

Глава X ДИСТРИБУЦИЈА

Циљеви учења:

Сврха изучавања ове главе је да будете у стању да:

- ▶ Схватите хетерогеност односа на хотелском тржишту и улогу продајних и набавних (дистрибутивних) канала;
- ▶ Разликујете директне од индиректних канала продаје;
- ▶ Разумете функцију класичних и специјализованих посредника;
- ▶ Објасните улогу и значај физичке дистрибуције (маркетинг логистике);
- ▶ Дефинишете и разјасните подручја и проблеме сарадње хотела и канала дистрибуције;
- ▶ Разумете франшизинг као једног од најзначајнијих облика вертикалне сарадње у хотелијерству;
- ▶ Схватите значај локације објекта (места) пружања хотелских услуга.

1. Елементи дистрибуције

Хетерогеност односа на туристичком односно хотелском тржишту условљава постојање разних облика продаје, чији се основни циљ огледа у томе да се услужни програм хотелских предузећа учини расположивим и доступним потенцијалним корисницима – потрошачима, у одређеном временском периоду и на одређеном месту. Чињеница да је у хотелијерству складиштење готових производа готово безначајно, а да се услуге не могу лагерovati, потенцира продају као један од примарних фактора који одређују процес управљања хотелском тражњом и укупним пословним активностима предузећа. За разлику од безначајног складишта готових производа, складиштење материјала-намирница и пића је веома значајно у хотелима.

Своје производе-услуге хотелска предузећа могу продавати *директно* – у целини или делимично, и *индиректно*, уз постојање посредника при чему се “поједини посредници појављују и као продавци сопственог туристичког производа у целини или његових саставних компоненти.”¹ Дакле, између “произвођача” у хотелијерству и крајњих потрошача налазе се продајни или маркетиншки канали, односно маркетиншки посредници који обављају различите функције и носе различита имена: организатори

¹ Чачић, К.: *Пословање предузећа у туризму*, цит. рад, стр. 334.

путовања (туроператори), путничке агенције малопродавци (retaileri), специјализовани посредници (предузећа специјализована за стимулативна – incentive путовања, посредници за планирање конференција и конвенција, хотелски представници, удружени продавци и сл.).

Због постојања наведених продајних или маркетиншких посредника у хотелијерству и туризму под *каналима продаје* се подразумева “целокупност пословних и организационих активности које обезбеђују да туристички производ стигне до потрошача на начин, у време, на место и по цени која ће им највише одговарати.”¹ Хотелска предузећа би у својој политици продаје требала да одаберу одговарајући приступ каналима продаје, који, у основи, обухватају избор између директне и индиректне продаје и успостављање одговарајуће сразмере међу овим облицима продаје.²

Дистрибуција, као инструмент маркетинг микса обухвата осим канала дистрибуције (продаје) још и физичку дистрибуцију (маркетинг логистику). Физичка дистрибуција је, дакле ужи појам од дистрибуције и обухвата активност физичког покретања производа (робе) од произвођача до потрошача одн. корисника. У продаји производа (робе) разликују се комерцијална активност где спада закључивање уговора о купопродаји и активност физичке дистрибуције које следе комерцијалне активности и обухватају активности физичког превоза робе (сировина и материјалнамирница и пића) од произвођача односно добављача до хотелског објекта као потрошача и корисника (систем транспорта) и складиштења истог (систем складиштења). Према томе, за хотелско предузеће односно хотел као “произвођача” хотелских услуга (производа и услуга) дистрибуција има два елемента: једно је избор канала дистрибуције (продаје), а друго физичка дистрибуција (маркетинг логистика).

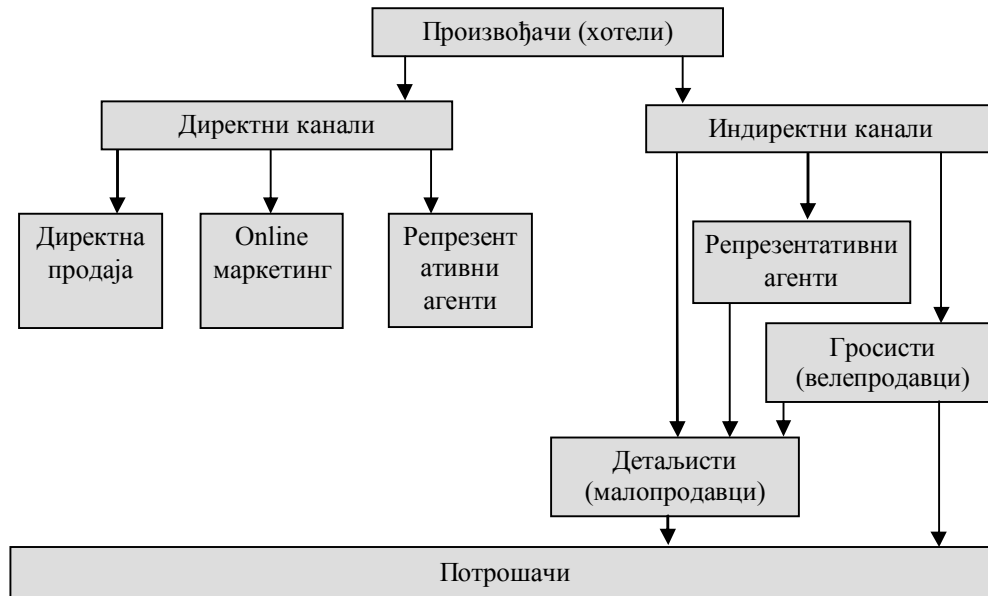
Дистрибуција се најбрже одвија путем **електронске трговине** преко **интернета**. Угоститељске и туристичке фирме користе интернет да би промовисали своје услуге и дали директан канал потрошачима.³ Овај облик трговине је ефикасан и пружа друге погодности о којима ћемо говорити у овом поглављу.

¹ Чачић, К.: *Избор канала продаје са посебним освртом на југословенски туризам*, Југоштампа, Београд, 1980., стр. 109.

² Попеску, Ј.: *Оптимизација инструмената маркетинга у предузећима туристичке привреде*, цит. рад, стр. 130.

³ Reid D.R., Bojanić C.D.: *Hospitality Marketing Management*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2006., стр. 312-315.

Слика 54: Маркетиншки (дистрибутивни) канали



1.1. Канали дистрибуције (продаје)

Директни канал је најпопуларнији у хотелијерству, као и у осталим индустријама које се баве услугама. Произвођач продаје директно потрошачу, а произвођач изводи све функције канала. У фирмама које се баве производима, овај избор канала користи се или због тога што нема квалификованих посредника или због тога што потрошач мисли да он може боље да обави посао. У фирмама које се баве услугама, често нема избора, јер се услуга врши у присуству потрошача. Директан канал омогућава фирми да има близак контакт са крајњим потрошачем и да брже реагује на промене на тржишту. На пример, хотели користе **централни систем резервација (CSR)** и **call** центре као директне канале да би посао обављали ефектније и брже. Хотели допуштају директну резервацију соба на лицу места (рецепција), преко кол центара, Web сајта хотела, или у контакту са другим хотелима и агенцијама (телефон, факс). **Индиректни канал** укључује бар једног посредника који је одговоран за једну или више функција канала. Овај тип канала постоји у више облика, али није много чест у услужним индустријама. Фирме које се баве услугама, обично су и произвођачи и крајњи продавци. Постоји само неколико канала у хотелској и туристичкој индустрији, али они преовлађују у путној индустрији (превоз) или на пословним тржиштима у којима су куповине на велико. На пример, туристичке агенције (продавци на велико) раде директно са фирмама као што су хотел и авиокомпаније да би правили комбиноване услуге које нуде

тржишту, као што су путни пакети. Још један пример индиректног канала је тржиште састанака. Продавци који нуде и продају услуге и производе хотела на тржишту планерима састанака који купују те производе и услуге хотела у име групе крајњих потрошача.

Најважније одлике канала дистрибуције (продаје) услужног програма хотелских предузећа односно хотела се свде, углавном, на следеће:

1. Једна од кључних одлика продаје услуга у туризму јесте што се она врши пре њиховог пружања и коришћења. “Управо код пакета услуга као облика пласмана хотелског производа продаја претходи производњи, односно пружању услуга. Временски размак између *ex ante* продаје и *ex post* испоруке је различит, са максимумом од око године дана. Ова особеност произилази из тога што се процес производње и потрошње у туризму временски поклапају, као и због наглашеног ризика у продаји, тако да организатори путовања настоје да продужавањем времена продаје повећају њен обим. Код индивидуалних путовања антиципирана продаја није заступљена у таквој мери, с обзиром да се у великом броју случајева продаја врши на лицу места и у моменту када почиње и пружање хотелских услуга.”¹

2. Такође, потребно је истаћи да су са *ex ante* продајом повезане још неке *специфичности*. “Потрошач купује производ који му је често непознат и о чијем квалитету може да суди само на основу промоционих, посебно пропагандних напора продаваца... Потенцијални туриста очекује обимне информације пре него што донесе одлуку о путовању, тим пре што куповину врши унапред... Антиципираност је повезана и са местом продаје. С обзиром да потрошач унапред купује највећи број елемената хотелског производа, он то чини у свом месту сталног боравка, односно у туристичким местима купује мањи део тих елемената.”²

3. Даље, код продаје паушалних аранжмана и једног дела индивидуалних путовања продаја унапред условљава и одговарајуће *начине плаћања* – у виду целокупног износа или у виду аконтативног плаћања. На тај начин долази до својеврсног специфичног начина кредитирања продавца од стране будућих потрошача. У таквој ситуацији, по правилу, до момента пружања услуга, продавац поштује договорену цену. Свака промена услова продаје могла би имати негативне последице по купца, јер већ једном формиран пакет услуга са одговарајућим ценама посредник (туроператор) промовише на туристичком тржишту уз наглашене промотивне трошкове. Такође, свака евентуална промена услова продаје би се, у јеку промотивно – продајних активности, негативно одразила на његов организовани систем

¹ Чачић К.: *Избор канала продаје*, цит. рад, стр. 106.

² Чачић К.: *Пословање предузећа у туризму*, цит. рад, стр. 330.

продаје (снижење цена би, на пример, захтевало поновно објављивање у брошурама и каталозима, па и враћање уплата онима који су раније платили публиковани аранжман).

4. Ниједна одлука о продајним активностима хотелских предузећа не може се донети, а да се претходно не сагледа утицај *интензитета* продаје. Интензитет продаје је повезан са ширењем на тржишту у односу на сегменте и територије. У том смислу хотелска предузећа могу предузимати *интензивну, селективну и ексклузивну* продају. Тако, на пример, хотелско предузеће може *интензивну* продају спроводити на широком тржишту користећи при томе бројне и различите посреднике. *Селективну* продају може, на пример, усмерити на уже подручје тржишта користећи ограничени број посредника, док би *ексклузивну* продају могло спроводити уз строгу рестрикцију како у погледу ширине тржишта тако и у броју посредника у продаји (обично везивање за једну ексклузивну агенцију).

Обиму и структури продаје хотелских предузећа одговарају особности њиховог базичног инструмента - производа, тачније, услужних програма. У понуди, па према томе и у пласману тих програма, преовлађују, наиме мала предузећа и уситњени капацитети. Отуда је и продаја "разбијена" (атомизирана) на велики број финансијских трансакција појединачно малог обима. Односно, највећи број предузећа остварује појединачно релативно скроман обим финансијске реализације.

1.1.1. Предности и недостаци директне продаје услуга хотелских предузећа (хотела)

Директна продаја се обавља на продајним местима хотелских предузећа односно хотела. Рецепције хотела и других смештајних објеката и остали пунктови су места на којима се у директном контакту са потрошачима врши продаја било парцијалних елемената услужног програма било интегрисаног облика - пакет аранжмана. Класична техника резервација и букирања (телефон, телекс, телеграм) је превазиђена и замењена новим техникама (телетекст, видеодиск, Интернет и друге). Дакле, директна продаја искључује појаву посредника.

Раст и развој великих међународних хотелских ланаца на уговорној основи истовремено је задирао и у област продаје њихових услужних програма, па су *посебни* облици директне продаје (*франшизинг, уговор о менаџменту и лизинг*) веома често коришћени од стране тих компанија.

Директна продаја има своје предности, али и недостатке.¹ У *предности* директне продаје могли би се убројати: успостављање и одржавање

¹ Чачић К.: *Пословање предузећа у туризму*, цит. рад, стр. 331.

директних контаката са потрошачима, остваривање контроле над пласманом услуга (када посредници из било ког разлога нису заинтересовани за повећање обима продаје), настојање да се изградњом и одржавањем сопствене продајне организације сниже цене и повећа конкурентска позиција на тржишту, настојање стварања сопственог имиџа и код добављача и код потрошача како би се постигла предност у односу на конкурентска предузећа. У *недостатке* директне продаје могли би се навести: високи трошкови (фиксни) изградње сопствене малопродајне мреже, ограничена могућност покривања свих иницијативних тржишта сопственом малопродајном мрежом (директни канали су много више подесни за селективну, а нарочито за ексклузивну продају) итд.

1.1.2. Карактеристике индиректне (посредничке) продаје услуга хотелских предузећа односно хотела

Потрошачу у хотелијерству је потребно омогућити приступ различитим хотелским услугама. Без обзира колико су те услуге сложене, постоји неколико *типова* дистрибутивних (продајних, маркетиншких) канала који се могу користити како би се дошло до информација о услугама, као и до њихове реализације од стране корисника – потрошача. Ти **канал**и могу обухватити цео пут од *директног* (једног нивоа), до *сложенијег* (три нивоа) приступа који може укључивати више посредника.¹

Посредници у хотелским дистрибутивним каналима врше различите функције. Неке од ових дистрибутивних функција су:²

- пружање информација потрошачима о врстама и расположивом асортиману услуга,
- одржавање контаката с постојећим и успостављање контаката са потенцијалним потрошачима,
- послови у вези са резервацијама и активностима у вези реализације пакет аранжмана,
- комплетирање услуга ради задовољења потреба потрошача,
- набавка карата,
- преузимање ризика куповином или букирањем велике количине услуга унапред, ради касније препродаје индивидуалцима и групама.

Продаја без посредника (продајни канал на једном нивоу) је, видели смо, најједноставнији облик продаје који омогућује потрошачима – туристима директан приступ испоручиоцима (понуђачима) хотелских услуга.

¹ Cook A.R., Yale J.L., Marqua J.J.: *Tourism, The Business of Travel*, Prentice Hall, New Jersey, 2002., стр. 67.

² Ибид, стр. 68

Информациона технологија нуди још један привлачан начин нуђења услуга држећи у контакту понуђача и потрошача кроз једноставан додир дирке или “клик” мишем. Персонални компјутери (РС) у кућама и канцеларијама омогућују приступ како домаћим, тако и међународним информацијама. Travelocity.com, Onetravel.com, и Tourism Offices Worldwide Directory су само неки од многих www сајтова којима се може приступити директно од стране потрошача. Услуге као што су електронске путничке брошуре и основне информације о авио превозницима, међународним железничким услугама, аутобуским линијама, rent-a-car компанијама, хотелима, мотелима, ресторанима могу бити приступачне кроз мноштво он-лине сервиса и Интернет веза.

а) Класични посредници и њихово прилагођавање савременим условима продаје

Путничке агенције нуде широк избор услуга, укључујући и пружање информација, као што су: услуге резервација (смештаја, превоза и друго), продаја карата, обезбеђивања одговарајућих путних докумената и друге услуге. При том оне нису власници услуга које продају. Слика 55 показује ток плаћања, информација и испоруке услуга које се продају и троше од стране путника – туриста преко путничких агенција.¹

Иако има много врста агенција које услужују клијенте са различитим потребама, све оне нуде типичну заједничку групу услуга која се назива “производним миксом”. Ове услуге подразумевају: планирање итинерера, авио линија, возова и резервација за крстарења као и набављање карата; рентирање аутомобила, смештај и резервације за разне активности; пакет аранжмане; осигурање путника; обезбеђивање улазница за позоришта и друге догађаје; опште информације за путнике...

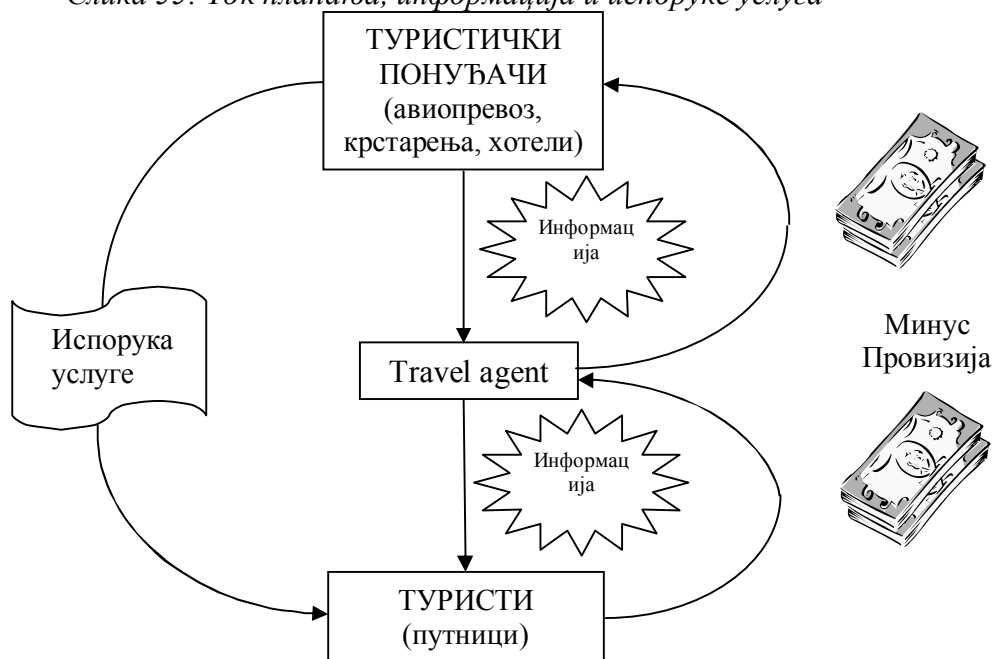
Многе путничке агенције су искористиле предности електронске технологије у циљу смањења трошкова рада. Употребом *сателитског штампача карата (STs) – satellite ticket printers* и других система за испоруку карата, побољшали су услуге потрошачима уз истовремено смањење трошкова рада.

Ослобађање авио превозника од државне контроле је донело доста измена у раду путничких агенција. Крупне (мега агенције) могу остварити, кад купују сва седишта у авиону, одговарајуће попусте, а често, могу зарадити допунске приходе преоријентишући се на неке друге послове. Ова два чиниоца охрабрују власнике агенција и менаџере продаје да траже пар-

¹ Ибид, стр. 70.

тнерство кроз *франшизу* или *конзорцијум* како би обезбедиле неопходан обим посла који води ка профитабилности.¹

Слика 55: Ток плаћања, информација и испоруке услуга



Већина послова свих путничких агенција се обавља кроз *глобални дистрибутивни систем (GDSs)* који обезбеђује приступ богатом мноштву података о испоручиоцима туристичких услуга. *Глобални дистрибутивни систем* представља интеграцију компјутерске опреме и адекватног софтвера намењен за продају услуга у туризму, који посредством комуникационе мреже повезује, с једне стране, “произвођаче” односно пружаоце туристичких услуга, а са друге стране, продавце ових услуга – путничке агенције. “*Глобални дистрибуциони систем* даје могућност пружаоцима услуга у туристичкој индустрији (авио компаније, хотели, рент-а-цар и другима) да своје услуге понуде на целокупном светском тржишту. Глобални дистрибуциони систем пружа туристичким агенцијама неограничену понуду, да задовоље сваку тражњу путника користећи један извор – резервациони терминал.”² Тако су, на пример, путничке агенције у САД повезане кроз *компјутерске системе резервација (CRSc)* са једним (или

¹ Видети детаљније: Holloway J.C., Robinson C.: цит. рад, стр. 136-138.

² Тошутовић Т.: *GDS - Глобални дистрибуциони канал продаје у туристичкој индустрији*, Пласман и тржиште, бр. 2-3/1998., стр. 34.

више) од следећа четири CRSc-a: *Sabre, Apollo, Worldspan* и *System One* (овог задњег контролише европски GDSs – *Amadeus* који са преко 33000 локација опслужује Северну Америку и контролише удео са преко 50 % тржишта путничких агенција Европе и Јужне Америке).¹

Осим примене компјутерске технологије, кад су у питању резервације и продаје карата, на релацији авио компаније – путничке агенције, и хотелијерство се као делатност, данас, налази у узлазној фази примене компјутерске технологије. Резервације соба хотела се врше на више начина: *кроз сопствене резервационе системе* (Hilton има CRSs под називом *Hiltron, Holiday Inn – Holidex, Marriott – Marsxa, Ramada–Room Finder III* итд); *CRSs авио компанија; мултиприступних система; видеотекста* и кроз *независне резервационе и представничке групе* (компаније).²

CRSs у путничким агенцијама нуде три основне погодности:³

- *шалтерски систем “везе са клијентима”*, који омогућују приступ CRSs – има великих компанија и увид у слободне смештајне капацитете и могућности резервације
- *канцеларијски систем за штампање докумената* (фактуре, ваучери, карте, итинерери, рачуноводствени извештаји за велика предузећа чији се CRSs користи),
- *систем за менаџмент* који брзо пружа могућности коришћења свих релевантних података везаних за пословање компаније и његову контролу на овом подручју.

Компјутеризовани резервациони системи авио превозника, међународних хотелских ланаца, организатора путовања као и централне националне резервационе мреже омогућавају брзо и ефикасно информисање, резервисање и куповину појединачних елемената, као и пакет аранжмана.

GDSs дозвољава путничким агенцијама *Online* приступ информацијама у погледу расположивости капацитета, распореда, цена и трошкова превоза. Овај систем, такође, даје могућност букирања резервација и штампање итинерера, карата и фактурисање.⁴

“Преко *Online* туристичког тржишта отвара се низ нових могућности (презентација, продаја) за предузећа туристичке привреде, као и туристичке дестинације, да постану доступни на глобалном тржишту, а туристичкој тражњи, кроз електронску трговину, олакшава се куповина

¹ Cook A.R., Yale J.L., Marqua J.J.: цит. рад, стр. 73.

² О компјутерским резервационим системима код хотелских предузећа видети детаљније: Ибид, стр. 98-109.

³ Holloway J.C.: *The Business of Tourism*, Pitman Publishing, London, 1991., стр. 115.

⁴ Видети детаљније: Бакић О.: *Маркетинг у туризму*, цит. рад, стр. 319-329.

разноврсних туристичких услуга.”¹ Online туристичко тржиште у фокус ставља могућност да се путем Интернета и www туристичка тражња и понуда сусретну на нови начин – путем Online комуникације. “Туристичке компаније су навалиле на Net у огромном броју, а промет Online туристичке индустрије је процењен на 30 милијарди долара.”²

Индиректна продаја уз два посредника (дистрибутивни канал на три нивоа) укључује много истих активности и карактеристика описаних у претходна два нивоа (канала) индиректног приступа продаји. Ипак, он уводи други ниво посредника као што су туроператори (организатори путовања) и путничке агенције, који олакшавају процес довођења у везу потенцијалних корисника и испоручилаца туристичких услуга.

Туроператори учествују у креирању и истовремено прихватању захтева наручујући или резервишући велике количине услуга по редукованим ценама да би их препродали у облику пакет аранжмана. “Пакет аранжман организатор путовања припрема на бази претходног познавања захтева на конкретном тржишту и пласира га масовно путем одговарајуће мреже дистрибутера (најчешће путничких агенција) уз јединствену паушалну цену.”³ Туроператори не раде на бази класичне провизије као путничке агенције, већ на тржишној основи. Пакет широко варира по броју елемената укључених у структуру итинерера, а тиме и трошкови целог аранжмана.

б) Специјализовани посредници

Специјализовани канал за туристичку дистрибуцију су и *оператори за услуге пријема (RSO – Receptive Service Operator)*. Ради се о локалној компанији која је специјализована за рад са групама туриста. *RSO* координира (често је то на рачун *buking-a*) локалне понуђаче за потребе група, тј. *RSO* је задужен за локалне аранжмане са групама и зато се понекад назива локални оператор.

Удружења и путнички клубови – (Consolidators and Travel Clubs) су специфична комбинација великопродаје и малопродаје која врше функцију туристичке дистрибуције. Удружења купују вишак “робе” тј. непродатих авио карата и онда их препродају по умањеним ценама преко путничких агенција или, у одређеним случајевима, директно путницима. Путнички клубови, такође, нуде јефтине и повољне могућности члановима

¹ Бакић О., Вујић М.: *Online туристичко тржиште: концепт, димензије, карактеристике*, Маркетинг, бр. 1/2001. стр. 9.

² Ибид, стр. 10.

³ Ункових С.: *Маркетинг организатора путовања*, Савремена администрација, Београд, 1980., стр. 63.

да набаве слободна седишта у последњем тренутку. И једни и други врше “win-win” – обострано корисну – функцију као посредници у дистрибутивном каналу. Путнички клубови, такође остварују додатне функције продајући услуге смештаја, изнајмљивања аутомобила као и друге услуге по сниженим ценама.

Планери скупова (Meeting Planners), кадкада називани планерима конвенција или догађаја, су један од важних туристичких посредника. “Величина и обим ових активности у сегменту од 82,8 милијарди долара може бити незапажена, али је њихов утицај огроман. На пример:

- У САД скупови са 23 милијарде долара учествују у приходима хотелске индустрије (36 % од свих хотелских прихода од соба);
- Скоро четири од десет ноћења се користи у вези са скуповима;
- Професионалне и позивне асоцијације учествују са 70 % у оквиру милијарду долара потрошених на скупове;
- Квалитет услуге је фактор број један код избора места за одржавање скупова.”¹

Главна улога митинг планера је детаљно планирање пословних сасанака, подстрекавања на путовања, планирање образовних митинга, конвенција, трговачких изложби, турнира, прослава и скупова разних удружења. Планери митинга, као и путничке агенције, раде на много послова одједном.

Хотелски представници, као специјализовани посредници, баве се продајом хотелских соба и хотелских услуга на тржишту. Они добијају за свој рад сигурну провизију, провизију плус зараду или комбиновано (обе варијанте).²

Туристички или путнички брокери (Travel Brokers) су специјализовани посредници који израђују програме и завршавају све комерцијалне послове око организације путовања, пре свега за путничке агенције – retail сале и аутобуске компаније. Туристички брокери не ступају у директан контакт са крајним корисницима услуга и искључиво раде са путничким агенцијама. По својој пословној природи туристички или путнички брокери су организатори путовања. За разлику од класичних, они раде пре свега програме по наруџбини па тек онда путовања по унапред “конфекционираним” програму. Њихови купци су искључиво агенције и аутобуске компаније.

¹ Ибид, стр. 78.

² Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: цит. рад, стр. 508.

Специјализовани посредници или организатори *incentive тура* (*путовања*) – *Incentive Tours* су организатори путовања и њихов производ је према врстама аранжмана идентичан сваком организатору путовања. То може бити: стационарни одмор, тура (пакет аранжман) или *krusing*. Разлика у односу на производ туроператора (организатора путовања) је да се инсентив туре:

- не нуде крајњем потрошачу, већ једном купцу који закупује укупан капацитет једног утврђеног поласка,
- учесници путовања не плаћају пакет аранжман организатору путовања,
- инсентив туре се базирају на услугама највишег стандарда, укључујући комплетне услуге смештаја, исхране и програма туристичког путовања.

Инсентив путовања су, у ствари наградна путовања која за своје сараднике, продавце (за најуспешније резултате у продаји) предузимају предузећа из разних делатности бесплатно по успешне сараднике-продавце. Економски јака предузећа на тај начин желе да се свесрдно одуже својим највернијим и најуспешнијим сарадницима и зато им приређују бесплатна путовања високог нивоа услуга и беспрекорне организације. За таква путовања, та предузећа унајмљују *incentive tours* агенције које организују такве туре, за шта им, наравно, плаћају одређену цену аранжмана. Агенције које организују инсентив путовања су обично мање организације и броје до десетак веома стручних сарадника који чине веома стручан и ефикасан тим.

“Производ” *Junket travel* или *Jubket representatives* или *Junket rens* – организатора казино посета, је усмерен на посету казинима, често називан и *GAMBLING TOURS*, предмет је рада специјализованих агената и агентских бироа чији је приоритетни задатак да врше обраду тржишта, односно да проналазе за потребе казина клијентелу која ће путовати под најповољнијим условима и уз коришћење највишег нивоа услуга (уколико је добар и високоплатежно способан играч игара на срећу које нуде казина). У путничком сервису, *Junket travel*-и обезбеђују авионске карте и путовање. Комплетан сервис на дестинацији обезбеђује казино. *Junket* агент упознаје своје клијенте лично и уобичајено је да агент на путовањима прати своје госте.¹

1.2. Физичка дистрибуција (маркетинг логистика)

Физичка дистрибуција представља ужи појам од дистрибуције и обухвата: 1) налоге за ток пословног процеса - трансфер власништва и оба-

¹ Ибид, стр. 507.

вљање посла са папирима (пословном документацијом) у вези са дистрибуцијом, **2)** манипулација материјалима и складиштењем - чувањем роба и материјала пре него што се прераде у готове производе, **3)** транспорт - физичко кретање роба од једне до друге локације и **4)** контрола залиха установљавајући које сировине и материјали (колико) треба да буде у складишту пре прераде и продаје.¹

“Физичка дистрибуција је управљање низводним и узводним активностима односа са добављачима и потрошачима да се испоручи супериорна вредност потрошачима по нижим трошковима за ланац снабдевања у целини. Сви учесници у ланцу обезбеђују производе, услуге и информације које додају вредност за потрошача. Неопходно је интегративно управљање тоталним током у каналима дистрибуције од снабдевача до коначних потрошача или корисника. Такав приступ физичкој дистрибуцији изједначава је са традиционалним концептом логистике. Отуда се маркетинг логистика користи као синоним са физичком дистрибуцијом.”²

У читавом систему физичке дистрибуције (маркетинг логистика) се управља залихама, њиховим складиштењем и чувањем, заједнички планирају пословне активности, врши комерцијална активност на више нивоа, води рачуна о трошковима и роковима испорука и деле информације.

Сврха система физичке дистрибуције је да се обезбеде три аспекта услуга потрошачима: расположивост, благовременост и квалитет. Распоживост значи имати прави производ на правом месту у право време. Распоживост се често мери као износ времена у коме се производ налази на залихама. Благовременост имплицира способност да се испуни налог толико брзо колико то потрошач жели. Квалитет значи испоруку производа у жељеним условима. Квалитет недостаје ако је производ оштећен, величина или боја погрешна или ако је испоручен погрешан производ-услуга. Хотелско предузеће које креира добар производ-услугу, промовише га и одреди конкурентну цену не може себи дозволити касну испоруку или оштећење производа.

Комбиновани транспорт и опремљеност транспорта за превоз одређених врста производа утицали су на већу ефикасност физичке дистрибуције. Физичка дистрибуција се заснива на мрежи односа учесника у хотелским маркетинг активностима. То је мрежа у којој се стварају бројни партнерски односи међу учесницима-произвођача, оних који дају услуге,

¹ Видети детаљније: Божић В., Ракић С.: *Пословна логистика*, Економски факултет, Београд - Виша економска школа, Ваљево, 1997., стр. 3-11.

² Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: *Основи маркетинга*, Економски факултет-ЦИД, 2004., стр. 481.

посредника и потрошача. Мрежа се више заснива ма поверењу него на начинима контроле. Сарадња је претпоставка успеха за све чланове у мрежи.

1.2.1. Одлуке у физичкој дистрибуцији

Неопходно је донети разне одлуке о локацији складишта, о врсти и начину транспорта сировина и материјала, о увођењу система комуницирања као и начинима руковања материјалом, начину паковања и евентуално контејнеризације. Одлука о зградама има карактер инвестиционе одлуке (укључује типове складишта, број, локацију и начин функционисања складишта). Једна од одлука је да ли градити сопствена, узимати у закуп или користити јавна складишта. Јавна складишта су специјализоване привредне организације које се искључиво баве примањем робе на складиштење и чување.

Једна од одлука је број и локација складишта где ће се држати залихе сировина и материјала. Са становишта трошкова најбоља је она локација складишта која омогућава минималне трошкове дотура робе до производног погона (кухиње хотела).

Према томе треба гледати укупне трошкове транспорта робе (сировина и материјала) од складишта материјала до хотела. Број и локација складишта на тржишту морају се разматрати симултано да се нађе оптимално решење. Једно од могућих решења је и систем “just-in-time” у снабдевању залихама сировина и материјала.

Политика залиха као део хотелске маркетинг логистике зависи умногоме од вероватноће промена преференција потрошача као и од интензитета конкуренције.

Код одлуке о избору начина транспорта треба анализирати један број фактора који нису независни један од других, већ се прекривају, односно постоји општа међузависност. Брзина као фактор је износ времена потребан да се превезе сировина-материјал од једне локације до друге. Код анализе трошкова превоза потребно их је поредити са услугом да ли додајни трошкови једне услуге заиста значе нови квалитет услуге за потрошача. Флексибилност је битан фактор јер неки видови транспорта нису могући на одређеним локацијама. Капацитет је способност начина транспорта да се обавља одређени обим и одговори захтевима у превозу. Фреквенција одговара на питање колико се испорука може обавити у одређеном времену. То постаје битно у сезони и за предузећа која користе **систем ЈИТ** односно “**тачно на време**”.

1.2.2. Управљање физичком дистрибуцијом

Све већи интерес за физичку дистрибуцију донео је са собом нова решења, али и нове проблеме.¹ “Управљање физичком дистрибуцијом је термин који описује интеграцију две или више активности за сврху планирања, извршавања и контроле успешног тока сировина, залиха у процесу производње и готових добара од места порекла до места потрошње. Ове активности могу да обухвате, али нису ограничене на, услуге купцима, предвиђање тражње, комуникације дистрибуције, контролу залиха, манипулацију материјалом, обраду поруџбина, држање резервних делова и пружање услуга, избор места за локацију фабрике и складишта, набавку, паковање, манипулацију, везану за повраћај добара, сакупљање и искоришћавање старог материјала и отпадака, транспорт и складиштење.”² Има аутора који “преуско” или “прешироко” дефинишу физичку дистрибуцију и маркетинг логистику. У суштини “физичка дистрибуција, је “наука” пословне логистике помоћу које се одговарајућа количина праве врсте производа ставља на располагање на правом месту, где за њим постоји тражња, у време када она постоји. Посматрана у овом светлу, физичка дистрибуција је кључна карика између производње и креације тражње.”

У разграничењу различитих концепција логистике треба поћи од токова добара у хотелском предузећу који се, у суштини могу поделити на четири фазе:³ *1) ток основног, помоћног и погонског материјала од добављача до магацина материјала; 2) ток ових добара кроз производно-услужни процес, при чему долази до њихове промене; 3) ток готових производа (јела) од производног погона (кухиње) преко испоруке до непосредног крајњег потрошача (корисника) при чему треба имати у виду да се процеси производње и потрошње одигравају готово истовремено; 4) ток од посредника до крајњег потрошача или корисника.*

¹ У англосаксонској литератури најчешће се користе следећи појмови: physical distribution, distribution management, total distribution, materials handling, materials management, rhocjermatics, market supply, phisical supply, materials supply, business logistics of distribution, distribution logistics, distribution engineering, logistic management, industrial logistics, physical marketing и коначно marekting logistics. У немачкој литератури срећу се следећи термини: Physische Distribution, betribliche Warenveteillung, Guterverteilung, physische Produktdistribution, tecjnisher Vertrieb, Lieferwesen, Materialwirtschaft, Waernmanipulation, Absatziethoden, betriebswirtschaftliche Logistik, Marketing-Logistik, Distribution Logistik, Logistik in Warenfluss und Verteilung, physische Vertrieb, körperliche Warenverteilung, Verteilung rein korerlicher oder technischer Art, Avsatzabwicklung und Bevorrating des Vertriebs. Код ових термина приметан је амерички утицај.

² Маричић Б., Милисављевић М., Сенић Р., Тодоровић Ј., Врачар Д.: *Управљање маркетингом*, Савремена администрација, Београд, 1982., стр. 178.

³ Прилагођено према: Ибид.

Поједине фазе се могу изоставити. Тако ће нпр. у хотелској организацији (хотелу) изостати четврта фаза јер се врши директна испорука крајњем потрошачу. На основу различитих могућности посматрања тока добара могу се издвојити различите концепције логистике које приказује Слика 56.¹

Слика 56: Различита приказивања концепције логистике



Концепција “управљања материјалом” се добија када се заједно посматрају прве две фазе тока добара и када се дефинишу као јединствени логистички систем. Ако се прва и трећа фаза посматрају као јединствена целина, онда се добија концепција “управљања физичком дистрибуцијом”. Концепција “маркетинг логистике” бави се само трећом фазом. Концепција “пословне логистике” обухвата токове од прве до треће фазе.

Четврта фаза тока заузима посебно место, пошто је ток у овој фази раздвојен: од произвођача, преко самосталног посредника (трговине на велико и мало), до коначног потрошача. По једној концепцији, која посматра трећу и четврту фазу тока добара као једну целину, напушта се домен предузећа.

Оперативни аспект логистике бави се управљањем кретањима и складиштењем материјала и готових производа. Логистичке операције почињу са иницијалним транспортовањем материјала или саставних делова од извора набавке и завршавају се финалном испоруком произведених или обрађених производа до купца или потрошача. Логистичке активности су подељене у три категорије: 1) *управљање физичком дистрибуцијом*, 2) *управљање материјалима* и 3) *трансфер интерних залиха*. Процес управљања физичком дистрибуцијом се бави кретањем производа до купца. Управљање материјалима, понекад познато и као физичко снабдевање, ба-

¹ Прилагођено према: Ибид, стр. 179.

ви се набавком и кретањем материјала, делова и/или финалних залиха од географских тачака до производње или погона за монтажу, складишта или продавница на мало. Процес интерног трансфера залиха односи се на контролу над полуготовим компонентама када теку између фаза производње и иницијалног кретања готових производа до складишта или малопродајног пункта.¹

2. Сарадња хотела као “произвођача” услуга и дистрибутивних канала

Сам однос између произвођача и посредника је веома комплексан. Произвођач и посредници имају низ заједничких интереса али и посебних. Максимирање профита условљено је прихватањем производа-услуга од потрошача по цени која омогућава најповољнији обим продаје. Истовремено сваки од њих (хотелски “произвођач” и посредници) жели да максимира свој профит, што може да их доведе у међусобни конфликт. Како је заједнички интерес јачи од конфликта неопходна је дугорочна сарадња на основу пословног споразума између произвођача и канала продаје.²

Произвођач настоји да створи онај систем канала продаје за свој услужни програм који уз задовољење потреба грађана као потрошача, привреде и друштва максимира профит. Не може се акценат ставити само на већи обим продаје или ниже трошкове већ на профит. Да би се то остварило произвођач да утиче на канале продаје у степену који је могућ. Зато је важан процес избора посредника и њихова мотивација да помогну произвођачу да ефикасно продаје своје производе-услуге. Произвођач оцењује величину, ефикасност, ликвидност и спремност за сарадњу сваког посредника појединачно.

2.1. Подручја и проблеми сарадње

Да би управљао посредницима хотелско предузеће односно хотел као произвођач може да користи **стратегију гурања** и **стратегију привлачења**. Стратегија гурања укључује продавце предузећа и унапређење продаје да се подстакну посредници да држе и продају производе предузећа потрошачима или корисницима. Стратегија гурања одговара када постоји мала лојалност марки, одлука о избору марке се обавља у хотелу.

¹ Ибид, стр. 181.

² Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 488-496.

У савременој туристичкој односно хотелској индустрији уобичајено је постојање независних делимично и потпуно интегрисаних дистрибутивних или маркетинг (продајних) система.

Код независних или конвенционалних маркетинг канала сваки члан канала је независан и свако обавља све пословне активности. Код делимично интегрисаних система два члана канала су власници свих уређаја и обављају све функције. Код потпуно интегрисаних система све дистрибутивне и производне функције обавља један члан канала.

О хоризонталним маркетинг системима се говори када два или више неповезаних предузећа улазе у посао са изворима или програмима да експлоатишу неку настајућу маркетинг могућност. Сваком појединачном предузећу недостају средства или know-how да само преузме посао, а постоји и страх од ризика. Предузећа могу да раде једно са другим на перманентној основи и тада се обично ствара посебно предузеће.

Вишечлани маркетинг системи (VMS) постоје једно предузеће користи два или више маркетинг канала да опслужи један или више сегмената потрошача. Тиме се стичу три предности: *1) повећава се покривеност тржишта; 2) нижи су трошкови канала и 3) понуда се све више прилагођава циљном тржишном сегменту.*

Потпуно интегрисани системи се називају предузетничким вертикалним системима. Уговорни вертикални системи се заснивају на потписаном уговору о сарадњи. Алијансе су проширена сарадња без формализованог уговора. У њима постоји вишестепена међуповезаност међу члановима канала. Постоји лојалност према партнерима у алијанси. Према својој структури стратегијске алијансе могу бити хоризонталне и вертикалне.¹

Управљачки вертикални маркетинг системи немају заједништво као код алијанси, ни формални уговор као код уговорних маркетинг система, ни јасну структуру моћи као код производног система. Њихова карактеристика је сагледана међуповезаност и прихватање лидерства доминантног предузећа. То доминантно предузеће може бити на било ком нивоу у каналу.

Интеграција између произвођача и посредника може да се одигра у два правца: **унапред** и **уназад**. Када је произвођач иницијатор и игра главну улогу интегришући своје дотадашње посреднике у једну привредну организацију, ради се о вертикалној интеграцији унапред.² Када ту улогу

¹ Видети детаљније: Чачић К.: цит. рад, стр. 77-78.

² Видети детаљније: Чачић К.: цит. рад, стр. 173-184.

игра посредник обично велико малопродајно предузеће, онда се ради о тзв. интеграцији (вертикалној) уназад. Произвођачи су често иницијатори интеграционог процеса да би се нашао оптимална комбинација инструмената маркетинг микса за интеграциону целину. Промене у условима пословања и на тржишту често наводе произвођаче да дају иницијативу да се иде на интеграцију ка каналима продаје. Заједничка инвестициона улагања и план активности усмерен ка јединственом циљу фаворизују интеграцију.¹

2.2. Франшизинг (The Franchise system)

Један од облика вертикалне сарадње у каналима продаје, који је последњих година добио на значају не само у појединим земљама већ и на међународној размени јесте тзв. франшизни систем дистрибуције.

“Франшизом прималац франшизе (франшизант), самостални трговац или предузетник, признаје даваоцу франшизе (франшизеру) директну или индиректну накнаду права са одређене производе и(или) услуге пласира коришћењем имица, имена, заштитног знака, опреме, обележја, симбола или других заштитних права франшизера, као и његових техничких и производних искустава, водећи рачуна о систему организације и маркетинга које је франшизер развио, при чему франшизер с једне стране гарантује франшизанту помоћ и савет, а с друге стране контролише одржавање своје пословне концепције и њено спровођење путем инструкција.”²

Код хотелских предузећа, а нарочито у међународним пословима, давалац франшизе често бира најбоље локације, односно франшизанте који су већ на њима или су спремни да се на њима развијају.³ Локација је изузетно значајан елемент у хотелском и уопште, туристичком пословању и она је један од почетних предуслова за остваривање доброг промета и зараде, али се мора водити рачуна о томе да њен квалитет подразумева и подношење одговарајућих, нпр. инфраструктурних и других трошкова. Квалитет локације и ефикасно управљање (планирање, организовање и контрола) увек обезбеђују да се кроз остварени промет и висину продајних цена компензирају сви трошкови, наравно уз претпоставку да постоји одговарајућа тражња.⁴ Како ту претпоставку значајним делом обезбеђује давалац фран-

¹ Ибид, стр. 82.

² Чачић К.: цит. рад, стр. 65.

³ У систему франшизинга могући су следећи основни односи: произвођач-произвођач; произвођач-трговац на велико; произвођач-трговац на мало или занатлија; трговац на велико-трговац на мало или занатлија; услужно предузеће-услужно предузеће; франшизант (прималац франшизе)-подфраншизант, тј. следећи који се укључује у систем, али не директно, преко даваоца, већ преко примаоца франшизе.

⁴ Везјак Д.: *Међународни маркетинг*, Савремена Администрација, Београд, 1991., стр. 179.

шизе, тј. хотелски ланац, франшизант мора и овај аспект да има у виду када плаћа иницијалну цену франшизе.

Слика 57: Предности и мане франшизе

	Предности	Мане
ФРАНШИЗА	Производ/услуга добро утврђени на тржишту Техничка и менаџмент помоћ Стандарди квалитета Мањи оперативни капитал Могућности за раст Заједничко рекламирање	Додатни трошкови Губитак контроле Тешко се гаси уговор Заједнички резултати
ФРАНШИЗЕР	Велика експанзија Диверсификовање ризика Економичнији трошкови Запослени	Губитак контроле Смањени профит Правна питања Регрутовање

“Даваоци франшизе (франшизери) обезбеђују пласман, често кроз велики број продајних пунктова и то без великих инвестиција. Тако се смањује финансијски ризик, а обезбеђује повећање присуства на тржишту.

С друге стране, хотелско предузеће (или предузетник) које прима франшизу међународног хотелског ланца, може да рачуна са низом погодности: обезбеђењем технолошког процеса по нормативима и стандардима франшизера, чиме се постиже одговарајући квалитет услуга, као и одговарајућом контролом кроз редован инспекцијски надзор од стране франшизера; коришћењем имена, односно марке франшизера, што га одмах чини препознатљивим на тржишту; разним врстама помоћи у резервацијама и продаји у целини, оглашавању и промоцији уопште, обуци особља и сл.; коришћењем осталих предности (нпр. економичније набавке и других) које произлазе из припадности једном великом и по правилу, високо софистицираном пословном систему.

У тим оквирима, свакако највећа предност је у томе што се уласком у пословни систем великог хотелског ланца обезбеђује тржиште (тражња), чиме прималац франшизе практично “прескаче” све фазе освајања тржишта и ризике и проблеме које оне у себи носе.¹

Илустрација

Развој система франшизинга у међународном хотелском пословању јасно показује да су његове предности далеко веће од мана које садржи. Једноставан доказ за то хе да су велики корпоративни ланци у САД, као

¹ Ибид, стр. 68.

пионири међународног хотелског пословања, доста рано почели са применом франшизинга: *Holiday Inns* је отворио први објекат у Мемфису 1952. године, а две године касније почео је са операцијама франшизинга; *Ramadin* први хотел почео је са радом 1954. године, а први франшизирани објекат 1959. године; *Hilton* је са франшизингом почео нешто касније (1965. године) итд. При том треба имати у виду да је 90 % свих компанија које се данас баве франшизингом, настало после 1954. године.

Произлази да су *Holiday Inns*, *Ramada* и други амерички хотелски ланци, такође били и међу пионирима франшизинга, као и нека велика ресторанска предузећа тзв. брзе исхране, (*McDonald's* 1955., *Pizza Hut* 1958. године). Развој је био брз и не само да је обезбеђивао продор на нова тржишта, већ и ширење система франшизинга који су касније почели да примењују и хотелски ланци ван САД. На пример, транснационална предузећа из САД имала су 1986. године 8.393 пословних јединица (са хотелима, мотелима и кампиралиштима) у иностранству, од чега 1.187 у власништву, док је 7.206 јединица било покривено њиховим франшизингом. Укупна вредност продаје услуга и производа ових јединица у иностранству износила је те године 15,5 милијарди долара - од тога је 4,7 милијарди долара остварено у власничком, а 10,8 милијарди долара у франшизираном делу. Значи да је франшизинг био заступљен са 86 % у броју јединица и са 70 % у њиховој укупној продаји. Власнички део постиже боље финансијске резултате, а то произлази из раније наведених предности директног инвестирања, целокупног односа хотелских компанија према сопственим јединицама у иностранству, у погледу квалитета услуга, продајних напора, висине цена, оријентације на прецизно утврђене и привржене сегменте и других разлога.

Највећи корпоративни хотелски ланци и данас широко користе систем франшизинга у националним и међународним размерама. У томе и даље предњаче хотелски ланци из САД.

3. Локација објекта (места) пружања хотелских услуга

Специфичности креирања дистрибуције хотелских услуга произлазе из саме природе хотелских услуга. Наиме, услед неопипљивости услуга, хетерогености и интегрисаности производње и потрошње (временске, просторне, власничке...) дистрибуција добија потпуно другачију димензију. За креирање дистрибутивног микса хотелских услуга битна су два проблема: 1) **локација** објекта (места) пружања хотелских услуга и 2) ангажовање **посредника** у дистрибутивном (маркетинг) каналу. Како су

посредници (каналы продаје) већ објашњени у наставку ћемо, укратко, обрадити проблем локације.

Локација објекта има изузетан значај у целокупном пословању сваког хотелског предузећа. Значај локације хотелских објеката додатно повећавају нека одличан обележја која туристичко одн. хотелско тржиште чине тржиштем посебне врсте (*sui generis*). Тако, на пример, за хотелске и друге смештајне објекте посебно је значајно да су они не само физички, већ и производно и уопште, тржишно везани за одређени простор и да чине један део његове понуде који чека тражњу. Другим речима, тражња се креће ка понуди, у овом случају ка хотелским објектима и највећи део њихових услуга (производње) отпочиње тек са појавом гостију, којима иначе основни разлог доласка није конзумирање хотелских услуга, већ туристички, пословни или неки трећи. Стога је позиција предузећа са овог аспекта крајње пасивна, а уз то, његов услужни програм битно је условљен асортиманом и квалитетом других садржаја конкретног простора (дестинације).¹

Доминирајућа тржишна позиција тражње, пре свега везана за њену изразиту еластичност и сезонски карактер, а затим и други фактори, још више истичу значај локације хотелских објеката. Три су, наиме неопходна фактора за успех сваког хотела: први - локација, други, локација и трећи локација.²

3.1. Фактори локације

Сви фактори који опредељују просторни размештај неког привредног објекта деле се на **економске** и **ванекономске**. При том се разликује **микро** и **макро** аспект - први се односи на конкретан објекат, а други на његово окружење, односно на локацију тог објекта у ширем простору и у ширим размерама. Конкретно, микро локација се односи на избор места за изградњу нпр. одређеног хотела, а макро локација на његову просторну и укупну позицију у оквирима датог подручја, тј. дестинације. С обзиром на поменуто, изразиту зависност пословања хотела одличан услова на ширем туристичком подручју (дестинацији), микро и макро аспект се стално прожимају и практично стапају у јединствен, дестинацијски приступ овим питањима.

¹ Чачић К.: цит. рад, стр. 236.

² Powers T. *Marketing Hospitality*, John Wiley and Sons, New York, 1990., стр. 154.

3.1.1. Најважнији фактори за избор локације хотелских и осталих смештајних објеката

Локација хотелских и осталих смештајних објеката је под јаким утицајем фактора који су највећим делом везани за особености туристичког одн. хотелског тржишта.

Од фактора који утичу на избор локације хотелских и осталих смештајних објеката, посебно треба издвојити следеће:¹ развијеност тржишта и удаљеност потрошача, циљне групе (сегменте) потрошача и њихове преференције, близину конкуренције, врсту, категорију и величину објекта, развијеност и близину тржишта добављача, развијеност и близину тржишта радне снаге, атрактивност, приступачност и уређеност простора, развијеност укупних туристичких садржаја одређене дестинације, циљеви раста и развоја предузећа коме припада конкретан објекат, итд.²

1. Развијеност тржишта и удаљеност потрошача односи се на положај објекта према главним токовима тражње - на пример, према усмерености домаће и иностране клијентеле ка приморским или планинским центрима, великим градовима, еколошки очуваним и заштићеним просторима или културно-историјској баштини.

2. Циљне групе (сегменти) потрошача и њихове преференције значајно утичу на локацију објекта и његове остале облике. На основу претходне анализе тржишта, предузеће најпре одређује циљне групе са којима рачуна за објекат који подиже и рангира их у складу са својим стратегијским опредељењима и пословном оријентацијом.

Ако су нпр. пословни путници циљни сегмент хотелског предузећа, онда је јасно да ће оно настојати да лоцира свој објекат пре свега у великом граду или привредном и неком другом центру и близу главних саобраћајница. Јер, таква локација је претпоставка да ће ови путници моћи ефикасно да обаве пословни задатак због којег су и кренули на пут.

За госте који преферирају одмор, рекреацију, спорт, забаву и сл., дакле за класичне туристе као циљну групу, логично је да објекат буде лоциран на простору који има потребне природне и друге предиспозиције и погодности за упражњавање таквих активности. И у овом случају мора бити сагледан његов положај у односу на остале битне факторе за избор локације. У оквиру конкретне туристичке дестинације изузетно је значајна

¹ Чачић К.: цит. рад, стр. 237.

² О наведеним факторима детаљније видети: Чачић К.: цит. рад, стр. 238-252.

локација објекта нпр. у односу на плажу, терен за скијање или жичару која води до њега и сл.¹

3. Близина конкуренције је фактор избора локације који је најчешће уско повезан са развијеношћу тржишта. Кад улазе на нова тржишта - земље или регије - највећа хотелска и ресторанска предузећа увек настоје да своје нове, а добрим делом и франшизиране објекте, обезбеде најквалитетнију локацију и да тиме постигну максималне стартне предности у односу на евентуалне конкуренте који могу касније да се појаве на том тржишту.

4. Врста, категорија и величина објекта, с једне, и локација, с друге стране, међусобно су условљене и имају значајан синергијски ефекат у пословању хотелских и других предузећа у хотелијерству. Њихов утицај на пословне резултате потенциран је и основним одликама хотелског тржишта, али и својеврсним деловањем ових елемената на припрему и одржавање услужног програма предузећа. Локација утиче на врсту, категорију и величину објекта, с друге стране, ови елементи морају се узети у обзир при избору места на којем ће тај објекат бити смештен. Стога је нпр. реално да се у неком малом приморском или планинском, типично туристичком месту, удаљеном од већих саобраћајница и центара, неће подизати мега хотели луксузне категорије или слични објекти. Оправдано је очекивати да се у таквим местима лоцирају разноврсни објекти - хотелског, апартманског, бунгаловског и сличног типа - првенствено средњих и нижих категорија и са садржајима намењеним пре свега спортско-рекреативним активностима, забави и разоноди путем анимације и другим. Разумљиво, микро локација у таквим местима мора да уважи већ поменуте преференције потрошача према положају објеката у односу на плажу, ски-јалиште и остале битне пунктове.

Расположивост и конфигурација земљишта на некој локацији су значајни за димензионирање основног и пратећих објеката, а истовремено и за тип њихове градње - хоризонтални, вертикални или посебни. Код тако посматране величине објеката морају се имати у виду следећа два аспекта:

➤ **први**, код хотелских смештајних и ресторанских објеката увек треба полазити од тога да су они пратећи за основне активности које посетиоци упражњавају и због којих и посећују одређени локалитет. Везано за величину објеката, то значи да су нпр. код хотела у значајној мери заступљени допунски објекти и садржаји за које је потребан велики простор у физичком смислу - разни спортски терени, жичаре и ски стазе, отворени

¹ Ибид, стр. 240.

базени, уређене стазе за шетање (тзв. пешачке стазе), бицикличичке стазе, стазе за јахање, за дивинг туре, затим простори за смештај пловила и осталих средстава помоћу којих се упражњавају разне активности на води итд. Рецимо, један велики центар зимско-спортског туризма са чак 10.000 лежаја заузима површину од 100 хектара, али он истовремено захтева простор за скијање од најмање 2000 хектара;

➤ **други**, физичка величина самог хотела или неког другог смештајног и ресторанског објекта треба да обезбеди одговарајући распон између простора који је намењен нпр. смештају гостију (собе) и оног који обухвата остале садржаје у објекту. Полазни пројектантски нормативи за површину двокреветне собе у хотелима В категорије и виших категорија износе 20-30 м². Светски нормативи економске ефикасности хотела препоручују да учешће смештајних површина у целом објекту треба да буде најмање 45 % (па до 70 %, зависно од категорије и врсте хотела). Тиме се успоставља однос између пројектованог смештајног капацитета и укупне површине конкретног хотела.¹

5. Развијеност и близина тржишта добављача је изузетно значајан фактор локације сваког хотелског и другог смештајног објекта. Посебно треба имати у виду сложеност овог фактора која се, између осталог, испољава у следећем: развијеност и близина тржишта добављача одражава се и на макро и на микро аспект локације и то увек у комбинацији са осталим факторима који утичу на избор места на којем ће се објекат налазити (изградња) или се већ налази (франшиза и сл.). На пример, ако хотелско предузеће развија сегмент пословних гостију, онда врста и намена објекта предрешује да ће се он првенствено лоцирати у већим градским насељима. Градски хотели и други објекти имају бројне предности у снабдевању у односу на оне који су лоцирани нпр. у мањим туристичким местима или на већим саобраћајницама. У сваком конкретном случају неопходно је да се има у виду и развијеност и просторни размештај трговинске мреже и других снабдевача за дотични смештајни објекат.

6. Развијеност и близина тржишта радне снаге као фактор локације одређују најважнији елемент услужног програма хотелског и сваког другог предузећа у туризму. Изражена интерперсоналност хотелских услуга, потенцира значај пословних операција које обавља сваки појединац у извршном и руководећем делу колектива. У великом броју тих операција наглашени су тзв. неопипљиви елементи хотелског производа (услуге), базирани на успостављању својеврсних односа између гостију и запосленог

¹ Ибид, стр. 242-243.

особља. Стога је могућност да се оформи одговарајућа структура и постигне хомогеност колектива, пресудна за укупан квалитет услужног програма хотелског, ресторанских и осталих предузећа у туризму.

7. Атрактивност, приступачност и уређеност простора по правилу су почетни и незаобилазни фактори у избору локације: природне и друге атрактивности конкретних дестинација су предуслов да се на њима уопште и појаве хотелски, други смештајни објекти, а приступачност и уређеност су често пресудни у избору локације са тржишног (приступачност у односу на тражњу, добављаче итд.) и трошковног аспекта (потребна улагања у земљиште за градњу објекта и у његову саобраћајну приступачност и повезаност.¹

8. Развијеност укупних туристичких садржаја одређене дестинације такође може у значајној мери да утиче на избор локације, пре свега са макро, а затим и са микро аспекта.

9. Циљеви раста и развоја предузећа коме припада конкретан објекат су фактор локације који коначно одређује меру уважавања свих поменутих или неких других фактора и њихових комбинација.² Циљеви раста и развоја предузећа имају такву, сродну улогу пре свега зато што су засновани на претходним истраживањима и одговарајућим пројекцијама и што се њима обухватају планирани трошкови изградње или коришћења, тј. укупног функционисања конкретног објекта, за које је већ речено да су коректор сваке комбинације економских фактора у избору његове локације.

3.1.2. Избор оптималне локације хотелског објекта

Методолошки приступ треба да обезбеди неопходне информације које ће омогућити доношење оптималне одлуке о избору локације. За то је упутно да се обаве одређене операције, груписане у следећа два основна домена.

1) неки аутори сугеришу израду студије могућности, тј. студије изводљивости (*feasibility study*) свих операција везаних за поступак избора локације, као и функционисање објекта.³ Њом се испитују сви релевантни фактори и њихов дугорочни утицај, а акценат треба да буде на финансијским условима под којима се избором локације и функционисањем кон-

¹ Ибид, стр. 246.

² О факторима локације видети: Ловрега С., Петковић Г.: *Трговински маркетинг*, Економски факултет-ЦИД, Београд, 2002., стр. 272-276.

³ Видети детаљније: Jagels G.M., Coltman M.M.: *Hospitality Accounting*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2004., стр. 521-545.

кретног објекта обезбеђује очекивани профит власника, тј. предузећа. Студијом изводљивости се утврђују следећи релевантни показатељи:

- **демографско-економске и остале карактеристике подручја**, тј. опште тржишне одлике дестинације на којој ће се наћи (или се већ налази) конкретан хотел. Предузећу су значајне информације о становништву (популацији) и насељености, о запослености, приходима и уопште, животном стандарду тог становништва, развијености малопродајних, индустријских и других активности, затим о развијености саобраћаја, општој развијености туризма и потенцијалима који могу да се користе за те сврхе.

- **карактеристике тражње** са којом може да се рачуна на датом подручју. Анализа тражње треба да утврди циљне сегменте, при чему су уз секундарне, у овом случају често потребни и примарни извор података, односно посебна (оригинална) истраживања у организацији предузећа. Утврђивање циљних група нових или постојећих потрошача, тј. развијање одговарајућих сегмената је кључна одредница за тржишни успех посматраног објекта.

- **конкуренција у оквирима укупне понуде подручја**. Почетна обавеза за предузећа је да одреди главне конкуренте и то у односу на локацију, врсту и категорију објекта (што одмах подразумева и у односу на квалитет услуга, цене и сл.), начин пословања и друге релевантне факторе. Стога је значајна не само анализа постојећи конкурената, већ и процена њиховог раста и развоја у дужем наредном периоду.

- **пројекат места и градилишта на коме ће бити лоциран објекат**. Овде се првенствено има у виду изградња нових објеката. Овде треба имати на уму две групе показатеља. Прва група треба да оцени општу уређеност просторних садржаја односно укупну понуду локације како би се добила слика о позицији хотелског објекта у односу на саобраћајнице, трговинске, спортске и сличне објекте као и на културно-историјске споменике, забавно-рекреативне објекте и др. Друга група показатеља се односи на само место лоцирања хотелског објекта (састав тла, величина парцеле, могућност додатног проширења објекта, трошкови уређења самог градилишта итд.).

Илустрација

Један пример студије изводљивости, наводи једноставан поступак који помаже да се у оваквим студијским испитивањима ускладе пројекције раста хотелског лежаја једне дестинације и тражње којој ће ти нови капацитети бити намењени. Услов је, наравно, да се постигне жељени профит у укупним размерама те дестинације, а то истовремено значи и у предузећу које на том простору лоцира свој објекат. Аутор полази од примера за град

“X” који располаже са 1.500 соба у 6 хотела. Њихова попуњеност, тј. искоришћеност у претходној години била је висока и износила је 80 %. Међутим, анализе показују да се задовољавајући профит за власнике и уз складне односе тражње и понуде постиже при попуњености од 75 %. Значи, постоји могућност да се уз ниже коришћење повећа капацитет, а да се истовремено оствари исти профит на нивоу дестинације, у овом случају града “X” ($1500 \times 80 \% = 1600 \times 75 \%$). Претпоставка је да остали значајни елементи (цене и сл.) остају неизмењени. Али, овакво повећање капацитета ипак захтева измену једног кључног елемента-тражње. Она такође мора бити повећана да би нови капацитет смештаја обезбедио попуњеност од 75 % са којом се одржава исти профит. Полази се од претпоставке да постоји додатна тражња и њен укупни раст процењује на 9,3 %, с тим да су стопе раста за три постојећа сегмента различите. Рачуница изгледа овако:

Сегменти (делови)	Процењена стопа раста	Процењено учешће сегмената	Стварна стопа раста сегмента
1. Пословни путници	9 %	65 %	5,85 %
2. Учесници скупова	7 %	10 %	0,70 %
3. Туристи	11 %	25 %	2,75 %
Укупно	-	100 %	9,30 %

Тзв. стварна стопа раста добијена је разбијањем “разбијањем” процењеног учешћа (колоне 3) процењеним стопама раста за поједине сегменте (колоне 2). Произлази да се уз укупан раста тражње од 9,3 % у граду “X” може ићи са 100 нових соба у посматраној години (тако ће их бити укупно 1.600), затим са још 150 у другој (укупно 1.750), 160 у трећој години (укупно 1.910) итд. И то све уз коришћење, тј. укупну заузетост соба од 75 %. Упозорава се на дужину периода за који се врши предвиђање тражње (најбоље до пет година) и стопа са којом се оперише (за дуже периоде препоручује пре аритметичку него експоненцијалну стопу раста). Предузеће инвеститор треба да примењује и овакве и сложеније поступке и пројектовања тржишних односа на локацији за коју је заинтересовано.

Извор: Coffman D.: *Marketing for a Full House*, School Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, 1984., str. 96-97.

- **остали финансијски** (процена укупних прихода и трошкова објекта, методе финансирања са изворима капитала и сл.) и **конструкционо-тржишни показатељи** (величина соба или сала и осталих просторија, сви односи појединих делова везани за унутрашњи простор објекта, затим његов дизајн, квалитет опреме итд.).

2) Други домен обухвата операције којима се омогућава коначан избор оптималне локације. Инструментаријум који стоји на располагању предузећу-инвеститору (нова градња) или оператору (уговорно преузима-

ње постојећих објеката) и помоћу кога се испитује вредност локације, састоји се од одговарајућих модела и других метода.¹

Питања: 1) На које начине хотели могу продавати своје капацитете, 2) Објасните директне канале продаје, 3) Објасните индиректне канале продаје, 4) Објасните улогу класичних посредника и њихово прилагођавање савременим условима продаје, 5) Шта је глобални дистрибутивни систем, 6) Објасните улогу хотелских резервационих система, 7) Објасните улогу специјализованих посредника, 8) Шта је физичка дистрибуција, 9) Које се одлуке доносе кад је у питању физичка дистрибуција, 10) Објасните процес управљања физичком дистрибуцијом, 11) Наведите и објасните подручја и проблеме сарадње пружалаца услуга (хотела) и дистрибутивних (продајних) канала, 12) Шта је франшиза и зашто је значајна у хотелском пословању, 13) Објасните појам и значај локације хотелског објекта, 14) наведите и објасните факторе локације, 15) Шта све треба да садржи методолошки приступ приликом доношења оптималне одлуке о избору локације.

¹ О моделима и примерима за избор локације смештајног објекта (хотела) детаљније видети: Чачић К.: цит. рад, стр. 258-266.