kontrole koja se fokusira na nadgledanje i ocenu procesa strategijskog menadžmenta da bi se napravila sigurnim njegova funkcionalna podesnost. U suštini, strategijska kontrola je preduzimanje osiguranja da se svi rezultati planirani za vreme strategijskog menadžment procesa urade, u stvari ostvare (Certo, Preter, 1991).

U tom smislu, najvažnija svrha strategijske kontrole je pružanje pomoći top menadžmentu u ostvarivanju ciljeva i strategija kroz nadgledanje i ocenjivanje strategijskog menadžment procesa. S obzirom da je glavna karakteristika strategije uređenje odnosa sa okruženjem, prof. dr J. Todorović s pravom primećuje da "strategijska kontrola, prevashodno, mora uzimati u obzir kompatibilnost strategije sa razvojem okruženja" (Milisavljević, Todorović, 1991).

Da bi doprineo ostvarenju ciljeva preduzeća top menadžment treba da nastoji da obezbedi da čitava hijerarhija kontrole bude integrisana i da dobro funkcioniše. Strategijska kontrola se oslanja na informacije iz više izvora, s tim što je veće oslanjanje na informacije iz eksternih izvora. Većina informacija je orjentisana na budućnost. Često se radi o proveru tačnosti pretpostavki na



kojima su se zasnivale strategijske odluke. U fokusu je analiza kvalitetnih informacija na osnovu kojih je moguće odgovoriti na pitanja “da li je ugostiteljsko-turističko preduzeće odabralo prava poslovna područja i u njima se kreće u ispravnom smeru i da li to radi efikasno?”. Pretpostavka uspešnosti strategijske kontrole je dobro identifikovanje kritičnih faktora uspeha preduzeća u fazi formulisanja strategija. Fokus u strategijskoj kontroli je na nekoliko značajnih područja koja mogu biti izvori rizika. To su, pre svega, dešavanja u sredini – u kom smeru se menja strategijska pozicija ugostiteljsko-turističkog preduzeća.

Tri stvari su bitne: identifikovanje ključnih promenljivih, njihovo praćenje i strategijska procena u određenim intervalima. Ključne varijable koje treba pratiti su obično osnovne planske pretpostavke na osnovu kojih je formulisana strategija. Sledi ustanovljenje informacija ili merila koje treba imati da se oceni da li se strategija sprovodi kako je to nameravano. Procena se mora vršiti u unapred dogovorenim intervalima da se ustanovi priroda korektivne akcije. Mora se znati kada treba preduzimati korektivnu akciju.



INSTRUMENTI  
STRATEGIJSKOG  
MENADŽMENTA

## 7.1 PORTFOLIO MATRICE

**Portfolio analiza** se sastoji od skupa metoda i tehnika kojima se procenjuje odabir strategije. Portfolio je skup finansijskih sredstava koje poseduje pojedinac ili preduzeće. Kvantitativni izraz portfolio modela je obično matrica unutar koje se iskazuje međusobna zavisnost određenih budućih događaja kritičnih za uspeh poslovne strategije. Ova analiza polazi od pretpostavke da slabosti preduzeća ne moraju proizaći iz loše baze resursa ili problema u obavljanju pojedinih aktivnosti u proizvodnom procesu, već da problem može proizaći i iz loše kombinacije, odnosno strukture proizvoda ili usluga koje preduzeće nudi na tržištu. Portfolio analizom najprije se utvrđuje sadašnji portfolio, a potom se definiše željeni. U sadašnjem portfoliju se dijagnostikuje postojeći broj, vrste i struktura jedinica portfolio analize, te struktura preduzeća i njegovi odnosi s okruženjem. Potom sledi prognoza toka razvoja pojedinih jedinica portfolio analize, strukture preduzeća i budućih odnosa s okruženjem. Cilj je portfolio koji nastaje kao rezultat revidiranja portfolio matrica. U savetodavnoj i poslovnoj praksi favorizuju se portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe<sup>3</sup>. Prednost portfolio analize ogleda se u mogućnosti dobijanja uvida (pregleda) u poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda ili delatnosti (oblasti) strategijskog poslovanja na portfolio matrici. U tom smislu, aktivnosti preduzeća segmentiraju se na strategijske poslovne jedinice (Strategic business unit – SBU), koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Pri tome se jedinice koje imaju brz rast i koje su „gladne“ za gotovinom, balansiraju sa poslovnim jedinicama koje su zrele i obezbeđuju gotovinu, kao i jedinicama koje su potencijalni naslednici jedinica čiji se životni vek približava kraju.

Strategijska pozicija preduzeća predstavlja zbir profitnih potencijala njenih poslovnih – tržišnih pozicija (SBU) i u tom smislu jedan od osnovnih zadataka strategijskog menadžmenta je da kreira i održi dugoročne profitne potencijale preduzeća.

Polaznu tačku i osnovni elemenat portfolio menadžmenta čine SBU, te njihova identifikacija predstavlja jedan od najtežih zadataka menadžmenta. **Strategijska poslovna jedinica** je najmanja proizvodno-tržišna (ili uslužno-tržišna) kombinacija za koju profitni potencijal može biti logično identifikovan i za koju može biti definisana razvojna strategija pomoću koje će se taj profitni potencijal iskoristiti (Čerović, 2009).

U savremenim uslovima, kreiranje strategijske pozicije preduzeća nezamislivo je bez upotrebe neke od portfolio matrica. Postoji veliki broj portfolio matrica koje se mogu primenjivati, a najčešće se u praksi koriste: portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udela (BCG), portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE), portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL) i dr. Hipotetički primeri matrica će biti urađeni na primeru gradskog hotela kongresnog tipa, pansionskog pružanja usluga. Predmet analize kroz navedene strateške *portfolio* matrice biće proizvodi i usluge, budući da one čine suštinu poslovanja celog hotela te od njih zavisi koliko će biti uspešno poslovanje. Na matricama će se nalaziti sledeći turistički proizvodi i usluge hotelskog preduzeća koje je predmet analize:

<sup>3</sup> Termin portfolio (znači skup-kombinacija) menadžment pozajmljen je iz «industrije» hartija od vrednosti, gde se hartije od vrednosti, prema određenim kriterijumima, kombinuju u optimalne portfolije. Od početka sedamdesetih godina prošlog veka portfolio menadžment dobija značajnu ulogu u menadžmentu preduzeća.

1. Smeštaj – dve stotine ležajeva raspoređenih u jednokrevetne, dvokrevetne sobe i apartmane;
2. Gastronomija – *a la carte* restoran, pansionski obroci, užine, *catering*;
3. Proslave – ova dodatna usluga je širokog spektra, a uključuje hranu, piće, muziku, uređenje sale – mesto za maturske zabave, venčanja, završne godišnje proslave preduzeća i razne druge vrste proslava;
4. Kongresni centar – mogućnost rasporeda stolova prema želji korisnika, sva potrebna oprema i usluge vezane za kongrese i seminare.

### 7.1.1 Portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udela (BCG)

*Boston Consulting Group* je *portfolio* matrica industrijskog rasta i tržišnog udela, koju je kreirala navedena konsultantska kuća šezdesetih godina prošlog veka. Matrica je dvodimenzionalna, a svaka strateška poslovna jedinica (proizvoda ili šta se već razmatra) definisana je parametrom relativnog tržišnog udela, rastom tržišta na kojem konkuriše i veličinom ostvarene prodaje. Relativni tržišni udeo prikazuje se na apscisi, označuje poslovnu snagu i konkurentsku sposobnost strateške poslovne jedinice. Relativni tržišni udeo meri se prema vodećem konkurentu na tržištu, ne izražava se u procentima i pokazuje koliko je prodaja te strateške poslovne jedinice veća ili manja od najvažnijeg tržišnog konkurenta.

*Relativno tržišno učešće izračunava se na sledeći način (Mašić, 2009):*

$$\text{RELATIVNO TRŽIŠNO UČEŠĆE} = \frac{\text{POSLOVNI PRIHOD}}{\text{PRIHOD VODEĆEG KONKURENTA}}$$

Npr. ako strateška poslovna jedinica A ima 15% tržišnog udela, a najveći konkurent 30%, onda je relativni tržišni udeo A 0.5., a ako strateška poslovna jedinica ima 40% tržišnog udela, a najveći konkurent 20%, onda je relativni tržišni udeo strateške poslovne jedinice B 2. Na *portfolio* matrici što je veći relativni tržišni udeo, strateška poslovna jedinica je smeštena više ulevo.

Stopa industrijskog rasta je prikazana na ordinati matrice i izražena u stalnim cenama, a označava privlačnost neke delatnosti i tržišta u kojima su pozicionirane strateške poslovne jedinice. Veličina ostvarene prodaje, prikazana veličinom kruga u BCG matrici, parametar je za određivanje doprinosa pojedine poslovne jedinice unutar korporacije i među konkurencijom na tržištu. *Boston Consulting Group* ili BCG matrica ima nekoliko oblasti (delova). U daljem tekstu je navedeno objašnjenje svih delova matrice definisanih u oblasti turizma i ugostiteljstva (Moutinho, 2005):

#### **Zvezde**

„Zvezde” su ugostiteljsko-turistički proizvodi koji beleže visoki rast i koji u isto vreme imaju veliki udeo na tržištu što pridonosi višim maržama i novčanim tokovima. Da bi se podržalo dodatno oglašavanje, promocije i drugi prodajni naponi za održavanje tog rasta, potrebno je stalno finansiranje. Imati proizvod „zvezdu“, odlična je pozicija za preduzeće. Mnoge „zvezde” dolaze u poziciju gde se stvoreni novac i potrebne finansije nalaze u stanju ravnoteže što olakšava probleme s upravljanjem novčanog toka. Kad ubrzanom rastu dođe kraj, taj ugostiteljsko-turistički proizvod za preduzeće postaje „krava muzara”.

### Krave muzare

„Krave muzare” odnose se na ugostiteljsko-turističke proizvode koji zbog svog visokog tržišnog udela stvaraju veliku količinu gotovog novca, ali kojima nije potrebno dodatno ulaganje jer ne rastu. Visoki tržišni udeo osigurava prednost nad konkurentima, ali nedostatak rasta znači da finansiranje tog proizvoda nije potrebno. Ugostiteljsko-turistička preduzeća nastoje imati „krave muzare”, jer im mogu pomoći u finansiranju rasta drugih linija proizvoda ili drugih projekata. „Krave muzare” ne žive većito te će na kraju zabeležiti pad prodaje i tržišnog udela. Ali dok postoje i dok proizvode velike novčane tokove, ugostiteljsko-turistička preduzeća ih itekako smatraju povoljnim.

### Upitnici ili problematična deca

„Upitnici” ili „problematična deca” odnose se na ugostiteljsko-turističke proizvode koji beleže brzi rast, ali imaju premali tržišni udeo da bi rast mogli finansirati. „Upitnici” se nalaze na novim i nesigurnim tržištima. U ovom slučaju proizvod ubrzano raste, i postoji velika potreba za finansiranjem, ali on nije uspeo postići troškovnu prednost nad konkurencijom. Zato ugostiteljsko-turistička preduzeća moraju odlučiti koliko će još dugo finansirati proizvod koji ima malu dugoročnu prednost. Mnogi „upitnici” finansiraju se dodatnim gotovim novcem koji proizvodi „krava muzara”.

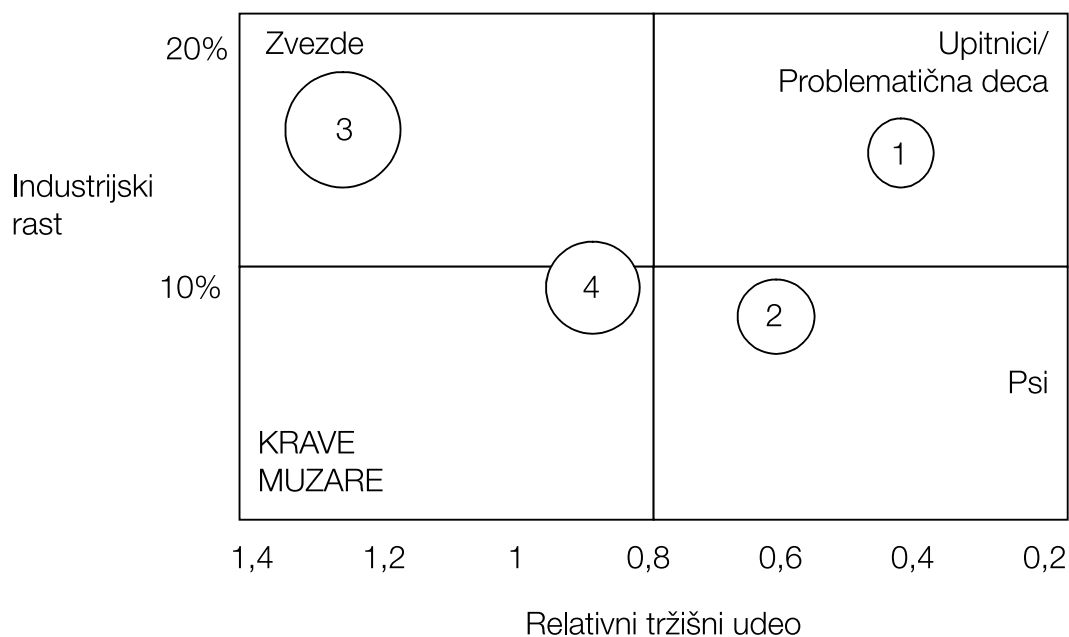
### Psi

Pod „psima” se smatraju ugostiteljsko-turistički proizvodi koji ne rastu niti imaju visoki tržišni udeo. „Psi” su dobar proizvod u kategoriji proizvoda koji više nisu privlačni turistima. Iako postoje razlozi za održavanje ovog proizvoda u životu, najvažnije je doneti odluku o tome kako se odreći tog proizvoda.

Abel i Hamond navode sledeće mogućnosti nakon uvida u *portfolio* analizu (Abell and Hammond, 1979):

- povećanje relativnog tržišnog udela,
- držanje tržišnog udela,
- žetva (smanjenje tržišnog udela),
- povlačenje (prodaja ili likvidacija).

Slika28. Primer BCG matrice (gradski hotel, kongresnog tipa, pansionski tip pružanja usluge)



Novac stvoren od „muzara” treba ulagati u „upitnike” i „zvezde”, dok pse treba zadržati dok imaju pozitivan *cash flow* i dok suviše ne vežu kapital koji bi se profitabilnije mogao investirati negde drugde. Za „muzare” se preporučuje održavanje dobre tržišne pozicije, za „upitnike” pomak u status „zvezde”, za „zvezde” reinvestiranje za održavanje i povećavanje velikog tržišnog udela, a za „pse” minimiziranje slabosti, žetva ili povlačenje u celini ili delimično (Bubble, 2005).

### 7.1.2 Portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (McKinsey/General Electric)

*Portfolio* matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage koju su razvili analitičari *General Electrica* i konsultantske kuće *McKinsey & Co.* početkom sedamdesetih godina prošlog veka zasniva se na dve varijable (Buble, 2005): 1. dugoročnoj privlačnosti industrije kao indikator dugoročnog prosečnog profitnog potencijala koji postoji u delatnosti za sve konkurente i 2. poslovnoj snazi kao indikatoru relativne profitabilnosti strateških poslovnih jedinica korporacije u odnosu prema industrijskoj konkurenciji. GE matrica ima devet polja – procena industrijske privlačnosti i poslovne snage definiše koordinate za pozicioniranje svake strateške poslovne jedinice u GE matrici, vodeći računa o tome da je veličina kruga u srazmeri sa veličinom industrije/tržišta. Veličina industrije izražava se veličinom ukupno ostvarene prodaje svih preduzeća u industriji odnosno na tržištu. Odsečak kruga označava apsolutni tržišni udeo strateške poslovne jedinice u industriji. Industrijska privlačnost označava dugoročni profitni potencijal u konkretnoj delatnosti, a meri se većim skupom relevantnih kriterijuma. Procena industrijske privlačnosti je proces koji obuhvata aktivnosti: identifikaciju relevantnih faktora privlačnosti industrije, određivanje relevantne važnosti faktora, ocenjivanje industrije na osnovu svih faktora i ukupnu ocenu industrije. Uporedo sa identifikacijom industrijske privlačnosti procenjuje se poslovna snaga svake strateške poslovne celine. Procena poslovne snage se obavlja putem poređenja s najjačim industrijskim konkurentom, a obuhvata sledeće aktivnosti: identifikaciju relevantnih faktora poslovnog uspeha, određivanje relativne važnosti faktora, ocenjivanje poslovne snage na osnovu svih faktora i ukupnu ocenu snage strateške poslovne jedinice. Nužno je proceniti industrijsku privlačnost i poslovnu snagu za svaku stratešku poslovnu jedinicu i na taj način pozicionirati sve strateške poslovne jedinice na GE matrici preduzeća. Smisao je koncentrirati resurse u one strateške poslovne jedinice ili delatnosti koje su u jako atraktivnim industrijama i imaju jako dobru poslovnu snagu i konkurentski položaj, a s druge strane dezangažovati resurse u segmentima poslovanja koji su orijentisani prema neprivlačnim industrijama i koji ne mogu imati srazmerno veliku poslovnu snagu u odnosu prema konkurentima.

Slika 29. Mekinzi/GE matrica

		Atraktivnost grane		
		Velika	Osrednja	Mala
Konkurentna pozicija	Jaka	1	1	1
	Osrednja	2	2	2
	Mala	3	3	3

1. investirati/rast  
2. Selektivno investiranje/održavanje pozicije  
3. Žetva/deinvestiranje

Izvor: M. Milisavljević (1997): Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd.

Privlačnost industrije, odnosno kritičnih eksternih faktora uspeha izražava se kroz faktore kao što su: veličina tržišta, stopa rasta tržišta, cikličnost, konkurentska struktura, barijere ulaska, profitabilnost industrije, tehnologija, inflacija, regulacija, raspoloživost radne snage, društvene, ekološke, političke i pravne odluke (Hax, Majluf, 1984). Značaj svakog od ovih faktora iskazuje se posebno, a ukupan uticaj meri atraktivnošću industrije kojoj preduzeće pripada. Pri tom je potrebno istaći da se navedeni faktori mere na bazi istorijskih i aktuelnih podataka, ali se predviđaju i budući trendovi svakog od eksternih faktora da bi se mogla dati procena o atraktivnosti (privlačnosti) industrije u kojoj posluje preduzeće. Drugim rečima, radi se o oceni potrošačke potrebe, ili privlačnosti tržišta. Privlačnost industrije se meri kao: niska, srednja i visoka. Snagu preduzeća čine sledeći interni kritični faktori uspeha: tržišno učešće, prodajna snaga, marketing, potrošački servis, istraživanje i razvoj, proizvodnja, distribucija, finansijski resursi, imidž, širina proizvodne linije, kvalitet – pouzdanost i menadžerska kompetentnost (Hax, Majluf, 1984). Ukupna konstelacija navedenih faktora predstavlja snagu preduzeća, koja se daje skalom: niska, srednja, visoka. Dakle, GE matrica je kreirana na temelju najvažnijih faktora za procenu industrijske privlačnosti i procenu faktora poslovne snage za svaki proizvod hotelskog preduzeća pri čemu se ocenjuje faktor, računa se ponderisana ocena i važnost faktora:

Tabele 6 - 13: Primeri poslovne snage i industrijske privlačnosti (gradski hotel kongresnog tipa i pansionskog pružanja usluge)  
Procena industrijske privlačnosti:

#### Gastronomija (1)

Faktor	Vажnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Veličina tržišta	0,07	5	0,35
Industrijska koncentracija	0,20	3	0,60
Snaga postojećih konkurenata	0,18	3	0,54
Raspoloživost zamenskih proizvoda	0,12	4	0,48
Ulazne prepreke	0,10	5	0,50
Pregovaračka moć kupca	0,14	4	0,56
Finansijska snaga potrošača	0,06	4	0,24
Proizvodna diferencijacija	0,13	4	0,52
	<b>1,00</b>		<b>3,79</b>

#### Kongresni centar (3)

Faktor	Vажnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Veličina tržišta	0,13	4	0,52
Industrijska koncentracija	0,07	3	0,21
Snaga postojećih konkurenata	0,12	3	0,36
Raspoloživost zamenskih proizvoda	0,17	3	0,51
Ulazne prepreke	0,09	4	0,36
Pregovaračka moć kupca	0,20	5	1,00
Finansijska snaga potrošača	0,08	4	0,32
Proizvodna diferencijacija	0,14	4	0,56
	<b>1,00</b>		<b>3,84</b>



**Proslave (2)**

Faktor	Važnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Veličina tržišta	0,20	2	0,40
Industrijska koncentracija	0,14	1	0,14
Snaga postojećih konkurenata	0,13	2	0,26
Raspoloživost zamenskih proizvoda	0,10	2	0,20
Ulazne prepreke	0,07	4	0,28
Pregovaračka moć kupca	0,13	2	0,26
Finansijska snaga potrošača	0,06	3	0,18
Proizvodna diferencijacija	0,17	5	0,85
	<b>1,00</b>		<b>2,57</b>

**Smeštaj (4)**

Faktor	Važnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Veličina tržišta	0,11	2	0,22
Industrijska koncentracija	0,10	3	0,30
Snaga postojećih konkurenata	0,16	2	0,32
Raspoloživost zamenskih proizvoda	0,17	2	0,34
Ulazne prepreke	0,12	4	0,48
Pregovaračka moć kupca	0,16	4	0,64
Finansijska snaga potrošača	0,05	3	0,15
Proizvodna diferencijacija	0,13	4	0,52
	<b>1,00</b>		<b>2,97</b>

Procena faktora poslovne snage:

**Gastronomija (1)**

Faktor	Važnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Relativni tržišni udeo	0,13	3	0,39
Marketinška efikasnost	0,03	2	0,06
Tehnološke sposobnosti	0,10	3	0,30
Sposobnost konkurisanja kvalitetom	0,18	5	0,90
Efikasnost prodajne distribucije	0,04	1	0,04
Poznavanje tržišta i potrošača	0,17	2	0,34
Prednost istraživanja i razvoja	0,21	4	0,84
Dodatna vrednost	0,14	4	0,56
	<b>1,00</b>		<b>3,43</b>

Procena tržišne privlačnosti i poslovne snage po proizvodima hotelskog preduzeća pokazuje da je privredno najprivlačniji segment poslovanja kongresni centar (ima najveću ponderisanu ocenu), a najvažniji činilac poslovne snage su proslave, takođe s najvećom ponderisanom ocenom.

**Kongresni centar (3)**

Faktor	Važnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Relativni tržišni udeo	0,14	3	0,42
Marketinška efikasnost	0,11	2	0,22
Tehnološke sposobnosti	0,04	4	0,16
Sposobnost konkurisanja kvalitetom	0,15	4	0,60
Efikasnost prodajne distribucije	0,08	2	0,16
Poznavanje tržišta i potrošača	0,18	3	0,54
Prednost istraživanja i razvoja	0,13	4	0,52
Dodatna vrednost	0,17	5	0,85
	<b>1,00</b>		<b>3,47</b>

**Proslave (2)**

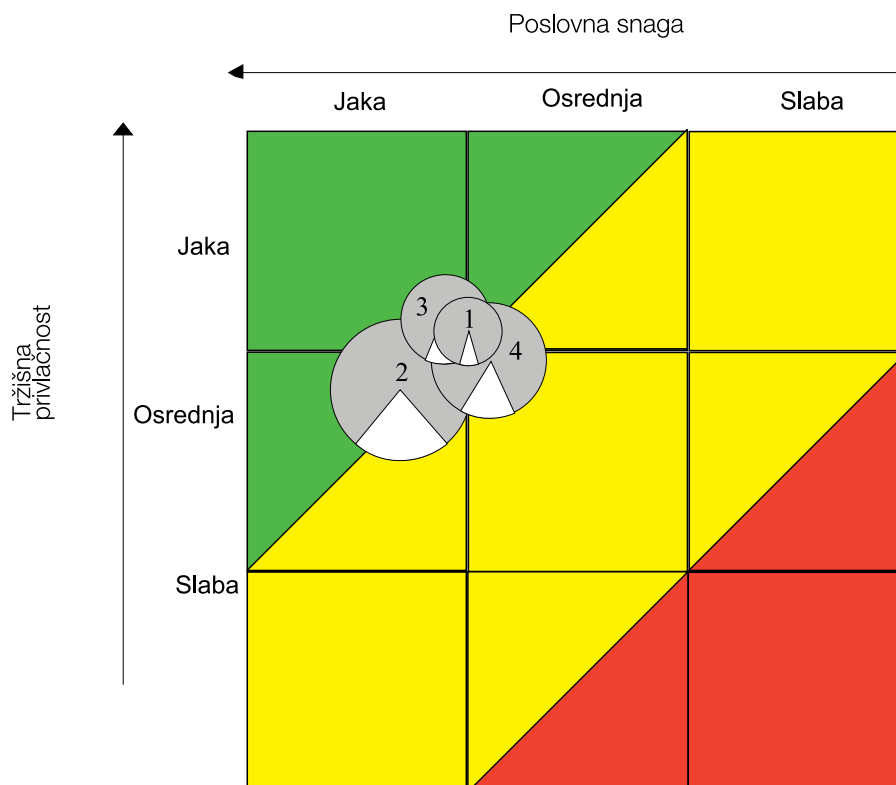
Faktor	Važnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Relativni tržišni udeo	0,15	2	0,30
Marketinška efikasnost	0,12	2	0,24
Tehnološke sposobnosti	0,05	4	0,20
Sposobnost konkurisanja kvalitetom	0,16	4	0,64
Efikasnost prodajne distribucije	0,15	4	0,60
Poznavanje tržišta i potrošača	0,13	5	0,65
Prednost istraživanja i razvoja	0,08	4	0,32
Dodatna vrednost	0,16	5	0,80
	<b>1,00</b>		<b>3,75</b>

**Smeštaj (4)**

Faktor	Važnost faktora	Ocena	Ponderisana ocena
Relativni tržišni udeo	0,12	3	0,36
Marketinška efikasnost	0,10	2	0,20
Tehnološke sposobnosti	0,03	3	0,09
Sposobnost konkurisanja kvalitetom	0,12	3	0,36
Efikasnost prodajne distribucije	0,16	2	0,32
Poznavanje tržišta i potrošača	0,18	5	0,90
Prednost istraživanja i razvoja	0,14	4	0,56
Dodatna vrednost	0,15	4	0,60
	<b>1,00</b>		<b>3,39</b>

Ako uzmemo već postojeći primer gradski hotel kongresnog tipa i pansionskog pružanja usluge (procenjeni su svi faktori poslovne snage i industrijske privlačnosti za sve SPJ) urađena GE matrica bi izgledala kao što je prikazano na sledećoj slici:

Slika 30. Primer GE matrice primenjene na hotelsko preduzeće



### 7.1.3 Portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL)

Na GE matrici se ne može kvalitetno prikazati položaj novih poslovnih jedinica koje počinju rasti niti poslovne jedinice koje postaju “pobednici”, jer industrija ulazi u fazu intenzivnog rasta. Stoga je *Arthur D. Little*, jedna od najpoznatijih konsultantskih kuća, razvila konzistentno strukturiranu *portfolio* metodologiju za razmatranje strategija u zavisnosti od životnog ciklusa industrije (Buble, 2005).

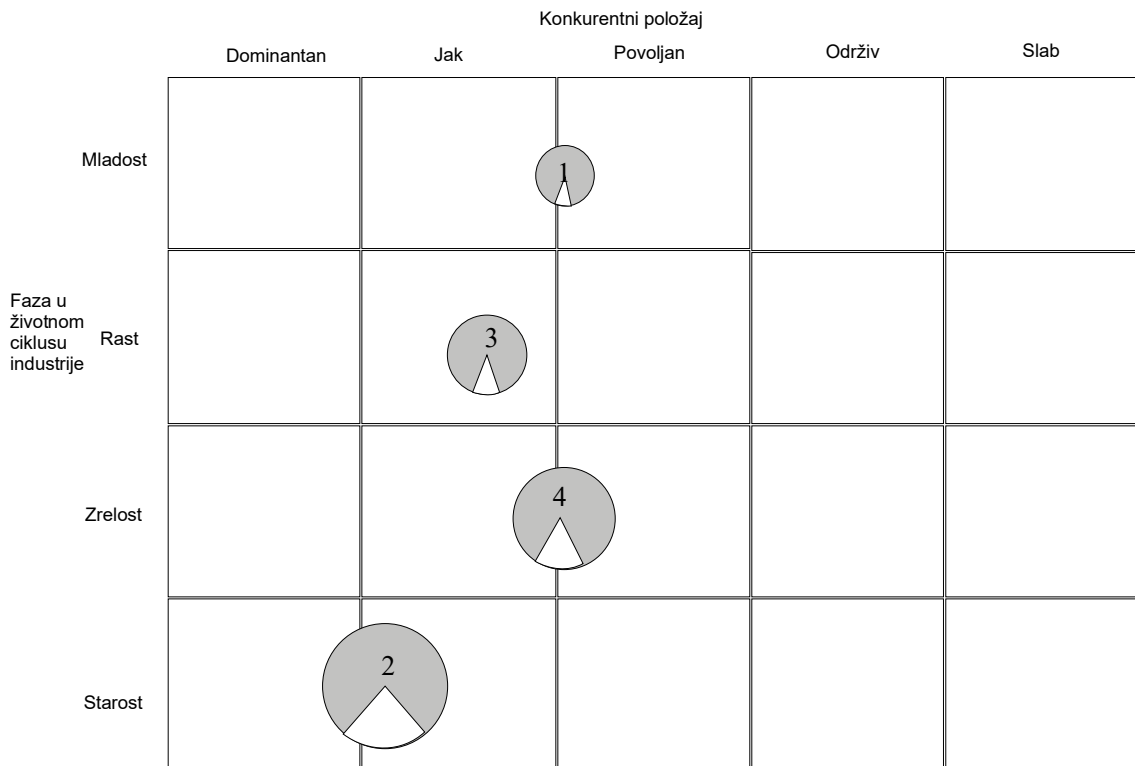
Oblikovanje ADL matrice odvija se u četiri faze:

1. određivanje strateških centara preduzeća,
2. identifikacija faza u industrijskoj evoluciji za svaki centar,
3. ocena konkurentskog položaja strateškog centra,
4. prikazivanje položaja strateških centara na ADL matrici

Strateški centri u ADL matrici poslovne su celine koje nude jednu vrstu proizvoda ili usluga na homogenom tržištu. Strateški centri društva pozicioniraju se prema stadijumu u životnom ciklusu industrije i oceni konkurentskog položaja. Svaki strateški centar je prikazan krugom koji je srazmeran veličini industrije kojoj pripada, a veličina industrije je izražena veličinom ukupne ostvarene industrijske prodaje. Prikaz veličine industrije na matrici odražava srazmerni odnos među industrijama u kojima preduzeće ima poslovne interese. Odsečkom kruga prikazuje se apsolutni tržišni udeo strateškog centra. Kvalitet i jačina konkurentskog položaja indikator je snage preduzeća: dominantan konkurentski

položaj postoji u slučaju monopola. Jak položaj imaju preduzeća sa jakim prednostima u odnosu na konkurenciju, ali koja nisu u stanju postići apsolutnu industrijsku dominaciju. Povoljan konkurentski položaj određen je jedinstvenošću strateškog centra koja omogućuje postizanje konkurentne prednosti. Održiv konkurentski položaj imaju preduzeća koja mogu održati konkurentnost strateškog centra, ali se nisu u stanju diferencirati od industrijskih konkurenata. Slab konkurentski položaj je karakterističan za preduzeća u delatnosti u kojoj nisu uspeli osigurati održivu konkurentsku prednost – taj položaj je tranziciona situacija u kojoj treba preduzeti sve moguće aktivnosti kako bi se prevazišla kriza. Kao parametre za utvrđivanje snage, odnosno konkurentne pozicije preduzeća koriste se: stepen korišćenja kapaciteta, nivo rentabiliteta, stanje vertikalne (unazad i unapred) integracije u odnosu na konkurenciju, prednosti po osnovu distinktivnosti, patentne zaštićenosti proizvoda i sklonosti riziku. Za utvrđivanje faze zrelosti životnog ciklusa industrije, kojoj pripada svaki posao preduzeća, koriste se parametri kao što su: stopa tržišnog rasta, potencijal tržišnog rasta, širina proizvodnih linija, broj konkurenata, distribucija tržišnog učešća između konkurenata, lojalnost potrošača, ulazne barijere, i tehnologija (Patel, Younger, 1978).

Slika31. Primer ADL matrice (gradski hotel, kongresnog tipa, pansionski način pružanja usluge)



Na slici se mogu videti četiri različite situacije razvoja portfolia preduzeća: oblasti SBU koje s obzirom na konstelaciju “faze zrelosti industrije”, i “konkurentne pozicije” imaju mogućnosti širokog izbora različitih stratejskih opcija razvoja, koje Arthur D. Little označava kao “prirodni razvoj”, oblasti SBU koje zahtevaju opreznost i selektivni razvoj i oblasti poslovanja koja su slaba i konkurentski nesposobna za život, pa je neophodno razmišljati o povlačenju sa takvih tržišnih niša, dezinvestiranju ili likvidaciji.

## 7.2 SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA

Nakon analiziranja svih unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji utiču na izbor strategije preduzeća potrebno je rezultate na odgovarajući način povezati. To je moguće primenom više različitih metoda među kojima je najčešće u upotrebi metod SWOT analize (TOWS), odnosno TOWS matrice. SWOT analiza (akronim od *Strengths* – snaga, *Weakness* – slabost, *Opportunities* – šanse i *Threats* – pretnje), te TOWS (*Threats* – pretnja, *Opportunities* – šansa, *Weakness* – slabost, *Strengths* – snaga) je strategijski instrument koji se koristi za poređenje snaga i slabosti unutar preduzeća sa šansama i pretnjama koje dolaze iz okruženja u kojem posluje preduzeće. Cilj koji se takvom analizom želi postići je objektivni pogled na unutrašnje i spoljašnje poslovanje ugostiteljsko-turističkog preduzeća, a u centru pažnje su konkurencija i potrošači. Preduzeće kroz analizu jasno sagledava varijable na koje može uticati, npr. investicije, tehnologiju, znanje zaposlenih, proizvode i sl. Nakon urađene SWOT analize može se raditi i TOWS matrica. Veza između njih ogleda se u tome što u SWOT analizi dolaze do izražaja varijable slabosti ili snaga na koje se može imati uticaj, a TOWS predstavlja generisanje mogućih strategija, odnosno kako postići da se, na primer, slabosti navedene u SWOT analizi pretvore u mogućnosti, a snaga održi bez obzira na uticaj pretnji iz okruženja. Preporučuje se primena SWOT analize kvartalno, odnosno trebalo bi je raditi svaka tri meseca kako bi se unutar preduzeća adekvatno mogle pratiti promene u okruženju. SWOT analiza mora se obavezno raditi kod strateških promena i bilo kakvih promena u preduzeću ili okruženju. Podrazumeva se da je poželjno da SWOT analizu obavljaju menadžeri koji dobro poznaju preduzeće. Uz to, poželjna je i saradnja sa konsultantskim kućama koje imaju specijalizovana znanja, veštine i nezavisno gledanje na vrlo kompleksnu sredinu u kojoj preduzeće ili njeni delovi obavljaju svoju poslovnu i širu misiju. Dakle, u uslovima sve ubrzanijih promena, da bi promene postale šanse za razvoj preduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, SWOT analiza mora biti trajna menadžerska aktivnost istraživanja i monitoringa. U tom smislu i sadržaji i premise SWOT analize jednog preduzeća u turizmu i ugostiteljstvu menjaju se u vremenu, pa čak i u pojedinim turističkim sezonama. Osnovna ideja SWOT analize je da se njome omogući takvo razvojno ponašanje preduzeća koje će obezbeđivati maksimalno korišćenje šansi i snaga preduzeća, sa jedne strane, i minimiziranje slabosti i pretnji takvom razvoju, sa druge strane.

Ova je metoda primenjiva kako na makroekonomskom tako i na mikroekonomskom planu. Naglasak je na isticanju dobrog ili lošeg u sadašnjosti i na predviđanju mogućnosti i rizika u budućnosti.

Po završetku SWOT analize ugostiteljsko-turistička preduzeća imaju jasnu sliku o tome koje su njegove sposobnosti i slabosti, kakva mu je pozicija na tržištu u odnosu na konkurenciju i koji potencijalni trendovi i šanse mogu uticati na preduzeće.

Artur A. Thompson i A. J. Strickland daju set važnih pitanja koja menadžeri u SWOT analizi treba da uzmu u obzir u konsideracijama o internim i eksternim faktorima sredine organizacije (Certo, Preter, 1991).

Zašto je važno analizu poslovanja započeti SWOT analizom? Razlog leži u tome da budući da ovakva analiza daje jasnu sliku stanja te izoštava mogućnosti rešavanja slabosti i pretnji snagama i mogućnostima. Ovakvo rešavanje „slabih“ tačaka preduzeća sprovodi se dalje kroz TOWS matricu. Početkom osamdesetih godina prošlog veka eksperti su razvili TOWS matricu

koja analizira iste faktore kao i SWOT analiza, samo polazi od eksternih faktora, tj. obrnutim redosledom u odnosu na metodološki pristup SWOT analize (Wechrich, 1993).

TOWS matrica je, dakle, alat stvoren da odgovara spoljašnjim šansama i pretnjama i internim snagama i slabostima. TOWS matrica se najčešće prikazuje u vidu tabele formirane tako da oformljuje četiri strategije, na osnovu spajanja kombinacija slabosti, prijetnja, prilika i snaga. To su : WT; WO;ST; SO strategije.

Tabela 14. Važna razmišljanja za SWOT analizu preduzeća u turizmu i ugostiteljstvu

INTERNA ANALIZA	
Snage	Slabosti
Dinstinktivne sposobnosti?	Nejasna strategijska uputstva?
Adekvatni finansijski izvori?	Pogoršanje konkurentske pozicije?
Dobre konkurentske veštine?	Zastarela veština?
Dobro mišljenje od strane turista?	Ispod standarda profitabilnosti zbog?
Potvrđeno tržišno liderstvo ?	Nedostatak upravljačke dubine i talenta ?
Dobro koncipirane funkcionalno-teritorijalne strategije ?	Nestale neke ključne veštine i kompetencije ?
Pristup ekonomiji obima ?	Slab trag uspeha u implementaciji strategije ?
Izolovanost od jakih konkurentskih pritisaka ?	Nevolje s internim operativnim problemima ?
Privatna (vlastita) tehnologija ?	Ranjivost na konkurentske pritiske ?
Prednosti u troškovima ?	Silazni zastoj u istraživanju i razvoju ?
Konkurentske prednosti ?	Preuska linija turističkih proizvoda ?
Sposobnost inovacije proizvoda ?	Loš tržišni imidž ?
Dokazani menadžment ?	Takmičarski nedostaci ?
Ostalo ?	Tržišna veština ispod proseka ?
	Nesposobnost promena finansijskih potreba u strategiji ?
	Ostalo?
EKSTERNA ANALIZA	
Šanse	Pretnje
Ulazak na nova tržišta i segmente ?	Verovatni ulazak nove konkurencije ?
Proširenje asortimana proizvoda ?	Uzlazna prodaja proizvoda supstituta ?
Raznovrsnost u srodnim turističkim proizvodima ?	Sporiji tržišni rast ?
Proširenje komplementarnih turističkih proizvoda ?	Nepovoljne politike države ?
Vertikalna integracija ?	Rast konkurentskih pritisaka ?
Sposobnost kretanja ka boljim strateškim granama ?	Podložnost recesiji i biznis ciklusu ?
Samozadovoljstvo među suparničkim firmama ?	Porast pregovaračke snage turista i agencija ?
Brži tržišni rast ?	Promene potreba i ukusa turista ?
Ostalo ?	Nepovoljne demografske promene ?
	Ostalo ?

Izvor: Prilagođeno prema B. Mašić (2009):Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd

Cilj WT strategije je minimizirati i slabosti (W) i pretnje (T). Preduzeću koje se istovremeno suočava sa spoljašnjim pretnjama i unutrašnjim slabostima jedini cilj je opstanak. Preduzeće ovakvu poziciju rešava nadom u smanjenje spoljašnjih pretnji i ukidanjem poslovnih procesa koji su “slabi”.

Cilj WO strategije je minimizirati slabosti (W) i maksimizirati prilike (O). Svako preduzeće može uočiti šanse u okruženju, ali ne sme sebi dozvoliti da ima unutrašnje slabosti koje bi ga sprečile da odgovori na prilike iz spoljašnjeg okruženja.

Cilj ST strategije je maksimizirati snage (S) koje se kao takve mogu uspešno “nositi” sa spoljašnjim pretnjama (T) i minimizirati ih.

Cilj SO strategije je maksimizirati i snage (S) i šanse(O). Glavni cilj i želja svakog preduzeća je upravo ova pozicija.

Iz TOWS matrice su na osnovu jasnog prikaza slabosti, snaga, pretnji i šansi navedene moguće strategije. Ugostiteljsko-turističko preduzeće u zavisnosti od svog položaja vrši izbor strategije koja je u tom trenutku najadekvatnija, uzimajući u obzir najveći uticaj na poslovanje. Sa oba pristupa, daleko zastupljenijom SWOT analizom ali i TOWS pristupom, menadžment preduzeća dolazi do identifikacije kritičnih faktora uspeha ili neuspeha (događaji, uslovi, okolnosti, aktivnosti i sl.), zbog čega su ova tehnika i njen metodološki okvir dobili široku upotrebu u praksi strategijske analize i izbora strategijskih opcija kako za organizacije, odnosno preduzeća u celini, tako i za njihove organizacione delove ili područja delovanja i poslovanja turističkih jedinica (Čerović, 2009).

Slika 32. TOWS matrica za formulisanje strategije

<b>Unutrašnji faktori</b>	<b>Unutrašnje snage (S)</b> tj snage u menadžmentu, operacijama, finansijama, marketingu, istraživanju	<b>Unutrašnje slabosti (W)</b> tj. slabosti u područjima prikazanim u polju “snage”
<b>Spoljašnji faktori</b>		
<b>Spoljašnje mogućnosti (O)</b> tj. sadašnji i budući ekonomski uslovi, političke i društvene promene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima)	<b>SO strategija:</b> <b>maksi-maksi</b> potencijalno najuspešnija strategija, upotreba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	<b>WO strategija:</b> <b>mini-maksi</b> tj. razvojna strategija prevladavanja slabosti u cilju iskorišćavanja prilika
<b>Spoljašnje pretnje (T)</b> tj. nedostatak energije, konkurencija i područja slična onima u prethodnom polju “prilika”	<b>ST strategija:</b> <b>maksi-mini:</b> tj. upotreba snaga da bi se nosilo sa pretnjama ili ih se izbeglo	<b>WT strategija:</b> <b>mini-mini:</b> tj. smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija

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



## 7.3 ANALIZA PRIVREDNE DELATNOSTI I KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA

Za prikaz analize privredne delatnosti koristi se Porterov model pet industrijskih sila koji se sastoji od pet sila koje određuju privlačnost tržišta (The Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_5\\_forces\\_analysis#Five\\_Forces](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis#Five_Forces), 2006).

To su sile koje utiču na sposobnost preduzeća da usluži kupca i ostvari profit: pregovaračka moć kupca, pregovaračka moć dobavljača, pretnja pridošlica, pretnja zamenskih proizvoda te jačina konkurentnosti društva. Promena u bilo kojoj od njih zahteva da preduzeće preispita svoje mesto na tržištu. Neki se slažu da bi kao šesta sila ovoj Porterovoj listi morala biti dodata raznolikost grupa iz okruženja. To su, na primer: vlada, lokalne zajednice, kreditori i deoničari. Tehnika pregleda osnovnih resursa je alat koji se koristi za prikaz konkurentske sposobnosti određivanjem resursa preduzeća koji se koriste na način da preduzeće razvije strategiju za postizanje kompetitivne prednosti. Ovu tehniku formirao je Barni 1991. godine, iako je Vernerfelt već 1984. predstavio ideju o pozicioniranju resursa (Pavlović, 2006).

Glavne tačke ove tehnike su identifikacija potencijalnih ključnih resursa preduzeća i evaluacija; potom se proverava da li resursi ispunjavaju određene kriterijume; te briga i zaštita resursa koji prolaze evaluaciju:

Kriterijumi kroz koje identifikovani resursi preduzeća prolaze i vrši se njihova evaluacija su:

- Vrednost – omogućuje društvu implementiranje strategije koja poboljšava efikasnost i efektivnost,
- Retkost – resurs kojeg konkurencija nema,
- Neimitativnost – resurs kojeg konkurencija ne može jednostavno implementirati,
- Nezamenjivost – resurs koji se ne može zameniti drugim neretkim resursom.

**Primer analize privredne delatnosti hotelskog preduzeća (gradski hotel kongresnog tipa, lokacija: severna Bačka)**

**Porterov model pet sila primenjen na posmatrano hotelsko preduzeće:**

- **Jačina konkurentnosti društva** – ako posmatramo konkurentsku strukturu, možemo reći da je konkurencija velika. U severnoj Bačkoj postoji mnogo hotelskih preduzeća. Ponuda je slična ponudi našeg hotela (smještaj, ugostiteljske usluge, konferencije i seminari). Nalazimo se u fragmentiranoj industriji – s velikim brojem malih i srednjih preduzeća gde nijedno nije u situaciji dominacije industrijom niti ima moć oblikovanja industrijskih događaja. Pred konkurencijom je naš hotel bolji, jer ima velike kapacitete i veliku fleksibilnost prema zahtevima potrošača, a i karakteristične proizvode (veliki kapaciteti i oprema za kongrese, seminare i različite vrste proslava). Izlazne barijere za stvaranje konkurentskih ugostiteljsko-turističkih proizvoda su visoke: treba uložiti vreme, novac, istraživanje i ulaganje za pronalaženje najboljih mogućih rešenja za specifične zahteve korisnika.
- **Prelazak kupaca na zamenske proizvode** – zasad nije jaka pretnja, jer na lokalnom tržištu nema hotela koji raspolaže kapacitetom i bogatstvom ponude koju ima naš hotel, ali uskoro zamenski proizvodi i prelazak na konkurenciju postaće pretnja, budući da konkurencija radi na ponudi kvaliteta i veoma specijalizovanoj ponudi (wellness, team building). Da bi se pariralo zahtevima gostiju, potrebno je ostaviti prostor za dopunu i modifikaciju njihovih zahteva i pokušati zaštititi i naglasiti svoje prednosti u odnosu na konkurenciju te se razviti u istom smeru kao i konkurencija kako se u ponudi ne bi odskakalo.

- **Pregovaračka moć kupca** – kupci imaju veliku pregovaračku moć (turističke agencije, turističke grupe), jer svaki hotel zavisi od njih. Individualni gosti, pojedinačno gledano, nemaju veliku pregovaračku moć, ali uvek mogu otići kod konkurencije ukoliko im cene ne odgovaraju. Turisti i korisnici usluga danas traže kvalitet i što veću i bogatiju ponudu. Kvalitet su spremni da plate, ali se on podrazumeva, a njegovo nepostojanje ima dugoročne posledice.
- **Pregovaračka moć dobavljača** – prilično je velika, budući da poslovanje hotelskog preduzeća i njegov ekonomski uspeh zavise od dogovorenih rabata, dobijene robe i cena po kojima će poslovati, budući da ovdje ima prostora za veću maržu odnosno veću zaradu na osnovu različitosti nabavnih cena.
- **Pridošlice** – pridošlice se generalno moraju posmatrati kao pretnja, jer danas je prisutan brz razvoj i turističkih trendova i ugostiteljsko-turističkih preduzeća koja prate trendove i nastoje ponuditi sadržaj, programe i usluge prema zahtevima turista. Za naš primer možemo reći da pridošlica na tržištu ima – trenutno se grade dva hotela, dva se renoviraju, a u planu je izgradnja još jednog hotela. S obzirom na vrstu industrije trebalo bi detaljno razmotriti koju vrstu usluga i programa ponuditi, koja bi ponuda bila najkonkurentnija, kako smanjiti troškove i povećati prihode, sagledati eventualne strateške saveze i njihove prednosti i nedostatke, predvideti vlastitu budućnost u okviru budućih trendova u turizmu te sadašnju i buduću poziciju na tržištu.

#### **Primer analize konkurentne sposobnosti hotelskog preduzeća (gradski hotel kongresnog tipa, lokacija: severna Bačka)**

Konkurentnost se ostvaruje posebnošću koju kupci traže, a kojom se preduzeće razlikuje od konkurencije. Konkurentna sposobnost hotelskog preduzeća je u proizvodu ili usluzi koja privlači turiste i koju ne može naći kod konkurencije te zadovoljava svoje različite potrebe, želje i zahteve na kvalitetan način. Za analizu konkurentne sposobnosti hotelskog preduzeća koristimo tehniku pregleda osnovnih resursa za naš hotel koji je predmet analize. Potrebno je definisati kritične faktore uspeha – to su znanje, stručnost, umeće i fleksibilnost u odnosu na kupca prilikom ispunjavanja njegovih zahteva te smišljanje kvalitetnih i celovitih rešenja.

Identifikovanje resursa društva – od opipljivih resursa hotelskog preduzeća potrebno je navesti kapacitete npr. 200 ležajeva i 300 sedećih mesta za različite događaje (mature, venčanja, proslave, seminari, kongresi) i nagrađivani kuvari. Od neopipljivih resursa tu su npr. tradicija, iskustvo i lokacija. Sposobnost preduzeća je u pravovremenoj sposobnosti organizovanja svega – nema posla koji se ne može odraditi, i to kvalitetno.

Evaluacija resursa društva (vrednost, retkost, neimitativnost, nezamenjivost)

Iz analize je vidljivo da je najveća konkurentna prednost hotelskog preduzeća resurs **kapaciteta, resurs tradicije, lokacije i nagrada**. Na resursu znanja treba poraditi kako bi se na taj način poradilo i na vlastitoj konkurentnosti (ovde se misli na konstantno usavršavanje i edukaciju zaposlenih kako bi mogli pratiti trendove, novine i ostalo šta je konkurentno u turističkoj delatnosti).

- **Poređenje razlika resursa i kritičnih faktora** – ako su kritični faktori uspeha znanje, stručnost, umeće, potpuna koncentracija i fleksibilnost prilikom definisanja zahteva potrošača, te osmišljavanja kvalitetnih i celovitih rešenja, a resursi kapaciteti, tradicija, nagrade, iskustvo i znanje; može se reći da se većina kritičnih faktora pojavljuje u resursima.
- **Dijagnoza trenutne strategije** – trenutna strategija nije potpuno uspešna, jer ne obuhvata sve kritične faktore uspeha. Treba kontinuirano raditi na inovaciji znanja i tehnologije, veći akcenat staviti na promociju i prodaju.
- **Formulacija buduće strategije** – ako se posmatraju resursi koje treba jačati, evidentno je da treba uvesti edukaciju, nove turističke proizvode i usluge, inovaciju, kvalitet i standarde. Turista bi u hotelu mogao dobiti sve turističke i ugostiteljske usluge, programe, a i sve se može organizovati van kuće sa strateškim partnerima. Stalna investicija su ulaganje u kvalitet i znanje zaposlenih te promocija novih programa i usluga.

Konkurentskoj prednosti pridonosi i kontinuirano poboljšanje poslovnog procesa, kao i timski rad, *brain storming* za poboljšanje poslovanja, odgovornost svakog zaposlenog i minimiziranje vremena i troškova na repetitivne i rutinske zadatke, a izbacivanje zadataka i radnji koji donose gubitak i troškove.

Tabela 15. Prikaz tehnike pregleda resursa za hotelsko preduzeće

Karakteristike: Resursi:	Vrednost	Retkost	Neimitativnost	Nezamenjivost
Kapaciteti				
Tradicija				
Nagrade i priznanja				
Znanje				
Lokacija				

## 7.4 OSTALI INSTRUMENTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

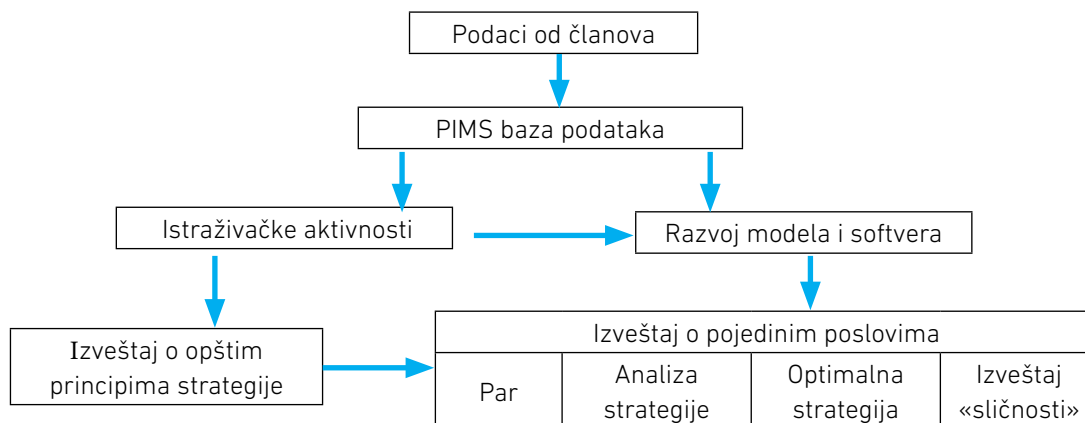
### 7.4.1 PIMS Program

U okviru instrumenata, metoda i tehnika strategijskog menadžmenta koji se može primeniti u ugostiteljskim i turističkim preduzećima izdvaja se i PIMS program (*Profit Impact of Market Strategy* – uticaj tržišnih strategija na profit). U suštini ovaj program predstavlja značajno empirijsko istraživanje u domenu strategijskog planiranja i upravljanja.

Kao viša faza u razvoju portfolio koncepta (menadžmenta), PIMS program obuhvata upravljanje informacijama koje omogućavaju odgovore na sledeća pitanja (McNamee, 1985):

- šta je „normalan“ ROI (*return on investment* – prinos na investicije), *cash flow* (tok gotovine), nivo profita itd. za pojedinačan posao;
- koji su glavni faktori koji determinišu pojedinačne nivoe ROI, *cash flow* itd. za različite vrste poslova;
- kakvi će biti efekti promena strategije na pojedinačne poslove;
- kakve strategije pojedinačni poslovi traže da bi se ispunili njihovi ciljevi.

Slika 33. Tok podataka u PIMS programu



Izvor: P. McNamee (1985): Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press

PIMS baza podataka proizvodi za svaku SBU, tj. svoju članicu, generalno posmatrano, dve vrste izveštaja: izveštaje opšteg karaktera i specijalne izveštaje o pojedinim poslovima.

Najpoznatiji izveštaji **opšteg** karaktera su (Čerović, 2009):

- a) izveštaj o početnim (novim) *start-up* poslovima,
- b) izveštaj o poslovima koji imaju profitnih teškoća,
- c) izveštaj o baznim principima poslovne strategije.

**Specijalni izveštaji** o pojedinim poslovima obuhvataju četiri glavna izveštaja:

- a) „Par“ izveštaj označava stopu prinosa na investiciju koja je normalna za svaki pojedinačni konkretan posao, uz poznate karakteristike sredine posla,
- b) izveštaj o analizi strategije pokazuje šta bi se dogodilo sa ROI, *cash flow* itd., ukoliko bi se preduzele određene strategijske promene,
- c) izveštaj o optimalnoj strategiji identifikuje kombinaciju strategijskih koraka koja bi dovela do optimalnih rezultata poslovanja,
- d) izveštaji „pogledaj slično“ obuhvata poslove koji su u strategijskim zahvatima slični sa postojećim poslovima.

Baza podataka PIMS-a koristi se da se odrede faktori koji su u pozitivnoj i negativnoj korelaciji sa prinosom na investicije (ROI). Od svih identifikovanih faktora (varijabli), većina PIMS istraživanja je pokazala da najveći pozitivan uticaj na ROI imaju: tržišno učešće, kvalitet proizvoda i usluga, produktivnost radne snage i veličina vertikalne integracije. Kao simulacioni model, PIMS-ov model strategije pomaže pri formulisanju i testiranju strategije, tj. u procesu menadžerskog odlučivanja. Dosadašnja iskustva govore da je PIMS korisniji u definisanju osnovnih aspekata poboljšanja strategije, nego u procesu definisanja specifičnih akcija, koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarila nova strategijska pozicija.

## 7.4.2 Metod scenarija

Scenario predstavlja niz scena i opcija koji dovode u međusobni odnos odlučivanje i događaje. U poslovnom planiranju metod scenarija počeo je da se koristi sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, a posebnu primenu našao je u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu<sup>4</sup>. Scenario planiranje pokušava da specifikuje opcije sa dometima mogućih budućih scenarija. Definiše se kao ”hipotetičan redosled događaja konstruisan u svrhu stavljanja u fokus pažnje uzročnih posledica i tačke odlučivanje” (Milisavljević, 1997). Zasniva se na prikupljanju, analiziranju i usavršavanju informacija, a polazi od pretpostavke da se unapred oblikuje neko buduće stanje celog preduzeća ili procesa. Bira se nekoliko scenarija, od kojih je barem jedan scenario stanja i jedan scenario procesa. Scenario stanja je orijentisan prema nekoj zamišljenoj budućnosti. Scenario procesa se sastoji od scenarija početnog stanja i scenarija konačnog stanja. Koristi se kada se predviđa daleka, teško predvidiva budućnost. Zasniva se na interaktivnom timskom radu, a ponavlja se dok se ne dođe do konačne prognoze. Provođenje metode scenarija se može sažeti u šest faza (Čerović, 2003):

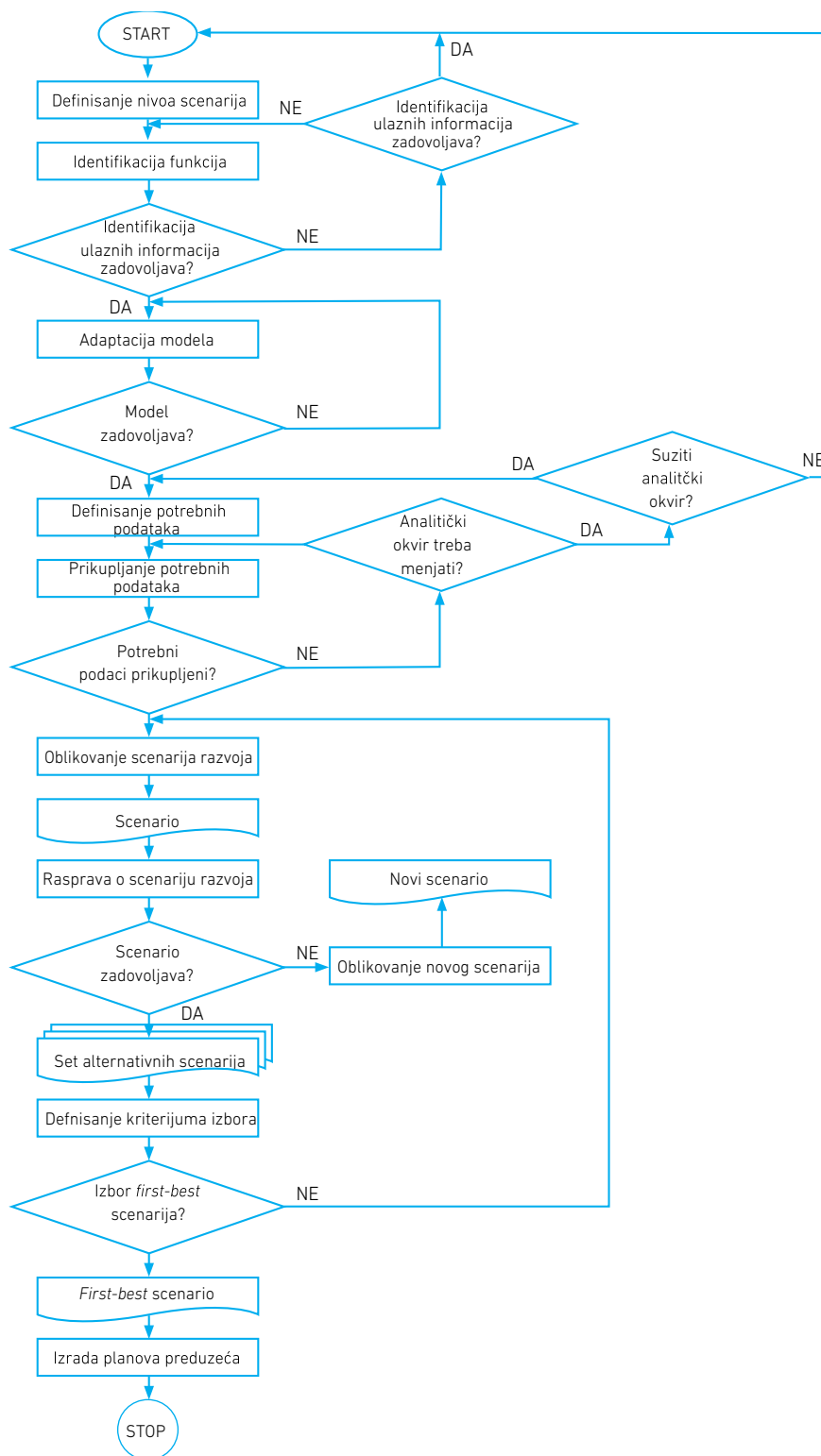
- identifikacija ulaznih informacija u polaznom trenutku analize;
- prilagođavanje kvantitativnog modela za identifikaciju ulaznih informacija;
- prikupljanje statističko-dokumentacijske osnove;

<sup>4</sup> U literaturi iz ove oblasti reč scenario pojavila se krajem šezdesetih godina 20. veka u poznatoj knjizi H. Kahuna i A. Winera: „The Year 2000”, gde oni definišu scenario kao hipotetički niz događaja konstruisan da bi se usredsredila pažnja na uzročne procese i tačke odlučivanja.

- izrada alternativnih scenarija;
- izbor *first – best* scenarija;
- donošenje odluke i realizacija izabranog scenarija.

Ovo je moguće objasniti i korištenjem *flow*-dijagrama izrade scenarija koji sledi.

Slika 34. Flow dijagram izrade scenarija



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

Metoda scenarija je relativno objektivna metoda jer je podložna kritici. Na kraju se izabere onaj scenario koji ima najveći nivo pouzdanosti. Ovaj metod se koristi u kombinaciji s intuitivnim i kvantitativnim metodama, što na kraju rezultira upotrebnom vrednošću za sve niveoe menadžmenta.

### 7.4.3 Analiza jaza (GEP-a)

Jednu od bitnih tehnika strategijskog upravljanja, za utvrđivanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća, predstavlja koncept analiza jaza (gepa). GEP analiza (analiza jaza) temelji se na razlici između određenog cilja i predviđanja. Ova analiza se koristi u strategijskom planiranju, da bi se predstavili:

1. Ciljevi – željeno stanje koje preduzeće namerava ostvariti;
2. Očekivano stanje – stanje koje će nastati, ako preduzeće nastavi sa sadašnjim delovanjem, odnosno sa postojećom strategijom;
3. Gep (strategijski jaz) – razlika između željenog i očekivanog stanja;
4. Strategija – koja predstavlja način za popunjavanje strategijskog jaza.

Sušтина ovog koncepta je da se, za duži vremenski period (5–10) godina utvrde ciljevi preduzeća, predvidi kretanje internih i eksternih faktora i identifikuje strategijski jaz. Veličina strategijskog jaza predstavlja veličinu napora koju preduzeće treba podneti da bi se željeno učinilo stvarnim. Osnovni instrument transformacije stvarnog u željeno stanje je strategija. Analizu gepa možemo koristiti u dinamičkom smislu, gde će nam pokazati kada treba promeniti strategiju, odnosno preduzeti novi pravac akcije.

Osnovni koraci u analizi jaza su (Richardson, B., Richardson, R., 1989):

1. Utvrđivanje gde je preduzeće sada, polazeći od analize internih faktora sredine i eksternih faktora (operativne i opšte) sredine preduzeća;
2. Gde će preduzeće verovatno biti za određeno vreme ukoliko nastavimo dosadašnjim pravcem i tempom rasta i razvoja. To znači određivanje ekstrapoliranih ciljeva;
3. Gde preduzeće želi da bude u određeno vreme s obzirom na konstelaciju eksternih i internih faktora. To znači utvrđivanje projektovanih ciljeva;
4. Utvrđivanje jaza (gepa) između (3) i (2), odnosno između projektovanih i ekstrapoliranih ciljeva;
5. Utvrđivanje programa za popunjavanje jaza;
6. Utvrđivanje mehanizama kontrole, odnosno seta kontrolnih tačaka na popunjavanju jaza.

U poslovanju ugostiteljsko-turističkih preduzeća praktično postoje dve vrste jaza: konkurentski jaz i diverzifikacioni (portfolio) jaz.

**Konkurentski jaz** predstavlja gep između linije ekstrapoliranih podataka iz prošlosti preduzeća i linije koja predstavlja maksimalizaciju tekućih potencijala preduzeća. Konkurentski jaz može se popuniti:

- Strategijom tržišne penetracije tj.povećanjem tržišnog učešća postojećeg turističkog proizvoda na postojećem tržištu;
- Strategijom razvoja tržišta, tj.širenjem postojećeg proizvoda na nova tržišta;
- Strategijom razvoja proizvoda, tj.kreiranjem novih proizvoda na postojećem tržištu.

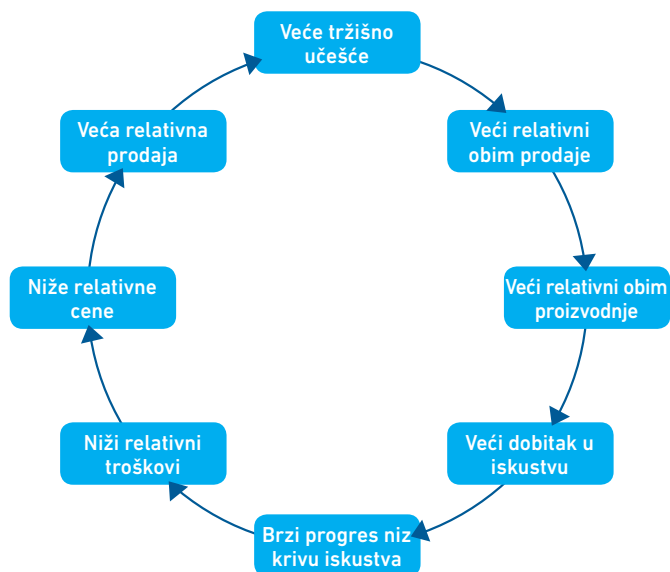
**Portfolio (diverzifikacioni) jaz** predstavlja razliku između sadašnje potencijalne linije i linije ambicija top menadžmenta datih u projektovanim globalnim ciljevima. Ova analiza obuhvata iznalaženje nedostataka sadašnjeg poslovnog portfolia preduzeća i identifikovanje novih poslovnih oblasti kojima će se firma baviti u budućnosti. Novi turistički proizvodi sa novim misijama preduzeća, čine izvore za popunu diverzifikacionog jaza. Primena analize jaza u ugostiteljsko-turističkim preduzećima, i pored nesumnjive korisnosti, zavisi od ambicije planera, odnosno pristupa i filozofije planiranja.

#### 7.4.4 Kriva iskustva

U brojne metode i tehnike koje se još uvek aktivno koriste u profilisanju strategijskog menadžmenta ubraja se i kriva iskustva. Koncept krive iskustva je prvi put prezentovala poznata konsultantska firma "Boston Consulting Group" svojim klijentima 1966. godine, da bi danas bio poznat i korišćen od strane preduzeća u mnogim zemaljama. Koriste ga preduzeća, bez obzira na delatnost, u velikom broju zemalja. Predstavićemo suštinu ovog koncepta (bez uključivanja ekonometrije i matematičkih formula).

Kada se kumulirano iskustvo udvostruči, troškovi po jedinici, kod kompleksnih proizvoda i usluga po pravilu opadaju 20-30 odsto, kada se koriguju za uticaj inflacije (McNamee, 1985). Kriva iskustva – 80 odsto, znači da svaki put kada se kumulirano iskustvo duplira, troškovi po jedinici proizvoda i usluga opadaju na 80 odsto od prethodnog nivoa. To znači da se troškovi po jedinici smanjuju za 20 odsto za svako dupliranje iskustva (kumulirane proizvodnje turističkih proizvoda). Svakako da se to može i matematički iskazati, u vidu linearne ili logaritamske skale, ali za naše potrebe zadržaćemo se samo na opisnom tumačenju ove tehnike. Kada se troškovi i akumulirani obim posla (iskustvo) prikažu grafički, kriva iskustva pokazuje daleko oštiji pad troškova nego kriva učenja (koja se odnosi samo na jedan značajan element ukupnih troškova (Čerović, 2009). Kriva iskustva pomaže menadžerima da analiziraju troškove kada je efikasno učenje, pre nego efikasne mašine, izvor ušteda u troškovima (Dess et al., 2007).

Slika 35. Ciklus efekata iskustva



Izvor: A. Miller (1998): Strategic management, third edition, IRWIN/McGraw-Hill, Boston



Kriva iskustva se koristi da se predvide troškovi. Na osnovu toga moguće je stvarati racionalan program sniženja troškova. Ako je preduzeće u stanju da predviđa kretanje troškova to mu omogućava da cene formira na osnovu anticipiranih troškova, a ne isključivo na osnovu tekućih troškova. To je od posebnog značaja kada je na neki način moguće saznati tok proizvodnje i troškova ostalih preduzeća u grani. Bez dobrih informacija teško je doneti racionalne odluke na osnovu krive iskustva. Preduzeće onda nije u stanju da realno oceni efekte ostvarenja većeg učešća na tržištu (Slika 35)

Osim strategije „vođstva u troškovima”, kao jedne od tri generisane (opšte) strategije, koja se zasniva na rezultatima krive iskustva, potrebno je da preduzeća primenjuju i strategiju diferenciranja kao i strategiju fokusiranja na određeni tržišni segment. Ugostiteljsko-turistička preduzeća će sve više morati da grade svoje strategije razvoja na kompetentnosti i raznolikosti ponude. Proces ubrzanja promena i stope tzv. difuzije turističkih proizvoda traže od preduzeća da inoviraju i uvode nove krive iskustva, umesto postojećih.

#### 7.4.5 Cost–benefit analiza

Bitna metoda i tehnika strategijskog menadžmenta je i analiza troškova i koristi (Cost-Benefit Analysis ili CBA). Međutim, ova analiza nije metod opšteg optimiranja. On omogućava zahvatanje i sagledavanje svih relevantnih troškova i rezultata jednog ili više projekata ili projektnih varijanti i na tim osnovama izbor podobnosti i profitabilnosti sa stanovišta preduzeća ili ekonomije kao celine. Sa tog aspekta razlikuju se finansijska (komercijalna) i ekonomska (društvena) *cost-benefit* analiza.

Finansijska analiza vrednuje direktne troškove i rezultate u tržišnim cenama, ali sa uskog aspekta privatnog investitora.

Ekonomska i društvena analiza (SCBA) gleda na troškove i rezultate sa nivoa celokupne ekonomije, te u tom smislu obuhvata i indirektno (šire) troškove i rezultate iskazane u obračunskim (*accounting*) ili ispravljenim cenama (*shadow prices*).

Problem **alokacije** oskudnih resursa razvoja, **uticaj** na sektore i **izbor** prioriteta ulaganja za razvojne ciljeve, osnovna je svrha *cost-benefit* analize.

U razvijenim tržišnim privredama, zbog relativno malog prisustva tržišnih imperfektности (nesavršenosti) primenjuje se finansijska analiza i ocena profitabilnosti. Društvena *cost-benefit* analiza se u takvim privredama primenjuje za specijalne vrste javnih projekata ekonomske i društvene infrastrukture (saobraćaj, zdravstvo, obrazovanje, energetika, regionalni razvoj, itd.). Međutim, u privredama zemalja u razvoju, u kojima tržišni mehanizam funkcioniše sa znatnim nedostacima, zbog čega cene ne predstavljaju valjan indikator ekonomsko-društvenih efekata investicije, tržišne cene ne predstavljaju sredstvo za efikasnu alokaciju raspoloživih resursa. Da bi se izbeglo preslikavanje tržišnih nesavršenosti putem cena, savremeni metodi ekonomsko-društvene analize i ocene projekata zasnivaju se na tzv. obračunskim ili ispravljenim cenama. To znači da finansijska analiza kao jedna vrsta *cost-benefit* analize, koja se zasniva na tržišnim cenama i direktnim troškovima i rezultatima, u privredama gde

primene tržišne cene ne odražavaju stvarnu ekonomsku vrednost inputa i outputa, ne može biti pouzdano merilo neto povrata od datog projekta. Zbog toga se primenjuju tzv. obračunske cene (cene u senci ili ispravljene cene).

U *cost-benefit* analizi ni troškovi ni rezultati projekta nisu unapred određeni, već se izbor projekta poredi s utvrđenim veličinama troškova i rezultata. Pri tome postoji mogućnost da sve opcije jednog razvojnog cilja budu odbačene kao nezadovoljavajuće. To znači da ova grupa metoda omogućava izbor najpovoljnije projektne varijante, uz istovremeno odbacivanje nekog razvojnog cilja SCBA uzima šire dejstvo projekata na razvoj ekonomije i društva, što uslovljava višedimenzionalne koristi i troškove (Mašić, 2009).

#### 7.4.6 Koncept životnog ciklusa

Koncept strategijskog menadžmenta koji polazi od toga da preduzeće, kao i ljudi, proizvodi, tržišta pa čak i društva imaju životne cikluse naziva se *koncept životnog ciklusa*. Naime, smatra se da se preduzeća, slično kao i živa bića, rađaju, rastu, stare i umiru. Ovaj koncept životnog ciklusa organizacije, koji polazi od analogije životnog ciklusa živih organizama uspešno je testiran i u menadžmentskoj praksi (Adižes, 1994).

Životni ciklus proizvoda, prema Kreitneru (1989) sastoji se od pet osnovnih tipova strategije:

- faza pretkomercijalizacije – inovativna strategija,
- faza uvođenja – infiltracija,
- faza rasta – napredovanje,
- faza zrelosti – odbrambena i
- faza opadanja – povlačenje.

Faza pretkomercijalizacije počinje idejom o novom proizvodu ili usluzi, a završava njegovim nastupom na tržištu. U ovoj fazi se samo ulaže te je potrebno izraditi takvu strategiju koja će osigurati najbrži i najveći povrat. Faza uvođenja zahteva visoke troškove uvođenja i promocije novog proizvoda ili usluge.

Rast prodaje je spor, a profit mali ili negativan. Uvođenje novog proizvoda podrazumeva malu konkurenciju, što preduzeću omogućuje izbor između nekoliko strategija s obzirom na cenu, promociju i kvalitet proizvoda ili usluge. Kad se sagledavaju cena i troškovi promocije moguće je formulisati četiri različite strategije prikazane na slici 36:

Faza rasta označava nagli rast prodaje zbog čega je nužno implementirati strategije rasta i to na sledeće načine:

- poboljšanjem kvaliteta proizvoda ili usluge,
- otkrivanjem novih tržišnih segmenata,
- otkrivanjem novih kanala prodaje,
- snižavanjem cena proizvoda ili usluge,
- agresivnom propagandom te
- povećanim stimulacijama distributerima.

Slika 36. Četiri različite strategije u fazi uvođenja

		PROMOCIJA	
		Visoka	Niska
CENA	Visoka	<b>Strategija brzog ubiranja plodova</b>	<b>Strategija polaganog ubiranja plodova</b>
	Niska	<b>Strategija brže penetracije</b>	<b>Strategija polagane penetracije</b>

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

Faza zrelosti podrazumeva prodaju proizvoda ili usluge koji je u zenitu uz najveći profit. Traje duže od faze rasta, a sastoji se od etape rasta zrelosti, stabilne zrelosti i zrelosti u opadanju. Da bi se ova faza duže održala moguće je primeniti jednu od sledećih strategija:

- strategiju modifikacije tržišta (povećanje tražnje ili povećanje potrošnje postojeće tražnje);
- strategiju modifikacije proizvoda ili usluga kako bi se povećala potražnja;
- strategiju modifikacije marketing-miksa kako bi se podstakla prodaja proizvoda ili usluge.

Faza opadanja nastupa zbog povećane konkurencije, zastarelosti proizvoda ili usluge, promene potreba ili motiva potrošača i sl. Dolazi do pada profita i pojave gubitaka što vodi do povlačenja preduzeća s tog tržišta. Preduzeće se može odlučiti i za modifikaciju strategije ukoliko se proizvod može još malo zadržati na tržištu i to korišćenjem neke od sledećih aktivnosti:

- povećanje ulaganja u postojeći proizvod ili uslugu;
- zadržavanje istog nivoa ulaganja dok se ne razreše neizvesnosti u poslovanju;
- odbacivanje one grupe potrošača koja manje troši i povećanje ulaganja u područja jače potražnje;
- brzo ukidanje određene delatnosti i preusmeravanje sredstava itd.;
- ukoliko se ipak pristupi napuštanju proizvoda ili usluge, potrebno je odlučiti da li će se proizvodni kapaciteti prodati ili iznajmiti, kojom brzinom će se to obaviti i sl.

Poznavanje i primena koncepta životnog ciklusa organizacije i predvidivih obrazaca ponašanja, pruža menadžerima mogućnost identifikacije faze i preduzimanje menadžerskih aktivnosti ka održanju organizacije kao večno "mlade", fleksibilne i na osnovu povoljne klime osposobljene za kontinuirani rast i razvoj.

#### 7.4.7 Tehnike za povećanje kreativnosti

Sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja obično se odnosi na kreativnost. Međutim, kreativan proces najčešće nije jednostavan i pravolinijski. On obično prolazi kroz najmanje četiri faze (Zečević, 1992):

- podsvesno bavljenje problemom,
- intuicija,
- kompletan uvid u problem,
- logička formulacija ideje;

Primenom nekih od podsvesnih tehnika razvijenih u drugoj polovini prošlog veka može se povećati nivo kreativnosti. Potrebno je da kreativnost kao osobina menadžmenta, bude rasprostranjena na svim nivoima kompanije, a ne da bude kao isključivo “pravo” top -menadžmenta. Najpoznatije kreativne tehnike su: *breinstorming* tehnika i *delphi* metoda.

*Breinstorming* je najpopularnija i najčešće primenjivana grupna tehnika za povećanje kreativnosti u procesu odlučivanja.<sup>5</sup>

Ova tehnika sastoji se u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe stručnjaka u toku koga se vrši prikupljanje mišljenja i stavova. Sve ideje su dobrodošle, a od učesnika se traži slobodno „fantaziranje“ u okviru postavljenog problema, odnosno zadatka. Osnovna pravila *brainstorming* tehnike strategijskog menadžmenta su (Mašić, 2009):

1. kritika ideja nije dozvoljena, tj. nijedna ideja nije besmislena,
2. poželjan je što veći broj ideja kako bi se lakše iskristalisala ona prava,
3. od učesnika *breinstorming*-a očekuje se podsticanje kombinovanja i unapređenje-poboljšanje ideje.

**Delfi (delphi) tehnika ili metoda** razvijena je da bi se eliminisao psihološki efekat grupnog rada *face to face*. Suština ovog metoda je u interaktivnosti i nezavisno slobodnom timskom pristupu odlučivanju (McNamee, 1985). Učesnici delfi postupka su eksperti koji se ispituju upitnicima, pri čemu je obezbeđena njihova anonimnost. Dakle, ovaj metod predstavlja jedan od načina sistematskog prikupljanja i kombinovanja individualnih ocena o ishodu pojava u ekonomskom horizontu do postizanja prihvatljivog konsenzusa (Šuklev, 1987). Pri tome se koriste i tzv. povratna mišljenja.

Delfi postupak zasniva se na sledećim principima:

- anonimnost eksperata koji učestvuju u odlučivanju;
- u primeni ove metode do konsenzusa se dolazi interaktivnim postupkom, odnosno objavljivanjem statističke zbirne ocene na odgovore eksperata nakon svake iteracije procesa (sve do postizanja zadovoljavajućeg poklapanja mišljenja),
- koristi se interdisciplinarni pristup i kontrola povratnom spregom.

U postupku delfi metode, interaktivnost rundi obezbeđuje da se razvija kreativnost eksperata na iznalaženju argumenata za i protiv centralne tendencije odgovora ostalih eksperata u delfi panelu.

Korisnost ove metode nije sporna, ali treba imati u vidu i izvesne teškoće vezane za njenu uspešnu primenu. Na primer, za uspešnu primenu delfi metode neophodno je: pravilno postavljanje pitanja u anketi, nestabilnost panel članova na početku delfi postupka i u toku interakcija, subjektivnost eksperata, i slično.

U svakom slučaju ove dve navedene tehnike mogu doprineti povećanju kreativnosti i poboljšati efektivnost i efikasnost u donošenju odluka.

<sup>5</sup> Reč „brainstorming“ izvedena je od reči *brain* (mozak), i *storming* (oluja, bura), pa bi se mogla prevesti kao moždana oluja, ili u slobodnijem prevodu puštanje maha mozgu. Često se prevodi i kao grmljavina ideja.

### 7.4.8 Benčmarking

Benčmarking predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja, koja služi unapređenju poslovanja preduzeća<sup>6</sup> i predstavlja nezaobilaznu tehniku u strategijskom upravljanju početkom 21. veka.

Ova tehnika definiše se na različite načine koji odražavaju suštinu ove vrlo korisne tehnike u strategijskom menadžmentu ugostiteljsko-turističkih preduzeća.

Benčmarking je kontinuirani proces identifikovanja i primene najboljih rešenja, kako bi se postigli izuzetni poslovni rezultati i premašila očekivanja potrošača. Prema definiciji Američkog centra za produktivnost i kvalitet, benčmarking predstavlja sistematski i kontinuirani proces merenja, proces kontinuiranog merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese bilo gde u svetu radi dobijanja informacija koje će pomoći preduzeću da preduzme akciju za poboljšanje svojih performansi (Watson, 1993). Pre svega, to je istraživanje i opserviranje najbolje prakse konkurenata, odnosno traganje za najboljom industrijskom praksom koja vodi stvaranju superiornih performansi. Benčmark predstavlja etalon, standard kvaliteta, koji služi kao baza za poređenje. U pitanju je kontinuirani i sistematski proces kompariranja vlastitog poslovanja sa poslovanjem onih preduzeća koja postižu najbolje rezultate. Poređenjem se identifikuju proizvodne i druge operacije u preduzeću koje treba poboljšati i ide se mnogo dalje od tradicionalne analize konkurencije. Pretpostavlja produbljenu analizu najboljih konkurenata, detaljnu proveru onog što su postigli i kako su postigli, kao i operativnih sposobnosti i karakteristika konkurentskih proizvoda. Benčmarking predstavlja kontinuirani proces poređenja proizvoda, usluga i procesa u odnosu na najjače konkurente ili one za koje je poznato da su svetski lideri u toj oblasti. Koristi se na (Zairi, Leonard, 1996):

- strategijskom nivou za utvrđivanje standarda za učinke u odnosu na četiri značajna prioriteta preduzeća (zadovoljstvo kupca, motivacija i zadovoljstvo zaposlenih, tržišno učešće i prinos na sredstva);
- operativnom nivou radi shvatanja najbolje prakse ili procesa koji pomažu drugima da ostvare učinak svetske klase.

Osnovu benčmarkinga predstavljaju četiri pitanja: (1) šta treba da se poredi, (2) sa kim bi trebalo da se poredi, (3) kako mi obavljamo procese, (4) kako drugi obavljaju procese.

Benčmarking može biti:

1. **Interni** - Interni benčmarking je razvijen u složenim kompanijama koje funkcionišu na širem prostoru. On upoređuje kvalitet poslovnih operacija na nivou delova samog preduzeća. Time preduzeće dobija uvid u svoje poslovanje – jake i slabe tačke svojih organizacionih delova i to koristi kao polaznu tačku u unapređivanju internih faktora.
2. **Eksterni** - Eksterni benčmarking označava komparaciju jednog preduzeća sa drugim kompanijama, naročito sa konkurentima i najboljima u sopstvenoj delatnosti. Cilj eksternog konkurentnog benčmarkinga je dobijanje specifičnih i važnih podataka o poslovanju konkurenata, njegovim proizvodima i poslovnim rezultatima, kako bi ih mogli uporediti sa poslovanjem sopstvenog preduzeća.

<sup>6</sup> Osnovu benčmarkinga čini reč *benchmark* u značenju: standarda za poređenje, repera, tj. referentnih tačaka, oznake visine, znaka za nivelaciju pri merenju zemljišta, i modela. Nastanak ove tehnike obično se vezuje za napore Japanaca u 1950-im godinama da posetama najboljim preduzećima, pretežno u Zapadnoj Evropi i SAD, prikupe znanje i ideje koje su mogli primeniti, modifikovati i unaprediti, kako bi mogli konkurisati na svetskom tržištu.

U savremenim uslovima pojačava se interes za primenu tehnike benčmarkinga, što je rezultat (Čerović, 2009):

- globalne konkurencije,
- pojačanog interesa za nagrade kvaliteta,
- potrebe za radikalnim poboljšanjem u poslovanju.

Ova tehnika, posebno eksterni benčmarking koji vodi ka inovatorstvu i kvantnim, radikalnim skokovima u poslovanju, u budućnosti će sve više dobijati na značaju.<sup>7</sup> Sam proces benčmarkinga, u zavisnosti od konkretnog preduzeća, primenjuje se u različitom broju faza i aktivnosti. Pri tome treba imati u vidu da se i teorija i praksa menadžmenta neprestano menja i dopunjava.

Na narednoj slici prikazan je proces benčmarkinga koji se sastoji od četiri osnovne faze.

Slika 37. Benčmarking u četiri faze

Planiranje	Analiza	Integracija	Akcija
Šta?	Mere	Komuniciranje	Plan
Podaci?	Trendovi	Ciljevi	Implementacija
Ko?			Ponovno utvrđivanje mera standarda

Izvor: G. Tomlinson (1998):Comparative analysis: benchmarking, Prentice Hall Europe

Metodologija procesa benčmarkinga može se sastojati i od pet faza: planiranje, analiza, integracija, akcija i zrelost. Isto tako, svaka od ovih faza može biti ostvarivana u različitom broju koraka, odnosno etapa.

U svakom slučaju može se konstatovati da je benčmarking proces daleko više od strategije kopiranja i imitacije (kako ga ponekad nestručno nazivaju). Glavne koristi od benčmarkinga ogledaju se u podsticanju inovativnih i kreativnih sposobnosti menadžmenta. Savremeno doba je doba „revolucionarnih“ preduzeća, a takve organizacije, tj. „inovativne“ organizacije, ruše postojeće standarde u delatnosti u kojoj obavljaju svoje poslovne i šire društvene misije.

<sup>7</sup> Na primer, Motorolin benčmarking proces sastoji se od pet faza, Baxter-International-ov od 7 faza, AT&T-ijev od 9 faza, Xerox-ov od 10 faza, itd.



GLOBALNI  
STRATEGIJSKI  
MENADŽMENT I  
BUDUĆNOST



## 8.1 TURISTIČKA I UGOSTITELJSKA PREDUZEĆA U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE I GLOBALIZACIJE POSLOVANJA

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

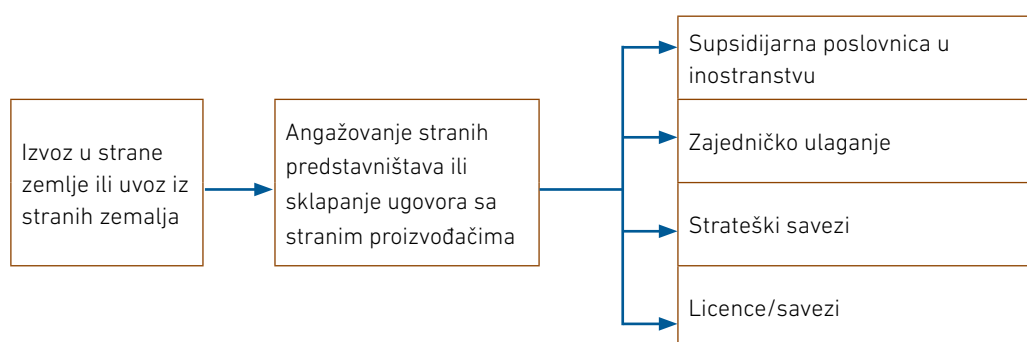
Ugostiteljsko-turistička preduzeća, s obzirom na specifičnosti poslovanja, upućena su na uspostavljanje različitih oblika poslovne saradnje čiji se tokovi kreću različitim pravcima. Kretanja u poslovnoj orijentaciji ovih preduzeća, kao i drugih, karakterisao je proces prerastanja od lokalnog – domaćeg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

Osnovna područja promena koja su imala poseban značaj u poslovnoj orijentaciji hotelskih a i ostalih preduzeća turističke privrede su (Čačić, 1995):

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

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

Slika 38. Kako preduzeća postaju globalna



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

Orijentacija na međunarodno poslovanje, odnosno internacionalizacija i globalizacija poslovanja ugostiteljsko-turističkih preduzeća zapravo znači iznalaženje najprihvatljivijih puteva ulaska, opstanka i afirmacije na međunarodnom turističkom tržištu. Izbor najprihvatljivije varijante, posebno u uslovima oštre međunarodne konkurencije uslovljen je brojnim faktorima, među kojima se izdvajaju: ciljevi kompanije i očekivani obim poslovanja; veličina, profil, marketinški

i finansijski potencijal kompanije; dostignuti stepen poslovne kulture u domenu upravljanja i nivo marketinških znanja meren međunarodnim kriterijumima; profil i nivo konkurencije; priroda proizvoda i njegove konkurentske prednosti; korporativni imidž; ostali faktori vezani za pojedinačna tržišta, kao što su uslovi investiranja, stepen političkog i finansijskog rizika, obim i kvalifikovanost radne snage, administrativne procedure, ocena fleksibilnosti poslovanja, mogućnost kontrole i dr. (Jović, 1997).

Informacije o poslovnim aktivnostima koje se obavljaju na međunarodnom tržištu treba da ukažu na mogućnosti i ograničenja sa kojima će se preduzeće suočiti na određenim tržišnim segmentima. Informacije su potrebne da se proceni veličina tržišta, stopa rasta tržišta, troškovi poslovanja na tržištu, stanje konkurencije i stepen rizika nastupa na tržištu. Opšta procena određenog segmenta međunarodnog tržišta se može izvršiti kabinetskim istraživanjem u zemlji. Ulaženje u dubinu pretpostavlja najčešće potrebu da se obave određena terenska istraživanja. Izvori informacija za opštu procenu određenog segmenta međunarodnog tržišta su privredna komora, ministarstva, agencije organizacije Ujedinjenih nacija i regionalne ekonomske organizacije. Opšte tržišne informacije odnose se na poslovne i finansijske uslove na određenom tržištu. Specifične tržišne informacije odnose se na buduću tražnju za određenim proizvodima i uslugama za posebnog kupca, kao i svim specifičnim pitanjima o tržišnim transakcijama. Termin „fizička distanca” označava razlike koje postoje između ekonomske, kulturne, pravne i političke sredine i ugostiteljsko-turističkog preduzeća na stranom tržištu. Što je „fizička distanca” veća, veći je rizik nastupa za preduzeće na tom segmentu međunarodnog tržišta. Informacije treba da stvore scenariji budućnosti koji će poslužiti kao osnova za stvaranje nastupa na međunarodnom tržištu. Potrebno je imati stvoren scenario ne samo za situaciju ako se uspe, već i ako se ne uspe u nastupu na određenom segmentu međunarodnog tržišta. U strategijskom planiranju međunarodne poslovne aktivnosti potrebno je sagledati međunarodnu poslovnu sredinu (mogućnosti i opasnosti) i interni potencijal preduzeća (snage i slabosti), što je u prethodnom delu analizirano. Na osnovu toga moguće je formulisati ciljeve koji nameravaju da se ostvare. Obično se počinje sa procenom makroekonomske sredine i tom prilikom se zapostavljaju neka zatvorena tržišta i neka manje značajna tržišta. Zatim se ide na detaljnu analizu onih tržišta za koje je ugostiteljsko-turističko preduzeće zainteresovano s obzirom na mogućnosti i potencijal sa kojima preduzeće raspolaže. Kada je izbor već sužen potrebna je detaljnija analiza konkurencije. Ključno pitanje je da li ugostiteljsko-turističko preduzeće svojom ponudom može da konkuriše na tim tržištima. Ukoliko je odgovor na postavljeno pitanje pozitivan ide se na detaljnu analizu izbora načina ulaska na ta tržišta i traži se način ili bolja kombinacija načina koja nudi efikasan ulazak i pozicioniranje na tržištu. Kao osnovna razlika između domaće i međunarodne sredine smatra se da je veći stepen rizika prisutan u međunarodnoj poslovnoj aktivnosti. U fokusu analize su obično politički, ekonomski i finansijski rizici. Kada se sagledavaju rizici, potrebno je ustanoviti kako sposobnost, tako i spremnost ugostiteljsko-turističkog preduzeća da ih snosi. Najčešće je visina rizika u korelaciji sa atraktivnošću pojedinih zemalja – što je tržište atraktivnije, ekonomski i finansijski rizici su viši i obratno. Ugostiteljsko-turistička preduzeća svoju internacionalizaciju i globalizaciju poslovanja ostvaruju kroz različite ugovorne aranžmane i direktna investiranja sa domaćim i inostranim partnerima i dr. S druge strane može se reći da je sa razvojem interneta praktično ceo svet postao potencijalno tržište, tako da je svaki turistički i ugostiteljski proizvod koji ima internet prezentaciju na ovaj način dostupan globalnoj turističkoj tražnji, naravno uz minimalne troškove.

### Primarni razlozi zašto kompanije ulažu u inostranstvu

#### Opis razloga

**Nova tržišta** – pošto domaća tržišta postaju zasićena, kompanije traže način da prošire svoj tržišni domet na druge zemlje.

**Bolji resursi** – Neke zemlje imaju bogatije resurse u odnosu na druge. Kompanije su u potrazi za resursima kao što su sirovine, odlični dobavljači, obučeno osoblje, napredne tehnologije, dobra infrastruktura i finansijski dobra tržišta.

**Efikasnost** - Organizacije mogu da stvaraju ekonomiju obima tako što povećavaju proizvodnju. Takođe, mogu da povećaju efikasnost snižavanjem troškova u zemljama sa jeftinom radnom snagom. Uz to, fiksne investicije u određene resurse mogu se primenjivati na više tržišta (ekonomija opsega).

**Smanjenje rizika** – Iako je su svetska tržišta povezana, njihovi poslovni krugovi se ne poklapaju savršeno. Kao posledicu imamo recesiju u Evropi koja ne mora da se podudara sa recesijom u Japanu ili u SAD. Kompanija može teoretski da smanji promenljivost u ukupnoj korporacijskoj zaradi tako što će investirati u više regiona širom sveta.

**Konkurentski protivudar** – Ukoliko glavna konkurencija ulaže u određeni region u svetu, drugi konkurenti mogu se osećati obaveznim da urade isto kako bi zaštitili svoje interese.

Izvor: C. Enz (2010): Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, second edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

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

Globalizacija hotelijerstva se ogleda u težnji preduzeća da internacionalizuje sopstvene standarde poslovanja i da širenjem tržišnog uticaja dostigne status globalnog privrednog subjekta. Globalno preduzeće nije ono koje ima samo prodaju, investicije i ostale poslovne operacije u drugim zemljama – potrebna je i globalna tražnja za njegovim proizvodima i uslugama, globalna konkurencija i tržište uopšte. Tipičan primer takvih preduzeća u hotelijerstvu su međunarodni hotelski lanci. Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetskim razmerama, kao rezultat razvoja međunarodnog turizma, uticala je na formiranje hotelskih lanaca, koji predstavljaju sistem povezanih hotela sa prepoznatljivim imenom i zagarantovanim standardom, iza kojeg stoji tržišno poznato ime (brend) (Cerović, 2003). Oni su veoma intenzivno uključeni u procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja tokom poslednjih tridesetak godina sa težnjama da takvu tendenciju i nastave. Nasuprot njima postoje i tzv. nezavisni hoteli koji samostalno i nezavisno vode svoju poslovnu politiku, primenjuju opštepoznate standarde, poštuju nacionalne pravilnike o kategorizaciji i sl.

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

1. Eksterni faktori
  - a) ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu (pokretački faktori turističkih putovanja i poslovnih putovanja),
  - b) potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona u svetu,

## 2. Interni faktori

- a) određena marka i garancija kvaliteta (npr. Hillton, Holiday Inn, Hayatt itd.),
- b) veća efikasnost u poslovanju (diverzifikacija ponude).

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

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

Na globalizaciju poslovanja restoranskih preduzeća u najvećoj meri uticali su sledeći faktori:

1. ubrzani razvoj turizma (domaći i strani),
2. razvoj tehnologije prevoza (pružanje usluga na i u sredstvima saobraćaja),
3. način provođenja vremena (porast vanpansionske potrošnje),
4. promene u stilu života (kućna usluga, brza prehrana itd.)

U svojoj globalizaciji restoranska preduzeća pošla su od potrebe naglašene specijalizacije, diferencijacije proizvoda i cena i na toj osnovi segmentaciji tržišta. Tako, danas, strukturu restoraterstva čine tri grupe(Čačić, 2010):

1. mali, familijarni restorani,
2. restoranska preduzeća sa većim brojem poslovnih jedinica,
3. međunarodno orijentisani restoranski lanci (jedna linija usluga)

Najveći broj organizatora putovanja različite veličine i tržišnih dometa takođe je orijentisan na međunarodno poslovanje i usmerava kretanje miliona ljudi ka gotovo svim zemljama sveta. Ugovorena, nesvojinska podloga se najčešće koristi za ulazak međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca, organizatora putovanja i drugih preduzeća na konkretno tržište. Tek potom slede vlasnička ulaganja i odgovarajući oblici investiranja<sup>8</sup>.

Na razvoj i globalizaciju organizatora putovanja (tur-operatora) i putničkih agencija značajno su uticali:

1. tehnologija prevoza,
2. deregulacija u vazdušnom saobraćaju,
3. promene u strukturi potrošnje stanovništva,
4. ostali faktori (stimulativna putovanja).

U poslovnoj orijentaciji organizatora putovanja uočavaju se dve karakteristike koje su, pre svega, posledica njihovog strategijskog opredeljenja, tj. njihova specijalizacija i diferenciranje na tur-operatore specijaliste i tur-operatore za masovna putovanja.

Pojedini autori (Holloway, 1991) dalje vrše diferenciranje tur-operatora na specijaliste za:

- određene destinacije,
- određene vrste transporta,
- određene vrste smeštaja,
- određene vrste segmenata,
- određene sadržaje.

<sup>8</sup> Ne ulazeći, na ovom mestu, u ostale aspekte ukupne internacionalizacije turističkog poslovanja, važno je istaći da domicilna preduzeća kroz ugovorne aranžmane ne obezbeđuju primenu, visokih standarda i odgovarajućeg kvaliteta usluga ali na toj osnovi dobijaju obezbeđeno i razrađeno tržište (uz plaćanje nadoknada i druge obaveze).

Neki naučnici tvrde da je globalni strateški menadžment „jednostavno primena strateškog menadžmenta na jednom većem području“. Drugi pak vide stratešku zabrinutost multinacionalnih kompanija koja se istinski razlikuje od njihove „domaće“; oni ukazuju na istorijski legitimitet međunarodne teorije ekonomije i trgovine, na snažne efekte kulturoloških razlika, ulogu rizika deviznog kursa, kao i na veoma različite institucionalne uslove u različitim zemljama. (Enz, 2010). Mnogi aspekti strateškog menadžmenta primenjuju se bez obzira da li je organizacija domaća ili strana, ali internacionalizacija može takođe da vodi ka povećanju konkurencije i kompleksnom strateškom menadžmentu ljudskih resursa. Mnoge alatke i tehnike koje su predstavljene, kao što su analiza sredine, stejkholdera i resursa; kreiranje strateškog pravca; kao i razvoj sistema kontrole, mogu se direktno primeniti na globalne kompanije. Međutim, kompleksnost i raznovrsnost konkurencije sa različitim ciljevima, strategijama i strukturom torškova na međunarodnom nivou može da izmeni izgled prostora u kome konkurencija deluje pa i da oteža uslove konkurentima.

Jedan od produkata povećane internacionalizacije jeste i to da se zemlje ekonomski povezuju bez presedana. U hotelijerstvu je oduvek postojala jaka povezanost zahteva lokalnog poslovanja i prosperiteta stranih ekonomija. Kako su SAD, Nemačka i Velika Britanija oduvek bile veoma snažno orijentisane, odnosno izvorno tržište za putovanja u mnoge zemlje, ekonomije ovih zemalja oblikuju prosperitet zemalja u razvoju i novih destinacija. Kad se uzme u obzir značaj putovanja i turizma u globalizaciji, ne iznenađuje činjenica da su mnoge hotelijerske kompanije pioniri globalnog razvoja, sa razvojem međunarodnih hotela i restorana koji počeo krajem četrdesetih i početkom pedesetih godina i otvorenjem prvih MekDonalds restorana na Karibima i u Južnoj Americi šezdesetih godina (Royle, 2000): InterKontinental, Hilton i Šeraton bili su prvi koji su krenuli u međunarodnu ekspanziju, a sledili su ih Holidej Inn (najveća međunarodna kompanija krajem sedamdesetih godina prošlog veka) i Hajat (Litteljohn and Roper, 1991). Tri lanca restorana doživela su međunarodnu ekspanziju: MekDonalds, Pica Hat i KFC. Brzi razvoj i ekspanzija na domaćem i stranim tržištima dominira hotelijerstvom i osamdesetih godina dvadesetog veka, dok je konsolidacija snaga kroz preuzimanja i spajanja bila glavna tema u hotelima devedesetih godina. KFC je bio prva kompanija brze hrane koja je ušla na kinesko tržište, još 1987 i uvećala se dostigavši cifru od 200 restorana samo deset godina kasnije. Sada taj lanac ima više od 1800 restorana u više od 400 gradova u Kini (Building Dominant China Brands in Every Category, Yum! Annual Report, 2012).

U početku, većina internacionalnih strategija fokusirala se na jedan proizvod, dok danas velike kompanije rade sa portfolijom brendova i sofisticiranim klijentima širom sveta, dodajući nove nivoe kompleksnosti izazovima internacionalizacije.

### 8.1.2 Globalne strategije

U savremenim uslovima poslovanja i težnje za rastom i razvojem ugostiteljsko-turistička preduzeća su sve više zainteresovana za međunarodnu poslovnu aktivnost. Dolazi do povećanja uloge međunarodno orijentisanih preduzeća u svetskoj privredi, što pozitivno utiče da sve veći broj preduzeća iz turizma i ugostiteljstva prihvata međunarodnu orijentaciju – uključuje se u međunarodno poslovanje. Procesi integrisanja svetske privrede su uočljivi: uklanjaju se brojne političke barijere, a smanjuju se ekonomske i administrativne. Svako ozbiljnije angažovanje preduzeća u međunarodnom poslovanju potencira potrebu da se razmišlja o formulisanju ciljeva koji se takvom aktivnošću žele ostvariti i strategija pomoću

kjih je moguće te ciljeve ostvariti. Zbog toga preduzeće mora da se opredeli za strategijske pravce svoga razvoja koji se teško mogu realizovati samo na domaćem tržištu ma kako ono bilo značajno ne samo za rast i razvoj već i opstanak ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Situacija na međunarodnom tržištu pokazuje da ne postoji jedinstven pristup konkurenciji ili jedan tip strategije koji vodi poslovnom uspehu. Karakter konkurencije se menja i preduzeće se ne može u dužem periodu osloniti na istu strategiju.

Da bi se kompanije približile internacionalnim tržištima, potrebno je da donesu nekoliko strateških odluka. Mora se prvo formulisati strategija širenja na tržištu i odlučiti kako se planira ulazak na nova tržišta.

### **Multinacionalne, globalne i transnacionalne strategije**

Internationalna eskpanzija je proces izgradnje operativne prisutnosti s tendencijom širenja, a strategije koje kompanije koriste mogu se svrstati u tri kategorije (Bartlett and Ghoshal, 1991): multinacionalne, globalne i transnacionalne.

**Multinacionalna strategija** fokusira se na obimno prilagođavanje pojedinačnim zemljama, na principu jedna po jedna, putem prilagođavanja usluga koje se pružaju prema individualnim potrebama tržišta. Hotelijerske kompanije koje slede multinacionalnu strategiju odgovaraju lokalnim potrebama i donekle su nezavisne od matične kompanije. Kako preduzeće širi opseg, tako se može sagledati korist kao što je povećanje tržišta, ekonomija obima, povećana prilika za učenje, veći izvor resursa, više šansi za sklapanje partnerstva, kao i više prilika za napredovanje menadžera. Ova multinacionalna strategija može se videti kod „Hajata”, koji se oslanja na procene lokalnih i regionalnih menadžera o stanju imovine u lokalnoj sredini i biznis planovima. Menadžeri se ohrabruju da putem globalne povezanosti identifikuju i odgovore adekvatno na prilike koje se ukažu, dok će korporacija obezbediti koordinaciju i podršku.

Organizacije koje slede *globalnu strategiju* standardizuju svoju ponudu tako da je ona identična za sva tržišta. **Globalna strategija** može da da rezultat u efikasnosti troškova, globalnoj fleksibilnosti i sposobnosti da se primene resursi i veštine navedene kompanije na više tržišta. Istraživanja objašnjavaju da je globalna strategija primenjiva samo u slučajevima (Douglas, Wind, 1987):

1. kada postoji segment globalnog tržišta za taj proizvod ili uslugu,
2. kada postoji ekonomska efikasnost povezana sa globalnom strategijom,
3. kada nema spoljnih ograničenja kao što su zakonski propisi koji bi sprečili implementaciju globalne strategije,
4. kada apsolutno ne postoje unutrašnja ograničenja.

Globalne strategije su češće u proizvodnim industrijama gde se može proizvoditi na ograničenom broju lokacija, a transportovati na globalnom nivou, dok se poslovi prodaje i marketinga mogu obavljati na mnogim lokacijama. Za kompanije koje primenjuju ovu strategiju, lokalno prilagođavanje je slabo, a upravljanje je centralizovano u okviru sedišta kompanije gde se donosi većina strateških odluka.

**Transnacionalna strategija** podrazumeva standardizovane, a ipak fleksibilne usluge, povezujući korist globalne efikasnosti sa lokalnom odgovornošću. Kompanija koja koristi ovakav pristup trudi se da integriše svoje globalne operacije kroz saradnju i integraciju korporativnih sedišta, lokalnih operatera i međunarodnih poslovnica. „MekDonalds” se, na primer, oslanja na standardizovan američki koncept širom sveta, ali je počeo da u većoj meri prihvata kulturološke regionalne i nacionalne razlike, delom



i zbog svetske kritike „preterane amerikanizacije“ (Smet, 2002). Poteškoće u primeni ove strategije prevazilaze se tako što se uspostavlja integrisana mreža koja ojačava zajedničku viziju i resurse, dok istovremeno dozvoljava donošenje individualnih odluka koje su prilagođene lokalnim potrebama. Organizacije koje posluju na više globalnih tržišta imaju prednost koja im omogućava primenu njihovih strategija. Opcije koje su na raspolaganju kako bi se poboljšala konkurentna pozicija naspram globalne strategije (Enz, 2010):

- **Proširenje tržišta koje vodi ka ekonomiji obima.** Neke kompanije ne mogu postati toliko velike da bi imale najniže moguće troškove na osnovu samo domaće potražnje, ali ekspanzija na strana tržišta može da dovede do značajnog povećanja tražnje.
- **Transfer tehnološkog znanja (*know-how*) kroz zajednička ulaganja (učenje od konkurencije).** Zajednička ulaganja mogu biti prilika da se nauče nove tehnologije koje će omogućiti značajno smanjenje troškova.
- **Superioran kvalitet koji se dobija zajedničkim ulaganjima.** Kao što kompanije mogu naučiti tehnologiju uštede kroz zajednička ulaganja, tako mogu da nauče i kako će postići da se njeni proizvodi razlikuju po boljem kvalitetu ili nekoj drugoj jedinstvenoj osobini.
- **Licence za brendove i tehnologije iz inostranstva.**
- **Insistiranje na otvorenosti i spremnosti na učenje.** Kompanije koje pokušavaju da se razlikuju na internacionalnom tržištu moraju razvijati inovativan sklop razmišljanja ili kulture i moraju biti voljne da uče i da se prilagođavaju raznim konfliktnim okolnostima. Naučeno mogu da prenesu na domaći teren i primene u lokalnom poslovanju.

Dok svetska tržišta obezbeđuju poslovne prilike, pokušaj da se te prilike iskoriste stvara dodatne troškove i rizik. Upravljanje biznisom u stranim zemljama može da donese dodatne troškove u vidu putnih troškova, komunikacijskih (uključujući troškove prevođenja), uvožno-izvozne takse i poreze, transport proizvoda, reklame, poreze i naknade. Uz to, menadžeri se mogu naći u poziciji da ne mogu da razumeju ili da efektivno upravljaju poslovanjem u zemljama koje im nisu poznate. Ovo je dobar razlog zbog kog je poželjno da se angažuje lokalni menadžer. Razvoj turizma i poslovanja ugostiteljsko-turističkih preduzeća bio je veoma dinamičan i uslovio je razne forme povezivanja radi osvajanja i opstanka na tržištu, najpre nacionalnom zatim međunarodnom.

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

1. direktno investiranje (zajednička ulaganja s domaćim partnerima, izgradnja novih objekata) i
2. ugovorni i drugi aranžmani (ugovor o franšizingu, ugovor o menadžmentu, i drugi oblici kojima se obezbeđuje kontrola poslovnih operacija i plasman u drugim zemljama).

### **Direktno investiranje**

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



Postoje tri vrste zajedničkog ulaganja (Milisavljević, 1999):

1. paukova mreža – malo preduzeće napravi ulaganje sa velikim pa onda brzo sa drugim novo, da ne bi bilo apsorbavano;
2. ići zajedno i razdvajati se – u određenim intervalima vremena;
3. strategija uspešne integracije – počinje sa zajedničkim ulaganjem;
4. međunarodni hotelski lanci koristili su razne varijante zajedničkih ulaganja, najčešće diktirane zakonskim i drugim uslovima u konkretnoj zemlji.

U mnogim zemljama su zajednička ulaganja jedini legalni oblik direktnog (stranog) investiranja. Varijante su, zavisno od toga, išle od klasičnih ugovornih formi do složenijih oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl., osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i kroz druge oblike. Na primer, hotel „Hayatt Regency” u Beogradu (sa 265 soba i 43 apartmana), karakterističan je primer složenijih oblika zajedničkih ulaganja. Radi se o projektnom upravljanju sa elementima: ugovor o investiranju i osnivanju, razvoju, menadžmentu i izgradnji<sup>9</sup>.

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

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

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

Kao način ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na strano tržište, zajedničko ulaganje pruža brojne prednosti. Pored činjenice da povlači za sobom izvesno angažovanje resursa na stranom tržištu, ono donosi potencijalno veću dobit i bolju kontrolu nad upravljanjem uslužnim i menadžmentskim operacijama na tom tržištu. Rizici vezani za uloženi kapital dele se sa lokalnim partnerom. Ali možda je važnije to što lokalni partner omogućava upoznavanje uslova koji vladaju na lokalnom tržištu, tehnološki i upravljački sposobne kadrove, informacije u pogledu lokalnih snabdevača, radnu snagu, tržišne uslove, poslovne običaje itd., koje bi inače inostrana firma teže obezbedila. Zahvaljujući delimičnom pripadanju sredini, opšta slika o preduzeću se može poboljšati, čime se potpomaže okruženje za uspešno poslovanje. Lokalne kompanije, naročito nekih zemalja u razvoju, prihvataju ovaj oblik saradnje, jer na taj način dolaze do potrebnog kapitala, znanja i ideja.

<sup>9</sup> Konzorcijum nekadašnjih velikih beogradskih preduzeća (Yugoeksport, Jugopetrol, Energoprojekt, Rad i Putnik) i strani investitori koji je uključio «Hayatt» za upravljanje ovim objektom, kroz zajedničko ulaganje, obezbedili su izgradnju tj. posebno finansijsku konstrukciju i akcionarski kapital.

## Ugovorni aranžmani

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

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

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

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

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

- širenje svoje kompanije i veći stepen propagande, uključujući natpise na stubovima pored puta, na priboru za jelo, šoljicama za kafu, torbama i ostalim artiklima i priboru sa kojim gost dolazi u kontakt,
- davalac franšize uspostavlja kontrolu kvaliteta u nabavci i poslovanju, a može obezbediti i odgovarajuću finansijsku pomoć,
- franšizeri uglavnom obezbeđuju obuku za svoje franšizante. Najveći hotelski lanci kao što su „Holiday Inn”, „Hamburger Universitet” i drugi, imaju stalno obučavanje i edukaciju iz raznih oblasti hotelsko-restoranskog poslovanja, ali i knjigovodstva, finansija, menadžmenta itd.

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

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

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

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

Podaci iz tabele 16 ilustruju broj objekata u sistemu franšizinga, odnosno ubedljiv su argument njegovih prednosti i popularnosti kao metoda rasta. Uslovi koje hotelski lanci – davaoci propisuju budućim korisnicima franšize „upakovani” su uglavnom u standardni format. Ugovor o franšizingu najčešće ima iste elemente: članarinu, *royalty* (nadoknadu, tj. taksu na ostvareni promet), rezervacionu taksu i taksu za oglašavanje tj. propagandu. Mogu se pojaviti još neki elementi, npr. posebna taksa (nadoknada) za marketing, zavisno od toga šta nudi konkretni franžizer. Na primer, niz tržišnih pogodnosti koriste se dobrim delom zahvaljujući zaštitnom znaku (imenu) tj. marki velikog hotelskog operatora – franšizera, iznajmljivanje (lizing) tog znaka kod nekih lanaca plaća se kroz posebnu nadoknadu.

Tabela 16. Franšizni hoteli u 10 najvećih hotelskih kompanija u 2013. godini

	Kompanija	Broj hotela u franšizi	Ukupni broj hotela
1.	Wyndham Hotel Group	7425	7485
2.	Choice Hotels International	6340	6340
3.	IHG(InterContinental Hotels Group)	3955	4653
4.	Hilton Hotels Corporation	3420	4115
5.	Marriot International	2672	3916
6.	Magnuson hotels	1865	1865
7.	Accor	1402	3576
8.	Home Inns & Hotels Management	1365	2241
9.	GreenTreeInns Hotel Management Group	1171	1226
10.	Vantage Hospitality Group	1102	1103

Izvor: HOTELS Glants Survey, july 2013

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

Ugovor o menadžmentu je često u kombinaciji sa drugim ugovorima, odnosno kombinuju se oblici privredne saradnje u razvoju međunarodnog poslovanja. To dolazi do izražaja kod formiranja preduzeća sa domicilnim partnerima i odgovarajućih ulaganja. Na primer, davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo. To je čest slučaj upravo kod međunarodnih hotelskih lanaca, kako kod kompanija za menadžment, tako i kod

korporativnih lanaca. Takođe, ugovor o upravljanju može biti deo šireg, složenijeg projekta u slučaju zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima<sup>10</sup>. Sve moguće kombinacije (npr. sa franšizingom ili projektnim upravljanjem) zasnovane su na striktnom sprovođenju postavljenih standarda za odgovarajuće hotelske marke. Time se obezbeđuje kvalitet usluga, a to znači i adekvatne politike cena i drugih ključnih elemenata tekuće i razvojne poslovne politike.

Kompanije za menadžment predstavljaju visokostručne kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovim delovima, često datim u franšizu), zatim svojim markama, kao i nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku (Tabela 17.).

Tabela 17. Kompanije koje upravljaju najvećim brojem hotela u 2013. godini

	Kompanija	Broj hotela kojima se upravlja	Uk. hotela
1.	Home Inns & Hotels Management	1308	2241
2.	Plateno Hotels Group	1217	1726
3.	Marriott International	1018	3916
4.	Accor	787	3576
5.	IHG (InterContinental Hotels Group)	689	4653
6.	China Lodging Group	565	1425
7.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	563	1175
8.	Westmont Hospitality Group	515	722
9.	Hilton Worldwide	498	4115
10.	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co.	480	1566

Izvor: HOTELS Glants Survey, July 2013.

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

**Strategijske alijanse** (savezi) kao oblik rasta i razvoja ugostiteljsko-turističkih preduzeća, odnose se na zajedničke aktivnosti manjih nezavisnih preduzeća, čije usluge nisu standardizovane. Preduzeća stupaju u saveze, udruženja ili konzorcijume radi zajedničkih marketinških aktivnosti, radi smanjivanja troškova, veće racionalnosti u zapošljavanju pre svega rukovodećeg osoblja i sl. Stvaranjem ovih saveza olakšava se izlazak i osvajanje novih tržišta. Takođe, u praksi se često stvaraju i savezi operativnih jedinica preduzeća sa različitim proizvodnim programima radi smanjivanja troškova, veće racionalnosti i sl.

**Akvizicije** kao oblik rasta i razvoja preduzeća podrazumevaju sve oblike povezivanja i preuzimanja preduzeća. Zapravo to je oblik direktnog ulaganja koji je zasnovan na vlasničkoj

<sup>10</sup> Karakterističan je primer hotela „Hayatt Regency” u Beogradu: ugovor o menadžmentu, po kome će firma „Hayatt International Corporation” voditi ovaj objekat, uz odgovarajuće nadoknade koje su njen prihod (3% od prihoda hotela i podsticajna nadoknada u prvih pet godina u visini od 11% bruto operativnog profita, a potom 15% tog profita) jedan je od bitnih delova ukupnog projekta upravljanja tim hotelom (uz ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju i ugovor o izgradnji, odnosno izvođenju radova). Vreme primene ugovora o menadžmentu u utvrđeno je na 20 godina, s pravom Hayatt-a da ga produži u 3 sukcesivna perioda od po deset godina.

osnovi, te su zato direktne finansijske transakcije koje iz toga proizilaze, bitni generatori ukupnih zbivanja u međunarodnom poslovanju. Po osnovu ovog vida poslovnog povezivanja uspostavljaju se odnosi u poslovanju sa avio-kompanijama, preduzećima iz drugih oblasti i međusobno sa međunarodnim hotelskim lancima.

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

### 8.1.3 Izbor internacionalnog tržišta

Značajne promene u globalnom okruženju stvorile su i velike potencijale za organizacije koje su voljne da rizikuju i strpljivo čekaju rezultate. Međutim, ove promene su stvorile i značajne izazove. Dalje, problemi na finansijskom tržištu zemlje u razvoju mogu da imaju efekat koncentričnih krugova na finansijsko tržište u drugim zemljama u razvoju. Neki od najvećih izazova u u sferi menadžmenta koje su iskusile kompanije pri ulasku na tržišta zemalja u razvoju su (Enz, 2010):

- Nestabilna vlada,
- Neadekvatno kvalifikovani radnici,
- Nizak nivo tehnološke podrške,
- Nedostatak sirovina,
- Loš sistem transporta,
- Nestabilna valuta.

Veliki broj karakteristika se mora vrednovati kada se razmatra neka strana država po pitanju investiranja. Mnoge od njih spadaju u opšta područja, uključujući i socijalno okruženje, privredu, političko i zakonsko okruženje, kao i tehnološki status. Druge karakteristike su povezane sa specifičnim privredama i tržištima.

Slede primeri koji to ilustruju:

1. Nestabilna vlada može u velikoj meri povećati rizik od potpunog gubitka investicije;
2. Neefikasan sistem transporta može smanjiti potražnju jer ljudi ne mogu da stignu do hotela, kazina ili drugih objekata;
3. Neadekvatan školski sistem kao rezultat stvara loše obučene radnike koji nemaju sposobnost da rade na mestima koja zahtevaju da se pruža visok nivo kvaliteta;
4. BDP koji sporo raste može da znači da će i potražnja konzumenata biti usporena;
5. Visoke poreske stope za strance mogu eliminisati profit;
6. Ukoliko se lokalna valuta ne može promeniti u američki dolar, organizacije će imati velike poteškoće da svoj profit iznesu iz zemlje.

Kompanije uz to moraju da se izbere sa upravljačkim stejkholderima koji se tipično veoma razlikuju u pogledu vrednosti, verovanja, etike i mnogih drugih principa od stejkholdera koje imamo u razvijenim zemljama. Međutim, kompanije koje su pioniri u zemljama u razvoju mogu da razviju i prednosti na osnovu takvih stejkholdera, kao što su dugoročni produktivni i neformalni odnosi sa zemljom domaćinom, njenom vladom i preduzećema, a koje njihovi sledbenici neće imati priliku da razviju. Na primer, španske kompanije su preuzimale veliki rizik tako što su mnogo ulagale u Latinskoj Americi u toku prvog talasa privatizacije i sada su veoma čvrsto pozicionirane u jednom od svetskih regiona s najbržim rastom. U Severnoj Americi, Severnoamerički sporazum o slobodnoj trgovini (NAFTA) uradio je mnogo na otvaranju granica i stimulanju trgovine između SAD i njenih suseda, Kanade i Meksika. U stvari, ispravno ili pogrešno, NAFTA se ponekad smatra zaslužnom za otvaranje radnih mesta u Meksiku i SAD. Nakon prolaska NAFTA, više lanaca hotela iz SAD bilo je prisutno u Meksiku i drugi veliki hoteli su nicali širom Meksika i poboljšavali svoj kvalitet. (U skorije vreme, Dominikanska Republika – Centralnoamerička zona slobodne trgovine (DR-CAFTA) zajedno sa državama Kostarikom, El Salvadorom, Gvatemalom, Hondurasom, Nikaragvom i Dominikanskom Republikom takođe su uspele da stvore zonu slobodne trgovine poput NAFTA (Enz, 2010). Kina, sa preko milijardu svojih potencijalnih klijenata, podmiriće većinu porasta turističke tražnje kao i proizvoda u narednih nekoliko decenija. Politika otvorenih vrata koju vodi kineska vlada napravila je od Kine najvećeg primaoca direktnih stranih ulaganja među zemljama u razvoju i drugog po veličini u svetu (posle SAD)(Zhang, 2001) Ipak, postoje rizici i poteškoće za strane kompanije koje posluju u Kini. Rastući troškovi zemljišta i gradnje će učiniti opcije razvoja problematičnim, kao i neuravnoteženo dramatičan porast azijskih i domaćih putovanja. Dok se mnoge hotelske kompanije sa zapada okreću ka Aziji, mnogi azijski hoteli nastavljaju sa svojim prosperitetom.

## 8.2 STRATEGIJSKI MENADŽMENT U UGOSTITELJSKO-TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA U BUDUĆNOSTI

Bez sumnje, najveći menadžerski izazovi su pred nama. Teško je predvideti precizno vrstu poslovnog okruženja s kojom će se menadžeri sledeće generacije suočiti, ali sudeći prema skoroj prošlosti, verovatno je da će to biti povezano sa rastućim globalnim povezivanjima i složnošću tržišta. Glavne događaje je takođe teško predvideti, pa ipak oni imaju kao rezultat brišuće globalne promene u poslovanju. Regionalni i globalni ekonomski ciklus uspona i padova, terorizam, politička i kriza životne sredine će oblikovati aktivnosti ugostiteljsko-turističkih preduzeća na nepredvidiv način. Tabela 18 sadrži nekoliko karakteristika zasnovanih na skorašnjim trendovima za koje se može očekivati da će postojati i u poslovnom okruženju 21. veka. Globalizacija i tehnološke inovacije će verovatno biti ključni faktori u budućnosti ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Velike hotelske kompanije nastaviće da šire svoje poslove, a slobodna tržišta će omogućiti da se više kapitala ulaže širom svoje zemlje i u zemlje u razvoju. Lanci restorana su mnogo naučili od kompanija kao što su MeksDonalds i Jama. To su brendovi od kojih se uči kako uspešno izaći na svetsko tržište. Tehnološke inovacije će omogućiti razvoj novih distribucionih kanala i načina upravljanja odnosima sa klijentima.



Tabela 18. Strateški menadžment budućnosti

- Povećan obim globalne trgovine i globalne svesti,
- Globalna i domaća društvena previranja,
- Povećan terorizam i svetski naponi da se on eliminiše,
- Brzi napredak tehnologije, posebno u komunikacijama,
- Nastavak opadanja kupovne moći u SAD i drugim privredama
- Nastavak razvoja zemalja trećeg sveta,
- Širenje globalnih strateških saveza,
- Revolucija u zdravstvenoj industriji SAD,
- Naglasak na sigurnosti i upravljanju krizom

Izvor: C. Enz (2010): *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, second edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Neki predviđaju da ćemo uskoro imati potpuno mobilne rezervacije i prodaju, marketing svestan lokacije, opremljenost mobilnom opremom svog osoblja koje ima kontakt s gostima, automatski prenos izbora sa ugrađenih uređaja za čuvanje memorije, kao i biometrijsko beleženje gostiju (Erdly and Kesterson – Townes, 2002).

Postavlja se pitanje kako se pripremiti za ovakvu budućnost? Neke ključne aktivnosti za menadžere u budućnosti su sledeće (Ibid):

- *Globalna pažnja* – neophodno je brinuti o globalnom putniku kod vas, a o lokalnom u inostranstvu tako što ćete proširiti globalni domet vašeg portfolija.
- *Otkriti neočekivana* iskustva koja uzbuđuju i oduševljavaju vaše klijente.
- *Investirati u vaše goste* tako što ćete razviti razumljiv okvir za interakciju s gostima.
- *Postati vredan* integrišući svoje poslovanje po svojim poslovnica, brendovima i lokacijama u jednu zajedničku infrastrukturu za rad kako u administraciji tako i sa klijentima i razmatrati opcije spoljnih usluga.
- *Razmatrati ponovo prihode* da bi se fokusirali na “menadžment prihoda od investicija.”
- „*Izbrusite svoje dragulje*” – transformišite osoblje s recepcije u „menadžera iskustva gostiju.“
- *Proširite iskustvo na period pre početka putovanja i posle njegovog završetka.*

Kakva vrsta lidera je potrebna da se upravlja poslovnim okruženjem u budućnosti? Oni će biti ti koji misle strateški, ljudi koji su voljni da raskinu sa konvencionalnim normama, ali istovremeno i da nauče nešto iz prošlosti i da je poštuju. Oni će biti revolucionari koji ne samo da će tražiti dodatna poboljšanja za postojeće sisteme da bi poboljšali efikasnost, nego će smišljati i nove poslovne koncepte (Hamel, 2000). Oni će biti globalni mislioci, željni da uspostave veze sa uspešnim kompanijama, da dobiju najbolje resurse i da prodaju na najprestižnijim tržištima bez obzira gde se ona nalaze. Oni će biti osetljivi na organizaciono spoljno okruženje, shvataće da dugoročan uspeh zahteva jedan jasan stav o tome šta i ko je važan i konačno oni će biti u stanju da ubrizgaju članovima organizacije neophodan smisao za viziju.







LITERATURA I  
IZVORI

1. Adižes, I. (1994): *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej-Agora, Novi Sad-Beograd.
2. Ansoff, I. (1975): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York.
3. Ansoff I., Mc Donnell (1990): *Implantig Strategic Management*, se. Ed., Prentice-Hall New York.
4. Abell, D. F., Hammond, J. S. (1979): *Strategic market planning: problems and analytical approaches*, Prentice-Hall, New Jersey.
5. Austin, L., Burns, J. (1985): *Management Science*; New York.
6. Bakić, O. (1988): *Incentive putovanja –novi trend na turističkom tržištu*, *Media Marketing* br. 85.
7. Bakić, O. (1987): *Marketing hrane na primeru međunarodnih lanaca restorana brze prehrane (Fast food restaurant)*, Simpozijum, *Marketing hrane u funkciji unapređenja turističke ponude*, Sombor.
8. Bakić, O. (2008): *Marketing u turizmu*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica (Novi Sad).
9. Barjaktarović, D. (2007): *Pozicioniranje hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, doktorska disertacija u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
10. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1991): *Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research*, *Strategic Management Journal* 12, pp. 5 – 16.
11. Bastakis, C., Buhalis, D., and Butler, R. (2004): *The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean*, *Tourism Management*, 25 (2), pp.151–170.
12. Bartkus, B. et al. (2000): *Vision Statement: Are they smoke and Mirrors?*, *Business Horizons*, November-December.
13. Bernstein, D. (2005): *When the Sous Chef is an Inkjet*, *New York Times*, February 3, 2005.
14. Buble, M. (2000): *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split.
15. Buble, M. et al. (2005): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb.
16. "Building Dominant China Brands in Every Category," *Yum! Annual Report*, (2012)
17. Butler, R., Jones, P. (2001): *Conclusions—Problems, Challenges and Solutions*, In A. Lockwood and S. Medlik (Eds.), *Tourism and Hospitality in the 21st*.
18. Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
19. Certo, S. and Peter, P. (1991): *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill.
20. Collins, J. C., Porras, J. I. (1996): *Building your company's vision*, *Harvard Business Review*, September- October 1996, pp. 157-160.
21. Čačić, K. (1995): *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd.
22. Čačić, K. (2010): *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
23. Čerović, S. (2003): *Menadžment u turizmu*, Čigoja, Beograd.
24. Čerović, S. (2009): *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Beograd.
25. Čičin-Šain, D. (2006): *Osnove menadžmenta – skripta*, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik.
26. Čomić, Đ., Kosar, Lj. (2005): *Tematski restorani – postmoderna u restoraterstvu*. *Hotellink (Viša hotelijerska škola)*, br. 5.str.71-79.
27. David, R., F. (2003): *Strategic Management*, ninth edition, Pearson/Prentice-Hall, New Jersey.
28. Dess, G., et al. (2007): *Strategijski menadžment*, treće izdanje (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
29. Douglas, S.P., Wind, Y. (1987): *The Myth of Globalization*, *Columbia Journal of World Business*, pp.19 – 29.
30. Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*, Harper&Row, New York.
31. Enz, C. (2010): *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, second edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
32. Erdly, M, Kesterson - Townes, L. (2002): *Experience Rules: PWC Consulting 's Vision for the*

- Hospitality and Leisure Industry, Circa 2010, PWC Consulting, Transforming Futures Series, New York.
33. Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (2004): *Service Management, Operations, Strategy and Information Technology*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
  34. Gogue, J. (1996): *Upravljanje kvalitetom, Poslovna politika*, Beograd.
  35. Gronroos, C. (2007): *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, John Wiley, New Jersey.
  36. Hamel, G. (2000): *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
  37. Hannagan, T.J. (1992): *Marketing for the non-profit sector*, Mac Millan, London.
  38. Hax, A., Majluf, N. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspektive*, Prentice-Hall.
  39. Holloway, J. C. (1991): *The Business of tourism*, Pitman Publishing, London.
  40. HOTELS Glants Survey, July 2013
  41. Hwang, L., Lockwood, A. (2006): *Understanding the Challenges of Implementing Best Practices in Hospitality and Tourism SMEs, Benchmarking: An International Journal*, 13 (3), pp. 337–354.
  42. Jonson, G., Scholes, K. (1988): *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall
  43. Jović, (1997): *Međunarodni marketing – od izvoznog ka globalnom konceptu*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
  44. Kandampully, J. (2007): *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*, Pearson., New Jersey.
  45. Khandwalla, P. (1977): *Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, pp.428.
  46. Kolter, M. (2010): *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd
  47. Koontz, H. and O' Donnell, C. (1992): *Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions*, McGraw/Hill Book Company, New York.
  48. Kosar Lj. (2008): *Hotelijerstvo II, Viša hotelijerska škola*, Beograd.
  49. Kotler, P. (1980): *Principles of Marketing*, Plentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
  50. Kreitner, R. (1989): *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
  51. Krippendorf, J. (1986): *Putujuće čovječanstvo –za novo poimanje slobodnog vremena i putovanja*, SN „Liber” i zavod za istraživanje turizma, Zagreb.
  52. Litteljohn, D., Roper, A. (1991): *Changes in International Hotel Companies ' Strategies*, in *Strategic Hospitality Management*, eds. R. Teare and A. Boer (Cassell Educational, London).
  53. Lockwood, A., Medlik, S. (2003): *Tourism and Hospitality in the 21 st Century*, Elsevier/Buterworth/Heinemann, London.
  54. Manson, E. (2007): *Chicago Mandarin Hotel to Sell Rooms to Investors*, Caterer online 30 May, <http://www.caterersearch.com/Articles/2007/05/30/314070/chicago-mandarinhotel-to-sell-rooms-to-investors.html> (accessed 25th August 2007).
  55. Marković, S., Mojzeš, O. (1985): *Metode i pravci prilagođavanja ponude novom odnosu konstantnih tendencija i transformacijskih procesa u razvoju potrošnje, Savetovanje, Turizam u Jugoslaviji – danas i sutra*, Dubrovnik.
  56. Mašić, B. (2009): *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
  57. McNamee, P. (1985): *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press.
  58. Milanović, R., (1975): *Osnovi Marketinga*, Svjetlost, Sarajevo.
  59. Miller, A. (1998): *Strategic management*, third edition, IRWIN/McGrow-Hill, Boston.
  60. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Marketing Strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
  61. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet, Beograd
  62. Milisavljević M. (1997): *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd.
  63. Milisavljević, M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd.
  64. Milisavljević, M. (2012): *Strategijski menadžment (analiza, izbor, promena)*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
  65. Mintzberg, H. (1979), *Structure in 5s*, Management Science.
  66. Morrison, M. (2002): *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar/Thomson Learning, London.

67. Moutinho, L. et al. (2005): *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb.
68. Nanus, B. (1992): *Visionary Leadership*, Jose-Buss Publishers, San Francisco.
69. Napolitano, S., Henderson, L. (1998): *The Leadership Odyssey*, Jose-Buss Publishers, San Francisco.
70. Nykiel, R. (2005): *Hospitality Management Strategies*, Pearson Education, New Jersey.
71. Olsen, M., Crawford-Welch, S., Tse, E. (1991): *The Global Hospitality Industry of the 1990*, Cassel Educational LTD., London.
72. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)(2007): *OECD in Figures 2006-2007*, OECD publications. <http://www.oecdobserver.org/news/fullstory>.
73. Page, S. (2003): *Tourism Management*, Elsevier/Buterworth/Heinemann, London.
74. Patel P., Younger M. (1978): *A Frame of Reference for Strategy Development*, u: *Long Range Planning*, Vol. 11, No. 2,
75. Patterson, T. (2007): *Rails replace Waiters*, *The Independent* 24 August, <http://news.independent.co.uk/europe/article2891206.ece> (accessed 30th August 2007).
76. Pavlović, L. (2006): *Model kontinuiranog poboljšanja poslovnih procesa u turizmu primjenom kontrolinga*, magistarska teza u rukopisu, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije informatike Varaždin.
77. Popesku, J. (2002): *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd.
78. Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
79. Porter, M. (1992): *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, New York
80. Powers, T. (2005): *Marketing Hospitality*, John Wiley i Sons, New York.
81. Quinn, U., Larmour, R., and McQuillan, N. (1992): *The Small Firm in the Hospitality Industry*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (4) 1, pp.11–14.
82. Richardson, B., Richardson, R. (1989): *Business Planning, An Approach to Strategic Management*, Pitman, London.
83. Robins, S., M., Coulter (2006): *Menadžment*, 8. izd., Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd.
84. Royle, T. (2000): *Working for McDonald 's in Europe*, Routledge, London.
85. Sloan , A. E. ( 2007 ) : *Top 10 food trends . Food Technology , 61 ( 4 ) , pp.23 – 39.*
86. Smet, R. (2002): *McDonald 's: A Strategy of Cross - cultural Approach*, *The Journal of Language of International Business* 12, 1, pp.11 – 21.
87. Stacey, D.R. (1997): *Strarteški management i organizaciona dinamika*, MATE, Zagreb
88. Steiner, G.A.; Miner, J.B.; Gray, E.R. (1986): *Management, Policy and Strategy*, Macmillan inc., New York.
89. Stoner, J.A. and Freeman, R, E. (1992): *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
90. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D. (2000): *Menadžment*, Želind, Beograd
91. Šoki, H., Pirs, L. (1985): *Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu – finansijska per-spektiva*, *Ekonomski anali*, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd.
92. Šuklev, B. (1987): *Ekonomsko predviđanje*, *Ekonomika*, Beograd.
93. Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd
94. Tomlinson, G. (1998): *Comparative analysis: benchmarking*, Prentice Hall Europe,
95. Tomka, D. (2000): *Marketing u turizmu*, skripta u rukopisu, PMF, Institut za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
96. Thompson, A.A., Strickland, A.S. (2003): *Strategic Management*, threeten edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.
97. Unković i dr. (2003): *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet, Beograd.
98. Vukosav, S. (2010): *Prilagođavan je hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu*, doktorska teza u rukopisu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad
99. Walker, J., (2006): *Introduction to Hospitality*.New Jersey: Pearson-Prentice Hall, New Yersey

100. Wanhill, S. (2000): Small and Medium Tourism Enterprises, *Annals of Tourism Research*, 27 (1) pp.132–147.
101. Watson, G.H., (1993): *Strategic Benchmarking: How to rate your Company 's Performance against the World's Best*, John Niley and Sons, Inc. New York.
102. Weaver, D., Lawton, L., (2002): *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Australia.
103. Wehrich, H., (1993): *The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis*, *Long Range Planing*, No 4 pp.60-64.
104. Wehrich, H., Kontz, H., (1988): *Management*, McGraw-Hill Book Company, New York.
105. World Tourism Organization (UNWTO) (2015): *Annal report*.
106. Zairi M., Leonard P., (1996): *Practical Benchmarking: The Complete Guide*, Chapman & Hall, London.
107. Zhang, K.H., (2001): *What Attracts Foreign Multinational Corporations to China?* *Contemporary Economic Policy* 19, pp. 336 – 346.
108. Zečević, M. i dr, (1992): *Menadžment i finansije*, Institut za internacionalni menadžment, Beograd.
109. [www.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://www.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)
110. [www.leadertoleader.org/leaderbooks/sat/mission.html](http://www.leadertoleader.org/leaderbooks/sat/mission.html)
111. [www.shkaminski.com/Classes/Readings/Collins%20and%20Porras.htm](http://www.shkaminski.com/Classes/Readings/Collins%20and%20Porras.htm)
112. [www.profitmagazin.com](http://www.profitmagazin.com)

