

Pregledni rad

UDK 339.9:658.003.12

DOI 10.7251/SVR15111997P

POSLOVNO UMREŽAVANJE KAO FAKTOR RAZVOJA MALIH HOTELA U CRNOJ GORI

Mr Tena Perović

HEC Fakultet za internacionalni menadžment u turizmu i hotelijerstvu,
Miločer

Apstrakt: Stihijski razvoj turističke privrede inicira inovacije u svim sferama poslovanja, pa shodno tome i hotelska industrija podliježe pritiscima novih promjena na tržištu. Stalni rast hotelskih lanaca i konglomeratskih kompanija ugrožavaju opstanak malih hotelskih preduzeća. Otvara se egzistencijalno pitanje u tom segmentu hotelske industrije na koje je jedini odgovor ili povlačenje sa tržišta ili jačanje u okviru tržišnih niša rastom kroz integracione procese. Akcenat u ovom radu stavljen je na mogući način unapređenja poslovanja hotela u Crnoj Gori i preuzimanje najboljeg modela za realizaciju postavljenih ciljeva. Koliko je posmatrana destinacija spremna za takav korak? Da li postoje neki temelji na kojima je moguće graditi novu kooperativnu politiku između malih hotelskih preduzeća? To su samo neka od pitanja na koja se teži dati odgovor u sklopu ovog istraživanja.

Ključne riječi: *hotelijerstvo, integracioni procesi, Crna Gora.*

UVOD

Hotelijerstvo, odnosno hotelska industrija, jedan je od glavnih inicijatora razvoja turizma. Međusobna uslovljenost ova dva sektora je tolika da je prosto nemoguće zamisliti njihovu samostalnu egzistenciju.

Receptivni kapaciteti, sa svojim bogatim i raznovrsnim sadržajima su ti koji determinišu ciljnu grupu gostiju i ujedno utiču na varijacije u turističkoj potražnji. Opet, s druge strane, uspješna turistička politika, implementacija mjera kojima se kontrolisano sprovodi razvoj destinacija i regija je baza na osnovu koje se kreiraju i smještajni resursi.

Posmatrajući Crnu Goru u navedenom kontekstu, primjetan je njen progresivan razvoj u poslednjim decenijama, praćen i odgovarajućom infrastrukturom i suprastrukturom. Različiti turistički razvojni pravci su je, kao destinaciju, izdiferencirali na nekoliko selektivnih turističkih tržišta, počev od primorskog turizma, planinskog, wellness, banjskog, avanturističkog, nautičkog, krizing turizma i još mnogih drugih. Svaki od ovih vidova turističkih kretanja reflektovao se na ponudu turističkih lokaliteta i doveo do kreiranja drugačijih, inoviranih „proizvodnih paketa“, konkretno promjena u strukturi, veličini hotela, kompoziciji usluga itd.

Cilj ovog rada je upravo da se istakne koliko je fenomen malih hotela zastupljen u crnogorskom hotelijerstvu, koje su mu prednosti i nedostaci, i na koji način je kroz određene mehanizme poslovnog uvezivanja moguće plasirati ih kao primarnu turističku ponudu destinacije.

Problematika rada je vezana za pitanja da li mali hoteli koriste i na koji način kooperativne mehanizme u tržišnoj i konkurentskoj borbi za goste i opstanak, na osnovu čega se definiše i sam predmet rada koji se ogleda u tome da se teorijski analiziraju vrste kooperacija u koje isti stupaju, razlozi koji ih motivišu na takve korake, kao i efekti koje očekuju od takvih udruživanja i mogućnosti njihovog podsticanja.

PRIMJENA INTEGRACIONIH PROCESA U POSLOVANJU MALIH HOTELA U CRNOJ GORI

Primjeri integracionih povezivanja u malom hotelijerstvu mogu se naći samo u skandinavskim zemljama kao i zemljama njemačkog govornog područja, gdje je to već uspostavljen i razvijen sistem aktivnosti u poslovnim procesima. Neki oblici kooperativnih mreža prisutni su i na nama konkurentnom tržištu iz mikrookruženja, preciznije u Hrvatskoj, u obliku „Nacionalne udruge malih i obiteljskih hotela (ona je jedini javnosti poznat slučaj uvezivanja samostalnih hotela u cilju ostvarivanja zajedničkih ciljeva, koja egzistira na tom tržištu). U Hrvatskoj npr. djeluje Nacionalni centar za klasterizaciju, koji je osnovan 2004. godine u okviru HUP-a, (Hrvatske udruge poslodavaca), ali je organizacija, upravljanje i uopšte razumijevanje ovog novog ekonomskog oblika udruživanja još uvijek velika nepoznanica. U Srbiji je kao rezultat donošenja Strategije razvoja turizma, prihvaćena klasterizacija u turizmu, a 2007. godine otpočelo je njeno administrativno organizovanje u okviru Regionalnog turističkog centra u Užicu, kao i finansiranje ovih projekata od strane države. Srbija je podijeljena na četiri turistička klastera: Vojvodinu, Beograd, Jugozapadnu Srbiju (Užice) i Jugoistočnu Srbiju.¹ U Crnoj Gori to je poglavlje koje tek treba otvoriti kada su u pitanju mali hoteli. Nedostatak informacija o prednostima koje zajedničko poslovanje na pojedinim područjima donosi, nepotpuna statistička praćenja i dokumentovanost praktičnih iskustava, samo su neki od razloga neupućenosti i odsustva uvida u kooperativne procese. Stoga je i cilj da se ukaže na značaj saradnje i povezanost hotelskih preduzeća, u kojoj mjeri se pozitivno ili negativno odražava na poslovni učinak i koliko su konkretno hoteli spremni na ovakav način udruživanja.

METODOLOŠKI PRISTUP

Empirijsko istraživanje je vršeno putem anketnog upitnika. Ciljna grupa za sprovođenje anketiranja su bili mali hoteli, locirani na primorju.

¹ Đurašević, S., (2009). Klasteri kao osnov regionalnog razvoja u turizmu, Fakultet za turizam Bar, str. 103.

Od ukupno 40 upitnika upućenih vlasnicima i menadžerima hotela, vraćeno je 25 korektno i ispravno popunjenih i uzeti su kao uzorak za analizu. Upitnik je bio kreiran od jedanaest pitanja sa ciljem da utvrde:

- opšte podatke o lokaciji, kategoriji, vlasništvu hotela, uopšte njihovu profilnu sliku; njihov stav prema kooperaciji;
- karakteristike kooperacija u koje su uključeni;
- važnost određenih elemenata u procesu odlučivanja o ulasku/neulasku u kooperaciju;
- potencijalne aktivnosti hotela u tom pravcu;
- subjekte koji mogu podržati i podstaći kooperativne aktivnosti.

Za utvrđivanje stavova ispitanika korištena su pitanja zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorima intenziteta kod kojih je korištena diskretna Likertova skala sudova s pet stepeni intenziteta, koja se smatra najboljim rješenjem pri izradi anketnih upitnika.²

Bitno je napomenuti da su svi hoteli koji su predmet analize sa područja opština Kotor i Budva, koje su uzete kao reprezentivni primorskog regiona, u kome je, realno i prema statističkim podacima, koncentrisan najveći broj malih i ujedno i visoko kategorisanih hotela. Specifično tržište, kakvo je Crna Gora, teritorijalno malo, ima akumuliranu turističku privredu upravo u ovoj regiji, pa su za ovaj vid rada trenutno izostavljene centralna regija i sjeverni dio.

U empirijskom istraživanju cilj je bio da se potvrde sljedeći stavovi:

- Mali hoteli u Crnoj Gori ne prepoznaju značaj kooperacije u bilo kom smislu, kao bitan instrument koji im može omogućiti postizanje postavljenih ciljeva i bolje poslovanje,
- Kooperacije koje postoje trenutno su uglavnom u obliku vertikalne povezanosti sa dobavljačima i, djelimično, turističkim agencijama (prodajni i proizvodni tip koncentracije),
- Problem slabe zastupljenosti kooperacija je nedovoljna edukovanost hotelijera o njenim prednostima i mentalne barijere poput predrasuda, straha i sl.
- Uloga države i drugih službenih subjekata bi predstavljala značajan podsticaj kreiranju kooperacija u strukturi malog hotelijerstva na polju finansiranja i stručne pomoći.

Obradom prvog dijela pitanja konstatovane su opšte karakteristike anketiranih hotela i definisan je njihov profil. Pitanja se odnose na kategoriju objekata, poslovanje, lokaciju, broj kreveta i broj zaposlenih, prosječnu godišnju popunjenost, vlasništvo, kao i prosječan godišnji rast broja noćenja i prihoda u posljednje tri godine.

Najveći broj anketiranih hotela spada u kategoriju sa četiri zvjezdice. S obzirom na lokaciju, očekivano dominiraju hoteli na moru.

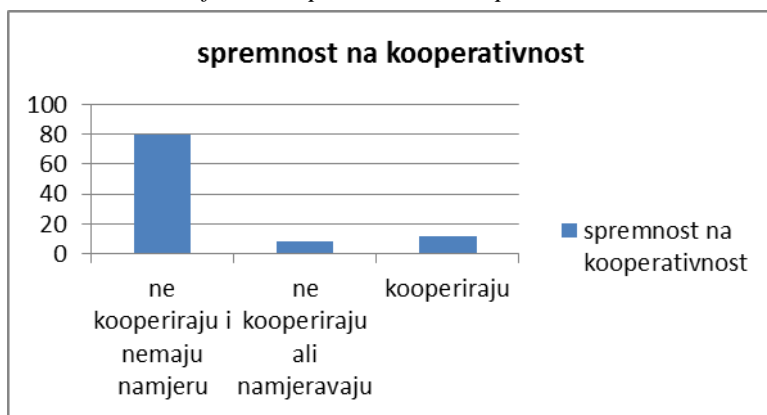
² Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1998, str. 371.

Rezultati nadalje pokazuju da najveći broj anketiranih hotela raspolaže sa više od 50 kreveta (oko 80%), izuzev hotela koji se nalaze u centralnom gradskom jezgru, pa su, zbog veličine same lokacije, u nemogućnosti da raspolažu većim kapacitetima, tako da se u njihovom slučaju broj kreveta kreće od 20 do 50. Prosječna godišnja popunjenost je u 90% hotela od 151 do 200 dana i zapošljavaju od 11 do 20 zaposlenih. Takođe, nešto oko 50% hotela predstavljaju porodični hoteli kojima upravlja vlasnik. Na pitanja o prosječnom godišnjem rastu broja noćenja i prihoda 20% ispitanika, izjasnilo se da u posljednje tri godine nisu zabilježili rast, dok se preostalih 80% izjasnilo da su prihodi i noćenja rasli u rasponu 10-15% najviše.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U dijelu upitnika koji se odnosi na kooperaciju, ponuđene su tri mogućnosti: prva, da je hotel uključen u jednu ili više kooperacija, druga da nije ali ima pozitivan stav prema istoj, i treća nije uključen i nema namjeru za takvim pristupanjem. Najveći broj je istakao da ima određeni vid kooperacije, uglavnom vertikalne, sa dobavljačima i, jednim dijelom, putničkim agencijama. Gotovo svi su istakli saradnju sa internet firmom booking.com u vidu prodaje i marketinga. Samo 12% je ukazalo na horizontalni vid kooperacije sa drugim hotelima.

Grafikon 1. Spremnost na kooperativnost



Izvor: sopstveni proračun autora

Isključivši vertikalnu povezanost preduzeća (proizvodni tip) sa dobavljačima, uočava se da kooperativnost u pravom smislu riječi postoji kod 12% anketiranih i otvorenost ka toj ideji je u 8% slučajeva, dok je indiferentnost i nedostatak inicijative i želje za kooperacijom dominantna kod 80% ispitanika.

Anketom je od hotela traženo da navedu koja je ugovorna forma primijenjena u njihovoj najvažnijoj kooperaciji. Rezultati pokazuju da se najčešće nailazi na saradnju bez ugovora, samo u nekoliko slučajeva se istaklo da se radi o kapitalnom povezivanju hotelskih preduzeća. Ostali, intenzivniji oblici saradnje, višeg stepena intenziteta povezivanja, uopšte

nisu prisutni u praksi malih hotela. Očigledno je da hotelijeri nisu raspoloženi ni spremni da se odreknu svoje nezavisnosti i poslovne autonomije, pa i ukoliko dolazi do uspostavljanja neke vrste kooperacije, teži se da ona bude s niskim stepenom povezivanja. Kooperativna aktivnost u pravom smislu, utemeljna na ugovoru o franšizi, sa kapitalnim ili djelimičnim povezivanjem preduzeća, svedena je na minimum ili čak u pojedinim oblicima se ne nalazi ni u jednom posmatranom objektu.

Kao odgovor na percepciju prednosti koje pojedini integracioni odnosi omogućavaju i koliki je njihov značaj u donošenju pozitivne odluke po pitanju saradnje, kao najvažnija stavka označeno je snižavanje troškova, zatim bolji pristup tržištu, pa tek onda su navedene aktivnosti poput: prednosti u know-how-u, što u osnovi znači ušteda vremena, bolje korištenje resursa i razvoj fleksibilnosti.

Na pitanje kako ponuđene karakteristike partnera povećavaju vjerovatnoću propasti kooperacije, svi uglavnom teže ka jasnim pravilima i definisanim uslovima kooperacije uz maksimalno povjerenje koje mora biti prisutno među partnerima. Zavist i neke mentalne barijere, a prije svega neusklađenost i previsoko postavljeni ciljevi, mogu prvenstveno ugroziti uspostavljenju saradnju i dovesti u pitanje njen opstanak.

IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA

Poslovanje najvećeg dijela malih hotela u Crnoj Gori razvijeno je po koncepciji porodičnog hotelijerstva. Ne postoje strukovna udruženja i slične organizacije koje bi na pravi način informisale hotelijere o prednostima integrisanosti pojedinih aktivnosti izvan domena marketinga i prodaje. Zatvorenost poslovanja i indferentnost kada su u pitanju ugovorne forme sa drugim kompanijama su stoga logična reakcija koja potvrđuje stav da mali hoteli ne prepoznaju značaj kooperativnosti u pravom smislu.

Izuzev marketinga, prodaje i nabavke robe, kao zajednička saradnja navedene su i stavke poput smještaja gostiju, pratećih aktivnosti i upravljanja ljudskim resursima, ali u jako malom procentu uzorka, oko 5% ispitanika. Polje finansija je markirano kao područje poslovanja u kome se preduzetnici najteže "otvaraju".

Dakle, od četiri najčešće aktivnosti, čak tri spadaju u domen *front-stage* aktivnosti, što potvrđuje da se trenutno radi o postojanju samo vertikalne povezanosti sa turističkim agencijama i dobavljačima. Još uvijek ne postoji poslovna kooperativnost u pravom smislu.

Od hotela je zatraženo da ocijene sljedeće elemente, s obzirom na njihovu važnost na odluku u neulasku u kooperacije: zadovoljstvo rezultatima sopstvenog poslovanja, nedovoljno znanje o kooperacijama, nesigurnost u isplativost kooperacije, nedostatak informacija o partnerima, strah o jednosmjernom protoku informacija, predrasude, izbjegavanje zavisnosti, nedostatak vremena, visoki troškovi. Kao najvažniji u tom smislu, pokazao se element "zadovoljstvo rezultatima vlastitog poslo-

vanja", koji je najčešće ocijenjen ocjenom 5, nakon toga slijedi, "nedostatak informacija o partnerima", najčešće ocijenjen ocjenom 4, dok su svi ostali elementi manje značajni.

Posljednja dva pitanja bila su orijentisana na aktivnosti za podsticaj koperativnosti i subjekte koji bi mogli u tome pomoći. Lični stavovi ispitanika/menadžera koji su popunjavali upitnik su bili da uglavnom sve ponuđeno je vrlo važno, ali kao prioritetne su izdvojili stručnu i finansijsku pomoć kod kapitalnih ulaganja, transfer znanja i stručnu i finansijsku pomoć u podizanju i osiguranju kvaliteta. Kao najznačajniji subjekti koji bi mogli imati značajnu ulogu u tome prepoznati su: sami preduzetnici, lokalna samouprava, ali i država kroz razne razvojne mehanizme. Ovakvom ocjenom i stavovima potvrdili su u potpunosti stav da bi uloga države i drugih službenih subjekata bila značajan podsticaj kreiranju kooperacija u strukturi malog hotelijerstva na polju finansiranja i stručne pomoći.

PERSPEKTIVE INTEGRISANJA POSLOVANJA MALIH HOTELA U CRNOJ GORI

Važno je shvatiti da model kooperativnosti nije primjenjiv za sve hotelske objekte. Treba ga razumjeti kao vid strategije koja pod određenim uslovima može poboljšati konkurentnost i ukloniti određene anomalije u poslovanju pojedinih preduzeća. Naime, primjenjivost kooperativnosti je najbolje rezultate u evropskoj praksi pokazala na primjeru malog hotelijerstva, koji ima niz prednosti i trenutno je jedan od najrezistentnijih segmenata ponude na aktuelne turbulencije na globalnom turističkom tržištu. Prema svjetskim predviđanjima, budućnost turizma leži u malim, porodičnim hotelima. Oni pokazuju veliki stepen elastičnosti po pitanju promjena na strani potražnje, nude drugačiju, unikatnu i više personalizovanu uslugu, prilagođavaju se gostima u svakodnevnom poslovanju itd. Svi ti elementi donose pozitivne rezultate, ali da bi funkcionisali na adekvatan način potrebni su i kvalitetni resursi. Da bi opstali na tržištu, mali hoteli moraju ispunjavati sve zahtjeve i imati dobru konkurentsku strategiju koju vrlo teško mogu obezbijediti samostalnim djelovanjem, pa se kooperativnost, posebno horizontalno povezivanje, nameće kao rješenje.

Potencijalne koristi od integracionog udruživanja mogu biti³:

Ekonomija obima – zajednički nastup prema: finansijskim institucijama radi osiguranja povoljnijih uslova finansiranja; dobavljačima radi osiguravanja povoljnijih cijena dobara i usluga; uspostavljanje zajedničkog distributivnog sistema radi snižavanja operativnih troškova i povećanja efikasnosti poslovanja.

³ Telišman-Košuta, N. Ivandic, *Strategic Partnerships as a key Competitive Factor for SME's*, 54th Congress Aiest "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", Petra, Jordan, str. 229–230.

Poboljšanje poslovnih prilika – zajedničko predstavljanje doprinosi profesionalizaciji i fokusiranosti dijaloga sa komercijalnim partnerima, te sa potencijalno zainteresovanim domaćim i međunarodnim fondovima, a takođe unificiran, jak i uspješan *cluster* povećava ukupnu atraktivnost investiranja u sektor malih hotela i ugostiteljstva.

Lobiranje – snaga koja proizlazi iz brojnosti krucijalan je element koji kooperativnoj saradnji otvara pristup državnim tijelima zaduženim za formulaciju politika i mjera koji utiču na poslovanje ugostiteljstva, tj. malih hotela, ali ih čini i uticajnim partnerom u formulaciji tih mjera

Marketing – zajednički marketing informacijski sistem, promotivni materijal, zajednički nastupi na stručnim sajmovima, PR aktivnosti usmjerene na medije, ali i na potencijalne partnere, aktivnost kreiranja paketa aranžmana i pomoći u razvoju proizvoda koje je teško realizovati na nivou pojedinog hotela, ali na nivou udruženja je izvodljivo, otvaranje pristupa članovima ka različitim marketinškim oruđima: npr. dostupnost bazama podataka o seminarima, sajmovima i drugim promotivnim aktivnostima, poslovnim imenicima, itd.

Obrazovanje, obuka i konsalting – edukacija i doedukacija između članova kooperacije, formulacija važnih, fleksibilnih programa za obuku, obrazovanje po povoljnijim cijenama za članove, pokrivanje tema iz područja strateškog menadžmenta prema potrebama mali hotelijera. Tu se mogu uključiti i razne obrazovne aktivnosti - programi razmjene zaposlenih, studijska putovanja itd.

Diseminacija informacija i marketing - skupi podaci o tržišnim trendovima i istraživanjima vitalni za razvoj proizvoda, određivanje cijene i promociju mogu postati dostupni pojedinačnim hotelima kroz članstvo. Razmjena informacija o tržišnim performansama članova ili stvaranje interne benchmark baze podataka predstavljaće krucijalne aktivnosti za procjenu i poboljšanje razvoja proizvoda i promotivnih aktivnosti cijele saradnje. Zatim sakupljanje i diseminacija podataka o kvalifikovanim zaposlenicima sa preporukom putem internog "ureda zaposlenih", kao i umrežavanje članova međusobno, ali i sa ostalim poslovnim partnerima jača tržišnu poziciju samog udruženja, ali i individualnu poziciju svakog njenog člana.

U tom kontekstu, posmatrajući stanje malih hotela u hotelskoj industriji Crne Gore, njihovo učešće u ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta, kvalitet usluge, primjetan je progresivan rast, ali ne u mjeri u kojoj bi mogao biti da postoji određena vrsta udruženosti. Istraživanjem koje je provedeno u radu došlo se do zaključka da je jedan od razloga slabe povezanosti i nedovoljna informisanost hotelijera, kao i stagnacija investicionih projekata u posljednjih par godina, što bi se kroz određene aktivnosti nadležnog ministarstva i institucija moglo vrlo lako riješiti.

ZAKLJUČAK

Turizam je specifična industrija u okviru koje institucije posluju u izuzetno otežanim okolnostima. Sezonalnost poslovanja, osjetljivost

turističke tražnje i sve veća konkurentnost, samo su neki od izazova s kojima se oni suočavaju. Hotelijerstvo, kao najvažniji, temeljni segment turističke privrede, posmatra se kao matrica na osnovu koje se mjeri razvijenost destinacije.

Trenutne promjene u ekonomskom, političkom, pravnom, društvenom i tehnološkom okruženju stvaraju veliki pritisak na preduzeća i njihovu uspješnost u poslovanju. Konkurentno tržište postaje sve kompleksnije i oštrije i navodi na pronalaženje novih mehanizama kojima će se omogućiti opstanak i napredak. U tom sklopu ističe se značaj saradnje između hotelskih preduzeća. Bilo da se koristi pojam integracija, kooperacija ili povezivanje, ono što je bitno je da se radi o dobrovoljnom zajedničkom aktiviranju resursa, pravno nezavisnih preduzeća, u svrhu što boljeg i bržeg postizanja postavljenih ciljeva. Iako je cijena ulaska u ovakav vid odnosa jednim dijelom gubitak autonomije u određenim sferama, treba uzeti u obzir da su koristi koje s druge strane donosi ta saradnja mnogo veće i prevazilaze nedostatke koji se javljaju.

Prepoznati trend koji je aktuelan na tržištu, koji može unaprijediti razvojnu strategiju zemlje, ono je na šta je stavljen akcenat i što bi trebalo biti prioritet. Koliko se u tome do sada uspjelo pokazuje trenutno stanje u kome se nalazi hotelska privreda. Provedeno istraživanje je rezultiralo potvrdom tri hipoteze i ukazuje na nedostatak svijesti o kooperativnosti i njenim dobrim stranama, nepostojanju inicijative od bitnih subjekata na nivou države za takve projekte.

To su sve malformacije koje se mogu ukloniti ukazivanjem na njih i pojačanom aktivnošću relevantnih učesnika. Predstavljani rad je dobra ideja kojoj treba posvetiti pažnju i uložiti trud i zalaganje od strane svih nosilaca, kako hotelske tako i turističke privrede, koji su uključeni u kreiranje turističkog proizvoda Crne Gore.

BUSINESS NETWORKING AS A FACTOR FOR DEVELOPMENT OF SMALL HOTEL IN MONTENEGRO

Tena Perović Mr sc

Abstract: The powerful development of tourist economy fuels innovations in all fields of business, and accordingly, the hotel industry is also afflicted by newly emerged circumstances on the market. Small hotel businesses are at risk of losing their battle with the ever expanding hotel chains and conglomerates. This opens up an existential question in this segment of the hotel industry, and the only answer could be either to withdraw from the market or to get stronger within limits of various market niches through integration processes. This paper stresses out possible ways of improving hotel businesses in Montenegro and taking up the best model for the realization of previously set goals.

In what degree is the observed destination ready for such a step? Are there any grounds on which it could be possible to build a new cooperation policy between small hotel businesses? These are only some of the questions which this research aspires to answer.

Key words: *Hotel business, integration processes, Montenegro*

LITERATURA

1. Avelini-Holjevac, I., Vrtodusic, A.: *Small Hotels in European Tourism: the Necessity of Reconstruction of Croatian Hotel Industry*, Revue de Tourisme, AIEST, St. Gallen, 1999, Nr. 4.
2. Đurašević, S. (2009). *Klasteri kao osnov regionalnog razvoja u turizmu*, Fakultet za turizam Bar.
3. Telišman-Košuta, N. Ivandic, *Strategic Partnerships as a key Competitive Factor for SME's*, 54th Congress AIEST "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", Petra, Jordan.
4. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i strucnog djela*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka

Internet izvori:

<http://www.poslovni.hr>

<http://www.hgk.hr>.