

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 28.04. 2013.

UDK: 338.487+659.1:[658.8:640.4

COBISS.BH-ID 3836952

DOI: 10.7251/POS1310229J

Pregledni rad

Đoković, dr Filip<sup>1</sup>

## POSLOVNO ODLUČIVANJE O MARKETING KONCEPCIJI U HOTELSKOM PREDUZEĆU

**Rezime:** *Menadžeri hotela posluju u okruženju u kome se neprestano dešavaju promene, što zahteva odgovarajući marketing pristup koji uvažava turbulentno okruženje. Stoga, odlučivanje o smeštajnim, finansijskim, ljudskim i informatičkim kapacitetima u hotelijerstvu mora se povezati sa koncepcijom marketinga. Savremeni uslovi poslovanja na tržištu nameću promenu odnosa ponuđač usluga (proizvođač) – tržište – potrošač (gost). Period marketing orijentacije nastaje kada ponuda prevaziđe zahteve tražnje. Tržište u kome dominiraju prodavci se transformiše u tržište u kome dominiraju potrošači ili kupci. Cilj rada je da se ukaže na značaj planiranja aktivnosti i troškova hotelskog marketinga u poslovnom odlučivanju koje proizlazi iz elastične tražnje.*

**Ključne reči:** *poslovno odlučivanje, marketing, troškovi, kapaciteti, hotelijerstvo.*

**JEL klasifikacija:** *A10, D79, L83, M31*

### UVOD

Sve je uočljiviji pritisak na preduzeća da se povećava kvalitet usluga namenjenih ciljnim tržištima (Milisavljević 2000, 108). Marketing se tumači kao izraz tržišno orijentisanog načina razmišljanja. Tržišno okruženje nameće preduzećima da definišu i odrede parametre kako bi

---

<sup>1</sup> Doc. dr Filip Đoković, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14 000 Valjevo, fdjokovic@singidunum.ac.rs

uticali na stvaranje tržišta. Marketing koncepcija jedna je od poslovnih filosofija pomoću koje preduzeća sprovode svoje tržišne aktivnosti kako bi postigla planirane ciljeve. Prema marketing koncepciji, osnovni cilj preduzeća je stvaranje dobiti, koje je uslovljeno zadovoljenjem potrošača.

Da bi se postiglo optimalno zadovoljenje potreba potrošača i tako ostvario profit, neophodno je sistemsko i koordinisano prilagođavanje politike preduzeća u turizmu i turističke politike na određenom nivou, što ukazuje na marketing koncepciju u turizmu (Middleton i Clarke 2001, 129–130). Pojedini nosioci turističke ponude, kao što su hotelska preduzeća, moraju da izgrađuju sopstvenu marketing politiku i marketing poslovni sistem.

## **1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE MARKETING KONCEPCIJE**

Planiranje prethodi definisanju marketing strategije. Treba naglasiti da se planiranjem podstiče strategijsko razmišljanje (Tsiotsou i Goldsmith 2012, 18–21). Marketing planiranje predstavlja proces koji se sastoji od sledećih faza (Vukonić i Čavlek 2001, 207):

- analiza postojeće situacije;
- procena budućeg razvoja;
- formulisanje ciljeva;
- definisanje marketing strategije;
- realizacija marketing plana;
- marketing kontrola.

Način ostvarivanja ciljeva marketing aktivnosti hotelskog preduzeća upućuje na marketing strategiju. Operacionalizacija marketing strategije predstavlja marketing plan (Bakić 2009, 27–32). Proces formulisanja marketing strategije se odnosi na prikupljanje informacija, analiziranje i definisanje ciljeva i odlučivanje o usvajanju marketing strategije. Donosioci odluka u hotelskom preduzeću nastoje da raspolažu sa što većim brojem relevantnih informacija iz ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja. Suština je u obuhvatanju onih informacija koje u

određenoj meri utiču na poslovne aktivnosti hotelskog preduzeća. Grupisanjem informacija dolazi se do formulisanja alternative, a zatim do odabira one koja će biti okvir marketing strategije. Da bi se adekvatno definisala strategija, potrebno je obratiti pažnju na sledeće činioce: planiranje, informacioni sistem, nagrađivanje i upravljanje. Kada je u pitanju primena marketing strategije na operativne aktivnosti, neophodno je odrediti ciljne tržišne grupe i marketing miks, tj. ka tim grupama (segmentima) usmerenu kombinaciju instrumenata marketinga (Lockyer 2007, 49–51).

U formulisanju strategije, hotelsko preduzeće koristi različite instrumente koji pojedinačno ili u kombinaciji sa drugim elementima treba da omoguće realizaciju ciljeva. Kombinacija ili miks je posledica planskog pristupa u određivanju marketing strategije da se na adekvatan način zadovolje potrebe i zahtevi potrošača ili gostiju. Stvaranje optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa je uslovljeno poznavanjem troškova i učinaka korišćenja pojedinih instrumenata.

Većina hotelskih preduzeća je orijentisana na međunarodno tržište, što podrazumeva primenjivanje odgovarajuće marketing koncepcije. Poslovna orijentacija hotela koja uvažava tržišna kretanja predstavlja dobru osnovu za poželjno ili optimalno korišćenje smeštajnih i finansijskih kapaciteta, kao i kapaciteta zaposlenih.

Kada su u pitanju faze prerastanja domaćeg hotelskog preduzeća ka globalnom, treba napomenuti da se aktivnosti internacionalizacije poslovanja direktno odnose na povećavanje kapaciteta hotela. Čačić (Čačić 2010, 15–16) naglašava da domaće preduzeće polazi od prakse i saznanja koji su karakteristični za domaće tržište. Pretpostavlja se da iskustva primenjena na domaćem tržištu mogu da se odnose i na međunarodno tržište. Međutim, tu može nastati problem nedovoljnog kapaciteta koji je potreban za rast i razvoj hotelskih preduzeća. Sa aspekta marketinga, odlučivanje o promeni kapaciteta proizlazi iz promene marketing miksa. Promena kapaciteta impliciraće prilagođavanje marketing miksa različitim tržištima.

U procesu obezbeđivanja vrednosti za gosta, poželjna je orijentacija hotelskog preduzeća na holistički marketing, koji se odnosi na integrisanje aktivnosti istraživanja vrednosti, stvaranja vrednosti i

isporuke vrednosti u cilju izgradnje optimalnog odnosa između ključnih stejholdera (Kotler i Keller 2006, 40–41). To znači da holistički marketari uspeavaju zato što efikasno upravljaju lancem vrednosti, što ukazuje na optimalno korišćenje kapaciteta. Razlog primene holističkog marketinga je u apsolutnom respektovanju potreba i preferencija tražnje (Čačić 2010, 35). Interni i integrisani marketing, marketing odnosa i društveno odgovorni marketing čini holistički marketing, stvarajući sinergetski efekat (Dasgupta 2011, 221–225).

Marketing strategija treba da bude u funkciji stvaranja marke kako bi došlo do sublimacije kvaliteta usluge i vrednosti za goste. Kada su hotelski lanci u pitanju, Medlik i Ingram (2006, 121–123) ističu prednosti poslovanja koje se ogledaju u ekonomiji obima, gde se mogu postići uštede u marketingu primenjujući standarde. Sa aspekta kapaciteta, uštede se tumače kao racionalno korišćenje kapaciteta uz adekvatnu alokaciju organizacionih resursa.

Primena informacionih tehnologija i elektronskog marketinga u hotelijerstvu primorala je hotelska preduzeća da izvrše preraspodelu organizacionih resursa, prvenstveno ljudskih i informatičkih (Buhalis 2003, 12–18). Povećanje informatičkih kapaciteta je uslovljeno uvođenjem novih informacionih tehnologija i nadgradnjom postojećih informacionih sistema. Takođe, primena elektronskog marketinga utiče na smanjenje razlika između direktne i indirektno prodaje, što opet dovodi do približavanja ova dva kanala prodaje.

## **2. PLANIRANJE AKTIVNOSTI I TROŠKOVA MARKETINGA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA**

Koncepcija marketinga u tržišno i strategijski orijentisanom hotelskom preduzeću je različito organizovana. Tržišni zakoni turističke ponude i tražnje utiču na formiranje organizacione strukture prodaje i marketinga i na praćenje promena i traženje odgovora kroz oblikovanje cena usluga.

Potpuna primena koncepcije marketinga, uz izgradnju efikasnih upravljačkih struktura, predstavlja uslov uspešnog poslovanja. Sve poslovne aktivnosti treba da budu zasnovane na savremenim koncepcijama marketinga i menadžmenta kako bi hotel mogao da se prilagođava u

uslovima dominirajuće tražnje (Čačić 2010, 35). Uspešnost i značaj funkcije marketinga zavisi od toga u kojoj meri je poslovanje hotelskog preduzeća usmereno na turističko tržište. U najvećem broju hotelskih preduzeća, poslovna funkcija marketinga je strukturisana na način da se objedinjavaju procesi prodaje i nabavke.

Odlučivanje o kapacitetima i pratećim instrumentima marketinga mora da obuhvati sve aspekte planiranja na svim nivoima hotelskog preduzeća. Određivanje fizičkog, finansijskog i ljudskog kapaciteta je nezamislivo bez definisanja sistema praćenja rezultata koje se odnose na merenje zadovoljstva gostiju, dobavljača i svih zaposlenih.

Philips i Moutinho (1998) su zaključili da je efektivan sistem planiranja povezan sa većom poslovnom efikasnošću. To ukazuje da definisanje kapaciteta hotela zavisi od odabranog sistema planiranja. Takođe, pomenuti teoretičari ističu glavne karakteristike marketing planiranja:

- rezultati hotela – efikasnost prošle godine, efikasnost naredne dve godine;
- marketing miks – kvalitet uslova poslovanja u hotelu, nivo hotelskih usluga, imidž marke;
- inovacije – prilagođavanje prošle godine i prilagođavanje naredne dve godine;
- SWOT analiza – uticaj prodaje i marketinga na dugoročni plan;
- analiza tržišnog segmenta – korišćenje podataka o prodaji i troškovima koji su vezani za različite tržišne segmente.

Rezultati procesa marketing planiranja mogu se posmatrati u funkciji ispitivanja i procenjivanja kapaciteta hotela. Da bi se dobile dijagnostičke informacije koje su neophodne za pokretanje inicijativa na nivou sektora i hotela u celini, potrebno je utvrditi indikator marketing planiranja.

Utvrđivanje indikatora marketing planiranja podrazumeva analizu određenih varijabli (Moutinho 2005, 413):

- korišćenje marketinških podataka iz različitih izvora;
- korišćenje podataka o prodaji i cenama u odnosu na različite segmente marketinga;
- korišćenje analize segmenta marketinga;
- korišćenje budžeta po marketing segmentima;

- uticaj prodaje i marketinga na dugoročno planiranje;
- korišćenje SWOT analize;
- kvalitet hotelskih objekata;
- nivo hotelskih usluga;
- imidž marke;
- dodatna vrednost.

Na bazi utvrđivanja indikatora marketing planiranja utiče se na precizniji pregled kapaciteta hotela, što može povećati delotvornost marketing koncepcije u celini. Takođe, indikator može igrati značajnu ulogu kada je u pitanju prilagođavanje oscilacijama tražnje, odnosno obuhvatanje onih faktora koji u najvećoj meri deluju na tražnju.

U hotelskim preduzećima, korporativna politika može biti usmerena prema kategorijama troškova i stavkama koje se mogu uključiti (Kotler, Bowen i Makens 2010, 791–792). Obračuni troškova treba da budu prikaz planiranih troškova u određenom vremenskom periodu.

Ključni problem definisanja troškova marketinga odnosi se na deo ukupnih sredstava koje je moguće potrošiti. Deo sredstava koji je namenjen marketing aktivnostima može da utiče na stepen rizika kojem je obračun u celini izložen (Moutinho 2005, 287–288). Značaj procesa planiranja obračuna troškova marketinga hotela se ogleda u razvoju marketing planova i pažnju treba obratiti na:

- ulogu alata za planiranje;
- odnos marketing plana sa analizom predviđanja;
- određivanje ciljeva marketinga i alternativnih marketinških strategija;
- ulogu u raspodeli finansijskih sredstava marketing miksa.

Utvrđivanje troškova marketing aktivnosti je neophodno kako bi se postigli ciljevi vezani za prodaju i ukupnu dobit. Problem koji se javlja u većini slučajeva u praksi je taj što se predviđeni budžet za marketing određuje na bazi iskustava ostvarene prodaje iz protekle godine. Pretpostavljanje da su faktori koji utiču na marketing planiranje isti ili slični mogu dovesti do nerealno postavljenog budžeta. Rešavanje pomenutog problema se ogleda u primeni planiranja obračuna sa nultom

osnovicom. Ova analiza konstantno procenjuje i ispituje postojeće marketing aktivnosti, što je prikazano u tabeli broj 1. Menadžment hotela treba da definiše marketing plan za svako ciljno tržište, što znači da je poželjno odrediti scenarija koja se odnose na predviđeni plan, premašeni plan i prodaju ispod predviđenog plana.

Tabela broj 1: Ilustracija planiranja obračuna sa nultom osnovicom

Obračun (u din.)	Prikaz marketing plana	Predviđanje prodaje
xxx.xxx.xxx din.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Održavanje prodaje i tržišnog učešća na kratak rok na poslovne goste;</li> <li>– oglašavanje u novinama;</li> <li>– finansiranje promotivnih aktivnosti u dva navrata;</li> <li>– sprovođenje ograničenog istraživanja tržišta.</li> </ul>	xx.xxx jedinica usluge
xxx.xxx.xxx din.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Povećanje tržišnog učešća putem kontaktiranja određenog broja turoperatora i turističkih agencija;</li> <li>– oglašavanja u specijalizovanim časopisima;</li> <li>– finansiranje promotivnih aktivnosti u tri navrata.</li> </ul>	xx.xxx jedinica usluge
xxx.xxx.xxx din.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proširivanje tržišta i tržišnog učešća dodavanjem nekoliko hotelskih proizvoda;</li> <li>– povećanje kapaciteta zaposlenih, prvenstveno povećanje u broju zaposlenih;</li> <li>– povećanje u intenzitetu istraživanja tržišta;</li> <li>– veći budžet za oglašavanje.</li> </ul>	xx.xxx jedinica usluge

*Izvor: Prilagođeno prema Moutinho 2005, 289.*

Analiza obračuna sa nultom osnovicom je značajna sa aspekta troškova, jer razlozi nastanka troškova u prošloj godini ne moraju da budu istovetni za tekuću godinu. Planiranje obračuna se posmatra kroz funkciju kontrole, jer se menadžmentu omogućava praćenje svih operativnih marketing aktivnosti.

U upravljanju troškovima hotelskog preduzeća poželjno je koristiti određene indikatore kako bi se pratila iskorišćenost kapaciteta. Najznačajniji indikatori pri definisanju marketing koncepcije su prosečna ostvarena cena po sobi i prosečan prihod po raspoloživoj sobi. Tradicionalno tumačenje ovih pokazatelja odnosilo se na ležaj, međutim finansijski menadžment u savremenim uslovima poslovanja nalaže analiziranje prema sobi. Razlozi za promenu u tumačenju se u najvećem broju slučajeva proizlaze iz investicionih aktivnosti, posebno kada je izgradnja hotelskih objekata u pitanju. U gradnji hotela poslednjih decenija dominiraju dvokrevetne ili jednokrevetne sobe sa francuskim ležajem. To znači da je razlika u troškovima izgradnje kao i veličini između jednokrevetnih i dvokrevetnih soba mala. Iz navedenog se može zaključiti da se prihod po raspoloživoj sobi dobija na osnovu deljenja prihoda od soba sa brojem raspoloživih soba.

Troškovi koji se povezuju sa procesom stvaranja kvaliteta usluge mogu se podeliti na eksterne i interne. Eksterni troškovi su vezani za propuste i nedostatke u trenutku pružanja usluge. Troškovi naknadne kontrole mogu biti visoki, što neposredno utiče na smanjenje lojalnosti. Interni troškovi su vezani za preventivnu kontrolu, gde se problemi rešavaju pre nego što se usluga pruži. Pošto svako hotelsko preduzeće teži smanjivanju eksternih i internih troškova, dugoročno posmatrano, potrebno je uložiti u aktivnosti edukacije i obuke zaposlenih, kao i u nove tehnologije.

U hotelijerstvu, procesi pružanja i potrošnje odnosno konzumiranja usluga se odigravaju istovremeno. U slučaju najveće tražnje, postizanje optimalnog kvaliteta usluge se dovodi u pitanje zbog preopterećenosti smeštajnih i ljudskih kapaciteta. Da bi se vremenski period preopterećenosti minimalizovao, pritisak sa smeštajnih kapaciteta i kapaciteta zaposlenih treba amortizovati kroz finansijske i informatičke kapacitete. Pretpostavlja se da se hotel pripremio kada su u pitanju kreditiranje gostiju i operativno poslovanje. Posebno je to izraženo u hotelima koji



posluju sezonski jer je za početak sezone neophodno raspologati sa dovoljno novčanih sredstava kako bi se finansirale tekuće obaveze. U određenom broju slučajeva, menadžment je prisiljen da koristi kratkoročne kredite kako bi spremno dočeka početak sezone.

Predviđanje prodaje je, na osnovu navedenog, od suštinskog značaja za upravljanje kapacitetom sa aspekta marketinga. Upravljanje kapacitetom direktno zavisi od upravljanja tražnjom. Usklađivanje kapaciteta sa tražnjom ima za posledicu promenu kapaciteta ili promenu tražnje. Najviši nivo menadžmenta donosi poslovne odluke kako bi uskladio kapacitete sa tražnjom na dugi rok. Niži nivoi menadžmenta sprovode poslovne odluke top menadžmenta i usklađuju kapacitete i tražnju na operativnom, svakodnevnom nivou. Iz navedenog, menadžeri moraju da preduzmu određene aktivnosti (Kotler, Bowen i Makens 2010, 414–415):

- uključenje gostiju u sistem pružanja usluge;
- edukovanje zaposlenih za obavljanje različitih poslova;
- korišćenje sezonski zaposlenih;
- planiranje vremena zastoja u vreme nižeg korišćenja kapaciteta;
- produženje radnog vremena;
- promena asortimana usluge.

Pridobijanjem gosta da se uključi u radnje koje su vezane za pružanje usluge, povećava se broj ljudi koje jedan zaposleni može da opsluži. To se direktno odnosi na povećanje kapaciteta hotela uz napomenu da se ljudski resursi ne menjaju. Gosti koji putem kompjutera izvrše čekiranje, izbegavaju čekanje na recepciji, što ukazuje na smanjenje opterećenja kapaciteta.

Tražnja za uslugama u hotelu ne raste i ne pada u isto vreme, što znači da u jednom vremenskom periodu može doći do iznenadno velike tražnje, dok u drugom vremenskom periodu tražnja može biti umerena. Edukacije zaposlenih za obavljanje različitih poslova su vrlo značajne, jer menadžeri mogu da primenjuju rotacije zaposlenih i tako utiču na povećanje kapaciteta.

Sezonski karakter poslovanja hotela navodi menadžere i vlasnike da angažuju dodatni broj zaposlenih na određeno vreme (sezonski zaposleni).

Zapošljavanjem dodatnih radnika, povećava se kapacitet usled povećanja obima poslovnih aktivnosti. U slučaju smanjene tražnje, dolazi do smanjivanja kapaciteta. Edukacije i obuke treba da budu u funkciji promene obima i intenziteta poslovnih aktivnosti. Produženjem radnog vremena se takođe može povećati kapacitet hotela.

Najznačajnije strategije, tačnije strategijske aktivnosti koje se sprovode u upravljanju tražnjom su sledeće (Kotler, Bowen i Makens 2010, 418):

- korišćenje cene za povećanje ili smanjenje tražnje;
- korišćenje rezervacija;
- prebukiranost;
- preusmeravanje tražnje;

U idealnoj situaciji, menadžeri bi pristupili proširivanju kapaciteta kako bi kapaciteti bili usklađeni sa tražnjom. Ukoliko tražnja premašuje kapacitet, menadžeri u većini slučajeva podižu cene da bi uticali na smanjenje tražnje. Kada su u pitanju rezervacije, one takođe mogu da ograniče tražnju na taj način da se odbijaju rezervacije kada je kapacitet u skladu sa tražnjom. Prebukiranje zahteva specifičan pristup, jer ukoliko hotel ne uspe da realizuje planirane rezervacije, rizikuje da izgubi potencijalne goste. U praksi se određeni broj soba ostavi praznim, kako bi se izbegao problem prebukiranosti. Preusmeravanje tražnje je karakteristično za bankete i sastanke u smislu da je poželjna fleksibilnost u određivanju datuma organizovanja sastanaka, konferencija, seminara i slično.

Ukoliko se ciljevi marketinškog planiranja ostvare, i to u dužem vremenskom periodu, stvaraju se uslovi za investiranje koje je usmereno ka proširenju smeštajnih kapaciteta. Većina uspešnih hotelskih objekata je bila u situaciji da rešava probleme koji su nastali zbog ograničenog kapaciteta. Upravljanje kapacitetom omogućava hotelu da poveća svoj kapacitet, ali samo na osnovu povećane tražnje. Strategije upravljanja tražnjom treba da iniciraju promene kapaciteta.

### 3. ZNAČAJ KONTROLE ZA POSLOVNO ODLUČIVANJE U HOTELSKOM MARKETINGU

Analiza marketinga procenjuje postojeće aktivnosti da bi se utvrdili eventualni propusti i nedostaci. Neophodno je poznavanje zakona ponude i tražnje kako bi se marketing aktivnosti uskladile sa postojećom situacijom. Karakteristike tražnje odnose se na širinu tržišta, dinamiku tržišnih kretanja, strukturu usluga koje se nude. Kada je ponuda u pitanju, proizvodno-uslužne mogućnosti odnosno organizacioni resursi i efikasnost kapaciteta zaposlenih bliže je određuju.

Usled turbulentnih promena u okruženju, ciljevi, politike, strategije i programi moraju da se revidiraju kako bi i dalje bili upotrebljivi i korisni za hotelsko preduzeće. Provera postavljene marketing koncepcije je značajna da bi se odredila područja problema i mogućnosti rešavanja tih problema, odnosno mere korektivne akcije.

Tehnika upravljanja prinosom (engl. yield management) u hotelijerstvu predstavlja menadžersku tehniku kontrole izvršenja marketing strategije. Sadrži postupke i procese planiranja i realizacije koji se odnose na optimalnu profitabilnost hotela.

Pored upravljanja prinosom, u praksi se upotrebljava marketing prinosa (engl. yield marketing). Njime se predviđa povezanost reakcija klijenata sa oglašavanjem hotela i promotivnim aktivnostima (Kotler, Bowen i Makens 2010, 774–775). To se postiže povezivanjem sistema prodaje, marketinga i rezervacija, što omogućava menadžmentu da raspolaze tačno i brže meri efikasnosti ranijih marketing aktivnosti (Warren i Ostergren 1990, 58).

Ostvarivanje profita je glavni strategijski cilj menadžmenta i vlasnika, dok postizanje većeg prihoda po sobi i po stolici u restoranu ukazuje na operativni cilj. Ekonomski cilj preduzeća je maksimalna dobit, a ne maksimalna cena ili broj noćenja ili gostiju. Tehnika upravljanja prinosom ne zahteva maksimalno korišćenje smeštajnih kapaciteta, već ostvarivanje maksimalne cene u datim uslovima poslovanja.

Profit predstavlja razliku između ukupnog prihoda i ukupnog troška preduzeća. Menadžment zato mora permanentno da prati i analizira

očekivani profit, kao značajan instrument kontrole i upravljanja poslovnim rezultatom (Avelini-Holjevac 1998, 300).

Planiranje i predviđanje broja gostiju u budućnosti i cene usluga se zasniva na pokazateljima koji služe menadžerima pri analizi strukture prihoda od određene usluge. Soba u hotelu se prodaje za određenu noć, stolica u restoranu se prodaje za određeni obrok, što znači da ukoliko se usluga ne proda u određenoj jedinici vremena, više se neće prodati tu jedinicu, odnosno neće se uopšte prodati.

Cena koštanja usluge će se smanjivati ako je učešće fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova pojedine aktivnosti veće. Povećanje ili smanjenje prodajne cene usluga utiče na povećanje ili smanjenje prihoda od prodaje tih usluga. To ipak nije direktno srazmerno usled neminovnosti vođenja politike diferenciranja cena u zavisnosti od tražnje ili obima prodaje u određenim vremenskim periodima. Analiza očekivane profitabilnosti je integralni deo upravljanja prinosom (Ingold 2000, 86–88).

Pošto hoteli ne mogu da uskladište uslugu smeštaja, to znači da tu uslugu moraju prodati po određenoj, u većini slučajeva nižoj ceni, jer je prazna soba zauvek propuštena prilika. Upravljanje prinosom se može razmatrati kao upravljanje sobama, odnosno smeštajnim jedinicama.

Upravljanje prinosom se može izraziti na sledeći način (Kotler, Bowen i Makens 2010, 476–481):

$$\text{Prinos} = \frac{\text{realizovani prihod}}{\text{maksimalni prihod}} = \frac{\text{broj prodatih soba}}{\text{maksimalni broj soba}} * \frac{\text{prosečna ostvarena cena po sobi}}{\text{prosečna prodajna cena po sobi}}$$

Upravljanje prinosom ne treba da se izjednačava sa snižavanjem cena. To je zbog toga što upravljanje prinosom ukazuje na proces kontinuelnog merenja smeštajnih kapaciteta hotela koji nisu popunjeni. Neiskorišćeni kapaciteti se mogu naći na tržištu, ali po ceni koju to tržište prihvata. Suština upravljanja prinosom je da iskorišćenost kapaciteta i određena cena moraju da doprinesu ostvarivanju većih prihoda po raspoloživoj sobi.

U većini slučajeva, implikacije upravljanja prinosom se odnose na snižavanje cena, međutim, postoje slučajevi u kojima dolazi do povećanja cena, ukoliko je tražnja dominantnija od ponude. Posebno je značajno to što upravljanje prinosom u periodima smanjene tražnje

depresijacijom cena smanjuje potencijalni gubitak. Visoko učešće vrednosti osnovnih sredstava uzrokuje visoke fiksne troškove koji se prevashodno odnose na amortizaciju, zakup i fiksne obaveze prema lokalnoj samoupravi. Navedeni troškovi mogu u velikoj meri da opterećuju svakodnevno poslovanje u različitim vremenskim periodima u zavisnosti od tipa hotela:

- gradski hoteli – vikendom;
- kongresni hoteli – period između dva kongresa, seminara, konferencije;
- sezonski hoteli – u predsezoni i postsezoni.

Hotelsko poslovanje je pretežno usmereno prema uslužnoj delatnosti. To predstavlja razlog zbog čega marketing koncepcija mora da bude prilagođena specifičnim uslovima i potrebama hotelijerstva kao delatnosti. Hotel na osnovu tržišne orijentacije određuje karakter marketing miksa. Da bi se pristupilo kvalitetnom planiranju marketing strategija, neophodno je da se izvrši istraživanje tržišta, pomoću koga se dolazi do značajnih informacija o potencijalnim gostima odnosno izvorima tražnje. Sledi planiranje i sprovođenje promotivnih aktivnosti kako bi promotivne poruke imale efekat na potencijalne goste.

Pomenute aktivnosti treba da doprinesu kreiranju imidža hotela. Nakon toga, u prvi plan dolazi realizacija potreba i ispunjavanje očekivanja kada je u pitanju korišćenje uslužnog programa odnosno asortimana usluga hotela.

## ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo u današnjim turbulentnim uslovima poslovanja je pred velikim izazovima usled visoke elastičnosti tražnje, visokih fiksnih troškova, kao i specifičnosti hotelske usluge. Stoga, navedeni izazovi predstavljaju „otvorena pitanja“ u poslovnom odlučivanju na koje treba pružati odgovore na svakodnevnom nivou i dugoročno. Međutim, problemi u hotelijerstvu nastaju neusklađivanjem kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Marketing koncepcija treba da bude rezultat tržišne orijentacije hotelskog preduzeća. Uvažavanje specifičnosti tržišta i karakteristika tražnje čini

osnovu za uspešno poslovno odlučivanje o asortimanu usluga, cenama, prodaji i promociji u hotelijerstvu.

Ciljevi marketing koncepcije hotelskog preduzeća moraju da budu u funkciji povećanja iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta, ali sa nižim troškovima poslovanja i intenzivnijeg procesa komuniciranja sa potencijalnim gostima. Na taj način može da se u velikoj meri odgovori na potrebe, želje i očekivanja gostiju, čime bi se doprinelo ostvarivanju finansijskih ciljeva hotelskih preduzeća.

## LITERATURA

1. Milisavljević, M. (2000) *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
2. Middleton, V. i Clarke, J. (2001) *Marketing in Travel and Tourism*. Third edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.
3. Bakić, O. (2009) *Marketing menadžment turističke destinacije*. Sremska Kamenica: Univerzitet Educons.
4. Lockyer, T. (2007) *The International Hotel Industry – Sustainable Management*. Binghamton: Haworth Hospitality and Tourism Press.
5. Čačić, K. (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Kotler, Ph., Keller, K. (2006) *Marketing menadžment (prevod)*. Beograd: Data status.
7. Dasgupta, D. (2011) *Tourism marketing*. New Delhi: Dorling Kindersley.
8. Medlik, S., Ingram, H. (2006) *The business of hotels*. Burlington: Butterworth Heinemann.
9. Buhalis, D. (2003) *ETourism: information technology for strategic tourism management*. Harlow: Pearson Edu.
10. Philips, P. A., Moutinho, L. (1998) *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism, CAB International*. Wallingford: CAB International.
11. Moutinho, L. (2005) *Strateški menadžment u turizmu*. Zagreb: Masmedia.

12. Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J. (2010) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu (prevod)*. Zagreb: MATE.
13. Warren, P., Ostergren, N. W. (1990) *Marketing Your Hotel*. Challenger of 90's, Cornell Hotel and Reataurant Administration Quarterly. 34 (1).
14. Avelini-Holjevac, I. (1998) *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.
15. Ingold, I., McMahan-Beattie, U., Yeoman, I. (2000) *Yield Management*. 2nd ed. London: Continuum.

Filip Đoković, PhD

## MARKETING DECISION MAKING IN HOTELS

**Summary:** *Hotel managers operate in an environment where changes occur continuously, which requires an appropriate marketing approach. Therefore, decision making about accommodation capacity, financial capacity, human capacity and IT capacity in the hotel industry must be linked to marketing conception. Modern business conditions redefine the relationship among the service provider (producer) - the Market - consumer (guest). Marketing orientation arises when the supply exceeds demand. Market dominated by sellers is transformed into a market dominated by consumers or customers. The aim of this paper is to highlight the importance of planning activities and costs of hotel marketing in business decision making arising from the elastic demand.*

**Key words:** *business decision making, marketing, costs, capacities, hotel industry.*

**JEL classification:** *A10, D79, L83, M31*