

SPISAK STUDENATA KOJI SU POLOŽILI ISPIT IZ AGROMENADŽMENTA  
07.02. 2018 U SMEDEREVSKOJ PALANCI

1) Anđela Simić.....	10
2) Milica Pantić.....	9
3) Nemanja Spalević.....	8
4) Marija Antanasković .....	6
5) Milana Divić.....	6
6) Danijel Milićević.....	7
7) David Marković.....	6
8) Jovana Petković.....	9
9) Filip Ristivojević.....	6
10) Aleksandra Živković.....	8
11) Petar Milenkovski .....	6

Mnoga hotelska preduzeća pokušavaju da nađu neko univerzalno rešenje za svoje probleme, pri čemu previđaju da je osnovno da preduzeće razume hotelske goste i konkurenciju, to jest tržište. Ako preduzeće neprekodno komunicira sa hotelskim gostima, biće u stanju da brže i bolje od konkurencije reaguje na njihove zahteve. Neprekidna komunikacija sa gostima omogućava: bolji razvoj nove hotelske usluge, raniji izlazak na tržište sa njom, prilagođavanje usluga tom zahtevu, određivanje adekvatne cene, izbor najboljeg načina distribucije, kvalitetnu promociju i propagandu i adekvatno reagovanje ostalih poslovnih funkcija na zahteve okruženja.

Komunikacija sa hotelskim gostima je dvosmerna i pored slanja propagandnih poruka, podrazumeva i prikupljanje informacija o njihovim potrebama i ponašanju. Ovo se postiže pravovremenim i kvalitetnim istraživanjem turističkog tržišta i formiranjem marketing informacionog sistema. Kvalitetan marketing informacioni sistem omogućava menadžmentu preduzeća da ima stalan pristup zbivanjima unutar hotelskog preduzeća, kao i sa turističkog tržišta, te na osnovu tako dobijenih informacija mogućnost efikasnog kombinovanja instrumenata tržišnog delovanja radi stvaranja konkurentske prednosti. Neadekvatna komunikacija sa potrošačima ili neosetljivost na njihove zahteve, najčešće je razlog stagnacije ili gubitka tržišta. Da bi se ovo izbeglo potrebno je da:

- Rukovodeće strukture stvore adekvatnu tržišnu poziciju preduzeća, obezbede atmosferu tolerantnu za greške zaposlenih i da podstaknu orijentaciju na inovacije.
- Jasno da se odredi smer preduzeća i fokusira aktivnost na željena ciljna tržišta na osnovu segmentiranja tržišta.
- Delovati marketinškim aktivnostima direktno na hotelske goste, a ne preko posrednika.
- Koristiti rezultate tuđih marketinških i istraživanja.
- Zbog poznate činjenice da su uslužne delatnosti radno intezivne, odnosno da se usluga kao proces odvija u interaktivnom odnosu pružaoca i korisnika hotelske usluge, mnoga uspešna hotelska preduzeća su se maksimalno angažovala na ljudskom resursu razvijajući kompletne ličnosti kod

zaposlenih.

Kvalitet usluge subjektivno doživljen od strane hotelskog gosta, često je rezultat kvaliteta interakcije ( međusobnog odnosa) između davaoca i korisnika hotelskih usluga. U interakciji sa davaocima usluga hotelski gosti stvaraju utisak o kvalitetu usluge. Iz tog utiska proizilazi stepen zadovoljstva korišćenjem usluge, koji nadalje, rezultira ponovnom kupovinom ili odbojnošću za ponovnu kupovinu hotelske usluge. Samo zadovoljni i platežno sposobni hotelski gosti mogu doprineti rastu i razvoju hotelskog preduzeća. Sa druge strane, uvek je za hotelsko preduzeće vrednije ( i lakše) zadržavanje postojećih gostiju, nego stvaranje interesa kod novih (usled visokih troškova za pridobijanje novih gostiju). Ovakav poslovni pristup u prvi plan stavlja kontinuirane odnose koji treba da se izgrađuju između hotelskog preduzeća i njegovih gostiju. Rašvivanje kontinuiranih dobrih odnosa sa hotelskim gostima je neophodna pretpostavka za poslovni uspeh hotelskog preduzeća.

U organizovanju preduzeća turističke privrede neophodno je da sve aktivnosti i funkcije ukomponuju tako da preduzeću kao celini, polazeći od zadovoljavanja želja i potreba turista, omogući blagovremeno prilagođavanje promenama u privredi i društvu. Marketing funkcija preduzeća u turizmu nije samostalna, izdvojena i nezavisna funkcija. Ona se, naprotiv, prožima i međusobno uslovljava sa drugim funkcijama u preduzeću i predstavlja integrišući faktor svih ostalih funkcija (*istraživanje tržišta, planiranje proizvoda, nabavka, prodaja, finansije, promotivne aktivnosti* i sl.).

Turizam kao posebnu vrstu uslužne delatnosti karakteriše značajna sezonska oscilacija tražnje u vremenu: u špicu sezone vrh tražnje je iznad raspoloživih kapaciteta, a van sezone znatno ispod raspoloživih kapaciteta. Od vremenske dinstance na koju se projektuje ovaj proces zavisi i smer usklađivanja ovih kategorija: na kratak rok preduzeće pokušava da tražnju prilagodi svojim mogućnostima, a na duži rok svoje mogućnosti tražnji. Pri donošenju strategijskih odluka o investiranju moraju se uzeti u obzir dugoročni trendovi tražnje, godišnje oscilacije tražnje kao i potezi konkurentskih preduzeća. Preduzeća turističke privrede se prilagođavaju tražnji povećanjem fleksibilnosti svojih kapaciteta sledećim instrumentima poslovne politike: tehnološkim poboljšanjem usluživanja, povećanjem produktivnosti rada, smanjenjem broja zaposlenih, smanjivanjem zaliha, preraspodelama zaposlenih, promenom smeštajnih kapaciteta i sl.

Smeštajni kapaciteti, sredstva komunikacije, prirodne, kulturno-istorijske, antropogene i druge atraktivnosti turističke ponude, su *relativno fiksni i nepromenljivi faktor* na duže vreme iz čega proističe i nemogućnost preorijentacije proizvodnje, odnosno nemogućnost skladištenja turističkih usluga.

*Prodaja unapred* turističkih aranžmana (*ex ante*), podržana promotivnim miksom je danas vrlo česta pojava i predstavlja način da nosioci turističke ponude ublaže svoju neelastičnu poziciju i

povećaju svoju fleksibilnost.

Još jedna specifičnost turističke ponude vezana je za kretanje prodajnih cena i troškova poslovanja tokom godine. Budući da su cene van pune sezone niže nego u sezoni uz istovremeno povećanje troškova poslovanja, nastaje ekonomski paradoks snižavanja cena kada troškovi po jedinici proizvodnje (usluge), rastu. Ovde se primenjuje *metod marginalnih cena*, gde cena u periodu van pune sezone pokriva samo varijabilne troškove, pa može biti snižena. Ova politika omogućuje agresivniju politiku cena koja se primenjuje kod sezonskih oscilacija, ali zahteva stalnu kalkulaciju i praćenje troškova.

*Program učestalih potrošača* predstavlja marketing strategiju koja ima za cilj stvaranje lojalnosti potrošača primenom popusta i specijalnih cena turističkih usluga i na toj osnovi povećanje iskorišćenosti kapaciteta. Ovaj program je počeo sa primenom početkom 80-tih u velikim avio-kompanijama, da bi posle nekoliko godina bio primenjen i u međunarodnim hotelskim lancima i rent-a-car preduzećima. Iskorišćenost kapaciteta međunarodnih hotelskih lanaca se ne postiže iz *organizovanih putovanja*, već na bazi razvoja *programa učestalih potrošača*. Osnovnu klijentelu hotelskih lanaca (naročito onih sa 4 i 5 zvezdica) čine *poslovni gosti*. Pojačana konkurencija na tržištu hotelskih usluga rezultirala je uvođenjem raznih vrsta popusta na cene hotelskih usluga, kao i formiranjem *klubova poslovnih putnika - učestalih potrošača*. Ovo treba da omogući posebne olakšice za poslovne ljude: garantovanu rezervaciju, posebne restorane i sale za sastanke, bolje sobe i sl.

Hoteli locirani na manje atraktivnim lokacijama su obično manji, pošto velike hotelske kompanija imaju mogućnost da podnesu visoke troškove investiranja na ekskluzivnim lokacijama, kao i da zadovolje velika koncentrisana tržišta. Logično je da se raznolikost ponude u ruralnim i primorskim lokacijama najbolje postiže sa više osobenih malih hotela, a ne prisustvom jedne velike hotelske korporacije. Takva, manja hotelska preduzeća imaju potencijal za pružanje posebnih, personalizovanih usluga koje dodaju kvalitet, raznovrsnost i autentičnost proizvodima i uslugama koje se nude turistima. Posledica ovakve prirode poslovanja je da ruralna i primorska mala hotelska preduzeća obično pate od sezonskog karaktera i oscilacija u potražnji, a kao rezultat toga daju manji profit.

*Diferencijacija* se odnosi na utvrđivanje ciljnog tržišta koje malo hotelsko preduzeće želi da privuče i rad na odlikama koje će njegov proizvod razlikovati od konkurencije. Ova strategija je naročito pogodna za mala preduzeća jer pruža bolje šanse za selektivno i održivo poslovanje. Osim toga, takva diferencijacija predstavlja strategiju niskog rizika. Ona iziskuje pronalaženje elemenata marketinškog miksa koji to preduzeće čine drugačijim od konkurencije, a onda specijalizaciju (naglašavanje elemenata marketinškog miksa koji nisu iz oblasti cena, kao što je kvalitet) i isticanje prednosti koja je svojstvena malim hotelskim preduzećima (personalizovane usluge). U tom procesu malo preduzeće mora izdvojiti ključne prodajne odlike proizvoda koje potencijalnim hotelskim gostima pružaju podsticaj za kupovinu. Neophodno je da hotelijeri pronađu neki impresivan aspekt svog biznisa, nešto što trenutno ostavlja utisak, npr. topla dobrodošlica, toalet u kome se puštaju audio kasete, specijalna brigada za starije goste... Na ovaj način malo hotelsko preduzeće popunjava prazninu na tržištu u čemu hotelski lanci teško mogu da ga nadmaše. Tako se postavljaju barijere za ulazak konkurencije na određeni segment tržišta i na taj način ostvaruje profitabilna pozicija.

*Lična preporuka kvaliteta.* Ona predstavlja oblik oglašavanja koji nikakav novac ne može kupiti. Ako malo hotelsko preduzeće nudi neku uslugu, lična preporuka će verovatno biti veoma važna, naročito ako se nudi lična ili specijalizovana usluga. Međutim, pitanje je kako izvesti da do lične preporuke dođe. Da bismo odgovorili na to pitanje, moramo se vratiti na važnost „poštovanja potrošača“, izgradnje i očuvanja dobre reputacije. Ako se neguju dobri odnosi sa hotelskim gostima, stvoriće se zadovoljni ambasadori, željni da podele priče o svojim lepim odmorima s drugim potencijalnim potrošačima. Stvaranje lične preporuke je težak posao, ali ako se postigne i održi stvara delotvorniji oblik oglašavanja od komercijalne propagande.

Direktni marketing i marketing baze podataka je oblik komunikacije koji *uspostavlja direktnu vezu između preduzeća i postojećih i potencijalnih potrošača*, usmeravajući promotivne poruke *direktno na pojedince*, poštom i putem telefona, kod kuće i na poslu. Zajednički faktor je to da je tačno usmerena na određene ljude. To omogućava *malim preduzećima da direktno komuniciraju sa postojećim potrošačima*, da ih podsete na sebe i da ih podstaknu da ponovo dođu, možda putem specijalnih promotivnih ponuda. Osim toga, to je način da se izbegnu posredničke maloprodajne organizacije i njihova provizija koja mnogim malim hotelijerima crpi znatna finansijska sredstva.

Sve organizacije u turizmu i hotelijerstvu, bez obzira na veličinu, treba da znaju koje je njihovo mesto u poslovnom okruženju. U slučaju postojećih hotelskih usluga, treba da znaju koliko se određena hotelska usluga trenutno prodaje, kakva je prodaja tokom određenog perioda i kakve su prognoze prodaje u budućnosti, kakvi su njihovi proizvodi u poređenju s konkurencijom i koji deo tržišta drži njihova organizacija, a koji konkurencija. Bilo da je u pitanju hotelsko preduzeće, samostalna agencija ili tur-operator, organizacija mora nadzirati svoju distributivnu strategiju da bi se odredilo koju količinu proizvoda proda svaka pojedinačna agencija i koje agencije su najuspešnije. Sve kompanije treba da znaju koliko su efikasne njihove kampanje promocije i oglašavanja. One, takođe, treba da znaju kolika je profitabilnost svakog proizvoda i njegov udeo u ukupnim troškovima. Moraju u potpunosti razumeti potrošača: ko kupuje, šta, kada, gde i zašto. Pri planiranju novih proizvoda, kompanija mora istražiti tržišne mogućnosti, testirati nove proizvodne programe na tim tržištima, pronaći pravi način da privuče pažnju, testirati novu hotelsku uslugu gde god je to moguće, predvideti kakva će biti prodaja i pratiti kakva je stvarna prodaja u poređenju s predviđanjima. *Najznačajnije informacije* za marketing hotelskih preduzeća možemo predstaviti tabelom:

<b>Informacije</b>	<b>Primena u marketingu</b>
Izveštaji o prodaji i prihodima	Razviti promotivne kampanje radi postizanja ciljeva koje su postavili određeni samostalni operateri za bonus proviziju. Pregovor s operaterima oko zajedničke promocije. Odlučiti koje brošure izložiti i gde.
Prosečna ostvarena provizija	Odlučiti da se napusti određeni proizvod ili dase on promoviše.
Bukiranja/prihodi po zaposlenom	Postaviti ciljne prihode za svakog zaposlenog. Odrediti bonuse za stimulaciju zaposlenih.

Utvrđiti potrebe za obučavanje prodavača.

Profili hotelskih gostiju

Utvrđiti liste gostiju kojima se šalju posebne ponude.

Izraditi kampanje za direktno kontaktiranje poštom ranijih potrošača ili oblasti u kojima se ostvaruje veliki broj bukinga.

### *Organizacija informacionog sistema pojedinačnog hotela*

Nagli razvoj nauke i tehnologije u oblasti informacionih sistema snažno je uticao na razvoj poslovanja u hotelijerstvu, imajući u vidu heterogenost hotelskog proizvoda i prirodu hotelskog poslovanja. Pojavila se potreba da se na celom tehnološkom lancu: recepcija-restoran-kuhinja-skladište krene sa razvojem hotelskog informacionog sistema (HIS). Organizacija HIS-a kao integralnog komunikacionog-informacionog sistema hotelskih preduzeća, temelji se na organizacionoj šemi sa svim podsistemima. Informacioni podsistemi se razvijaju tako da mogu funkcionisati kao integralni deo hotelskog informacionog sistema i kao zasebni delovi pojedinačnih hotela. Organizacija hotelskog informacionog sistema pojedinačnog hotela, kao dela integralnog HIS-a hotelskog preduzeća može se predstaviti sledećom šemom:<sup>1</sup>

- *smeštajni deo,*
- *uslužno-ugostiteljski kompleks,*
- *nabavka i skladištenje,*
- *agencijski poslovi,*
- *trgovinski kompleks*

Ovde ćemo prikazati razvoj informacionog podsistema *uslužno-ugostiteljskog* kompleksa. Ovaj podsistem treba razvijati tako da može funkcionisati kao integralni deo hotelskog informacionog sistema, a isto tako kao zasebna celina. Informacioni podsistem *uslužno-ugostiteljskog* kompleksa sačinjavaju sledeće aplikacije:

- *aplikacija kuhinja,*
  - *aplikacija restoran,*
  - *aplikacija kafana,*
  - *aplikacija točionica,*
-

- *aplikacija bar.*

*Aplikacija kuhinja, omogućava:*

- vođenje evidencije o namirnicama na priručnom skladištu,
- odabiranje i naručivanje namirnica čija je količina dostigla minimalnu vrednost,
- proračune potrebne količine namirnica za izabrane usluge prema unesenim normativima,
- periodičnu analizu stvorenu na bazi unesenih normativa i određene količine namirnica.

*Najbolji hotelski gosti su sadašnji hotelski gosti.* Oni zaslužuju da budu nagrađeni i u njih treba investirati za budućnost. Iz tog razloga se uspostavljaju još bliži kontakti i odnosi sa njima (*Relationship Marketing*), preusmerava se najbolje osoblje hotelskog preduzeća za njihovo opsluživanje, vrši se beneficiranje lojalnih potrošača, unutar hotela se opredeljuju posebni prostori (klubovi) sa posebnim pogodnostima za *učestale goste* i sl. Uspostavljanje dugoročnih odnosa sa gostima u hotelijerstvu u uslovima oštre konkurentske borbe na tržištu hotelskih usluga je ključni faktor za izgradnju i održavanje njihove lojalnosti i dugoročan poslovan uspeh. Hotelski gosti su najvažnija imovina preduzeća, zato se aktivnost hotelskog menadžmenta mora usmeravati ka upoznavanju njihovih očekivanja, potreba i kompetentnosti. Prevazilaženje očekivanja i uvažavanje podsvesnih potreba dovodi do najvećeg stepena zadovoljstva potrošača - *oduševljenja potrošača (consumer delight)* koje dovodi do stvaranja lojalnih potrošača.

Povećanje stepena lojalnosti gostiju je jedan od osnovnih ciljeva poslovanja hotelskog preduzeća i često predstavlja kritičan faktor uspeha. Ipak, lojalnost korisnika hotelskih usluga nije lako ostvariti. Čak i u slučajevima kada su veoma zadovoljni hotelskom uslugom, znatiželja ih navodi da probaju i neke nove sadržaje. Naravno da je zadovoljstvo gostiju hotelskom uslugom neophodan uslov postizanja njihove lojalnosti.

Zadovoljstvo potrošača najčešće se meri *rasponom između očekivane i isporučene vrednosti*, pod kojom podrazumevamo materijalne i nematerijalne komponente. Isporučena vrednost viđena očima kupaca, predstavlja razliku između očekivane vrednosti i ukupnih troškova, gde se pored novčanih izdataka podrazumevaju i psihofizički napor i vreme korisnika usluga.

Uspostavljanje dugoročnih odnosa sa hotelskim gostima predstavlja kontinuiran proces identifikovanja i kreiranja novih vrednosti uvažavajući osobenosti svakog pojedinačnog gosta, kao i obostrano učešće u tako nastalim koristima. Na ovaj način se stvaraju dublje veze sa konzumentima hotelskih usluga zasnovane na uočavanju njihovih potreba, želja i navika. Neophodnost stvaranja dubljih veza sa hotelskim gostima proističe iz dva razloga. Prvi razlog je da je *uvek lakše zadržati postojećeg hotelskog gosta, nego privući novog*. Drugi razlog se nalazi u činjenici, da samo zadovoljni, lojalni i platežno sposobni gosti omogućavaju rast i razvoj hotelskog preduzeća.

*Upravljanje totalnim kvalitetom (Total Quality Management - TQM)* je relativno nova filozofija, ali i konkretna akcija usmerena na poboljšanje kvaliteta usluge. Pri tome napor preduzeća nije usmeren samo na uslugu, nego na *kvalitet poslovanja u celini*. Aktivnost na sprovođenju ove

koncepta ne može biti parcijalna, već to mora biti *zajednički napor svih poslovnih funkcija u preduzeću*. Ipak, impuls i podršku za sprovođenje ovog koncepta moraju dati najviši organi upravljanja preduzećem. Bitno je naglasiti da je aktivnost na poboljšanju kvaliteta kontinuelan i preventivan, a ne korektivni proces.<sup>2</sup>

Osnovna pretpostavka za superioran kvalitet usluge i ostvarivanje konkurentne prednosti po tom osnovu je funkcionalni kvalitet procesa koji je opažen u interakciji između kupca i prodavca usluge. Interakcija pri kreiranju i isporuci usluge je ona dimenzija kvaliteta usluge koja je dominantna i manifestuje se kroz ljubaznost, učtivost, fleksibilnost i kroz sklonost zaposlenih za kontakt i sposobnost da nastupaju kao *honorarni marketari preduzeća*.

Jedno od najznačajnijih obeležja *upravljanja totalnim kvalitetom* je način na koji se menadžeri različitih nivoa iz svih delova preduzeća privlače da rade zajedno na projektu unapređenja kvaliteta i upravljačkog procesa izvan tradicionalnog funkcionalnog okvira gde *kvalitet postaje integralni koncept marketing orijentacije*.<sup>3</sup>

Implementacija koncepta *upravljanja totalnim kvalitetom* u hotelijerstvu u prvi plan ističe dve dimenzije:<sup>4</sup>

- Koncept *upravljanja totalnim kvalitetom* podrazumeva velike promene u organizacionoj strukturi hotelskog preduzeća, instrumentima menadžmenta, promene u stavovima i ponašanju svih zaposlenih u preduzeću. Dolazi se do spoznaje da organizaciona promena ka totalnom kvalitetu mora dovesti do promene u kulturi zaposlenih. Tu promenu po pravilu inicira menadžment.
- Promena strukture hotelskog preduzeća prema totalnom kvalitetu znači podršku svih zaposlenih primeni ovog koncepta i uvođenje prihvatljivog metoda za njegovo održavanje u pravcu kontinuiranog primenjivanja, podrške akcijama top menadžmenta i akcijama socijalizacije koncepta putem treninga.

Suštinski značaj za prihvatanje koncepta totalnog kvaliteta je sposobnost top-menadžmenta da nametne novi sistem vrednosti u organizacioni i kulturni milje, da transformiše način razmišljanja i ponašanja zaposlenih, kao i da izabere uspešan metod implementacije. Pod implementacijom se podrazumeva set sistema i procedura koji čine suštinsku vrednost totalnog kvaliteta u hotelskom preduzeću, a koji variraju od preduzeća do preduzeća s obzirom da svako ima svoju viziju prilagođavanja koncepta sopstvenoj kulturi i strategiji. Filozofija *menadžmenta totalnog kvaliteta* je važan korak u prepoznavanju potrebe da se poboljša odnos između pružaoca i korisnika hotelskih usluga. Ovde ćemo navesti primer uspešnog inkorporisanja rezultata masovnog *istraživanja korisnika hotelskih usluga* u proces stvaranja hotelskog proizvoda primenom koncepta totalnog kvaliteta. Specifičnost ovog procesa je u tome što je jedan tur-operator preuzeo vođstvo u unapređenju hotelskog poslovanja, primenjujući strategiju partnerstva umesto tradicionalne strategije konfrontacije između tur-operatora i hotelijera u pregovaračkoj borbi za bolje cene.

---



Hotelski potrošači današnjice žele da boravak u hotelu pretoče u lično, nezaboravno iskustvo, imaju potrebu da učestvuju u događajima čije aktivnosti i sadržaji podstiču njihove emocije i adrenalin. Kreiranje hotelskih događaja od strane animatorskog tima treba da kod korisnika izazove osećaj zadovoljstva, uzbuđenja, takmičarskog duha, sreće, osećaja pobeđe, timskog duha i posebnosti. Potrebno je da svaka organizovana tema hotelskih animatora odiše optimizmom, zdravim načinom života, srećnim događajima, prestižem, uzbudljivom avanturom i nečim nezaboravnim. Na taj način se ostvaruju sadržaji koji duboko ostavljaju traga u sećanju i emocijama hotelskog gosta koji će poželeti ponovo da boravi u određenom hotelu i preporučiti ga drugim potencijalnim turistima.

Krajnji cilj promotivnih aktivnosti hotelskog preduzeća je privlačenje potrošača da kupi uslužni proizvod pomoću informisanja, uveravanja i podsećanja. Pored privlačenja potrošača da jednom kupi hotelski proizvod, promotivne aktivnosti imaju za cilj i da ga zadrže kao trajnog potrošača. U slučaju značajnih kupovina kao što je to u hotelijerstvu, kod kojih postoji znatan vremenski razmak između bukinga i konzumiranja proizvoda (korišćenja hotelskog smeštaja) često je važno smanjiti kognitivnu disonancu koja se javlja nakon donošenja odluke. Ta potreba se zasniva na shvatanju da nakon donošenja neke važne odluke ljudi još uvek osećaju neku zaostalu tenziju (kognitivnu disonancu) u pogledu toga da li je odluka bila ispravna.

*Lična prodaja* je oblik prodaje kod koga se ostvaruje direktan odnos prodavca i kupca (korisnika) usluga. Ova promotivna aktivnost podrazumeva *lični kontakt* između prodavca i kupca za razliku od *ekonomske propagande, osnosa sa javnošću i unapređenja prodaje*, koji su oblici masovnog komuniciranja i predstavljaju *bezlične oblike promocije*.<sup>5</sup>

Smatra se da *lična prodaja uz kreiranje imidža hotelskog preduzeća* predstavlja najčešće korišćeno sredstvo komunikacije u turizmu uopšte i hotelijerstvu. Ovo je najznačajnija aktivnost u *kreiranju realnih očekivanja potencijalnog gosta* i zbog toga osoblje za kontakt sa potrošačima mora biti pažljivo izabrano i osposobljeno za uspešnu interakciju sa potrošačima. Veoma je značajno da menadžment hotelskog preduzeća uspešno *upravlja i koordinira aktivnosti u kreiranju realnih očekivanja potrošača*, jer će u tom slučaju očekivanja verovatno biti ispunjena i biti ostvareno zadovoljenje potrošača ispunjenim očekivanjima. U suprotnom se može dogoditi da potrošači iz različitih izvora komunikacije dobiju različite ili čak kontradiktorne informacije. Ne treba posebno naglašavati da lična prodaja (komunikacija) može biti uspešna samo u sadejstvu i koordinaciji sa ostalim elementima promotivnog miksa i obrnuto.

Sledeća prednost se ogleda u činjenici da se vesti koje znače publicitet za preduzeće obično plasiraju na prvim stranicama novina ili u udarnim terminima TV, dok se propagandne poruke plasiraju najčešće na poslednjim stranicama pisanih medija. Nedostatak publiciteta kao sredstva promocije se manifestuje u činjenici da preduzeće ne može direktno da utiče na njen sadržaj (kao kod propagandnih poruka) i u prilično teškom planiranju i koordiniranju ove aktivnosti sa ostalim aktivnostima iz seta promotivnog miksa.

Marketinški orijentisana hotelska preduzeća sve više su zainteresovane za koncept *marketinga odnosa*. Jedna od mnogobrojnih nijansi u značenju ovog termina *{Relationship Marketing}* je

---

poželjnost izgrađivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima koji prevazilaze jedan ciklus kupovine/potrošnje. Kompanije koje se bave direktnim slanjem pošte su uvek koristile *bazu nekadašnjih potrošača* kao odskočnu dasku za buduću prodaju, a hotelska preduzeća sada smatraju održavanje kontakta sa bivšim potrošačima dobrim biznisom. Da bi se sprovela ova aktivnost moraju se sakupiti informacije i pohraniti u lako dostupnoj bazi podataka što postaje sve lakše zahvaljujući kompjuterizaciji. Ovo nas dovodi do uvođenja termina *Database Marketing* {marketing pomoću baze podataka} za koji nema opšteprihvaćene definicije.<sup>6</sup>

Današnji potrošači žele da ih tretiraju kao pojedince sa različitim potrebama i interesovanjima, a ne kao samo jedan deo masovnog tržišta. U ovom pogledu marketing putem baza podataka pokazuje veliku, fleksibilnu prodajnu moć sa potencijalom da razvija pozitivne odnose između preduzeća i potrošača i stvori visoko personalizovane proizvode. U ovom pristupu je duboko ukorenjena filozofija približavanja potrošaču što je po samoj svojoj prirodi ono u čemu su mala hotelska preduzeća najbolja.

U osobine marketinškog odnosa koje se mogu razviti pomoću dobro konstruisane baze podataka spadaju:

- koncentrisanost na zadržavanje potrošača,
- orijentacija ka saopštavanju prednosti proizvoda,
- velika vremenska skala,
- naglasak na visokoj usluzi potrošača,
- visok kontakt s potrošačima,
- kvalitet je briga svih.

*Direktan marketing* je bilo koja aktivnost koja stvara i eksploatiše direktan odnos između hotelskog preduzeća i kupca. Američko udruženje za direktan marketing definiše na sledeći način direktan marketing:<sup>7</sup>

*Direktan marketing je interaktivan sistem marketinga koji koristi jedan ili više oglašavajućih medija radi postizanja merljivog odziva i/ili transakcije na bilo kojoj lokaciji*

Razlikujemo *direktne kanale prodaje* (svi slučajevi plasmana hotelskog proizvoda u kojima se ne pojavljuje posrednik) i *indirektne kanale prodaje* (slučajevi kada se u plasmanu hotelskog proizvoda pojavljuju posrednici, ponekad i kao prodavci sopstvenog hotelskog proizvoda).

*Direktna prodaja* u hotelijerstvu vezana je za ciljeve konkretnog preduzeća i ima svoje prednosti i nedostatke:<sup>8</sup>

- Uspostavljaju se i održavaju *neposredni kontakti* sa potrošačima.

---

<sup>7</sup> Hanić H., 2004, str. 106-115

<sup>8</sup> Čačić K., 1998, str. 331

- Ostvaruje se *kontrola nad plasmanom* u situacijama kada posrednici ne pokazuju dovoljnu zainteresovanost za povećanje obima prodaje u celini ili zapostavljaju pojedine delove i segmente tržišta.
- *Prevazilazi se nedostatak efikasnih i dobro organizovanih posrednika* na određenoj teritoriji.
- Nastoji se da se kroz izgradnju sopstvene prodajne mreže *snizi cena i poveća konkurentnost na tržištu*.
- *Kreira se sopstveni imidž* čime se preduzeće distancira od ostalih preduzeća sa istim ili sličnim uslužnim programom.

Direktna prodaja prouzrokuje i značajne troškove (prvenstveno fiksne) pri izgradnji sopstvene prodajne mreže, pri čemu je praktično nemoguće pokriti sva inicijalna tržišta. Direktni kanali prodaje više odgovaraju *selektivnoj i ekskluzivnoj tražnji*, a manje intezivnoj prodaji i masovnoj tražnji.

Direktna prodaja hotelskih preduzeća manje je zastupljena kod plasmana na inostrano tržište i primenjuje se pretežno na domaćem tržištu usled boljeg poznavanja ukupnih tržišnih uslova.

*Indirektna prodaja* uslužnog programa hotelskog preduzeća korišćenjem posrednika (turoperatora i putničkih agencija) zasniva se na sledećim prednostima:<sup>9</sup>

- mogućnost biranja i *upoređivanja različitih hotelskih usluga* u okviru određenog asortimana (putem kataloga, prospekata, slajdova i sl.);
- mogućnost da jednom kupovinom obezbedi *integrisani turistički proizvod* sa svim potrebnim elementima (paket usluga);
- mogućnost da se u mestima svog boravka *mogou uvek dobiti relevantne informacije* često presudne za akt kupovine (pogodnosti za posrednike);
- oslobađanje od obaveze da *sami hotelijeri nude svoje usluge u mestima boravka turista* čime se smanjuju prodajni kontakti;
- mogućnost *prodaje na znatno širem području* što je veoma važno na turističkom tržištu;
- posrednici u prodaji su uglavnom kvalifikovani i specijalizovani sa *dobrim poznavanjem prilika na konkretnom inicijalnom tržištu*;
- svojom delatnošću posrednici štede sredstva i vreme proizvođača čime se *omogućava snižavanje cena* (pogodnosti za hotelijere).

---

<sup>9</sup> Čačić K., 1998, str. 334-335

Prilikom obavljanja svoje osnovne delatnosti posrednici obavljaju i značajne aktivnosti *na planu informacija*. Pri tome je neophodno da hotelijer pruži posrednicima značajnu pomoć u pogledu informacija. Imajući u vidu karakteristike indirektna prodaje kao i njeno preovlađujuće učešće na tržištu, naročito u međunarodnim relacijama, *indirektna prodaja ima više prednosti nego nedostataka*. Ipak, samo *balansiranje između troškova direktne i indirektna prodaje* u svakom pojedinačnom slučaju može opredeliti jedan od ova dva alternativna kanala prodaje.

Značaj koji ima kvalitet hotelskog personala u procesu isporuke hotelskog proizvoda (usluge) i marketingu hotelskih usluga, doprineo je povećanju interesa za unapređenje internog marketinga. Ovde je naročito važan konstruktivan uticaj hotelskog menadžmenta na uspostavljanje «povoljne klime» za podsticanje preduzetničkog ponašanja i kreativnosti zaposlenih. Potrebno je da hotelski menadžment u svom ophođenju sa zaposlenima primenjuje: blag, optimistički i pozitivan nastup; iskazuje spremnost da sasluša svoje saradnike; ukazuje im poverenje i prenosi ovlašćenja za koje očekuje individualnu odgovornost; neguje timski rad; za greške ne kritikuje, nego savetuje, a pohvaljuje dobro obavljen posao. Ovakvo ponašanje hotelskog menadžmenta prema zaposlenima rezultira: u povećanoj zainteresovanosti za posao; iskazivanju spremnosti za visok nivo angažovanja u unapređenju poslovanja i uvođenju inovacija; osećanju zadovoljstva u radu, kreativnosti i sl.

Bitno je naglasiti da se ovde ne radi samo o razvijanju preduzetničke svesti na raznim nivoima menadžmenta, nego i unutar kompletne organizaciono-kadrovske strukture, sve do nivoa neposrednih izvršilaca. Ovo je posebno značajno kada imamo u vidu specifičnosti isporuke hotelskog proizvoda, naročito u njegovoj finalnoj fazi (interaktivan odnos personala i klijenata u procesu isporuke-konsumiranja usluge). Turbulentni uslovi privređivanja i permanantne promene u organizaciji i načinu funkcionisanja hotelskih preduzeća, uvek nanovo ističu značaj aktivnosti u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, pogotovo imajući u vidu da je vođenje kadrovske politike često predstavljalo usko grlo u poslovanju hotelskih preduzeća.

Značajna uloga koju imaju zaposleni u marketingu hotelskih usluga dovodi do potrebe za razvijanjem internog marketinga. Kao rezultat toga javlja se uočavanje značaja privlačenja, motivisanosti, obuke i održavanja visokog kvaliteta zaposlenih. Interni marketing je fokusiran na jačanje efektne i efikasne aktivnosti personala koja će privući i zadržati potencijalnu klijentelu. Najkvalitetniji i najtalentovaniji personal biće privučen i zadržan u hotelska preduzeća koji su se pokazali kao dobri poslodavci.

*Inovacije nematerijalnog karaktera* su logična posledica nematerijalne prirode hotelskog proizvoda i ključne pozicije uslužne komponente. Pod ovim podrazumevamo *organizacione inovacije*. Svojevremeno su ovaj status imale organizacione forme *polupansiona*, uvođenje doručka po principu *bife integral*, *noćenje bez doručka* i nešto kasnije sistem *AI inclusive*.

Primer organizacionih inovacija su razne vrste beneficija za goste: *program učestalih potrošača*, *popusti za decu*, *klubovi sa posebnim beneficijama*, *besplatna jutarnja kafa*, *besplatna štampa*.

Za uvođenje inovacija organizacionog karaktera nije potrebno angažovanje materijalnih sredstava, kao sa inovacijama u tehnologiji. Čini se da je najvažnije shvatiti značaj nematerijalnih inovacija u hotelske procese za subjektivno doživljen kvalitet hotelske usluge od

strane potrošača. Ovde želimo da istaknemo značaj nematerijalnih inovacija u oblasti *komunikacije sa korisnicima*.

Proces komunikacije sa gostom predstavlja manifestaciju *poslovnog stila i imidža* hotelske kompanije, tako da je uvođenje inovacija u ovu oblast (kontinuiranim treninzima, iniviranjem programa obuke personala i uvođenjem visokih standarda komunikacije) od suštinskog značaja za njeno pozicioniranje.