

# ALTERNATIVE RAZVOJA HOTELIJERSTVA U CRNOJ GORI

Tena Perović<sup>1</sup>

## Sažetak

*Mali hoteli su značajan reprezent hotelske industrije u Crnoj Gori. Shodno toj činjenici je razuman veliki interes za njihovo poslovanje, načine unapređenja, jer ujedno kao kritična masa određuju sveukupan poslovni rezultat turističkog sektora. Povećana turistička tražnja, specifični zahtjevi modernog turista su glavni uzrok zbog koga se ukupna turistička ponuda mora prilagoditi. Imajući u vidu njenu neelatičnost ponekad je potrebno i biti vizionar i predvidjeti neke trendove koji će možda biti aktuelni i donjeti prosperitet. U tom svijetlu se ističe mogućnost realizacije inovativnih organizacionih struktura kada je u pitanju crnogorsko hotelijerstvo.*

*Zasićenost turističkog tržišta koja se ogleda u sve manjem broju turista, slaboj turističkoj potrošnji i ekonomskom jazu je jedan od ključnih indikatora za značajne promjene i uvođenje korektivnih mjera u turističku politiku destinacije. Crna Gora kao razvijeno i perspektivno turističko odredište sa afinitetom održanja i širenja na turističkom tržištu ističe potrebu za unapređenjem turističkog proizvoda. Inovacije i osvježenje turističke ponude prije svega treba sprovoditi u receptivnim kapacitetima, konkretno hotelskim objektima koji su baza turističke suprastrukture. Vođena trendovima na sličnim lokalitetima u mikro i makro okruženju, dobre primjere iz prakse koji se mogu veoma jednostavno implikovati na domicilnom prostoru, pronalazi u sve više prisutnom segmentu malog hotelijerstva koji se bazira na kreiranju marketing konzorcijuma, kao udruženja sa najvećim benefitima za hotele i destinaciju uopšte.*

**Ključne riječi:** mali hoteli, Crna Gora, integracije.

JEL klasifikacija:L8

## UVODNA RAZMATRANJA

Crna Gora iako relativno mlada turistička destinacija kada je riječ o nekim savremenim turističkim kretanjima, veoma brzo prevazilazi pojedinačne, hronološki raspoređene faze životnog ciklusa. Vodeći se dobro poznatom činjenicom da se i sam parcijalni proizvod nalazi u razvojnoj etapi u kojoj je

1 mr Tena Perović, saradnik u nastavi (student doktorskih studija), Hec Fakultet za internacionalni menadžment u turizmu i hotelijerstvu, Miločer

i integralni, razumljiva je zabrinutost crnogorske hotelske industrije u pogledu budućeg razvoja i napretka.

Prezasićenost tržišta koja se ogleda u sve manjoj fluktuaciji turista i jednoličnoj ponudi predstavljaju znak ozbiljne opasnosti po pitanju opstanka destinacije. Takođe, tome u prilog ide i činjenica enormnih promjena na strani turističke potražnje koja uz pojedine ekonomske i političke faktore mimoilazi crnogorsko tržište i orijentiše se ka nekim novim, mladim turističkim lokacijama.

U situaciji koja postavlja izbor smjernica za daljim razvojem, potpuno povlačenje sa turističkog tržišta se smatra apsurdnim, uzevši u obzir da se većinom privreda južnog regiona zasniva na turizmu i hotelijerstvu. U prilog tome kao logičan proces nameće se alternativa inovacije i unapređenja postojećeg proizvoda kroz određene aktivnosti i mjere. Globalno posmatrano, trenutno tržište ističe veliki procenat prisutnosti malih hotelskih organizacija kada je u pitanju suprastruktura kao temeljna osnova kreiranja turističke usluge, što inicira potragu za razvojnim rješenjima upravo u tom sektoru.

## SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MALIH HOTELA

Mali poslovni hoteli dominiraju turističkom i hotelskom industrijom širom svijeta i od izuzetnog značaja su za konkurentnost destinacije. Karakteriše ih veliki broj specifičnih poslovnih procesa koji uključuju potrebe treninga i edukacije. Takođe vrlo bitno je istaći da oni nisu samo minijaturne kopije velikih hotela, već naprotiv predstavljaju potpuno drugačije poslovne sisteme i po strukturi, prioritetima, kao i po strateškim ciljevima.

Brojne su prednosti i nedostaci kada je riječ o malim hotelima, posebno u pogledu njihovog tržišta rada i upravljanja i kako se sve to odražava na njihov lični identitet kao institucije.

U naučnoj literaturi se javljaju neke od sledećih prednosti:

1. *Lični odnos*: za mala preduzeća, kako posmatramo ovu kategoriju hotela, uspostavljanje ličnih odnosa sa gostima i zaposlenim mogu biti glavni izvor konkurentne diferencijacije. Upravo i poslovanje menadžera je ovdje bazirano ne na ugovorima kao što je slučaj kod velikih hotela, već na ličnim odnosima. To obezbjeđuje lojalnost, ličnu uslugu, razumjevanje u teškim situacijama, i personalizaciju usluga i proizvoda što sve dovodi do konkurentne prednosti koju je vrlo teško imitirati. Međutim, lični odnos može biti isto tako i teret, kao recimo nesposoban član kolektiva koji igra aktivnu ulogu u preduzeću ili dobavljač koji dostavlja neprikladne sirovine<sup>2</sup>.

2 Meissner, H.G., (1994): *Marketing für die mittelstandische Familienunternehmung*, In Hinterhuber, 171-202.

2. *Prednosti tržišnih niša*: Tehnološki razvoj, naročito u turističkoj industriji, liberalizacija tržišta, kao i globalizacija (koje promovišu relativno homogene proizvode) otvaraju nove šanse i mogućnosti za mala i srednja preduzeća. Tržišne niše, često zanemarene od strane globalnih i velikih hotelskih preduzeća, nude šansu za rast malih hotela. U takvim okolnostima oni mogu lako identifikovati potencijalne želje kupaca i time biti u mogućnosti da prilagode svoju ponudu budućim ciljnim grupacijama.<sup>3</sup>

3. *Fleksibilnost i reakcije*: Zbog tipične hijerarhije kod malih hotela i preduzeća, uopšte, menadžment može brzo da donese potrebne odluke i da trenutno reaguje na promjene na tržištu. (npr. u slučaju promjena na strani potražnje ili konkurentne akcije). Oni mogu prilagoditi svoje proizvode na licu mjesta da bi se ispunili zahtjevi potražnje.

4. *Fleksibilna radna snaga*: U ovim hotelima se zaposleni zbog brojnosti, specifičnosti rada i niza drugih karakteristika vrlo često tretiraju poput članova porodice. U takvim slučajevima, ne rijetka pojava je da je njihov privatni život podređen radnim obavezama tj. poslu koji izvršavaju. Ovo je posebno važno za gostoprimitstvo hotela koji imaju visok stepen sezonalnosti i time zahtjevaju različite napore u različito doba dana. Npr. u jutarnjim časovima je neophodno prisutvo većeg broja zaposlenih jer se tada servira doručak, vrši check-out gostiju i plaćanja, čiste sobe, i sve se to odvija gotovo istovremeno. Pojačana aktivnost je zatim potrebna u popodnevним časovima kaad stižu novi gosti, i ukoliko hotel vodi restoran ili bar.

5. *Kontinuitet*: Uglavnom mali hoteli predstavljaju porodične hotele koji na tržištu postoje duži niz godina. To u očima većine kupaca tj.gostiju predstavlja kriterijum za kupovinu usluga. Kontinuitet porodičnih hotela i njihovo prisustvo na tržištu smatra se da predstavlja snažne društvene vrijednosti.<sup>4</sup>

Mali hoteli imaju i niz nedostataka i problema sa kojima se suočavaju, a neki od njih su:

1. *Neformalna poslovna praksa i nedostatak planiranja*: Mali hoteli često imaju neformalnu poslovnu praksu i procese. Iako se ovo može iskoristiti za prednost kroz fleksibilnost i sposobnost da reaguju brzo, oni često nemaju sistematski pristup upravljanju. To praktično znači nedostatak procedura, što dovodi do varijabilnih performansi i improvizacije od strane zaposlenih, što utiče na standarizaciju proizvoda i kontrolu kvaliteta. Pored toga, knjigovodstvo, računovodstvo i finansijski menadžment ne vode se na pravi način što rezultira gubitkom prihoda, nedostatkom statistike za raci-

3 Frehse,J., and Peters,M., (2002), Das Internationalisierungsverhalten von Klein und Mittelunternehmen in der alpinen Urlaubshotellerie als Gegenstand strategischer Konzepte und empirischer Befunde, Vol.02, No.4, 254-272.

4 Peters,M., (2001), *Wachstum und Internationalisierung*, Linde , Wien.

onalno donošenje odluka i lošom procjenom kritičnih pokazatelja učinka (npr. povrat investicija, varijabilni troškovi i sl.)

2. *Deficit marketing istraživanja tržišta, obuke i doedukacije*: Upravljačke funkcije strategije razvoja, marketing menadžment, upravljanje kvalitetom, i tehnološka adaptacija su česti nedostaci za male hotele.<sup>5</sup> U prilog tome ide sledeći podatak gdje je na operativnom nivou, jedna studija sprovedena u Austrijskoj hotelskoj industriji 1999.godine naišla na ozbiljne propuste u oblasti menadžmenta ljudskih resursa u području kvalifikovanosti radnog osoblja.<sup>6</sup>

Većina malih hotela imaju ograničene marketinške vještine i ne angažuju odgovarajuće stručnjake kako bi osigurali da su njihovi proizvodi na tržištu plasirani na odgovarajući način. Takođe, i budžet kojim raspolažu za marketinšku kampanju je nedovoljan da bi omogućio pravi tržišni nastup.

Hotelijerstvo je industrija na čijem tržištu ima i previše učesnika, i samostalni promotivni nastupi su veoma neučinkoviti, jer turisti su „bombardovani“ sa svih strana međunarodnim brendovima. Zato mali hoteli zavise od posrednika, kao što su turoperatora, turističke agencije, booking kompanije itd.

3. *Finansiranje*: U osnovi mali hoteli su kao što je već rečeno tipični porodični hoteli i njihovo poslovanje predstavlja finansijsku potporu za cijelu porodicu koja je ujedno i vlasnik. Zatim, oni ostaju kao nasleđe budućim generacijam i stoga je vrlo teško govoriti o ulasku stranog kapitala i investicija u njihovo poslovanje. Njihova ujedno velika prednost jeste nezavisnost po pitanju finansija. Ali to naravno povlači određene smetnje kada je u pitanju pristup kapitalu, koji je otežan pod takvim uslovima, nedovoljno razvijen kontroling, suboptimalna struktura prihoda- veći udio prihoda od hrane i pića, suboptimalno upravljanje troškovima i sl.

4. *Ljudski resursi*: U ovoj kategoriji veliki nedostatak predstavljaju nedovoljno opisani poslovi, nedostatak doedukacije, treninga, ograničene mogućnosti napredovanja što privlači lošije kadrove itd. Propusti se isto naziru i u nedovoljnoj brizi za zaposlene - sistem motivacije, nagrađivanja.

## INTEGRACIONI ODNOSI MALIH HOTELA

Mali nezavisni hoteli ,kao najzastupljeniji dio hotelske ponude, osjećaju neminovnu opasnost od saturacije hotelskog tržišta i alternativnih oblika smještaja i stoga se kao jedinstveno rješenje za opstanak izdvaja pripadnost

5 Buhalis,D., and Main,H. (1998),»Information Technology in small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors« ,*International Journal of contemporary Hospitality Management*, Vol.10, No.5, 198-202.

6 Weiermair, K., (2000):»Know-how and qualification gaps in the tourism industry: the case of alpine tourism in Austria«, *The Tourist Review*, vol.2, No.45-53.

nekoj tržišno jačoj organizaciji. To je strateška odluka koja mora biti uzeta u razmatranje u kontekstu dugoročnog razvoja. Detaljnija analiza sa stano- višta malih hotelijera može pružiti značajne informacije kada je riječ o identifikaciji vrste udruživanja kojoj bi se pristupilo, faktorima koji utiču na selekciju i njihove preferencije kada je u pitanju jedna takva vrsta kooperativnosti (šta bi trebalo jedno udruženje te vrste da posjeduje, koje attribute).

Na percepciju integracionih procesa može uticati niz činilaca sa aspekta vlasnika ili menadžera malih hotela, počev od lokacije, kategorije ili veličine objekta itd. Kooperativne aktivnosti se mogu realizovati na više načina i to kroz puno vlasništvo, parcijalno vlasništvo ili kroz zajedničko ulaganje. Svaki od ovih oblika spajanja ima svoje osobenosti i određene prednosti i nedostatke koji mogu presudno uticati na donošenje odluke o pristupanju takvom vidu udruženja. Za crnogorsko tržište koje je prostorno malo, specifično i društveno ne prilagodljivo savremenim poslovnim pripajanjima koja podrazumjevaju potpuno prepuštanje vlasničke funkcije u ruke korporativnih giganta (poput međunarodnih hotelskih lanaca), kao dobar izbor se izdvajaju franšize, menadžment ugovori ili hotelski konzorcijumi. Naime, kod neprihvatljivih oblika uvezivanja poput hotelskih lanaca finansijska, upravljačka veza i monitoring između hotela i udruženja je veoma jaka. Međutim različite perspektive partnera mogu biti pogubne za njihov odnos. Vrlo često strategija lanca o dugoročnom profitu kroz istrajan kvalitet i fokusiranost na brend proizvoda je u koliziji sa željama i poslovnim ciljevima njihovih lokalnih partnera koji su u trci za realizacijom profita u što kraćem vremenskom roku. Konflikt između partnera može da se multiplikuje iz više izvora kao što su recimo neslaganje oko investicija, broja zaposlenih, ličnih primanja, dividendi, marketing strategije, politike cijena, itd. U suštini, ovaj vid udruživanja je za veće investicione projekte i luksuzne hotele gdje postoji određena finansijska podrška, kako od privatnog tako i javnog sektora.

U navedenom konceptu mali, nezavisni hoteli ne mogu imati određeni interes iz više razloga, počev od prirode usluge koju nude, straha od gubitka vlasničke funkcije i posledica koje takav čin povlači za sobom.

Kao najrealniji, najproduktivniji oblik kooperacije između malih hotela je svakako marketing konzorcijum. Autori ga definišu kao „soft“ verziju pripajanja hotelskom lancu. On nudi najviše samostalnosti hotelima koji su članice takve organizacije, izbjegavajući jače obavezivanje lancu i u isto vrijeme povećavajući svoje marketinške pozicije. Među osnovnim aktivnostima su zajedničko djelovanje na polju prodaje i rezervacionih sistema, ujedinjena marketing strategija i intenzivnija kooperacija sa avio kompanijama i agencijama. Kao velika prednost se ističe i podizanje kategorije objekta kroz pristupanje brendiranom udruženju, uz rast standarda usluga i efikasniji menadžment ljudskih resursa i konsultativne programe u cilju

poboljšanja poslovanja i podizanja konkurentnosti. Hoteli moraju dobro procijeniti svoje mogućnosti za ulazak u konzorcijum imajući na umu da će morati pristati na određena ograničenja kada je riječ o nekim operativnim procesima tj. moraće savladati barijeru i prepustiti dio poslovanja krovnoj instituciji. Kao jedan od ključnih problema može se nametnuti izbor partnera za saradnju. U tom slučaju se u razmatranje uzimaju prije svega finansijska pitanja (detalji ugovora, rokovi i dr.), ključni elementi kao što su brend i rezervacioni sistem kao najvažniji atributi, operativni standardi i kao izuzetno važne kulturne razlike.

## ZAKLJUČAK

Pristup malom hotelijerstvu se mora regulisati na specifičan način, kroz poseban program nadležnog ministarstva, preduzetničko okruženje za male hotele i klastere. Potrebno je osigurati im više podsticaja i podrške u fazi poslovanja i osnivanja, da im se omogući besplatan razvoj proizvoda dobijanjem informacija o fondovima EU, zajednička nabavka, odnosno da iskoriste sve što imaju veliki sistemi, ali i istaknu svoje prednosti, kao što je autentičnost. Država može učiniti značajne korake u ovoj sferi kroz obezbjeđenje lakšeg pristupa kapitalu na način što će im pomoći u reprogramiranju i refinansiranju prethodnih kredita kod poslonih banaka dobijenih po manje povoljnim uslovima.

Mali hotelijeri bi trebali da predstavljaju stub budućeg razvoja turizma. Prilikom odlučivanja o pokretanju investicija u ovakve projekte potrebno je predočiti, s pozitivne strane, da mali hoteli imaju veću prosječnu godišnju popunjenost u odnosu na velike hotele, kao i da velike razvojne šanse, koje idu u prilog boljoj iskorištenosti kapaciteta i boljim finansijskim rezultatima, predstavlja njihovo sve aktivnije profilisanje u male kongresne hotele. U toj sferi relativno nove vrste turizma ova kategorija hotelskih preduzeća nailazi na ogromne mogućnosti s obzirom na širenje MICE turizma i strukturu i profil gostiju, kao i njihovu mobilnost tokom cijele godine, a naročito u periodima posezone i predsezone, što doprinosi ublažavanju sezonalnosti poslovanja.

Njihov uspjeh zavisi i, prevashodno, od garancija, i svjesti lokalnih uprava, jer na tom nivou upravo počinju problemi uslijed nerazumjevanja i neidentifikovanja malog preduzetništva koje donosi nove vrijednosti zajednici. Cilj je tu stvoriti kvalitetan podsticaj, kroz klasterizaciju i preko formiranja raznih udruženja i kooperativnih formacija. Rezultat takve aktivnosti biće stvaranje nove vrijednosti kroz razvoj novog oblika turizma baziranog na autentičnom iskustvu, visokom kvalitetu, gostoljubivosti i istovremeno omogućavajući održivi razvoj i povećanje standarda.

Posmatrajući trenutno stanje hotelske industrije u kome je sezonalnost toliko dominantna i ključan faktor koji manipulira poslovnim rezultatom svakog hotelskog preduzeća, marketing konzorcijum se postavlja kao alternativa vrijedna pažnje i detaljnog razmatranja. Ona je šansa da mali hoteli uvećaju postojeće resurse kao i da mnogo efikasnije koriste iste. Naime, homogeni resursi nisu karta za konkurentsku prednost na tržištu, pa je upravo iz tog razloga infiltriranje u veću organizacionu strukturu jedinstvena prilika za uspješnu realizaciju postavljenih ciljeva. Upravo kvalitet, dobra organizacija, brend i reputacija, kao i fizičke kompetencije koje se mogu naći u okviru hotelskog konzorcijuma stvaraju tržišnu prednost i garantuju dobre rezultate.

### Abstract

*Small hotels are significant representative of the hotel industry in Montenegro. According to this fact, it is reasonable the great interest for their business, ways of improvement, because at the same time as a critical mass they determine the overall business results of the tourism sector. Increased tourist demand, the specific requirements of modern tourists are the main reason why the overall tourist offer have to be adjusted. Having in mind its inflexibility, it is sometimes necessary to be a visionary and to predict some trends that will perhaps be current and bring prosperity. In this light it is emphasized the possibility of realization of innovative organizational structures when it comes to Montenegrin hotel.*

*Saturation of the tourism market, which is reflected in the declining number of tourists, weak tourist spending and economic gap, is one of the key indicators of significant changes and introduction of corrective measures in tourism destinations policy. Montenegro, as a developed and promising tourist destination with affinity of maintaining and spreading the tourism market, points out the need to improve the tourism product. Innovation and refreshment of tourist offer should be primarily implemented in the receptive capacity, specifically the hotel facilities that are the basis of tourism superstructure. Guided by trends on similar sites in the micro and macro environment, examples of good practice that can be very easily implied on the domestic space, finds more and more present in the segment of small hotel business, which is based on creating marketing consortia, as associations with the greatest benefits for hotels and destination at all.*

**Keywords:** *small hotels, Montenegro, integration.*

### LITERATURA

1. Holverson, S. and Revaz, F. (2006). Perceptions of European Independent Hotelier: Hard and Soft branding choices, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, volume 18 (5) pp. 398-413

2. Morrison, A. (1998). Small Firm Co-operative Marketing in a Peripheral Tourism Region, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 (5) pp. 191-197
- Morrison, A. and Conway, F. (2007). The Status of the Small Firm, in *Service Industries Journal*, volume 27 (1) pp.47-58
- Dahlstrom, R., Haugland, S.A., Nygaard, A. and Rokkan, A.I. (2002). *An Empirical Investigation of Governance Structures in the Hotel Industry*. Bergen Norway: Institute for Research in Economics and Business Administration