

## II ДЕО ХОТЕЛСКО МАРКЕТИНГ ОКРУЖЕЊЕ

### Глава IV МАРКЕТИНГ ОКРУЖЕЊЕ

#### Циљеви учења:

Сврха изучавања ове главе је да можете да:

- ▶ Схватите врсте маркетинг окружења у којем послују хотелска предузећа односно хотели;
- ▶ Објасните SWOT анализу као инструмент у доношењу пословних одлука.

#### 1. Врсте маркетинг окружења

Хотелска предузећа односно хотели послују у окружењу (околина, средина) које им истовремено пружа могућности (шансе) и ствара опасности (претње) за остварење њихових циљева пословања. Предузеће и окружење су креирани заједно, одређени или формиран, кроз друштвено уређење и процесе интеракције кључних стејкхолдера предузећа.<sup>1</sup> Ефективно и ефикасно управљање маркетингом обезбеђује усклађивање потенцијала (способности) предузећа са захтевима окружења.

У литератури из области маркетинга углавном се наводи да се маркетинг окружење може поделити на **екстерно** у коме доминирају неконтролисани и делимично контролисани фактори и **интерно** које је у доброј мери под контролом хотелског менаџмента. Уобичајено је да се екстерно окружење дели на **макро** и **микро** маркетинг окружење и подразумева почетни корак у анализирању и формулисању пословних могућности предузећа.

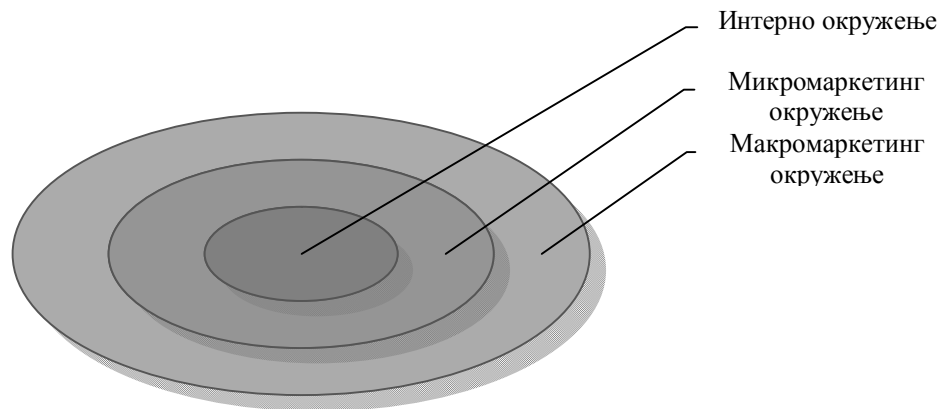
---

<sup>1</sup> Стејкхолдери (stakeholders) су субјекти (личности, групе, организације) који су повезани с пословањем хотелског предузећа односно хотела, који утичу на њега или имају одређени интерес. Постоје **интерни** (власници, запослени, менаџери) и **екстерни** (потрошачи, добављачи, влада, синдикат, образовне институције, јавност).

**Макромаркетинг** окружење посредно утиче на пословне резултате предузећа. Испољава се у трендовима и мегатрендовима који обликују пословну климу и понекад су непредвидиви и различити.

**Микромаркетинг** окружење непосредно утиче на пословне резултате предузећа. То су најчешће организације и институције са којима је предузеће непосредно у контакту.

Слика 27: Маркетинг окружење хотелског предузећа (хотела)



**Интерно** окружење односи се на способност хотелског предузећа односно хотела да своје предности (снаге) искористи, а недостатке (слабости) елиминише или преведе у предности у задобијању поверења и лојалности потрошача у тржишној утакмици.

### 1.1. Макромаркетинг окружење

Макромаркетинг окружење чине динамички и статички фактори који креирају изазове (шансе и опасности) за пословање предузећа. Углавном се ради о посредном, али врло израженом утицају на пословне резултате предузећа. Фактори који делују у макромаркетинг окружењу изван су контроле менаџмента предузећа.

Макромаркетинг окружење укључује шест области у којима се дешавају динамичне промене које снажно и дугорочно утичу на пословање предузећа (Слика 27).

Слика 28: Макромаркетинг окружење



То су: природно (физичко) окружење, економско и конкурентско окружење, социокултурно окружење, демографско окружење, наука и технологија и политичко и правно окружење.<sup>1</sup>

### 1.1.1. Природно (физичко) окружење

Природно (физичко) окружење је од општег јавног интереса и представља глобални проблем човечанства. Сачињавају га природни извори, као што су минерали и животињски свет, али и други аспекти природе, као нпр. промене у еколошком систему. Распољивост природних извора, али такође климатски и други географски фактори могу имати непосредне и дугорочне последице на маркетинг активности предузећа. Природно окружење утиче на пословање предузећа на различите начине, а најчешће кроз несташице репроматеријала, повећане трошкове енергије, оправдане еколошке захтеве и политику државних органа и институција. Ово окружење је од есенцијалне важности за развој туризма и хотелијерства.

Потрошачи показују све израженију бригу за заштиту животне средине како би се елиминисали и ублажили еколошки инциденти. Потрошачи који су свесни значаја и непроцењиве вредности здраве животне средине утичу на креирање шанси и претњи пословним активностима пре-

<sup>1</sup> Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 109-122.

дузећа. У адекватном разрешавању еколошких проблема активно учествују бројне конзументистичке организације (“зелени”, “екологисти” и др.).<sup>1</sup>

Државни органи и институције имају незаменљиву улогу и допринос у напорима да се промовишу програми заштите животне средине.

### 1.1.2. Економско и конкурентско окружење

Економски и конкурентски фактори критични су за хотелске маркетинг менаџере. Делују и у **макро** и **микро** окружењу предузећа. Економски фактори су динамички и брзо се мењају у интеракцији са другим областима макро окружења. Маркетинг менаџери морају консеквентно и стално да прате економско окружење и користе нова сазнања и информације да би преиспитали досадашњу праксу и антиципирани будуће догађаје и успешно управљали перформансама предузећа.

“Менаџери велику пажњу у анализи економских фактора посвећују приходима односно доходу које се непосредно одражава на тражњу становништва. Најчешће се анализирају **реални** и **дискрециони** доходак. Познато је да се растом реалног дохода (доходак дефлациониран за стопу раста цена на мало) потрошачи купују много више, што омогућује предузећу да уводи на тржиште нове и повећа продају постојећих производа и услуга. Утврђено је да раст реалног дохода нарочито важан за пласман и продају трајних потрошних добара. Обрнуто, са стагнацијом и падом реалног дохода долази до смањења тражње и то се прво испољава у одустајању од куповине скувих производа и услуга у које спадају трајна потрошна добра.

Тражња за многим производима и услугама умногоме зависи од тзв. дискреционог дохода потрошача. Дискрециони доходак је новчани износ који потрошачу остаје после подмирења егзистенцијалних потреба и плаћања пореза и такси и других доприноса и дажбина. Промене у кредитној политици (нпр. експанзиван приступ) увећава куповну моћ становништва и доводи до раста тражње на тржишту, нарочито за трајним потрошним добрима. Такође, на раст дискреционог дохода и тражње утиче смањење пореза и такси, што је резултат економске политике државе.”<sup>2</sup>

Поред наведених, каматне стопе, девизни курсеви и др. представљају економске факторе које предузеће мора стално да прати и да на њихове промене правовремено реагује. У целини гледано, деловање свих економских фактора заједно утиче на општу економску (конјуктурну) ситуацију и

<sup>1</sup> Видети: Николић Д.: *Концепт еколошког маркетинга и туризма*, Нова трговина, Београд, бр. 12/1985., стр. 586-588.

<sup>2</sup> Ибид, стр. 111.

пословну климу. “Конјуктурни циклуси одражавају честе флукуације у економској активности. Анализирају се кроз четири фазе: просперитет, рецесија, депресија и оживљавање. Просперитет карактеришу пуна запосленост и висока тражња становништва и добри профитни резултати предузећа. Рецесија је силазна фаза у конјуктурном циклусу у којој се смањује тражња становништва, опада профит предузећа и расте незапосленост. Депресија је најнижа фаза у конјуктурном циклусу која се одликује високом незапосленошћу, ниским нивоом тражње и драстичним падом пословне активности предузећа. Оживљавање је узлазна фаза у конјуктурном циклусу у којој се симболично повећавају запосленост, тражња становништва и побољшава пословна активност предузећа. Маркетинг стратегије предузећа у периоду просперитета много разликују од маркетинг стратегија у периоду депресије. На жалост, конјуктурне циклусе није увек лако предвидети што додатно отежава посао менаџмента предузећа.”<sup>1</sup>

### 1.1.3. Социокултурно и демографско окружење

**Социокултурно** окружење је мешавина друштвених и културних компоненти које су значајне за пословне одлуке предузећа. Друштвени фактори у великој мери обликују систем вредности и веровања људи. Културне вредности и ставови стичу се током социјализације појединаца и утичу на њихове навике и понашање у процесу куповине производа и услуга на тржишту. Социокултурно окружење се мења релативно споро, али захтева стално истраживање главних друштвених трендова како би се обезбедио пословни успех предузећа на дугорочној основи. Ови трендови још су израженији и динамичнији на међународном плану.

Задатак маркетинга је да спознају специфично социокултурно окружење и уграде га у делотворне маркетинг стратегије и тактике. То се подједнако односи на анализу обичаја и ритуала потрошача на одређеним географским локацијама. Незаобилазни су утицаји етничке, верске и расне припадности (подкултуре) на прихватање и инсистирање на њиховом испуњавању у конкретним маркетинг ситуацијама.

#### Илустрација

Основне културне вредности у САД:<sup>2</sup>

- слобода
- радни морал (етика),
- достигнућа и успех,
- патриотизам/национализам,
- једнакост,
- индивидуална одговорност и самоиспуњавање.

<sup>1</sup> Ибид, стр. 118.

<sup>2</sup> Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: *Основи маркетинга*, Економски факултет-ЦИД, Београд, 2004., стр. 113.

**Демографско** окружење односи се на промене и трендове у кретању становништва, у погледу њиховог броја, миграција, полне и старосне структуре, структуре домаћинства, образовања, занимања, националне припадности и др. Људи из хотелског маркетинга врло су заинтересовани да тачно сазнају број и стопу раста становништва у градовима, рејонима и нацијама јер ти фактори непосредно одређују величину потенцијалног тржишта односно тражње.

Полна структура (мушко-женско) становништва важна је за планирање хотелске маркетинг активности предузећа. Полови се међусобно битно разликују у куповини разних производа и услуга који су специфично њима намењени, иако многе категорије производа користе подједнако.

Старосна структура (доб) становништва је сегментација тржишта. Свако старосно доба претпоставља различит број чланова у домаћинству, ниво образовања, финансијске изворе, навике, жеље и тежње итд. У потрошњи се значајно разликују потрошачи који припадају тзв. млађим категоријама (нпр. “Baby boomers” или “Generation X”) у односу на категорије старије популације (“сениори”). Сви понаособ захтевају велику пажњу маркетиншких стручњака и не смеју се запоставити.

#### 1.1.4. Научно-технолошко окружење

Мада се термини наука и технологија некада замењују, **наука** се дефинише као акумулирано знање о људима и окружењу, док је **технологија** примена тог знања у практичне сврхе. Наука и технологија могу довести до револуционарних промена у многим областима људске делатности. Једна од најдраматичнијих снага која обликује људске животе је **технологија**. Технологија има огроман утицај на маркетинг производа и услуга. То се најчешће огледа у новим технологијама које доводи до настанка нових производа, новим технологијама које значајно доприносе побољшању постојећих производа, омогућују нове методе дистрибуције производа и услуга и нове могућности у међусобном комуницирању предузећа са потенцијалним потрошачима.

Технолошке промене односе се такође на унапређивање маркетинг микса предузећа. Познати су процеси аутоматизације и роботизације у хотелијерству, мада ограничено, у односу на друге области. Све то условљава промене приступа управљању маркетингом са становишта коришћења модерне технологије. Хотелски менаџери морају да прате ове трендове и налазе најбоље одговоре на наметнуте изазове. Предузећа већ осећају утицај и моћ виртуелне стварности (VR) која представља комбинацију технологија које омогућују корисницима тродимензионално искуство кроз компјутеризовано окружење помоћу звука, слике и додира.

### 1.1.5. Политичко и правно окружење

Маркетинг одлуке су под снажним утицајем промена у политичком и правном (законодавном, регулативном) окружењу. Ово окружење је често најмање предвидљив елемент макромаркетинг окружења предузећа. Политичко и правно окружење је “састављено из закона, државних агенција и група за притисак који утичу и ограничавају разне организације и појединце”. Некада закони и прописи могу креирати нове шансе (могућности) за пословање. Политичко и правно окружење може се поделити на две области: законодавна активности и регулативна активност.

Законодавство у области пословања има три главне сврхе: да штити предузећа од нелојалне конкуренције, да заштити потрошаче од неетичке пословне праксе предузећа и да заштити интересе друштва од непримереног пословног понашања. Законодавне активности у области пословања су у сталном порасту последњих година. Европска унија донела је читав сет закона и прописа (директива) којима се регулише конкуренција, стандарди које производи морају да испуњавају, начин обављања комерцијалних трансакција и др. Прихватање и примена концепта друштвеног маркетинга у пословању умногме ослобађа менаџере додатних брига и олакшава им управљање предузећем.<sup>1</sup>

Регулација пословања је различита на различитим нивоима државне администрације (нпр. локална, регионална, федерална). Много пута интензитет регулације зависи од промена у политичким факторима као што су нпр. национална безбедност, економска стабилност и расположење бирача. Спровођење и контрола прописа врши се преко бројних државних агенција и институција задужених за различите области пословања. Политички процеси и догађаји у неким земљама могу имати драматичне последице на пословање предузећа на иностраним тржиштима (нпр. политичка нестабилност, несигурност инвестирања, степен корупције и др.). То се може одразити на фрустрације менаџера који послују на тим тржиштима. У основи, хотелски маркетинг менаџери морају бити посебно обазриви на позитивно законодавство и усклађивати пословне активности на начин да не дођу у сукоб са применом ових прописа од стране државних агенција и институција у пракси.<sup>2</sup>

---

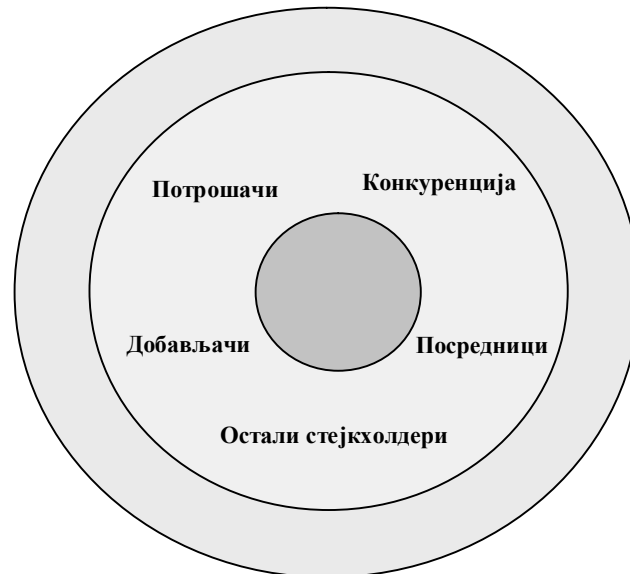
<sup>1</sup> Ибид, стр. 116.

<sup>2</sup> Ибид, стр. 117.

## 1.2. Микромаркетинг окружење

Микромаркетинг окружење чине сва предузећа и појединци (стејкхолдери) који непосредно или посредно утичу и доприносе пословању предузећа (хотела).

Слика 29: Микромаркетинг окружење



Микромаркетинг окружење је састављено из група и организација које се могу сврстати у четири широке категорије - потрошачи, Конкуренција, добављачи и посредници (Слика 29).<sup>1</sup> Поред тога, у микромаркетинг окружењу функционишу и други стејкхолдери предузећа као нпр. локална власт, државне агенције, маркетиншке агенције, експерти, консултанци, групе за притисак и др. Највећи број пословних активности предузећа управо је везано за микромаркетинг окружење. Хотел дневно послује са потрошачима, добављачима и посредницима и учествује у конкурентској утакмици. Фактори у микромаркетинг окружењу захтевају много напора и времена од стране хотелских маркетинг менаџера. Разумевање, одговарање и управљање овим факторима је критично за пословни успех хотела односно хотелског предузећа.

### 1.2.1. Потрошачи хотелских услуга

Потрошачи су, свакако најважнији фактор у хотелском микромаркетинг окружењу. Без потрошача не би било ни маркетинга. Они предста-

<sup>1</sup> Ибид, стр. 118.



вљају шансу за пословни успех предузећа. У комерцијалном свету непостојање потрошача значи да нема ни посла. Свако хотелско предузеће или хотел настоји да задовољи једну или више група потрошача (циљна тржишта) са адекватно одабраном понудом производа и услуга (услужним програмом). Хотелско предузеће или хотел које није успешно у задовољавању потреба и жеља потрошача нема тржишну перспективу. Хотели употребљавају информације о потрошачима да би формулисали ефективне маркетинг стратегије и обликовали сопствене маркетинг програме.

Ефективне маркетинг стратегије омогућују до извесног степена управљање потребама и жељама хотелског потрошача. То се најчешће догађа у ситуацијама када потрошачи нису свесни одређених потреба све до момента док их хотелско особље промотивним активностима не подсети и увери у користи које могу имати куповином конкретних производа и услуга. Некада се то ради давањем бесплатних оброка јела, и “брзим” образовањем потрошача у погледу намене и коришћења одређене врсте и марке производа/услуге. С друге стране, потрошачи често осуђују хотеле односно њихове маркетиншке потезе да их куповинама наводе на погрешно закључивање.

Познавања потреба и захтева потрошача некад је чак важније у хотелском маркетингу. Стварају се и развијају дугорочни односи (маркетинг односа са потрошачима) и партнерство (франшизни односи) које омогућује предузећу да задржи постојеће потрошаче и да обезбеди стабилан раст профита на дужи рок.

### 1.2.2. Конкуренција

Конкуренти су супарници (ривали) који се баве истим послом као и конкретно предузеће. Они су заинтересовани да продају производе и услуге циљним групама потрошача. Предузећа се, уопштено, суочавају са **три** типа конкуренције у микромаркетинг окружењу. **Најнепосреднији** тип конкуренције је унутар исте категорије или врсте производа. Назива се још конкуренција марки (“*Brand competition*”). **Други** тип конкуренције односи се на развој супститута који могу заменити постојеће производе-услуге. И **трећи** тип, представља конкуренцију међу алтернативним производима и услугама који су намењени задовољавању различитих потреба и жеља потрошача. Овај тип конкуренције укључује сва хотелска предузећа (хотеле) која се боре за доходак потрошача на датом тржишту.<sup>1</sup>

У литератури се наводи да постоји **четири** типа конкуренције: **ценовна**, у **квалитету**, **времену располагања** и **доступности** на одређеној

---

<sup>1</sup> Ибид, стр. 119.

локацији. Ови типови конкуренције повезани су са користима које од тога добијају потрошачи. Да би потрошачи хотелских услуга обезбедили себи корисност поседовања, они морају платити одређену цену за производ/услугу који купују. У начелу, потрошачи ће куповати марку производа са нижом ценом. Конкуренција у квалитету је сложенија с обзиром на чињеницу да потрошачи на различите начине процењују перформансе производа/услуге хотела. Конкуренција која за основу има време располагања претпоставља да ће потрошачи увек преферирати производе и услуге који ће им бити испоручени онда када су им потребни и када они то желе. Конкуренција у погледу испоруке производа на жељено место јесте врло важна у хотелском кетерингу. Близина хотелског објекта или испорука на кућну адресу само се неки од примера доброг маркетинга хотелског објекта. Конкуренциска предност хотела подразумева да је он супериорно у погледу цене, квалитета, времена и места испоруке производа/услуге.

### **1.2.3. Добављачи**

Добављачи су предузећа (стејкхолдери) који обезбеђују хотелском предузећу (хотелу) производе и услуге (нпр. сировине и материјал) које оно трансформише у производном процесу у вредности које ће испоручити потрошачима. Добављачи су итекако важни за пословни успех хотелског предузећа. Квалитет, рокови испоруке и друго, стална су брига и предмет разматрања између предузећа - купаца и предузећа - продавца (добављач). У конкурентским условима пословања где је диференцијација међу предузећима минимална, придобијање добављача по најповољнијој цени може бити веома битно у снижавању трошкова пословања, а тиме и прихватљивијим ценама за финалне потрошаче. У многим савременим хотелским предузећима која су функционално интегрисана изостанак или грешка добављача може изазвати озбиљне последице по способност предузећа да производи и продаје производе. Непоуздани добављачи могу угрозити маркетинг напоре хотелског предузећа-хотела.

### **1.2.4. Посредници**

Посредници обезбеђују важну везу између предузећа и његових постојећих и потенцијалних потрошача. Највећи број производних предузећа налази да је боље да послове дистрибуције и продаје производа и услуга финалним потрошачима обављају изабрани посредници. Посредници су често пресудни за успешно пословање предузећа. Канали дистрибуције или продаје, како се често називају, омогућавају да производи од предузећа-произвођача дођу до финалних потрошача на време, место и у форми како је то уговорено. Постоје директни (краћи) и индиректни (дужи) канали продаје. Избор канала продаје од стране предузећа-произвођача зависи

од фактора као што су покривеност тржишта, степен контроле, потребна улагања, посредничке мреже и др. Управљање каналима продаје укључује, поред избора, мотивисање, награђивање и контролу посредника у том процесу (о овоме ће се детаљније говорити у III делу).

### **1.2.5. Остали стејкхолдери**

Осим наведених, постоји широк круг предузећа и појединаца у микромаркетинг окружењу који директно утичу и доприносе маркетинг активностима хотелског предузећа. То су не мање важни стејкхолдери који формирају маркетинг систем којим се предузеће повезује са потрошачима на тржишту. У литератури се као важни стејкхолдери наводе локални државни органи и институције (агенције), маркетиншке агенције које предузећу могу пружити разноврсне специјализоване услуге, затим банке и друге финансијске организације од чијег “разумевања” зависи правовремено преузимање пословних потеза, осигуравајући заводи и институције и др. Пошто им је заједничко то што на различите начине сарађују са предузећем на пословном плану називају их колабораторима односно сарадницима. Иако формално нису делови предузећа, помажу да се послови воде на правилан и ефикасан начин. Најчешће су то разни специјалисти (експерти, консултанци и др.) који пружају посебне услуге или сервисирају друге потребе предузећа. За ове стејкхолдере предузећа везани су термини алијанса, мрежа или неформално партнерство. Предузеће радећи са овим стејкхолдерима стиче способност да буде флексибилно, посебно у међународном хотелијерском маркетинг.<sup>1</sup>

## **2. Анализа ситуације**

У хотелском маркетингу се анализа ситуације сматра поузданом основом у доношењу пословних одлука. Анализа ситуације опредељује прибављање и коришћење специфичних података и информација о кључним екстерним и интерним факторима хотела и предузећа који су неопходни за рационално пословно одлучивање у области маркетинга (Слика 30). У анализи екстерних фактора тежиште је на потрошачима, конкурентима и другим факторима у окружењу, док је у анализи интерних фактора тежиште на изворима, способностима и стручности које поседује хотел односно хотелско предузеће.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ибид, стр. 122.

<sup>2</sup> Ибид, стр. 130.

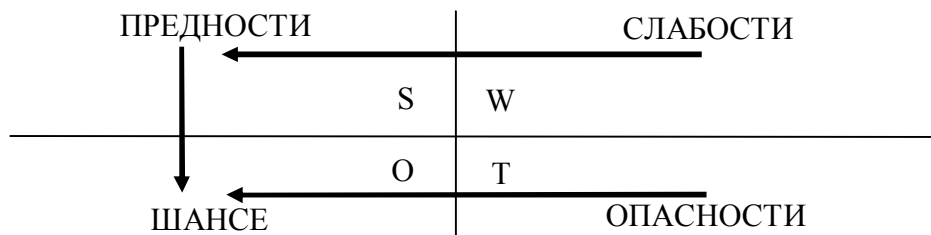
Слика 30: Анализа ситуације



## 2.1. SWOT анализа

SWOT анализа је вероватно један од најпопуларнијих и најрашире- нијих маркетиншких инструмената који се користи за доношење послов- них одлука. Усмерена је на идентификовање шанси и опасности у окружењу који се анализирају у односу на процену интерних способности предузећа. **SWOT** анализа подразумева процену **S** (*Strengts-предности*) и **W** (*Weakness-слабости*) предузећа на интерном плану и процену **O** (*Op- portunities-шансе, могућности*) и **T** (*Threats-опасности, претња*) у екстер- ном окружењу (Слика 32). Претпоставка је да ће предузеће у погледу шанси у конкурентском окружењу користити сопствене предности да би остварило пословни успех. Такође, нормално је претпоставити да ће пре- дузеће настојати да одговори на опасности из окружења и да покуша да их преокрене у реалне шансе. Планским акцијама могуће је недостатке (сла- бости) отклонити и постепено их претварати у предности.<sup>1</sup>

Слика 31: SWOT анализа



На основу анализе шанси и опасности хотелско предузеће је у мо- гућности да одреди четири могућа исхода у пословању: **идеално** послова- ње (велике шансе - мале опасности); **спекулативно** пословање (велике шансе - велике опасности); **зрело** пословање (мале шансе - мале опаснос- ти) и **проблематично** пословање (мале шансе - велике опасности).

<sup>1</sup> Ибид, стр. 131.

SWOT анализу карактеришу, међутим, и неки недостаци који се некад занемарују. Пре свега, то се односи на пропусте у оцени стварног значаја појединих критеријума на којима се заснива процена предности или недостатака предузећа. Такође, не ретко, занемарују се процене тржишних перформанси предузећа која долазе од конкурената, добављача и потрошача (подсистем MIS-а; маркетинг обавештавање).

## 2.2. ЕТОР матрица

У циљу да анализа окружења буде што употребљивија за рационално доношење маркетинг одлука, потребно је прикупити велик број релевантних података и информација. Информације прикупљене маркетинг истраживањима могу се поједностављено представити у форми ЕТОР (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) матрице (Слика 32). Ова матрица омогућује сажет преглед фактора из окружења који су најкритичнији за предузеће и корисни су за размену мишљења и сугестије између менаџера у вези пословних акција у будућности.

Слика 32: ЕТОР матрица на примеру хотела

Фактори	Главна шанса	Мала шанса	Неутрални	Мала опасност	Главна опасност	Вероватноћа остварења
<b>Политички</b> Нова туристичка политика предлаже увођење таксе на екологију					√	0.1
<b>Економски</b> Таксе на бензин ће се повећати за 5 %. Због тога ће расходи домаћинства опасати за 2/4				√		0.4
Биће смањен ПДВ на услуге смештаја	√					0.1
<b>Тржишни</b> Хотелски ланци као конкуренти ће ући агресивно на тржиште					√	0.3

**Питања:** 1) Како се може поделити маркетинг окружење, 2) Шта је макро а шта микромаркетинг окружење, 3) Шта је анализа ситуације и који су њени фактори, 4) Шта је SWOT анализа, 5) Шта је ЕТОР матрица.