

DALIBORKA SEFEROVIĆ

**UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA
U CRNOJ GORI**

SPECIJALISTIČKI RAD

**Predmet: Marketing usluga
Mentor: Doc. dr Predrag Sekulić**

**Kandidat: Daliborka Seferović
Studijski program: Nautički
turizam i upravljanje marinama
JMBG:0707978235014**

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Sažetak

Upućujući na ulogu i značenje marketinške koncepcije u savremenom poslovanju hotela, treba prije svega dati naglasak temeljnim postavkama marketinga kao tržišno usmjerenoj poslovnoj koncepciji. Optimalnom kombinacijom elemenata marketing miksa, strateškim planiranjem i organizacijom marketinga u hotelijerstvu, te uz neizostavnu implementaciju nekih od marketinških funkcija, prvenstveno istraživanja tržišta, moguće je realno sagledati ulogu marketing koncepcije u hotelskom poslovanju. Polazeći od posebnosti hotela kao jednog od nosioca turističke ponude, od kojih posebno valja istaknuti činjenicu da je hotelski turistički proizvod koncept različitih proizvoda i usluga - proizlaze i posebne značajne marketinške koncepcije u poslovanju hotela. Govoreći o marketingu kao procesu komuniciranja na tržištu, vrlo važnom se smatra i promotivna uloga, koja u procesu odlučivanja nosioca potražnje ima svrhu ostvarenja ciljeva poslovanja hotelskog preduzeća. Kako je danas kod većine moderno organizovanih hotelskih preduzeća marketing prihvaćen kao najuspješniji oblik poslovne politike, i govoreći o poslovnom odlučivanju, govori se zapravo o odlučivanju u području marketinga.

Ključne riječi: marketinška koncepcija, posebnosti hotelskog poslovanja, strateško planiranje, istraživanje tržišta.

Abstract

Referring to the role and importance of marketing concepts in contemporary business hotel, we must first of all to emphasize the basic tenets of marketing as a market-oriented business concept. Optimum combination of the elements of the marketing mix, strategic planning and organization of marketing in the hospitality industry, and with the inevitable implementation of some of the marketing functions, primarily market research, it is evident consider the role of the marketing concept in the hotel business. Starting from the special features of the hotel as one of the leaders of the tourist offer, one of which is especially important to emphasize the fact that the hotel's tourist product amalgam of various products and services - resulting special features of the marketing concept in the hotel business, in which paper warns. Reflecting on marketing as a process of communication in the market, it is very important consider a promotional role, which is in the process of decision-making carriers demand a view to achieving the objectives of the business of hotel companies. As of today the most modern organized hotel companies marketing recognized as the most successful form of business policies, to talking about business decisions, talking about decision making in marketing.

Keywords: marketing concept, special hotel operations, strategic planning, market research.

U V O D

Kao što je poznato, marketing se shvata kao izraz preduzetničkog, tržišno orijentisanog stila razmišljanja koji se odlikuje stvaralaštvom, jedinstvenošću, a katkad i agresivnošću. Danas se više ne ograničava samo na to da se reaguje na razvoj, to jeste da se registruju podaci, već se teži određivanju parametara radi stvaranja tržišta, uticaja na tržište i osiguranja tržišta. Time je marketing postao preduzetnički način razmišljanja, filozofija vođenja preduzeća prema kojoj su sve poslovne aktivnosti dosljedno usmjerene na sadašnje i buduće potrebe tržišta (gosti, konkurenti i ekološki uslovi). Tržište se sve više pomiče u središte preduzetničkih razmišljanja, a ponašanje koje je nekad bilo ponajprije orijentisano na proizvod, potiskuje strateško djelovanje orijentisano na tržište, dakle gosta.

Danas je preduzetnička sredina karakteristična po mnoštvu diskontinuiteta, pri čemu se stari uslovi nadomještaju novim, koji se brzo izmjenjuju. S jedne strane, na tržištima koja stagniraju intenzivira se konkurencija i prisila profiliranja s obzirom na upravljanje troškovima, ili za pozicioniranjem u pojedinim tržišnim segmentima uz pomoć inovacija. S druge strane, ponašanje potrošača pri odlučivanju o kupovini i u slobodno vrijeme obilježeno je demografskim promjenama i promjenom vrijednosti. Prema Kotleru, od marketinga se traži da se preduzeće dovede u položaj u kojem će "preživjeti" i čak rasti u okruženju karakterističnom po različitim interesnim skupinama i tržištima. Pritom preduzeće mora uspjeti ne samo analizirati raznoliko okruženje u kojem se nalazi već na njega isto tako i uticati, te prognozirati i pokretati tendencije razvoja. Od posebne je važnosti da aktivnosti preduzeća prelaze granice pukog reagovanja na tržišne odnose, te najprije pronađu svoj izraz u kreativnom djelovanju. Tržištu treba preko inovativnih usluga posredovati nove impulse kako bi se na taj način indukovala potražnja i usmjerila na vlastito preduzeće te dugoročno vezala za vlastiti hotel.

Pritom se inovativne okolnosti koje stvaraju mogućnosti na tržištu moraju vrlo široko interpretirati, jer one se ne protežu samo na inovacije u uslugama i postupcima već i na inovacije u menadžmentu, distribuciji i komunikaciji. Konačno, valja upozoriti na to da se marketing kao vodeća poslovna koncepcija načelno ne smije u preduzeću ograničiti samo na kreiranje odnosa koji se tiču plasmana. Sigurno se može govoriti o prioritetu plasmana unutar marketinga, ali dugoročno osiguranje tržišnih potencijala znači i integraciju tržišta nabavke u zatvoreni tržišno-strateški koncept, a da se ne govori pritom o važnosti marketinga nabavke u uslovima tržišta prodavaca. Suprotno brojnim raspravama o marketingu robe široke potrošnje, naći će se malo radova koji se ciljano bave pitanjima marketinga usluga, a još manje onih koji se bave specifičnom problematikom hotelskog marketinga. Načelno se može uočiti značajno oslanjanje literature o uslužnom marketingu na spoznaje iz marketinga o robi široke potrošnje. Pritom valja ipak uzeti u obzir da se ne mogu preuzeti baš sve metodologije i koncepti marketinga robe široke potrošnje.

Treba poštovati specifičnosti odgovarajućih uslužnih preduzeća – u ovom slučaju hotelskog preduzeća. Ta tvrdnja vrijedi i za trgovački marketing jer i kod njega treba voditi računa o specifičnosti marketinško-političkih ciljeva (profiliranja institucija) i instrumenata. Kao što je već rečeno, hotelski marketing se konceptijski svakako može osloniti na spoznaje marketinga materijalnih dobara, no one se moraju prilagoditi posebnim uslovima i pojavama hotelske djelatnosti. Tako iz velike količine individualnosti i male količine mogućnosti standardizacije hotelskih usluga slijedi jasan pomak hotelskog marketinga od marketinga robe široke

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

potrošnje. To najprije vrijedi za raznovrsnu ponudu usluga koja prelazi granice stvarne ponude smještaja i prehrane. Hotelsko preduzeće u načelu nudi paletu različitih usluga, pri čemu individualno kreiranje ponude otežava poređenje s alternativnom ponudom konkurencije.

Zbog otežanosti objektivnog mjerenja kvaliteta, formiranje cijena dobija posebno značenje, s obzirom na to da se cijenom često i rado koristi radi procjene kvaliteta. Osim toga, nematerijalnost usluga otežava promociju jer su slikovni prikaz i prezentacija pomoću primjera, poznati iz marketinga robe široke potrošnje, teško mogući. Zbog toga mjesto promocije proizvoda zauzima promocija institucije, pri čemu se posebno uzima u obzir orijentacija prema doživljaju i ponudi usluga.

S obzirom na to da hotelsko preduzeće ne može uticati na angažovanje vanjskog činioca, postoji velika zavisnost o oscilacijama potražnje. U tom kontekstu valja iznova upozoriti na visoku prilagodljivost i neravnomjernost turističke potražnje, koja, konačno, pokreće potražnju za hotelskim uslugama. Suprotno materijalnom dobru, hotelska usluga se – sa izuzetkom pojedinih usluga prehrane – ne može transportovati na mjesto potražnje. Da bi se, dakle, usluga mogla osmisliti na svrsishodan i isplativ način, vanjski se činioc mora transportovati i unijeti na mjesto ponude. Prema tome, ta je situacija suprotna uslovima marketinga robe široke potrošnje, gdje se redovno dobra transportiraju do mjesta potražnje. Budući da se rezultat usluge hotelskog preduzeća ne može transportovati do mjesta potražnje, obavlja se prelaz hotelske usluge na onog koji je traži, prema takozvanom načelu rezidentnosti, prije svega na lokaciji hotela.

Predmet rada su sportski hoteli, tačnije, prikazan je uticaj marketinga na razvoj hotelijerstva, te dat osvrt na Crnu Goru, gdje postoji veliki potencijal za razvoj istih, ali su neophodna određena ulaganja, tj. adekvatna marketing strategija. Sportski hoteli zapravo imaju osnovnu funkciju da zadovolje potrebe sportista raznih profila, kao i turista koji se opredjeljuju za aktivno provođenje odmora, te im se stavljaju na raspolaganje svi sportski sadržaji, što ujedno obezbjeđuje da su kapaciteti ovakvih hotela što duže u toku godine popunjeni. Ovakva vrsta namjene hotela nema sezonski karakter, tako da bi individualci, pa i porodični ljudi mogli da uživaju u raznim sportskim sadržajima tokom cijele godine.

Cilj rada je prevashodno predstaviti potencijale i raspoložive resurse koje posjeduje naša država, a ima ih u velikoj mjeri, te podstaći javnost na ulaganje i djelovanje upravo u ovom pravcu. Veliki broj crnogorskih hotela raspolaže raznim sportskim sadržajima, međutim, to su dodatne ponude posjetiocima, ali neophodno je izgraditi ili neki već postojeći specijalizovati upravo za sportski turizam.

**UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA
U CRNOJ GORI**

S A D R Ž A J

Sažetak	1
Abstract	2
Uvod	3
1. Pojemno određenje hotela i hotelijerstva	6
1.1. Osnovne funkcije hotelskog preduzeća	9
1.2. Hotelska industrija i koncept održivog razvoja turizma	12
1.2.1. Međunarodni hotelski lanci i održivi razvoj	22
1.2.2. Hoteli u Crnoj Gori i održivi razvoj turizma	24
2. Prostorna i funkcionalna organizacija sportskih hotela	28
2.1. Funkcionalni zahtjevi turizma kad su u pitanju sportski hoteli	29
2.2. Osnovne grupe prostorija u hotelu	30
3. Strateško planiranje marketinga u hotelijerstvu	31
3.1. Politika plasmana i organizacija marketinga u hotelskom preduzeću	36
3.2. Marketinška organizacija kao osnova uspješnog hotelskog poslovanja	38
4. Potencijali razvoja sportskih hotela u Crnoj Gori	39
4.1. Hotel “Komovi”	39
4.1.1. Sportski sadržaj hotela	40
4.2. Hotel “Sport in”	42
Zaključak	44
Literatura	46
Spisak slika, tabela i grafikona	47

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

1. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELA I HOTELIJERSTVA

Želeći da se bavimo pojmovima hotela i hotelijerstva u opštem smislu, a kao sastavnih i neotuđivih dijelova ugostiteljske djelatnosti, potrebno je napraviti mali osvrt na to šta predstavlja ugostiteljstvo kao suštinski činilac postojanja i razvoja turizma kao privredne djelatnosti, kakvu je mi danas znamo. U tom smislu treba reći da ugostiteljstvo podrazumijeva bavljenje dvijema vrstama djelatnosti, a to su priprema i prodaja jela i pića na specifičan način i iznajmljivanje opremljenih soba za noćenje. Dakle, ugostiteljstvo je privredna djelatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka i pružanja usluga smještaja. Sektor ishrane u praksi više gravitira lokalnom stanovništvu, dok je za sektor smještaja karakteristično da je, prije svega vezan za posjetioce iz drugih sredina i da pored pružanja usluge smještaja, najčešće omogućava i pruža usluge ishrane i točenja pića, kao dodatnih usluga. Upravo ta činjenica opredjeljuje, odnosno definiše u najvećoj mjeri hotelijerstvo kao djelatnost.

Treba ipak istaći da kada je riječ o hotelijerstvu istovremeno pružanje usluga smještaja i ishrane nije obavezno i da postoje primjeri takvih hotela u kojima se usluga ishrane ne podrazumijeva. Takav je na primjer slučaj sa tzv. *badžet hotelima*, ili sa *BB* (bed and breakfast) hotelima u kojima je usluga ishrane toliko zaostala i podrazumijeva samo laki kontinentalni doručak. Upravo na bazi ove činjenice, do danas je opstalo pravilo da su usluge smještaja i ishrane u hotelijerstvu objektivno odvojene i da se posmatraju kao dva različita paketa usluga. To znači da u svakom hotelu možete odvojeno konzumirati uslugu smještaja od usluge ishrane, ali i obrnuto, što znači da ne morate biti gost hotela da bi koristili usluge ishrane i točenja pića u okviru hotelskog objekta. Tako su i nastali termini *BB* (bed and breakfast), *polupansion* i *pun pansion*. Kao što smo vidjeli, opredjeljujuća djelatnost hotelijerstva usmjerena je na sektor smještaja, ali praksa i teorija potvrđuju i uvažavaju postojanje smještaja hotelskog tipa sa ili bez ishrane. Poslije svega, mogla bi se izvesti i definicija hotelijerstva koja bi obuhvatala sve ono što je do sada rečeno i koja bi glasila: Hotelijerstvo je privredna djelatnost u okviru ugostiteljstva, koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smještaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju.

Za hotelijerstvo se često kaže da je reprezentativna ugostiteljska djelatnost iz razloga što je specifična po prostornim, tehničko-tehnološkim i organizaciono-kadrovskim mogućnostima, što omogućuje da se u okviru jedne cjeline ostvari potpuna ugostiteljska usluga, dakle kombinacija usluga smještaja, ishrane i točenja pića i napitaka.¹ Kada je riječ o hotelima kao najpoznatijim i najrasprostranjenijim objektima za pružanje usluga smještaja, treba reći da mnogi autori ističu posebnost usluga u hotelu, koje se prije svega odnose na visok kvalitet usluge smještaja, personala i uređenja prostora, kao i na zadovoljavanje savremenih zahtjeva putnika. U tom smislu, hotel mora da odgovori na određene navike putnika, kao što su visoka kultura stanovanja i ishrane i u tom pogledu obezbijedi odgovarajući kvalitet usluge, poslovnost i savremeno vođenje objekta.²

Težeći da izdvoji hotel, kao posebnu vrstu ugostiteljskog objekta za smještaj i diferencira ga od drugih objekata koje nominalno pružaju istu vrstu usluge, Međunarodno udruženje vlasnika hotela je 1926. godine donijelo odluku o minimumu zajedničkih karakteristika svakog objekta koji pretenduje da se zove hotelski. Te zajedničke karakteristike se odnose na:

1 Lončar, M. (2008), **Osnovi hotelijerstva**, Viša hotelijerska škola, Beograd, str.119

2 Kosar, Lj. (2002), **Hotelijerstvo – teorija i praksa**, Viša hotelijerska škola, Beograd, str.89.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

organizaciju i upravljanje u funkciji usluge smještaja visokog kvaliteta, smještaj i ishranu kao predmete djelatnosti, arhitekturu i uređenost prostora u i oko objekta, naglašenu sanitarnu i higijensku bezbjednost i zaštitu od požara, uređenost soba za izdavanje uz postojanje odgovarajućeg broja zajedničkih prostorija i sanitarnih čvorova izvan komercijalnih soba, odgovarajuću površinu soba i njihovu opremljenost, uslužno i tehničko osoblje i na opremljenost kuhinjskog bloka po savremenim prehrambeno-tehničkim i sanitarno-higijenskim standardima.³

Ono što savremeno hotelijerstvo izdvaja od ostalih srodnih djelatnosti u sferi pružanja usluga smještaja jeste stalno održavanje kvaliteta usluga i uvođenje različitih novih vrsta usluga nekarakterističnih ugostiteljskoj djelatnosti, a sve u cilju da se poveća kvalitet osnovne usluge smještaja i odgovori na potrebe savremenog čovjeka. U tom smislu i naš *Zakon o turizmu* i *Pravilnik o klasifikaciji*, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata posmatraju hotel kao reprezentativni ugostiteljski objekat za smještaj. Poslije svega navedenog, ako bi trebalo izvesti definiciju pojma hotela, onda bi ona morala ovako glasiti: Hotel je osnovni, reprezentativni ugostiteljski objekat za smještaj, otvorenog tipa, namijenjen različitim kategorijama korisnika, koji posluje po komercijalnim principima, u tehničko-tehnološkom i organizacionom smislu koncipiran na način koji obezbjeđuje pružanje usluga smještaja, najčešće objedinjenih sa uslugama hrane, pića i napitaka, uključujući pružanje odgovarajućih dodatnih usluga, funkcionalno povezanih u isti produkt.

Iznijeta definicija je više nego jasna, ali bi ipak pametno bilo objasniti i razložiti pojedine pojmove koji su u njoj iznijeti. Rečeno je da je hotel u osnovni objekat, to se odnosi na podjelu ugostiteljskih objekata za smještaj na osnovne, odnosno one kojima je ugostiteljstvo osnovna djelatnost i na komplementarne, kojima je ugostiteljstvo komplementarna, odnosno dopunska djelatnost. Slijedi stav da je hotel reprezentativni ugostiteljski objekat za smještaj, što znači da je prvi u rangi ugostiteljskih objekata za smještaj, pri čemu se od njih razlikuje po kvalitetu, ali i kvantitetu usluga koje nudi svojim gostima. Činjenica da je hotel mjesto na kome su objedinjene usluge smještaja, hrane, pića, napitaka, ali i niza drugih usluga koje su neophodne savremenom čovjeku za normalno dnevno funkcionisanje, ukazuje na svu njegovu reprezentativnost.

Takođe je iznijeta formulacija da je hotel ugostiteljski objekat otvorenog tipa, da posluje po komercijalnim principima i da je dostupan različitim kategorijama gostiju. To znači da je javnog karaktera i da svaki građanin koji može priuštiti usluge koje hotel nudi može biti njihov korisnik. Treba reći da postoje ugostiteljski objekti zatvorenog tipa, kao što su radnička odmarališta, čiji su vlasnik pojedina preduzeća, zatim dječija i omladinska odmarališta koje koriste isključivo korisnici za koje su namijenjeni, kao i rehabilitacioni centri i liječilišta koje koriste zdravstveni osiguraonici upućeni na liječenje i oporavak.

Treba napomenuti da su radnička, dječija i omladinska odmarališta, pa čak i liječilišta i rehabilitacioni centri objekti nekomercijalnog karaktera, gdje korisnici usluga ne plaćaju pun, odnosno komercijalni iznos cijene, nego jedan manji dio, dok država, preduzeće ili neka institucija dotira ostatak sredstava. Uz to, treba istaći da to što pojedini objekti nisu komercijalnog karaktera znači da ne ostvaruju profit kroz svoje poslovanje, nego samo pokrivaju troškove poslovanja. Hotel u svakom slučaju nije takva institucija. U posljednjem dijelu definicije, rečeno je da je hotel tehničko-tehnološki i organizaciono-kadrovski koncipiran da obezbijedi pružanje usluga smještaja, hrane, pića i napitaka i drugih dodatnih

³ Kosar, Lj. (1993), **Hotelijerstvo**, Viša Hotelijerska škola, Beograd, str.54.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

usluga. To znači da moraju postojati svi tehnički uslovi u vidu različitih uređaja i opreme neophodnih za normalno funkcionisanje hotela, zatim da moraju biti obezbijeđeni različiti tehnološki procesi tokom pružanja usluga i proizvodnje u pojedinim fazama boravka gosta u hotelu, ali i da svi ti procesi moraju biti organizovani i kadrovski obezbijeđeni, kako bi proces prenosa najčešće kombinovanih usluga tekao bez problema.

Kada se govori o hotelu kao ugostiteljskom objektu za smještaj, ne može se a ne spomenuti neke njegove osnovne karakteristike, a to se prije svega odnosi na kapacitet i tipove hotela. Tada je riječ o kapacitetu treba reći da je to sposobnost nekog objekta ili grupe objekata da prime određenu količinu nekakvih jedinica. U ovom slučaju, kapacitet hotela određen je brojem soba, kao osnovnih smještajnih jedinica. Sa druge strane, kapacitet sobe izražen je u broju ležaja, stoga treba praviti razliku u odnosu na kapacitet hotela i kapacitet sobe. Rečeno je da je soba osnovna smještajna jedinica, pa valja obrazložiti činjenicom postojanja složene smještajne jedinice, koja se naziva apartman i koja se sastoji najmanje od jedne spavaće sobe, kupatila, prostorije za dnevni boravak opremljene TV prijemnikom i mini barom.

Kada je riječ o kapacitetu hotela, koji aludira na njegovu veličinu, može se reći da postoji nekoliko takvih podjela. Riječ je uglavnom o malim, srednjim i velikim hotelima, odnosno o hotelima sa malim, srednjim i velikim kapacitetom. U nekim podjelama, srednji kapacitet se može definisati kroz dvije odrednice i to kao prosječan i nadprosječan. Suština je jasna, ali problem ipak nastaje kod definisanja pojmova malo i veliko, koji se drastično razlikuju od autora, do autora, odnosno u zavisnosti od kontinenta sa kojeg potiču. U tom smislu, evrpski autori poput Dukasa iz Velike Britanije smatra da su mali hoteli kapaciteta do 25 soba, a da veliki hoteli imaju kapacitet i preko 300 soba. Sa druge strane, američki autori Kasavana i Bruks granice pomijeraju na više, pa tako hoteli manjeg kapaciteta imaju do 150 soba, doh hoteli velikog kapaciteta imaju preko 600 soba. Takođe, praksa je pokazala postojanje tzv. mega hotela čiji kapaciteti prevazilaze 1000 soba. Takvi hoteli karakteristični su za velike svjetske metropole, najpoznatije centre zabave i velika svjetska ljetovališta. Prama stanju sa kraja 20. vijeka bilo je preko 150 takvih hotela, a neki od njih su: Izmailovo (5500), Exalibur Hotel and Casino (4032), Rossia Hotel (3200), Las Vegas Hilton (3174), Mirage Hotel (3049). Godine 1993. u Las Vegasu je otvoren novi hotel MGM Hotel Grand čiji je raspoloživi kapacitet 5505, dok je nekoliko godina kasnije, tačnije krajem 2000. takođe u Las Vegasu počeo sa radom hotel Venecija, sa kapacitetom od preko 6000 smještajnih jedinica. Ovaj objekat se smatra najvećim hotelom na svijetu.⁴

Druga značajna karakteristika hotela kao ugostiteljskog objekta za smještaj i hotelijerstva kao privredne djelatnosti u stalnom razvoju jeste tipizacija hotela. Tipizacija predstavlja proces diferenciranja određenih pojava oblika unutar iste vrste objekata. Izdvajanje pojedinih tipova hotela predstavlja sastavni dio razvoja hotelske djelatnosti, ali i odražava stepen razvoja ove djelatnosti. To znači da postojanje većeg broja različitih tipova i podtipova hotela označava viši stepen razvoja hotelijerstva kao privredne djelatnosti. Proces diferenciranja, odnosno tipizacije unutar hotelijerske djelatnosti se odvija pod uticajem velikog broja različitih spoljnih faktora. Dva najznačajnija faktora na osnovu kojih se mogu izdvojiti na desetine posebnih tipova objekata hotelskog tipa su: lokacioni faktor sa jedne i motiv posjete, asortiman usluga i kategorija potrošača sa druge strane. U tom smislu, lokacioni faktor diferencira sljedeće tipove hotela: primorski, planinski, banjski, gradski, tranzitni. Kada je u pitanju drugi pomenuti faktor, koji se prije svega odnosi na motiv posjete, onda treba reći da

⁴ Čerović, S. i Čomić Đ. (2011), **Projektovanje i izgradnja hotela**, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.36.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

je on bio uzrok naredne podjele po tipovima: odmarališni, poslovni, konferencijski, konvencijski, kazino, sport-hoteli, porodični i tematski hoteli.

Dakle, jasno se da primijetiti da se proces izdvajanja pojedinih tipova hotelskih objekata nalazi pod uticajem niza različitih faktora, pri čemu oblici ispoljavanja i intenzitet dejstva predstavljaju promjenjive kategorije, koje se mijenjaju u skladu sa razvojem i napredovanjem hotelijerske djelatnosti, ljudskog društva u cjelini i čovjeka kao pojedinca i potrošača, odnosno korisnika tih usluga. Proizilazi da se ne može govoriti o potpunim podjelama, već da se u nizu slučajeva radi upravo o graničnim tipovima u kojima dominiraju dva ili čak tri faktora. U tom smislu, hotel može biti lociran na moru, biti tematski i biti orjentisan ka kazino igrama. S tim u vezi, u praksi egzistira veliki broj objekata koji predstavljaju kombinacije različitih tipova, upravo iz tog razloga što se za diferenciranje istovremeno koristi više različitih kriterijuma. Najvažniju primjenu specijalizacija, odnosno tipizacija hotela ima u definisanju i izradi strategije poslovanja. U širem smislu specijalizacija podrazumijeva usmjeravanje na tačno određenu grupu korisnika usluga, odnosno potrošača, pa se strategija poslovanja pored usmjeravanja djelatnosti u neku od specifičnih tržišnih niša, podrazumijeva i utvrđivanje osnovnih smjernica u oblasti marketing i menadžment djelovanja jednog hotela.⁵

1.1. Osnovne funkcije hotelskog preduzeća

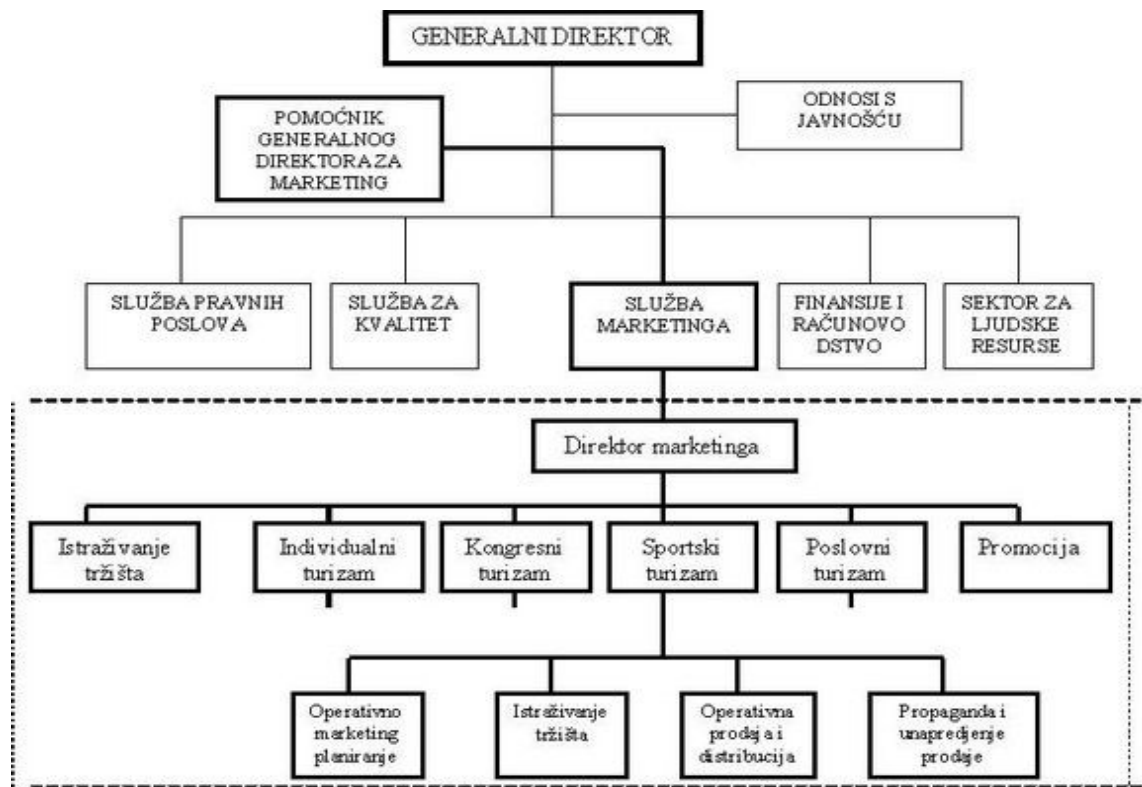
Osnovne funkcije hotelskog preduzeća ubrajaju se u područje smještaja i ishrane, pa su prema tome iz toga izvedene usluge nematerijalne prirode. Usluge koje nudi hotelsko preduzeće proizlaze iz kombinacije materijalnih dobara (hotelske sobe, jelo, piće) s mnoštvom od slučaja do slučaja različito pruženih usluga. Ipak, valja uzeti u obzir da se potražnja za hotelskim uslugama ne ograničava samo na fiziološke osnovne potrebe za hranom i stanom već i na obilje dodatnih usluga, kao što su gostoljubivost, uljudnost, koje se, štaviše, izvode iz nadređenih potreba kao što su društvene potrebe, potreba za priznanjem ili za samoostvarenjem. U tom kontekstu valja upozoriti na individualnu orijentisanost ponude usluga na želje gostiju, jer svaki gost ima individualnu strukturu potreba, karakterističnu po različitim motivima, iz čega proizlazi potreba da se usluge od slučaja do slučaja potpuno drukčije oblikuju i kombinuju.

Na grafikonu 1. su, uz osnovne funkcije, egzemplarno prikazane neke sporedne funkcije hotelskog preduzeća, odnosno kadar kojim hotel raspolaže. Promotre li se hotelske usluge, može se i za njih reći da se rezultati uslužnih procesa ne mogu spremati. Doduše, uz različite nematerijalne usluge, kao internim činiocima koriste se i materijalnim dobrima (jelo i piće, hotelske sobe), no i tu postoji samo ograničena sposobnost skladištenja, spremanja. Tako za sektor ishrane u hotelskom preduzeću postoji tek mala sposobnost skladištenja materijalnih činioaca jer se jela i u neprerađenom i u pripravljenom stanju mogu čuvati samo ograničeno vrijeme.

⁵ Radosavljević, Ž. (1996), **Savremeni menadžment hotelijerstva i restoraterstva** – praksa i primjeri uspješnih svjetskih hotelijera, Pronalazaštvo, Beograd, str.72.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Grafikon 1. Funkcije i kadar hotelskog poslovanja



Izvor: Ingram, H., Ransley, J. (2000), *Developing Hospitality Properties and Facilities*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 65.

Sa sve dužim nekorišćenjem opada kvalitet internih činioca. Tako neiznajmljena hotelska soba ipak u svako doba mora biti na raspolaganju. Ta okolnost zahtijeva izvjesne radove na održavanju spremnosti za uslugu (npr. čišćenje). Ako se nekom sobom ne koristi duže vremensko razdoblje, izvršeni su radovi nakon nekog vremena izgubljeni i moraju se reprodukovati radi obnove spremnosti za uslugu. Načelno vrijedi da neiskorišteni lični radovi propadaju i da se u nekom kasnijem trenutku više ne mogu reaktivirati.

Hotelska usluga može se realizovati samo direktnim putem, ličnim kontaktom između onoga koji uslugu nudi i onoga koji je traži. Vanjski činioc određuje trenutak i opseg usluge. Sažeto rečeno, hotelsko se preduzeće može posmatrati kao oblik uslužne djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uslovljena prisutnošću gostiju, te koja upotrebom materijalnih i nematerijalnih internih činioca pruža direktne usluge trećoj osobi koja kao vanjski činioc ulazi u uslužni proces. No, uprkos opštem značenju uslužnog preduzeća, za hotelsko se preduzeće mogu utvrditi i neke osobitosti. Jedna od njih ogleda se već u tome što je u potražnji za hotelskim uslugama najčešće riječ o izvedenoj, dakle derivativnoj potražnji. Hotelska se usluga redovno ne traži radi nje same, već, štoviše, rezultira iz potražnje za turističkim uslugama, kao što su npr. godišnji odmor, druženje, oporavak, obrazovanje, poslovno putovanje itd. Izuzetak sigurno čine stalni gosti, kojima se može pripisati direktna potražnja za specijalnim uslugama pojedinog hotela. Pritom se, međutim, može pretpostaviti da je i tu takođe riječ o derivativnoj potražnji. Može se, naime, nagađati da je prvobitna potražnja za ponuđenim uslugama određenog hotela proizlazila iz potražnje za drugim turističkim dobrima. Dalje, ostaje

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

pretpostavka da se pri pojavi promjena u okolini, na koji turistički uslovljena potražnja negativno utiče, takođe mora računati s posljedicama za potražnjom hotelskih usluga.

Kod hotelskog preduzeća se može, dakle, prepoznati dalekosežna komplementarnost s ponudom usluga drugih turističkih subjekata, kao i s ekološkim uslovima. Zato se u budućnosti nameće zahtjev hotelskim preduzećima da vode računa o opštem trendu orijentacije prema doživljaju u turizmu jer uz klasične ponude za godišnji odmor, ponajprije ponude koje uključuju sportske aktivnosti, posebne dimenzije doživljaja, kao i mogućnosti obrazovanja, imaju prilike za plasman. Iz toga se za pojedina hotelska preduzeća nameće nužnost prilagođivanja razvoju kroz izmijenjenu poslovnu ponudu, kako bi se i dalje moglo udovoljavati promijenjenim željama gostiju na godišnjem odmoru.

Čini se da je to nadasve hitno ako se zna da godišnji odmor sve manje služi samo fizičkom oporavku, te postaje sastavni dio provođenja ukupnog slobodnog vremena i zadovoljenja ličnih interesa u slobodno vrijeme. Na privredni uspjeh hotelskog preduzeća utiču drugi elementi turističke djelatnosti. Iz te situacije proizlaze i posebni zahtjevi koji se postavljaju pred hotelski marketing. Marketing hotelskog preduzeća karakterističan je po tome što se ne ističe samo sam hotel kao mjesto tradicionalnih usluga već se nude paketi usluga namijenjeni doživljaju i potrebama rješavanja problema različitih ciljnih skupina.

Daljnja specifičnost proizlazi iz okolnosti da se hotelsko preduzeće zbog svojih usluga smještaja i prehrane može ubrojiti u vrste pogona koji su obično otvoreni 24 sata na dan, i to 365 dana u godini. Ta situacija iziskuje od ponuđača trajnu uslužnu pripravnost, pri čemu se samo za nekoliko sati može pretpostaviti ograničena uslužna pripravnost pojedinih sektora hotela. Isti autor navodi fiksno vrijeme od 6 sati noću, koje dopušta ograničenje uslužne pripravnosti, pri čemu se mogućnosti ograničene uslužne ponude svakako moraju posmatrati zavisno od veličine i kvaliteta i zahtjevnosti njenih gostiju.⁶

S obzirom na činjenicu da hotelsko preduzeće svoje usluge plasira direktno gostu, a da vrijeme pružanja usluge određuje gost kao vanjski činioc, postoji velika zavisnost hotelskih usluga od stohastičke potražnje. U hotelijerstvu se susreće potražnja koja jako varira zavisno od prihoda, te koja svakog sata, dana, sedmice itd. može prelaziti iz jedne u drugu krajnost. Toj vrlo varijabilnoj potražnji suprotstavlja se relativno neelastična ponuda ograničena tehnički raspoloživim kapacitetima (npr. brojem ležaja).

Kako bi u svako doba bilo na usluzi, hotelsko je preduzeće prisiljeno usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje, jer kapacitetima uslovljena nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročna prilagođavanja. Tako se između vremena popunjenosti gube vremena nedovoljne popunjenosti kapaciteta tokom kojih kapaciteti ostaju neiskorišteni, pa se tako nepovratno gube za svrhe pružanja usluga. Smanjenje postojećih kapaciteta tokom praznih vremena čini se jedva mogućim, barem u smislu kratkoročne raspoloživosti. Prilagođavanje kapaciteta, npr. zatvaranjem pojedinih nivoa, ili redukovanjem osoblja, bila bi osim toga, često povezana sa sniženjem nivoa usluge i kvaliteta u preduzeću, te se zato preporučuje samo u rijetkim izvanrednim okolnostima dugoročne mogućnosti sezonskog planiranja. Tako se npr. hotel za zimske sportove u mjestu isključivo zimskih sportova može zatvoriti tokom ljetnih mjeseci, a da to ne utiče na smanjenje kvaliteta, ako u tom razdoblju nema potražnje.

⁶ Prevedeno i prilagođeno, [http:// www.hotels.com/\(01.10.2014\)](http://www.hotels.com/(01.10.2014))

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Budući da se ponuđene hotelske usluge sastoje ponajprije od usluga koje zahtijevaju mnogo osoblja, jasno je da redukovanje osoblja istovremeno prati sniženje kvaliteta i opsega usluga, što bi imalo za posljedicu povećano angažovanje vlastitih snaga gosta, koji bi to osjetio, u najblažem smislu, kao pogoršanje kvaliteta usluge. Međutim, strukturalna prekapacitiranost takođe stvara probleme vezane na ekonomiju troškova jer je struktura troškova hotela karakteristična po velikom iznosu fiksnih troškova, uglavnom uzrokovanih troškovima prostora i osoblja.

Visina troškova osoblja slijedi, s jedne strane, iz okolnosti da je kod hotelskih usluga uglavnom riječ o lično pruženim uslugama. Ljudski rad je u hotelijerstvu od bitnog značaja. Budući da se usluga hotela indukuje vanjskim činiocima, dolazi do neredovnog angažovanja osoblja, broj kojeg je teško planirati. Time uslovljena dominantna orijentacija osoblja na popunjenost hotela izražena je u relativno visokom udjelu troškova osoblja u troškovima poslovanja. Udio troškova osoblja iznosi, prema procjenama relevantnih stručnjaka, prosječno oko 30%. Osim toga, visok udio troškova osoblja u cjelokupnim troškovima poslovanja može se ocijeniti kao izraz visokih zahtjeva za stručnim znanjem i kvalifikacijom zaposlenih. Nadalje, valja primijetiti da je opseg ljudskog rada u hotelu, ponajprije u području direktnog kontakta s gostima, jedva otvoreno za mogućnosti racionalizacije koje su poznate iz industrije. Time se objašnjava utvrđeno veće opterećenje troškovima u segmentu hotelijerstva viših kategorija koje se odlikuje velikom količinom servisnih usluga. Enormna konkurencija i visoki fiksni troškovi daju naslutiti male mogućnosti za uspjeh politike preduzeća koja je najprije orijentisana na smanjenje ili prebacivanje troškova. Štaviše, situacija na tržištu kupaca zahtijeva strategiju profilisanja s inovativnim marketinškim idejama za iskorišćavanje kapaciteta.⁷

1.2. Hotelska industrija i koncept održivog razvoja turizma

U posljednje dvije decenije, održivi razvoj je postao jedan od osnovnih principa ekonomske misli i (u određenoj mjeri) formulisanja i sprovođenja politika u svijetu. Koncept održivog razvoja je proizašao iz niza izvještaja Ujedinjenih Nacija i konferencija o održivom razvoju, a dalje je dopunjen Milenijumskom deklaracijom Ujedinjenih Nacija.

U Crnoj Gori usvojena je Deklaracija o ekološkoj državi u periodu priprema Konferencije u Riju, i učinjeni su prvi koraci ka uvođenju koncepta održivog razvoja u proces donošenja nacionalnih politika. Međutim, kriza iz 90-ih godina je blokirala dalji razvoj i implementaciju koncepta, tako da je ostalo još puno toga da se uradi da bi se prešlo sa retoričke posvećenosti na praktičnu implementaciju.

Struktura i sadržaj Smjernica- Smjernice za NSOR – CG su konzistentne sa Planom implementacije iz Johanesburga i sa Mediteranskom strategijom održivog razvoja. Rađene su na bazi postojećih informacija, bez obzira na nedostatak podataka/nesigurnosti karakteristične za pojedina pitanja.

Inicijalni nacrt Smjernica zasnovan je na postojećim nacionalnim strategijama, studijama i analizama (uključujući između ostalog i Strategiju razvoja i redukcije siromaštva (SRRS ili PRSP), Agendu ekonomskih reformi, Pravce razvoja Crne Gore kao ekološke države, Strategiju regionalnog razvoja, sektorske strategije za čvrsti otpad i otpadne vode, turistički razvoj, itd). Dalja dorada Smjernica biće izvršena kroz radionice i druge vidove konsultacija

⁷ Čačić, K. (2010), **Poslovanje hotelskih preduzeća**, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.45.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

sa društvenim akterima, kao i kroz doprinos eksperata i mišljenja savjetodavnih tijela koja će pratiti proces izrade NSOR. Radni dio procesa izrade same Strategije odvijat će se kroz tri radne grupe formirane za pitanja: 1) ekonomskog razvoja; 2) upravljanja životnom sredinom i prirodnim resursima; i 3) društvenog razvoja. Konsultativno-participativni dio procesa odvijat će se kroz radionice, okrugle stolove i slične forume koji će definisati opšti okvir za aktivnosti radnih grupa, kako bi se obezbijedila sveobuhvatna obrada tematskih oblasti, identifikovali finansijski potencijali i procedure, utvrdili planovi implementacije i mehanizmi za nadgledanje i evaluaciju učinaka.

Dokument Okvirne smjernice Strategije održivog razvoja Crne Gore sastoji se od pet poglavlja. Postojeće studije i konsultacije predstavljaju osnov za dijagnostički dio Smjernica. Glavni izazovi su obrađeni u Poglavlju II Smjernica, i povezani su sa dokumentom Vizije održivog razvoja. Opis glavnih aktera i zainteresovanih strana dat je u Poglavlju III Smjernica. Mobilisanje aktera i implementacija koncepta uprave biće od presudnog značaja za Strategiju održivog razvoja. Prioritetni sektori gdje su potrebne intervencije da bi se spriječila dalja degradacija životne sredine i poboljšao životni standard/ smanjilo siromaštvo su analizirani u Poglavlju IV ovih Smjernica. Konačno, identifikacija institucionalnih i finansijskih sredstava za implementaciju Strategije održivog razvoja data je u Poglavlju V Smjernica. Široko prihvaćena definicija koncepta održivog razvoja data je u Brundtland izvještaju kao «zadovoljavanje potreba postojećih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe». Vremenom su razvijene i razne druge definicije, koje, između ostalog, uvode i zahtjev za među-generacijskom jednakosti i jednakosti unutar jedne generacije (jednakosti shvaćene u smislu jednakih prava), kao i zahtjev konstantnosti ukupnog kapitala koji se prenosi slijedećoj generaciji. Usvajanje Milenijumske deklaracije u septembru 2000. godine i usvajanje Milenijumskih razvojnih ciljeva na nivou Ujedinjenih Nacija naglasilo je potrebu za iskorjenjivanjem siromaštva, kako bi se obezbijedio uravnoteženi razvoj na globalnom nivou.

Slika 1. Koncept održivog razvoja



Izvor: <http://odrzivirazvoj.com/>, (05.10.2014)

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Održivi razvoj zahtijeva angažovanje svih aktera u ekonomskoj i socijalnoj areni, kao i stalni dijalog kako bi se prevazišli/ izbjegli obrasci neodrživog rasta i obezbijedili konačni rezultati koji će donijeti najveće koristi svima. Takvi rezultati mogu se postići ukoliko i kada bude postignut sporazum između svih zainteresovanih strana u društvu, i kada njihovi različiti interesi budu zastupljeni u procesu odlučivanja. Ovo, s druge strane, zahtijeva promjenu konvencionalnih procesa kreiranja i sprovođenja politika i uvođenje koncepta uprave (dobrog upravljanja), čija je implementacija značajno napredovala u razvijenim tržišnim privredama.

Politička volja, dalje i ubrzane institucionalne reforme, usvajanje međunarodnih standarda i izgradnja kapaciteta, predstavljaju neophodne elemente za uvođenje koncepta uprave u Crnoj Gori, čime se stvara socijalni i politički kontekst u kojem je moguće ostvariti ciljeve održivog razvoja. Kreiranje i sprovođenje politika mora biti sve više zasnovano na participaciji i konsultacijama sa ključnim zainteresovanim stranama kako bi se izbalansirani različiti, često konkurentni prioriteti (uključujući ekonomski razvoj, socijalnu sigurnost, zaštitu životne sredine i očuvanje kulturnog identiteta) na način koji će dovesti do smanjenja tenzija, mobilisanja energije koja postoji u društvu i koji će obezbijediti najbolje dugoročne rezultate. Implementacija principa sadržanih u Arhuskoj Konvenciji (uključujući i pristup informacijama i pravdi, kao i pitanje participacije) i u revidiranoj Konvenciji iz Barselone (Članovi 19 i 20) je od ključnog značaja i predstavlja preduslov za održivi razvoj.⁸

Iz vizije održivog razvoja (koja obuhvata ekonomsku, socijalnu, ekološku, etičku i kulturnu viziju), biće izvedene smjernice, definisani ciljevi za prioritetne oblasti i akcije za ostvarivanje ciljeva. U tom procesu, veze sa globalnim ciljevima i/ili ciljevima na nivou EU, kao i sa regionalnim pitanjima biće u potpunosti sagledane. U isto vrijeme, razvije se osnov za sistem monitoringa i evaluacije, i definisati indikatori održivosti i pokazatelji učinaka koje je moguće pratiti u Crnoj Gori, a koji su uporedivi na regionalnom/međunarodnom nivou, odnosno koji mogu biti od koristi u procesu pridruživanja EU. Definisanje i implementaciju NSOR – CG treba shvatiti kao proces koji se periodično ponavlja, u kojem će se informacije dobijene iz sistema monitoringa i evaluacije koristiti za dalje usavršavanje i periodično prilagođavanje prvobitno definisanih ciljeva i mjera.

Još jedan važan proces koji će biti promovisan jeste izgradnja partnerskih odnosa između zainteresovanih strana i mobilisanje svih aktera radi učešća u izradi (i implementaciji) Strategije održivog razvoja. Koncept uprave i politička volja su od presudnog značaja, s obzirom da predstavljaju preduslov za djelotvornu i koordiniranu kolektivnu akciju koja je neophodna radi prevazilaženja postojećih razvojnih neravnoteža, kao i radi usmjeravanja privrede i društva na put održivosti. Izgradnja kapaciteta i poboljšanje uprave će stoga predstavljaju sastavni dio procesa izrade i implementacije.

Oštar pad do kojeg je došlo tokom devedesetih godina, zajedno sa strukturnim disbalansima socijalističke planske ekonomije iz perioda prije 90-ih, rezultirali su lošim makro-ekonomskim pokazateljima, uključujući i nizak BDP po glavi stanovnika, visoku nezaposlenost, visok trgovinski deficit (turizam je, npr, kao jedna od vodećih izvoznih grana zabilježio oštar pad u odnosu na 80-te) i visok strani dug. Crnogorska ekonomija danas može biti opisana kao nedovoljno efikasna i konkurentna, još uvijek u procesu tranzicije ka tržišnoj privredi.

⁸ Prilagođeno, [http://www.turizmologija.com/\(29.09.2014\)](http://www.turizmologija.com/(29.09.2014))

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Posljedice takvih negativnih trendova uključuju: značajne socijalne promjene; zastarjelu infrastrukturu; izražene pritiske na životnu sredinu i prirodne resurse; kao i smanjenje kvaliteta usluga kao što su obrazovanje i zdravstvena zaštita (mada se može reći da je pristup ovim uslugama manje-više zadržan na prethodnom nivou). Negativne socijalne promjene obuhvataju porast siromaštva, nestajanje srednje klase, odliv kvalitetnih i perspektivnih kadrova i odsustvo značajnijeg poboljšanja u oblasti ravnopravnosti polova.

Socijalna isključenost/ marginalizacija nekih grupa stanovništva – npr. raseljenih lica i izbjeglica koji su došli zbog konflikata u bivšoj Jugoslaviji, ili siromašnih koji nemaju pristup resursima i uslugama – je takođe postala vidljiva.

Početkom dvijehiljaditih, registrovani su znaci ekonomskog oporavka kao što su makroekonomska stabilnost, skroman rast BDP-a i zaposlenosti. Privatizacija je u toku (masovna vaučerska privatizacija je sprovedena 2000/2001 godine, a privatizacija velikih industrijskih i turističkih kapaciteta putem tenderske prodaje i dalje traje; privatizacija u sektoru energetike predstoji), pri čemu civilni sektor često iskazuje zabrinutost vezano za transparentnost i zaštitu javnih interesa u procesu privatizacije.

Ekonomске reforme su u toku, a trebalo bi ih ubrzati kako bi se dovršio proces tranzicije i poboljšali ekonomski učinci zemlje, čime bi se poboljšala i perspektiva priključenja EU. U isto vrijeme, primjetni su znaci neodrživog rasta – npr. rasta na uštrb prirodnih resursa. Još jedno važno pitanje koje treba riješiti je pitanje raspodjele koristi od ekonomskog oporavka. Potrebni su dodatni naponi kako bi se osiguralo da siromašni i ugrožene grupe stanovništva ostvare koristi od rasta. Drugim riječima, zahtjevi za jednakošću i pravičnošću moraju biti zadovoljeni, a negativni efekti liberalne tržišne ekonomije ublaženi.

Trenutnu situaciju karakterišu nerazvijeni sjeverni region i razvijeniji primorski i centralni region. Kao rezultat, evidentno je smanjenje broja stanovnika na sjeveru (naročito u ruralnim oblastima) i sve veći pritisak stanovništva na centralni i posebno na primorski region. Prema rezultatima popisa iz 2003. godine, broj stanovnika u jednom od najvažnijih primorskih gradova (Budva) porastao je za 36% u periodu od 1991 do 2003 godine. S druge strane, gustina naseljenosti u primorskom regionu je najveća, s obzirom da stanovništvo živi u uskoj priobalnoj zoni. Stanovništvo se u primorskoj zoni uveća i za nekoliko puta tokom turističke sezone.

Najveći dio siromašnih živi u sjevernom regionu (45% siromašnih, u odnosu na udio u ukupnom broju stanovnika od 31%). Putevi i ostala infrastruktura su prilično nerazvijeni u ovom dijelu Crne Gore, što predstavlja prepreku za dalji razvoj. S druge strane, postoje značajni potencijali za razvoj poljoprivrede i turizma. Sjeverni region ima i značajne šumske i vodne resurse, ali je potrebno pažljivo razmotriti prijetnje od neodržive upotrebe, kako bi se spriječila degradacija tih resursa ubuduće. Najvažniji problemi životne sredine obuhvataju:

- Stare i zagađujuće industrije (tehnologije) – zagađivanje određenih lokacija i loše ekološke učinke glavnih zagađivača (Kombinat aluminijuma Podgorica, Željezara Nikšić, Termoelektrana Pljevlja);
- Visok stepen zagađenosti iz urbanih izvora – čvrsti otpad, otpadne vode; nerazvijena komunalna infrastruktura takođe predstavlja prepreku za ekonomski (a naročito za turistički) razvoj;
- Neodrživa upotreba/ pretjerana eksploatacija resursa kao što su energija, vode i šume;

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

- Sve veći uticaj saobraćaja – kako drumskog (nezadovoljavajući kvalitet goriva, stara vozila, zagušenost u velikim gradovima i loš sistem javnog saobraćaja, potreba za izgradnjom novih puteva) tako i pomorskog (nepostojanje mjera za rješavanje pitanja zagađenja koje izazivaju brodovi/ plovila);
- Prijetnje za biodiverzitet (zbog nestajanja staništa pojedinih vrsta, kao i prekomjernog iskorišćavanja komercijalnih vrsta);
- Problemi sa upotrebom zemljišta i neplanskom gradnjom, pri čemu je neplanska gradnja posebno izražena na lokacijama koje su atraktivne za razvoj turizma.

S druge strane, sistem upravljanja životnom sredinom je slab i nema kapaciteta da riješi ove probleme na efikasan način. Najvažniji problemi obuhvataju slab/ mali institucionalni kapacitet, fragmentirane i ponekad kontradiktorne zakone i njihovo slabo poštovanje u praksi, nezadovoljavajuće finansiranje (manje od 0.1% BDP-a se troši iz javnih izvora na zaštitu životne sredine). Sistemi monitoringa i informisanja ne obezbjeđuju dobru informacionu osnovu za odlučivanje, dok ekološki pokazatelji često nijesu dostupni i/ili nisu uporedivi. Postoji veliki prostor za poboljšanje vezano za pristup informacijama i učešće javnosti u procesu odlučivanja o pitanjima životne sredine. Crna Gora kasni i u ispunjavanju svojih obaveza po osnovu međunarodnih sporazuma (npr. UNFCCC – Okvirna UN konvencija o klimatskim promjenama, CBD – Konvencija o biološkom diverzitetu).

Proces decentralizacije je u toku, ali puno toga još treba uraditi, naročito kada je u pitanju jačanje uloge lokalnih vlasti. Uloga civilnog sektora je slaba, iako u porastu. Konsultacije (između javnog, privatnog i civilnog sektora) i participacija su rijetki u procesu kreiranja i implementacije politika, dok je klima nepovjerenja često prisutna u javnom životu. Uloga centralne vlasti je još uvijek vrlo jaka. Formulisanje anti-korupcijske strategije i politike je u toku.

Implementacija koncepta održivog razvoja u Crnoj Gori zahtijevaće fundamentalne promjene i uvođenje koncepta dobre uprave, koji podrazumijeva djelotvornu interakciju između svih društvenih aktera – vladinih, nevladinih, ekonomskih, socijalnih, kulturnih i vjerskih, umjesto koncepta upravljanja bez sprovođenja otvorenih participativnih i konsultativnih procesa. U tom smislu biće neophodne i značajne institucionalne promjene.

Aprila 2005. godine Evropska komisija je dala pozitivnu ocjenu Studije izvodljivosti o spremnosti Srbije i Crne Gore da otpočne pregovore za Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju. Proces harmonizacije sa standardima i propisima EU je već otpočeo (uglavnom kroz zakonodavne reforme) i očekuje se da postane pokretačka snaga u formulisanju ne samo ekonomske već i socijalne i politike zaštite životne sredine u Crnoj Gori. Međutim, taj proces će takođe predstavljati krupan izazov i u pogledu institucionalnih kapaciteta i u smislu obezbjeđivanja sredstava neophodnih za postizanje standarda EU u pojedinim oblastima.

U dugotrajnom i kompleksnom procesu tranzicije ka tržišnoj ekonomiji, Crna Gora još nije dovoljno iskoristila proces globalizacije, dok njena ekonomija može u isto vrijeme biti izložena negativnim aspektima procesa otvaranja. Neophodno je identifikovati politike koje će stimulirati proizvodne kapacitete i konkurentnost uz puno mobilisanje svih dostupnih ljudskih i finansijskih resursa, lokalnog stanovništva i njegovih preduzetničkih talenata.⁹

⁹ Graton, C. and Taylot, P. (2000), **Economics of sport and recreation**, Spon Press, London and New York, str. 81.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Osnovni izazovi u oblasti ekonomije uključuju slijedeće: okončanje procesa privatizacije i stvaranje uslova za otvorenu, konkurentnu i efikasnu ekonomiju (sa privatnim sektorom kao pokretačem), povećanje zaposlenosti i mogućnosti za stvaranje prihoda, privlačenje stranih investicija, obezbjeđivanje bržeg razvoja sjevera, unapređenje infrastrukture, bolju iskorištenost turističkih i poljoprivrednih potencijala, obezbjeđivanje poštovanja propisa zaštite životne sredine i primjene principa „zagađivač/korisnik plaća“ i obezbjeđivanje pravične raspodjele koristi među svim regionima i grupama stanovništva.

Imajući u vidu slabo dosadašnje iskustvo, integracija zahtjeva održivosti u razvojne politike će predstavljati poseban izazov. U nekim slučajevima, ovaj izazov će biti izražen i zbog nesigurnosti i nedostatka informacija potrebnih za donošenje odluka. Podizanje nivoa svijesti i izgradnja kapaciteta za implementiranje koncepta održivog razvoja su, zbog toga, od najveće važnosti. Istovremeno, treba osigurati bolju koordinaciju i konsultacije između raznih sektora (unutar vlade, kao i između vlade i privatnog i civilnog sektora). Sve sektorske politike treba da uključuju zahtjeve održivosti i to u najvećoj mogućoj mjeri. Tamo gdje informacije nijesu dostupne, treba primijeniti princip predostrožnosti u kreiranju politika i odlučivanju.

Takođe je važno poboljšati koordinaciju međunarodne razvojne pomoći i koristiti je na najdjelotvorniji i održiv način. Još jedan izazov je poboljšanje regionalne saradnje tako da ona doprinese postizanju ciljeva održivog razvoja.

Izazov poboljšanja životnog standarda, smanjenja siromaštva i socijalne isključenosti-Oko 12% crnogorskog stanovništva živi ispod linije siromaštva, a za blizu 35% se procjenjuje da je ekonomski ugroženo . Glavni izazov će biti ubrzanje ekonomskog rasta uz poboljšanje sistema socijalne zaštite i uvođenje novih mjera koje imaju za cilj da zaštite ranjive slojeve stanovništva od daljeg negativnog uticaja prelaska na tržišne uslove (kao što su npr. povećanje cijene električne energije i cijena osnovnih usluga). Imajući u vidu višedimenzionalnu prirodu siromaštva, smanjenje siromaštva i poboljšanje životnog standarda neće zahtijevati samo ekonomski rast i tradicionalne mjere socijalne zaštite, već i posebne napore kako bi se ovom dijelu stanovništva omogućilo da izađe iz klopke siromaštva (poboljšanja u upravi tj. upravljanju, aspekti ljudskih prava, bolje obrazovanje i pristup uslugama i resursima, poboljšanje rodno balansa itd.).

Izazov reforme sektora obrazovanja-Osnovni zadatak tekuće reforme sektora obrazovanja biće da se obezbijedi razvoj vještina i znanja koji su prilagođeniji zahtjevima moderne ekonomije. Koncept održivog razvoja treba da postane dio nastavnih planova i programa na svim obrazovnim nivoima, zajedno sa etičkim vrijednostima koje se nalaze u osnovi tog koncepta. Integracija koncepta održivog razvoja u obrazovne programe, u kombinaciji sa drugim mjerama (uključujući i neformalno obrazovanje), uticaće na jačanje svijesti o održivom razvoju i na promjenu sadašnjih, često neodrživih obrazaca ponašanja. Promjena svijesti je ujedno i jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja. U sklopu reforme sistema obrazovanja, obrazovne institucije treba takođe podstaći da sarađuju sa privatnim sektorom i da razvijaju istraživačke sposobnosti na raznim poljima modernih tehnologija.

Izazov poboljšanja upravljanja prirodnim resursima i smanjenja zagađenja-Potrebne su značajne promjene u svim segmentima sistema upravljanja životnom sredinom da bi se: obezbijedila efikasnija upotreba vode i energije i smanjila zagađenje vode i vazduha; na najmanju moguću mjeru sveo negativan uticaj otpada i podstaklo racionalnije korišćenje resursa; obezbijedila bolja politika i planovi u oblasti uređenja prostora, te osiguralo njihovo

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

spровоđenje; zaštito bio-diverziteta, obezbijediti očuvanje zaštićenih i osjetljivih prirodnih i kulturnih područja i osigurati održivo korišćenje šuma.

Prioritetne akcije koje, između ostalih, treba preduzeti u raznim međusobno povezanim oblastima su:

- Pобољшanje u upravljanju vodnim resursima (kroz poboljšanje poljoprivrednih tehnika, racionalnije korišćenje vode u naseljima i industriji, recikliranje korištene vode itd.).
- Štednja energije i efikasnija kontrola zagađenja vazduha (kroz bolji menadžment u industriji i energetici, razvoj održivog saobraćaja, energetske efikasniju gradnju stanova i kuća, razvoj obnovljivih izvora energije itd.).
- Promovisanje uravnoteženog regionalnog razvoja, zasnovanog na održivom iskorištavanju dostupnih resursa i komparativnih prednosti, i kontroli pritiska od turizma i migracija stanovništva, odnosno kontroli rizika od depopulacije.
- Razvoj djelatvornih administrativnih i finansijskih kapaciteta za investicije potrebne za adekvatan tretman otpadnih voda i otpada (komunalnih i industrijskih), kako bi se suzbilo zagađenje voda.
- Identifikacija i uključivanje svih aktera i zainteresovanih strana u proces implementacije prioriteta akcija.

Identifikacija i uključivanje aktera i zainteresovanih grupa-Vlada je zasigurno jedan od ključnih aktera u izradi i implementaciji Strategije održivog razvoja. Kako je ranije pomenuto, crnogorska Vlada je već izrazila svoju posvećenost principima održivog razvoja. Ipak, potreban je dodatni rad na usvajanju holističkog i održivog pristupa razvoju i na preduzimanju praktičnih koraka na implementaciji takvog pristupa. Da bi se sproveli ti procesi i mjere, potrebna je bolja koordinacija i izgradnja kapaciteta sa jedne i uvođenje koncepta dobre uprave (governance) sa druge strane.

Potrebno je ustanoviti trajan dijalog među svim segmentima društva o tome kako prevazići razne razvojne izazove i poboljšati ekonomske, socijalne i ekološke uslove. Posebno je važno identifikovati i omogućiti uključivanje marginalizovanih aktera/ zainteresovanih grupa – onih koji do sada nijesu imali moći da utiču na kreiranje politika, a koji pak mogu značajno uticati na implementaciju, odnosno na koje sprovođenje politika može značajno uticati. Uključivanje različitih zainteresovanih strana predstavlja preduslov za prihvatanje Strategije od strane šireg kruga društvenih aktera i predstavlja ključ za uspješnu implementaciju.

To dalje znači da je, osim uključenja Vlade i međunarodnih razvojnih institucija, neophodno obezbijediti odgovarajuće učešće onih zainteresovanih strana koje do sada nijesu imale veću ulogu u procesu kreiranja politika. U crnogorskim uslovima, to zahtijeva povećanu ulogu lokalnih tijela, nevladinih organizacija, obrazovnih i naučno-istraživačkih institucija, poslovnog sektora i strukovnih udruženja u oblikovanju i implementaciji Strategije održivog razvoja i ostvarivanje djelatvornog i trajnog dijaloga među svim zainteresovanim strana.

Što se tiče lokalnih uprava i njihove uloge u strategiji održivog razvoja, osnovni procesi koji su neophodni u Crnoj Gori su nastavak decentralizacije, uz obezbjeđivanje više fiskalne i potrošne moći lokalnih uprava i povećanje njihovog kapaciteta i koordinacije. Bolja saradnja među različitim nivoima vlasti je takođe neophodna, zajedno sa razjašnjenjem nekih preklapanja nadležnosti koje trenutno postoje. Istovremeno, posebnu pažnju treba posvetiti pokretanju i korištenju regionalnih mreža za saradnju među gradovima i opštinama, i primjeni

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

dobre međunarodne prakse. Implementacija Lokalne agende 21 je takođe veoma važna da bi se u potpunosti iskoristili potencijali kojima lokalne uprave raspolažu za postizanje održivog razvoja.

Da bi se osigurala održivost sektora turizma i dao doprinos održivom razvoju, moraju se uzeti u obzir uticaji na životnu sredinu kao što su zagađenja i izgradnja u obalnom području, kao i socijalni i kulturni uticaji turizma. Tokom poslednjih godina, turizam na primorju karakterišu kratke turističke sezone (obično dva ljetnja mjeseca) sa velikim brojem turista (uglavnom) niske platežne moći. Takav turizam i za njega karakteristične fluktuacije stanovništva su obično praćeni značajnim ekološkim(i socijalnim/kulturnim) uticajem, a malim prihodima. Potražnja za turističkim uslugama (kao što je smještaj) podstakla je neplansku (često i nelegalnu) gradnju duž uskog pojasa obale. Slično, pojava neplanske gradnje karakteristična je i za atraktivne lokacije na sjeveru. Ovaj trend se mora zaustaviti i negativne posljedice ublažiti, a buduću gradnju treba pažljivo planirati.

Potrebne su mjere za povećanje prihoda generisanog turizmom, uključujući i poboljšanje infrastrukture (putevi, vodosnabdijevanje) i poboljšanje nivoa usluga. Posebnu pažnju treba posvetiti boljem iskorištavanju nacionalnih i kulturnih specifičnosti za razvoj turizma. Potencijali za razvoj turizma u centralnom i sjevernom regionu su slabo iskorišteni – planine, planinske rijeke, jezera, nacionalni parkovi i bogat biodiverzitet se mogu iskoristiti za razvijanje nove i/ili dopunjavanje postojeće turističke ponude Crne Gore. Istovremeno, zahtjeve održivosti treba ugraditi u takav razvoj od samog početka da bi se spriječili budućí negativni uticaji. Prioritet treba da imaju razvoj eko-turizma, seoskog turizma i sličnih vrsta turizma koji imaju nizak stepen uticaja na životnu sredinu.

Priroda Crne Gore, uključujući bogati biodiverzitet i specifične pejzažne i kulturne vrijednosti, je jedno od njenih najvećih bogatstava. Po broju vrsta po jedinici površine, Crna Gora se ubraja među prve zemlje u Evropi, a ujedno je i dom mnogim endemskim vrstama. Dio teritorije zaštićen nacionalnim zakonodavstvom je relativno mali – 7,1% teritorije ima status nacionalnih parkova i zaštićenih područja. Sa druge strane, međunarodnim zakonodavstvom zaštićen je značajan dio teritorije Crne Gore. U okviru UNESCO-a zaštićen je basen rijeke Tare (program Čovjek i biosfera – MAB od 1977. godine), Kotorsko-risanski zaliv (1979) i Nacionalni park Durmitor (1980). Takođe, Skadarsko jezero se od 1995. godine nalazi na listi međunarodno značajnih močvarnih područja kao stanište vodenih ptica, saglasno Konvenciji o močvarnim područjima (Ramsarska konvencija). Postoje brojni pritisci na biodiverzitet, čak i u zaštićenim područjima, koji se prije svega ogledaju u prekomjernoj eksploataciji (šuma, biljnih i životinjskih vrsta, ribljeg fonda, komercijalno značajnih vrsta) i ugrožavanju staništa (eksploatacija pijeska, izgradnja infrastrukture, neadekvatna urbanizacija). Evidentni su i pritisci na pejzažne i kulturne vrijednosti.

Postoji ogroman prostor za poboljšanje prakse na polju zaštite prirode i očuvanja kulturnog naslijeđa) (npr. priprema inventara vrsta, usklađivanje i sprovođenje popisa, harmonizacija sa zakonodavstvom EU, upravljanje zaštićenim područjima, prekogranična saradnja), a potrebno je uraditi i niz koraka da bi se osigurala djelotvorna zaštita integralnih vrijednosti biodiverziteta i ispunili zahtjevi Konvencije o biološkom diverzitetu (CBD).

Usljed slabe prakse i ne-sprovođenja propisa u oblasti planiranja i uređenja prostora, izraženi su problemi sa urbanim razvojem (najuočljiviji su kroz lošu infrastrukturu za neplanski/nezakonito podignuta naselja) i promjenom namjene prostora.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Neplanski/nezakonito podignuta naselja su u pojedinim slučajevima dom za neke od marginalizovanih/siromašnih grupa stanovništva.

Stambeni problemi su očigledni za značajan postotak stanovništva, mada generalno posmatrano postoji višak stambenog fonda. Najviše razloga za brigu postoji kod socijalno i ekonomski ugroženih slojeva stanovništva koji često žive u smještaju ispod standarda.

U zaključku se može reći da održivi razvoj podrazumijeva kontinuirani proces koji treba sprovoditi bez rigidnosti – fleksibilno i putem institucionalnih sredstava koje je neophodno stalno prilagođavati promjenljivim okolnostima, i koji treba voditi poboljšanim upravljanjem i dijalogom između svih strana uključenih u taj proces.

U tom smislu, postojeća finansijska i institucionalna sredstva treba proširiti, povećati i koristiti efikasnije, a istovremeno stvarati i koristiti nova sredstva i instrumente za djelovanje. Konačno, treba identifikovati i implementirati mehanizme monitoringa i indikatore održivog razvoja, koji su u skladu sa onima razrađenim od strane Mediteranske komisije o održivom razvoju (MCSD), da bi se evaluirali rezultati preduzetnih prioritarnih akcija. Masovni razvoj turizma nakon Drugog svjetskog rata, izazvao je mnoštvo negativnih posljedica po životnu sredinu. To je nesumnjivo ukazalo na potrebu stavljanja ove djelatnosti pod koncept održivog razvoja. U slučaju turizma, kao i nekih drugih djelatnosti, pokazalo se da zaštita životne sredine ne može biti izolovana, jer čini sastavni dio razvojnog procesa. Dakle, i turizmu je neophodan održivi razvoj.

Koncept održivog turizma je trend upravljanja ovom djelatnošću koji će u istu ravan staviti ekološke, ekonomske i socio-kulturne kriterijume. Neke od definicija održivog razvoja turizma ističu sljedeće:

Održivi turizam je takav razvoj ove djelatnosti koji ne ugrožava resurse na kojima se zasniva, kako bi oni ostali sačuvani i za dolazeće generacije ikako bi te generacije mogle na istom ili višem nivou da zadovoljavaju svoje turističke potrebe.

Održivi turizam je pozitivan pristup u razvoju ove djelatnosti koji namjerava da umanjiti tenzije i neslaganja nastala u kompleksu interakcija između turističke privrede, posjetilaca, životne sredine i lokalnih zajednica. To je onaj pristup koji uključuje dugoročni koncept razvoja prirodnih i stvorenih resursa. Ovo nije antirazvojni koncept, već on insistira na priznanju ograničenog razvoja.

Održivi razvoj udovoljava potrebama sadašnjih turista i turističkih regija uz istovremeno uvećanje šanse za buduće turiste. To je takvo upravljanje resursima koje će zadovoljiti ekonomske, društvene i etetske potrebe, uz istovremeno podržavanje kulturnog integriteta, osnovnih ekoloških procesa i biološkog diverziteta.

Svjetska turistička organizacija ističe da je održivi razvoj turizma vodič i menadžment vještina primjenjiva za sve oblike turizma i u turističkim destinacijama svih tipova, uključujući i masovni turizam, kao i raznovrsne segmente turističkog procesa. Principi održivosti se odnose na ekološke, ekonomske i socio-kulturne aspekte turističkog razvoja. Razvoj i primjena politike održivog turizma mora se bazirati na brojnim principima i pristupima. Njihovo poštovanje je garancija da će ciljevi održivog turizma biti realizovani. To se prije svega odnosi na donošenje odluka u skladu sa težnjom kontrolisanog razvoja. Kriterijumi i principi koji se najčešće koriste u održivom razvoju turizma su ekološka

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

održivost, društvena održivost, kulturna održivost, ekonomska održivost, obrazovni elemenat, lokalno učešće i princip zaštite.

Ekološka održivost se u javnosti shvata kao jedan od osnovnih vidova održivog razvoja. Ona u osnovi podrazumijeva izbjegavanje ili minimalizovanje uticaja na ekološke komponente životne sredine. To se, između ostalog, postiže kroz određivanje nosećeg kapaciteta. Značaj nosećeg kapaciteta za ekološku održivost je veliki, ali je isto tako neophodno razumijevanje da je on od posebnog značaja i za društvenu i ekonomsku održivost.

Društvena održivost podrazumijeva mogućnost zajednice, bez obzira da li je ona lokalnog ili nacionalnog nivoa, da nakon ostvarenih prihoda nastavi normalno da se razvija bez narušavanja harmonije, koja se ponekad može pojaviti kao rezultat loše definisanog razvoja. Ovdje nastaju sukobi koji se loše odražavaju na zajednicu. Rešenje problema se takođe može tražiti u definisanju nosećeg kapaciteta, kao i indikatora održivog turizma koji bi trebalo da pomognu izbjegavanje društvene podjele izazvane turizmom. Kulturna održivost se ogleda u opstajanju kulturnih navika zajednica koje pružaju turističke usluge, a koje se često pod uticajem dominantnih kultura turista mijenjaju. Ekonomska održivost i njeno stanje nije ništa manje važna od drugih principa unutar održivog turizma. Održivost u ovom značenju se tumači kao nivo ekonomskog prihoda realizovan od strane turističkog razvoja. Obrazovni elemenat je često istican kao važna razlika između novih formi turizma i konvencionalnog turizma. To naravno ne podrazumijeva isključivo akademsko proučavanje održivog turizma, što je takođe važno, već se insistira na obrazovanju turista, kao i ostalih učesnika u turizmu, kako bi bolje razumijeli posljedice sopstvenih aktivnosti na životnu sredinu.

Lokalno učešće u turističkom privređivanju može varirati u širokom opsegu. Za održivi turizam su karakteristični oni tipovi učešća u kome je lokalna zajednica konsultovana oko projekta, uvedena u proces organizacije turizma i gdje kontroliše tu organizaciju. Zato se ističe da je održivi turizam onaj u kome je lokalna zajednica potpuno uključena u turističku privredu. Princip zaštite ističe kako održivi turizam često naglašava potrebu zaštite prirodnog i kulturnog nasljeđa. Težnja za zaštitom je jedna od suštinskih karakteristika novih oblika turizma. Vodeći principi održivog turizma su su ključni za razvoj i primjenu njegove politike. Ovaj koncept teži stvaranju boljeg svijeta, u kome će ekonomski, socijalni, kulturni i ekološki faktori biti uravnoteženi. To je strategija koja objedinjuje razvoj i probleme životne sredine.

Koncept održivog razvoja teži stvaranju boljeg svijeta, u kome će ekonomski, socijalni, kulturni i ekološki faktori biti uravnoteženi. To je strategija koja objedinjuje razvoj i probleme životne sredine. Pogrešno je tumačenje održivog razvoja isključivo kroz ispunjenje liste određenih zahtjeva, jer je on generalno usmjerenje. Radi se o jednostavnoj činjenici da smo sudbinski povezani sa našim okruženjem. Sve naše djelatnosti manje ili više zavise od tog okruženja i zato moramo realizovati razvoj koji proizvodi više vrijednosti nego što uzima iz prirode. Iz prirode se ne smije uzimati više nego što je određeno sposobnošću njene generacije. Zato se u centru ovakvog djelovanja nalazi odgovornost, koja isključuje kratkoročan način razmišljanja. Pojam održivi razvoj se pojavio početkom osamdesetih godina XX vijeka, dok sama ideja bilježi daleko složeniju evoluciju (tabela 1).

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Tabela 1: Evolucija održivosti kroz vrijeme

FAZA 1	ODRŽIVOST
Period	Preindustrijski
Objašnjenje	Ljudi s živjeli održivo, jer tehnologije nisu bile napredne i uglavnom su bili vođeni težnjom za opstankom.
Rezultat	Simbioza razvoja sa prirodom.
FAZA 2	USLOVNA ODRŽIVOST
Period	Industrijski period
Objašnjenje	Vjera u nepostojanje granice ljudske snage nad prirodom (vođena ekonomijom).
Rezultat	Neprecizno isticanje ekonomskog rasta. Razvoj definisan iznad želje za zaštitom.
FAZA 3	NEODRŽIVOST
Period	Postindustrijski
Objašnjenje	Prekomjerno naglašavanje ekonomskog razvoja bez razmatranja posljedica po životnu sredinu.
Rezultat	Jasno orijentisana ekonomija isključivo prema ekonomskom rastu. Dalje iscrpljivanje prirodnih resursa.
FAZA 4	POVRATAK ODRŽIVOSTI
Period	Sadašnjost i neposredna budućnost
Objašnjenje	Ekonomska i moralna obaveza u zadovoljavanju potreba budućih generacija.
Rezultat	Ekonomski rast i razvoj unutar ekoloških granica: komplementarnost zaštite životne sredine i ekonomskog razvoja.

Izvor: Boyd, 2000.

Značaj održivog razvoja se ogleda u veličini i intenzitetu ekološkog napretka koji je glavno obilježje vremena u kome živimo. Sadašnji momenat okarakterisan je kao apokaliptična prijetnja čovjekovih dostignuća. Ekološka kriza je nerazdvojni dio velikih civilizacijskih zbivanja, prije svega, ona je rezultat duboke krize načina proizvodnje, modela potrošnje, privrednog rasta, koji su uz dominantnu podršku društvene koristi razorili čovjekovu unutrašnju prirodu.

1.2.1. Međunarodni hotelski lanci i održivi razvoj

Početnu fazu razvoja hotelskih lanaca karakteriše povezivanje malog broja hotelskih objekata u užem prostornom okruženju, koja prelazi u fazu regionalnog širenja i stvaranja nacionalnih i međunarodnih hotelskih lanaca. Čuveni hotelijer iz SAD, Conrad Hilton, smatra se osnivačem sistema poslovanja po principu hotelskog lanca. Uspostavljanje ovog sistema počeo je kupovinom prvog hotela u Teksasu 1919. godine, kome su kasnije priključeni i mnogi drugi. Međutim, tek poslije Drugog svjetskog rata odvija se intenzivniji razvoj hotelskih lanaca u smislu rasta broja objekata, a samim tim i teritorijalnog širenja. Da bi postale uspješne hotelske kompanije imaju tri mogućnosti:

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

- međunarodna orijentacija i širenje na nova geografska područja;
- orijentacija na nacionalno ili regionalno tržište kreiranjem adekvatne strategije;
- popunjavanje tržišne niše.

Najpoznatiji svjetski hotelski lanci su: Hilton, Sheraton, Hyatt, Holliday inn, Radisson SAS, Mandarin Oriental, Berkeley i drugi. Međunarodni turizam predstavlja bitan faktor u svjetskoj ekonomskoj razmjeni. Veliki doprinos razvoju turizma daju velike multinacionalne kompanije koje karakteriše globalna poslovna orijentacija. Početak dvadeset prvog vijeka karakterišu značajne promjene u okruženju koje su uticale na sektor hotelijerstva. Promjene u strukturi i vlasništvu hotelskih kompanija su uticale na promjenu strukture turističkog tržišta. Dominacija manjeg broja međunarodnih hotelskih lanaca, uticala je na razvoj i poslovnu strategiju nacionalnih i regionalnih hotelskih lanaca.

Tabela 2. Najveći hotelski lanci

Rang	2007. Rang	Naziv hotelskog lanca	Sedište	2007. broj soba	2008. broj soba	2007. broj hotela	2008. broj hotela
1	1	IHG (InterContinental Hotels Group)	Windsor, England	585,094	619,851	3,949	4,186
2	2	Wyndham Hotel Group	Parsippany, N.J. USA	550,576	592,880	6,544	7,043
3	3	Marriott International	Washington, D.C. USA	537,249	560,681	2,999	3,178
4	4	Hilton Hotels Corp.	Beverly Hills, Calif. USA	502,116	545,725	3,000	3,265
5	5	Accor	Paris, France	461,698	478,975	3,871	3,982
6	6	Choice Hotels International	Silver Spring, Md. USA	452,027	472,526	5,570	5,827
7	7	Best Western International	Phoenix, Ariz. USA	308,636	305,000	4,035	4,000
8	8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	White Plains, N.Y. USA	274,535	284,800	897	942
9	9	Carlson Hotels Worldwide	Minneapolis, Minn. USA	146,600	151,077	969	1,013
10	10	Global Hyatt Corp.	Chicago, Ill. USA	135,001	114,332	721	375

Izvor: <http://hotels.com/>, (15.09.2014)

Karakteristike hotelskih lanaca:

- Predstavljaju sastav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagarantovanim standardom iza kojeg stoji tržišno poznato ime
- hoteli su vezani ugovornim obvezama u kojima su dužni poštovati prihvaćene standarde (a za standarde platiti ugovoreni iznos) prednost: bolja prodaja, prepoznatljiva propaganda, zajednička nabavka, garancija kvaliteta
- obično se poistovjećuju sa brendiranim hotelima

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Hoteli u hotelskom lancu mogu biti povezani na slijedećim osnovama:

- Potpuno vlasništvo

vrsta povezivanja hotela u hotelski lanac u kome je nosioc standarda i potpuni vlasnik hotelskog standarda i hotela u kome ga primjenjuje

- Franšizni ugovor

ugovor kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac. Postoje dvije ugovorne strane: davatelj franšize (franšizor), hotel ili primatelj franšize (franšizant). Poznati davaoci franšiza za hotelske lance su Hilton, Inter-Continental, Holiday Inn, Sheraton, a kod restorana: McDonalds, Wendy, Pizza Hut. Franšiza je trajni odnos između franšizanta i franšizora u kojem je sve franšizorovo znanje, imidž, uspjeh, proizvodnja i marketinška tehnika dana franšizantu uz nadoknadu.

- Ugovor o menadžmentu

je ugovor kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac u kojem postoje dvije ugovorene strane koje su međusobno povezane zajedničkim interesima: vlasnik hotela i menadžment kompanije.

- Ugovor o najmu

je ugovor kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac u kojem postoje dvije ugovorne strane koje međusobno uređuju svoje odnose. Vlasnik hotela daje hotel u najam za određenu najamninu i ne snosi rizik o poslovanju i primjeni standarda. Davatelj standarda (brenda) ugovorom preuzima hotel i zarađuje primjenom svojih standarda te preuzima rizik nad poslovanjem.

1.2.2. Hoteli u Crnoj Gori i održivi razvoj turizma

Svi hoteli u Crnoj Gori moraju promijeniti i uskladiti svoje poslovanje sa održivim razvojem turizma. U zavisnosti od toga gdje je hotelski objekat pozicioniran, u velikoj mjeri zavisi njegova atraktivnost za goste, odnosno obim prometa, cijene usluga, prihodi, efektivnost, kao i rentabilnost investicije, povezanost hotela putnom infrastrukturom sa ostalim mjestima je veoma značajna za lakši dolazak do hotela i brže odlučivanje pri izboru hotela u kome će gost boraviti. U Crnoj Gori je usvojena Deklaracija o ekološkoj državi u periodu priprema Konferencije u Riju, i učinjeni su prvi koraci ka uvođenju koncepta održivog razvoja u proces donošenja nacionalnih politika. Međutim, kriza iz 90-ih godina je blokirala dalji razvoj i implementaciju koncepta, tako da je ostalo još puno toga da se uradi da bi se prešlo sa retoričke posvećenosti na praktičnu implementaciju.

Od 2000. godine ulažu se napor da se operacionalizuje i primjeni koncept "ekološke države", uglavnom kroz izradu strateških dokumenata, a u skorije vrijeme kroz uskladjivanje nacionalnog zakonodavstva sa ekološkim standardima EU. Rezultati pokazuju da, iako različite zainteresovane strane podržavaju koncept "ekološke države" i pitanja održivog razvoja, rizici od neodrživih razvojnih opredjeljenja su i dalje veliki, naročito vezano za sektor razvoja energetike, turizma i saobraćaja.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Crna Gora se razvija i teži promociji sebe kao atraktivne turističke destinacije. To nesumljivo i jeste, atraktivna je i sigurno joj sasvim odgovara reklamni slogan „Wild beauty” i upravo to i jeste, jedna divlja ljepota, koja još mnogo toga treba da promjeni kako bi upotpunila sadržaj kojim privlači turiste. Daleko smo od države sa visokim standardom, razvijenom ekonomijom i upravo kao država koja tome teži treba da se čuvamo nadolazećih efekata koje stvara moderna industrija turizma i putovanja. Nedostaci poput slabe saobraćajne povezanosti i infrastrukture, kanalizacione infrastrukture, nedostaci smještaja za elitne turiste su samo jedni u nizu elemenata koje treba unaprijediti kako bi se turizam kakav želimo razvio na našem prostoru.

Međutim, treba imati u vidu način na koji će se doći do pozitivnih efekata ove grane industrije. Svjedoci smo da globalni privredni razvoj utiče nepovoljno na životnu sredinu. Brojni efekti koje stvara razvoj industrije širom svijeta nepovoljno utiču na čovjekov životni prostor. Da bi se neka sredina privredno razvila na pravi način ona treba da prati principe održivosti koji daju dugoročnije efekte.

Smjernice i postupci upravljanja u vezi sa održivim razvojem turizma su primenljive u svim oblicima turizma u svim tipovima destinacija, uključujući masovni turizam i različite tržišne niše kao segmente turizma. Da bi se osigurala održivost sektora turizma i dao doprinos održivom razvoju, moraju se uzeti u obzir uticaji na životnu sredinu kao što su zagađenja i izgradnja u obalnom području, kao i socijalni i kulturni uticaji turizma. Tokom poslednjih godina, turizam na primorju karakterišu kratke turističke sezone (obično dva ljetnja mjeseca) sa velikim brojem turista (uglavnom) niske platežne moći. Takav turizam i za njega karakteristične fluktuacije stanovništva su obično praćeni značajnim ekološkim (i socijalnim/kulturnim) uticajem, a malim prihodima. Masovni turizam, ako se ne kontroliše donosi sa sobom negativne posledice na životnu sredinu. Jednostavno naša zemlja još nije spremna da dočeka toliki broj turista a da kontroliše negativne efekte koje oni stvaraju na okruženje. Mora postojati dobra infrastrukturna podloga kao osnov za dalji razvitak određene lokacije, u protivnom životna sredina je ta koja ispašta. Svjedoci smo da svi gradovi na našem primorju ne sadrže dobru kanalizacionu i vodovodnu infrastrukturu pa se na našim obalama često mogu vidjeti produkti otpadnih voda. Potražnja za turističkim uslugama (kao što je smještaj) podstakla je neplansku (često i nelegalnu) gradnju duž uskog pojasa obale. Primjer Budve, trenutno atraktivna lokacija sa nespornim prirodnim ljepotama, se u zadnjih 10 godina se izgradila na takav način koji se kosi sa svim zakonima održivog razvoja. Veliki broj nelegalnih gradnji koji su sa sobom donijeli buku, zagađenje vazduha, zemljišta, vode, napravili su dugoročne loše efekte na životnu sredinu. Pored toga što se ugrožava morsko dobro i prirodni biodiverzitet tog područja gubi se i ono što je planirano godinama unazad prostornim planom tog grada.

Ovaj trend se mora zaustaviti i negativne posljedice ublažiti, a buduću gradnju treba pažljivo planirati. Ako se povede računa o prostornom planiranju, i povede računa da se izbjegne nelegalna gradnja, biće izbegnuti negativni efekti i lakše će se pristupiti daljem razvitku te opštine kako sa ekonomskog tako i sa ekološkog aspekta. Potrebne su mjere za povećanje prihoda generisanog turizmom, uključujući i poboljšanje infrastrukture (putevi, vodosnabdijevanje) i poboljšanje nivoa usluga. Posebnu pažnju treba posvetiti boljem iskorištavanju nacionalnih i kulturnih specifičnosti za razvoj turizma. Potencijali za razvoj turizma u centralnom i sjevernom regionu su slabo iskorišteni – planine, planinske rijeke, jezera, nacionalni parkovi i bogat biodiverzitet se mogu iskoristiti za razvijanje nove i/ili dopunjavanje postojeće turističke ponude Crne Gore. Istovremeno, zahtjeve održivosti treba ugraditi u takav razvoj od samog početka da bi se spriječili budućni negativni uticaji. Prioritet

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

treba da imaju razvoj eko-turizma, seoskog turizma i sličnih vrsta turizma koji imaju nizak stepen negativnog uticaja na životnu sredinu. Iako je poslednjih nekoliko godina pokazalo neke od potencijalnih koristi koje turizam može imati za ekonomski napredak zemlje, vlada je prepoznala da ukoliko želi da predstojećih godina ostvari svoj puni doprinos otvaranju novih radnih mjesta i generisanju bogatstva u čitavoj zemlji, posebno u manjim zajednicama u udaljenim planinskim regijama, ona mora preuzeti vođstvo u iskorišćavanju punog privrednog potencijala.

Crna Gora je mala i do svakog mjesta se relativno brzo može stići kolima. Ipak, raznolikost prirodnih predjela je jedinstvena: smjenjuju se krševite planine i duboki kanjoni na sjeveru, široke ravnice u centralnom dijelu i fascinantna obala na jugu. Geografski položaj, klimatske prilike i karakteristike njenog prostora, kao i prirodni resursi i njihov raspored, čine Crnu Goru veoma atraktivnom turističkom destinacijom. Na tako malom prostoru smješten je veliki broj prirodnih vrijednosti kao što su: Bokokotorski zaliv i pješčane plaže jadranske obale, najveće jezero na Balkanu - Skadarsko jezero, kanjon rijeke Tare i planine sjevernog dijela sa ledničkim jezerima i vrhovima od oko 2.500 metara nadmorske visine. Nacionalnim zakonodavstvom je trenutno zaštićeno 9% teritorije (4 nacionalna parka i područja sa nižim stepenom zaštite). Značaj i izuzetnost nekih od prirodnih vrijednosti i kulturno istorijskih spomenika u Crnoj Gori prepoznale su i međunarodne organizacije koje se bave očuvanjem prirodnog i kulturnog naslijeđa. U okviru UNESCO-a se nalaze basen rijeke Tare (program Čovjek i biosfera-MAB-od 1977 godine), i kotorsko – risanski zaliv i nacionalni park Durmitor (program svjetske prirodne i kulturne baštine, od 1979. odnosno od 1980. godine). Od 1995. godine, Skadarsko jezero se nalazi na listi međunarodno značajnih močvarnih područja kao stanište vodenih ptica, saglasno konvenciji o močvarnim područjima (Ramarska konvencija). Turistički se Crna Gora može podijeliti u 5 veoma atraktivnih i međusobno povezanih regija: sa finom, pješčanom ulcinjskom plažom, Velika plaža (13 km duga i 60 m široka), Bokokotorski zaliv koji je unikatan na Sredozemlju, stjenovita obala između Tivta i Ulcinja bogata malim zalivima i šljunkovitom plažom, Skadarsko jezero koje predstavlja još jedan unikat sa brdovitim zaleđem koje predstavlja spektakularnu kulisu za odmor na plaži, koje je cilj izleta i segment usko specijalizovanog turizma za produženje ljetnje sezone.¹⁰

Turističke bisere Crne Gore predstavljaju bivši glavni grad Cetinje, sa značajnim kulturnim spomenicima iz XIX vijeka, zatim Sveti Stefan, zdravstveni centar Igalo, koji su ranije imali međunarodni standard koji bi se sada trebao povratiti. Preduslovi za razvoj turizma koje Crna Gora posjeduje, a predstavljaju najznačajniji segment ponude su: pješčane plaže, čista, bistra voda i more, lijepa, nedirnuta priroda, prijatna klima, sunce i toplota. Ogromni nedostaci se javljaju kada je riječ o snadbijevanju vodom i energijom kao i po pitanju otpadnih voda i odvoz smeća.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da Crna Gora ima ogromne potencijale za razvoj turizma, samo se postavlja pitanje da li su ti potencijali iskorišteni u mjeri da privuku veliki broj turista, kako bi se turizam ostvario kao osnovna privredna grana koja će poboljšati standard kako pojedinca tako i cijele države. Mora se voditi računa o turizmu u pravcu održivosti u cilju očuvanja svih bitnih vrijednosti okruženja, kako postupci za zadovoljenje sadašnjih turista neće ugroziti zadovoljenje potreba budućih generacija. Da bi se osigurala održivost sektora turizma i dao doprinos održivom razvoju, moraju se uzeti u obzir uticaji na životnu sredinu kao što su zagađenja i izgradnja u obalnom području, kao i socijalni i kulturni uticaji turizma. Tokom poslednjih godina, turizam na primorju karakterišu kratke turističke

¹⁰ Prilagođeno, <http://www.turizmologija.com/> (15.09.2014)

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

sezone (obično dva ljetnja mjeseca) sa velikim brojem turista (uglavnom) niske platežne moći. Takav turizam i za njega karakteristične fluktuacije stanovništva su obično praćeni značajnim ekološkim (socijalnim/kulturnim) uticajem, a malim prihodima. Potražnja za turističkim uslugama (kao što je smještaj) podstakla je neplansku (često i nelegalnu) gradnju duž uskog pojasa obale. Slično, pojava neplanske gradnje karakteristična je i za atraktivne lokacije na sjeveru. Ovaj trend se mora zaustaviti i negativne posljedice ublažiti, a buduću gradnju treba pažljivo planirati. Potrebne su mjere za povećanje prihoda generisanog turizmom, uključujući i poboljšanje infrastrukture (putevi, vodosnabdijevanje) i poboljšanje nivoa usluga. Posebnu pažnju treba posvetiti boljem iskorištavanju nacionalnih i kulturnih specifičnosti za razvoj turizma.

Danas, najvećim dijelom, turizam nije zasnovan na održivim principima, a istovremeno je jedna od privrednih grana koja ima najveću stopu rasta u svijetu. Prije ekonomske krize kada je stopa porasta ekonomije bila 4–5%, stopa rasta turizma bila je 6–7%. Danas, u vrijeme ekonomske krize, kada ekonomija pada za 1–2% godišnje, turizam raste za 1–2%. S jedne strane vrlo je logično razvijati turizam, a s druge turizam, posebno masovni, najvećim dijelom postaje prijetnja za opstanak vrijednosti koje su uslovile njegov razvoj. U Crnoj Gori turizam predstavlja jednu od najvažnijih privrednih grana. Ekonomski doprinos turizma ukupnom BDP-u je oko 25% s tendencijom rasta u narednom periodu (podaci iz 2008. godine). Diverzitet prirodnih i kulturnih predjela je velika prednost – od netaknutih planinskih zona, zaštićenih nacionalnih parkova, do morske obale, kulturno-istorijskog nasljeđa i jedinstvenog Bokotorskog zaliva čiji se jedan dio nalazi na UNESCO-voj listi svjetskog nasljeđa. Trenutno je Crna Gora među zemljama s najvišom stopom razvoja turizma u svijetu. Na Bijenalu arhitekture u Roterdamu 2008. godine, na izložbi posvećenoj turizmu i održivom razvoju, prognoza je bila da će do 2014. godišnja stopa rasta turizma u Crnoj Gori biti oko 14%.¹¹

U Strategiji razvoja turizma u Crnoj Gori (2008) navodi se da najvažniji značaj ima održivi pristup u razvoju turizma, uzimajući u obzir ekološku, socijalnu, kulturnu i ekonomsku dimenziju. Na osnovu ovih podataka, čini se da sve ide u dobrom pravcu. Crna Gora ima veliki potencijal, turizam se razvija sve brže i cilj je da on bude održiv, što je u skladu s vizijom Crne Gore kao ekološke države.

Međutim, praksa pokazuje sasvim drugačije iskustvo, posebno kada je u pitanju primorje. Masovna izgradnja obale je posljednjih godina potpuno degradirala pejzaž, „progutala“ djelove obale i sasvim zarobila postojeće istorijske cjeline starih gradova. U Strategiji razvoja turizma u Crnoj Gori (2008) ističe se da je njena vizija da CG postane „atraktivna mediteranska destinacija“ i „lider na tržištu Mediterana kada je u pitanju turizam orijentisan na prirodu“. Nažalost, iako je Crna Gora imala veliki potencijal da izbjegne loše iskustvo pojedinih mediteranskih destinacija i zaista postane jedinstvena po očuvanju svog prirodnog i kulturnog nasljeđa na primorju, ona je nakon samo nekoliko godina bliža negativnim primjerima turističkih mjesta na mediteranskom području koja su degradirana i prepuštena masovnom turizmu.

Da bi se osigurala održivost sektora turizma i dao doprinos održivom razvoju, moraju se uzeti u obzir uticaji na životnu sredinu kao što su zagađenja i izgradnja u obalnom području, kao i socijalni i kulturni uticaji turizma. Tokom poslednjih godina, turizam na primorju karakterišu kratke turističke sezone (obično dva ljetnja mjeseca) sa velikim brojem turista (uglavnom)

¹¹ Prilagođeno, [http://www.academia.edu/\(01.10.2014\)](http://www.academia.edu/(01.10.2014))

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

niske platežne moći. Takav turizam i za njega karakteristične fluktuacije stanovništva su obično praćeni značajnim ekološkim (i socijalnim/kulturnim) uticajem, a malim prihodima.

Potražnja za turističkim uslugama (kao što je smještaj) podstakla je neplansku (često i nelegalnu) gradnju duž uskog pojasa obale. Slično, pojava neplanske gradnje karakteristična je i za atraktivne lokacije na sjeveru. Ovaj trend se mora zaustaviti i negativne posljedice ublažiti, a buduću gradnju treba pažljivo planirati. Potrebne su mjere za povećanje prihoda generisanog turizmom, uključujući i poboljšanje infrastrukture (putevi, vodosnabdijevanje) i poboljšanje nivoa usluga. Posebnu pažnju treba posvetiti boljem iskorištavanju nacionalnih i kulturnih specifičnosti za razvoj turizma.

Potencijali za razvoj turizma u centralnom i sjevernom regionu su slabo iskorišteni – planine, planinske rijeke, jezera, nacionalni parkovi i bogat biodiverzitet se mogu iskoristiti za razvijanje nove i/ili dopunjavanje postojeće turističke ponude Crne Gore.

2.PROSTORNA I FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA SPORTSKIH HOTELA

Sportski hoteli osim turističkih sadržaja imaju namjenu da prostornom i funkcionalnom organizacijom zadovolje potrebe posjetilaca koji se bave sportskim aktivnostima. Svaki hotel ima za cilj da zadovolji ekonomske potrebe da bi mogao funkcionisati kao samostalna jedinica u skladu sa svojom namjenom, a to znači, osnovni cilj svakog hotela je da kapaciteti budu iskorišćeni u što većoj mjeri tokom cijele godine, pa shodno tome definišu se različite ciljne grupe.

Potrebno je da se definišu određeni kriterijumi oko kojih bi se vršila analiza sadržaja:

- Ciljne grupe u odnosu na vrijeme i trajanje posjeta:

- povremeni sportski posjetioci - sportske grupe ili individualni sportisti koji dolaze na pripreme koriste sve sadržaje (spavanje, ishrana, treninzi, spa...)

- stalni sportski posjetioci- spoljni korisnici - sportisti i rekreativci koji uslužno koriste sportske prostore i sadržaje (ne koriste spavanje i ishranu)

- U odnosu na nivo korišćenja usluga:

- sportisti – koji se bave individualnim(tenis, atletika, boks, streljaštvo i sl.) ili kolektivnim sportom(fudbal, vaterpolo, košarka, odbojka, rukomet i sl.)

- rekreativci – veterani sporta, amateri,(orjentirin-snalaženje u prirodi)

- konferencije- podrazumjeva sportsku edukaciju kroz predavanja i vježbe, pa su poznate aerobik konferencije ili konferencije borilačkih vještina koje obično traju par dana i gdje instruktori višeg ranga obučavaju one nižeg.

- nesportisti - velike korporacije prave team building programe kako bi jačali timsku saradnju zaposlenih pa se organizuju sportska takmičenja kroz sport i edukaciju u prijatnom ambijentu

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

uz sve prateće edukacije vezane za timski rad, a odvijaju se u prostorima konferencijskih sala, društvenih prostorija.

2.1. Funkcionalni zahtjevi turizma kad su u pitanju sportski hoteli

Sportski turizam je specifična branša koja želi hotel sa takvim prostornim sadržajima koji moraju biti u najvećem dijelu zakonski propisani, pa samim tim i obavezni.

Cijeneći karakter sportskog turizma pred hotelima se postavlja zadatak da pored „fizičke i duhovne“ zadovolje i druge potrebe sportista. Fizičke potrebe su adaptacija postojećih i izgradnja raznovrsnih objekata za boravak, odmor i spavanje, objedovanje, zabavu, rekreaciju itd. Duhovne potrebe su da objekti pruže sportistima, svojim unutrašnjim prostorom i okolinom, ugodan ambijent u kome će sportisti uživati. Potrebno je da se sportski hotel uobliči u skladu sa ljudskim i fizičkim zahtjevima.

Od izbora optimalnog razmještaja i lokacije u velikoj meri zavisi njegova atraktivnost za goste odnosno obim prometa, cijene usluga, prihodi, efektivnost, rentabilnost investicije. Pod pojmom razmještaj podrazumjevamo planski sistem optimalnih hotelskih lokacija. Razmještaj hotela je uslovljen brojnim faktorima manjeg ili većeg značaja, koji su podložni promjenama u vremenu i prostoru. U praksi se javljaju dva moguća pristupa razmještaju hotela:

- razmještaj pojedinačnih hotela na nivou određenog prostornog obuhvata, administrativnih teritorijalnih jedinica (regija, grad) koji se može ugraditi u prostorni plan.
- razmještaj lanaca hotela na određenom prostornom obuhvatu.

Na izbor optimalne lokacije utiče čitav niz lokacionih faktora:

- položaj prema resursu, putu, naselju
- turističkim objektima
- radna snaga
- građevinsko zemljište
- infrastruktura
- sigurnost i kontinuitet poslovanja
- konkurencija
- ekološki faktori i dr.

Lokacioni faktori se u principu mogu svrstati u tri grupe:

- Lokalni kriterijumi vezani za tržište
- Kriterijumi koji se odnose na fizičke karakteristike mjesta
- Ostali kriterijumi

U zavisnosti gdje se hotel nalazi – obala, planina, grad itd. Razlikuju se i lokacioni faktori i zahtjevi. Prema iskustvenim normama hoteli se mogu formirati kao:

Gradski hoteli koje karakteriše da :

- lokacija treba da bude u centru,

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

- u blizini stanice,
- u blizini administrativnih/komercijalnih tačaka,
- u blizini parkova, garaža, parking,
- van bučne zone ulica.

Obalni hoteli treba da su što bliže obali ili plaži, odnosno vodi, bez obzira da li je to more, jezero ili reka. Turiste najviše privlači kontaktna linija zemlja-voda.

Planinski hoteli koje karakteriše specifičnost da se nalaze:

- u zimskim turističkim centrima,
- blizu mjesta polaska uspinjača ili na samim stazama,
- na istaknutoj lokaciji sa lepim pogledom na okolinu,
- na stabilnom tlu,
- na prostoru koji je zaštićeni od lavina, klizišta, smetova i sl.

Aerodromski hoteli su uglavnom namjenjeni tranzitnom smještaju putnika, ishrani, sastancima i dnevnim odmorima, a nalaze se u blizini aerodroma, u krugu prečnika 2-6 km, na prostoru manje izloženom buci aviona.

Lučki hoteli grade se u blizini trajektnih terminala ili objekata namjenjenih sportovima na vodi. Ovu vrstu hotela je nekada teško odvojiti od već navedenih tipova.

2.2. Osnovne grupe prostorija u hotelu

Hotelski objekti se sastoje od tri osnovne grupe prostorija. To su smještajni dio, društveni dio i ekonomsko-tehnički dio, koji su funkcionalno povezani u jednu cjelinu. Svi hoteli, bez obzira koliki je kapacitet, koja je kategorija i kakvog je tipa, treba da sadrže ova tri dijela.

- Smještajni dio čine: sobe za goste, sobe sobarica, druge pomoćne sobe (čajna kuhinja, priručno skladište rublja itd.) i odgovarajući prostori za kretanje.
- Društveni dio uglavnom čine: prijemni hol, restoranski, zabavni i trgovački prostor.
- Ekonomsko-tehnički dio zauzima prostore potrebne za razne servise hotela kao što su pogonski, kuhinjski, personalni prostor itd. To su prostori u koje ne ulaze gosti.

Svaki hotel, nezavisno od toga da li je jednostavan ili komplikovan, stari ili moderni, može se po funkciji podijeliti na ova tri dijela.

Postoje tri grupisanja prostorija koja se formiraju prema stepenu složenosti:

- Grupisanje po horizontali
- Grupisanje po vertikali
- Grupisanje po gabaritu

Ova tri grupisanja nisu apsolutna, već relevantna. U praksi se uvijek ne može smatrati da je objekat odvojen samo po jednom pravcu.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Grupisanje po horizontali se primjenjuje za hotele sa malim kapacitetom, za hotele čiji građevinski teren nije uzan, jer nije bitno da se objekat razvija odozdo prema visini. Ima hotela većeg kapaciteta koji su projektovani po horizontali, to su prostori paviljonskog tipa.¹²

Grupisanje po vertikali – većina ovih objekata se nalaze u gradovima, jer nema dovoljno površine za gradnju. Treba na ograničenoj površini terena graditi hotel velikog kapaciteta ili ga graditi na terenu u nagibu gdje je nemoguće razvijati objekat po horizontali. Ovaj tip grupisanja je ekonomičnije graditi.

Grupisanje po gabaritu – složeni objekat je podjeljen na tri grupe prostorija, ne samo po horizontali, ili vertikali, nego i po gabaritu. U stvari većina hotela je tako komponovana da je prilagođena uslovima koji su uvijek kompleksni i povezani (okolina, teren saobraćajna mreža, kapacitet sadržaj itd.). Onda je teško riješiti sve probleme samo na horizontali ili vertikali.¹³

3. STRATEŠKO PLANIRANJE MARKETINGA U HOTELIJERSTVU

Strateško planiranje marketinga može se shvatiti kao anticipativan proces usmjeren prema aktuelnom i potencijalnom interakcijskom partneru, pri čemu su, s obzirom na preduzetnički sastav ciljeva, uz održavanje i osiguranje položaja među konkurencijom, u prvom planu ponajprije aktivno oblikovanje tržišta plasmana i otkrivanje novih, neistraženih polja djelatnosti. Koncentracija na interakcijske odnose na strani plasmana ovdje ne zanemaruje načelno dvojni karakter hotelskog marketinga, no ipak naglašava dominaciju odnosa između preduzeća i tržišta plasmana u okviru procesa planiranja.

Pojam *Strateško planiranje marketinga* u literaturi se najčešće definiše kroz obje značajne uloge - vremenskog koeficijenta globalnosti i detaljnosti. Pritom se redovno provodi diferencijacija nivoa planiranja na operativno (kratkoročno), taktičko (srednjoročno) i strateško (dugoročno) planiranje, pri čemu se sa sve dužim razdobljem planiranja može utvrditi sve niži stepen detaljnosti. Budući da je diferencijacija s vremenskog stajališta podložna oscilacijama specifičnim za djelatnost, tip poslovanja i preduzeća, sve se više koristi sadržajnim kriterijima klasifikacije. Oni služe permanentnom izjednačenju internih prilika u preduzeću i odgovarajućeg rasporeda okruženja kao objekta strateškog planiranja. Zato sa stajališta sadržaja u prvom planu stoje odnos prema cilju i odnos prema ponašanju u pojedinoj situaciji. Odnos strateškog planiranja marketinga prema cilju karakterističan je po definiciji okvira djelovanja (ciljni koridor, kanal), koji dopušta prilagođavanje tržišnog privrednog instrumentarija izmijenjenim unutrašnjim, ili vanjskim uslovima preduzeća. Odnos prema ponašanju u pojedinoj situaciji karakteriše orijentaciju svih aktivnosti planiranja na pojedine prevladavajuće činioce preduzeća i okruženja.

Za tumačenje pojma strategije tipičan je odnos prema tržištu, to jest prema okruženju, dakle strategije su izričito usmjerene na postizanje specijalnih pozicija na tržištu. Prema tome, strategije predstavljaju srednja do dugoročno vodeća načela, predispozicije, tj. načelna uređenja pomoću kojih se tačno utvrđuje konkretan okvir djelovanja i određeni udarni smjer

¹² Čačić, K. (2010), **Poslovanje hotelskih preduzeća**, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.18.

¹³ Čerović, S. i Čomić Đ. (2011), **Projektovanje i izgradnja hotela**, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 126.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

djelovanja. Jasno je da se termini *strategija marketinga* i *instrumentalna strategija* ne mogu rabiti kao sinonimi. Becker to formuliše na sljedeći način: dok ciljevi marketinga opisuju u izvjesnom smislu željena mjesta, ili stanja, te na taj način konkretiziraju pitanja "Šta", odnosno "Kuda", strategije determinišu pitanje "Kako" u smislu puta kojim treba krenuti, "crvene niti" ili "velike linije", tj. one se mogu definisati kao načelna uređenja pomoću kojih se utvrđuje konkretan okvir djelovanja i određena orijentacija preduzetničkog djelovanja. Instrumentalne strategije se, naprotiv, odnose na pitanja angažovanja tržišno-političkih instrumenata, to jest u njima su utvrđena "prevozna sredstva" koja vode određenom rutom do cilja. Prema tome, strategije strukturiraju okvir radnje, dok marketing miks utvrđuje stvarni proces djelovanja. Instrumentalna se strategija utoliko može shvatiti i kao taktička komponenta strategije, to jest kao njeno operativno sprovođenje u praksi. Kao primarni cilj strateškog planiranja marketinga posebno se ističe njegov doprinos osiguranju budućeg razvoja preduzeća.¹⁴

Time se dotičemo teme koncepcije inovativnih strategija i prilagođavanja okruženju preduzeća, s uputom o razradi dugoročno učinkovitih prednosti pred konkurencijom. Ta temeljna funkcija može se diferencirati u sljedeće djelimične funkcije:

- Strateška funkcija

Pod strateškom funkcijom treba sažeti sve aktivnosti planiranja koje služe dugoročnom, cilju orijentisanom prilagođavanju na okruženje i oblikovanju okruženja preduzeća.

- Koordinacijska funkcija

Koordinacijska funkcija strateškog planiranja marketinga obuhvata idejno usklađivanje svih aktivnosti preduzeća i instrumentalnih strategija, izvođenje i sadržajno konkretizovanje ciljeva s pojedinih područja, te alociranje poslovnih resursa.

Položaj hotelijerstva karakterističan je po tome što se relativno jako oscilirajućoj potražnji suprotstavlja relativno neelastična ponuda zbog krutih kapaciteta, posebno na području smještaja. Na temelju nužnosti stalne poslovne, dakle uslužne pripravnosti, u hotelskoj se djelatnosti pojavljuje tendencija prema strukturalnoj prekapacitiranosti, pri čemu se stvarna i moguća iskorišćenost tek rijetko podudaraju, i to u kratkim razdobljima visoke potražnje. Zbog takve krutosti ponude, strateškom se planiranju upravo u hotelijerstvu mora pripisati posebno značenje. Pravovremenim uočavanjem promjena okruženja mogu se pravovremeno uvesti prikladni načini djelovanja koji dugoročno pridonose osiguranju egzistencije preduzeća. Kao posebnost strateškog planiranja u hotelskim preduzećima, u prvom planu nije toliko trajanje planskog razdoblja kao odlučujuće obilježje, već štaviše zadatak da se na temelju globalne analize izvora uspjeha provede tome prilagođen razvoj dugoročno postavljenih koncepata radi osiguranja budućnosti. Strateško planiranje marketinga treba moći informisati o tome koje usluge se na kojim tržištima, pomoću kojih aktivnosti i u kojem trenutku mogu ponuditi. Na strateško planiranje marketinga ipak se ne smije gledati kao na metodološki *pool* uz čiju se pomoć može suprotstaviti izmijenjenim uslovima okruženja. Ono, naprotiv, nudi priliku da se pomoću sastavne analize identifikuju potencijalni i aktuelni rizici okoline, ali i potencijali mogućnosti, tako da se na temelju tih spoznaja osigura konceptualni uticaj na okolnosti u okruženju. Trajanje planskog razdoblja pritom je to važnije jer su odluke

¹⁴ Bakić, O. (2011), **Marketing u turizmu**, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.99.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

strateškog planiranja s dužim planskim razdobljem povezane s većom dozom nesigurnosti. Prema tome se strateško planiranje smije shvatiti samo kao grubo, to jest konturno planiranje, koje zadaje okvir za kreiranje kratkoročnog planiranja. Na taj način bitni elementi strateškog planiranja predstavljaju analizu i prognozu prilika u okruženju, dugoročnih ciljeva marketinga i programa obrade tržišta.

U literaturi se prezentuju različiti koncepti procesnih faza strateškog planiranja marketinga, koji se, međutim, u svojim osnovnim karakteristikama pozivaju na postavke Harvard Business School, koja se može smatrati klasičnom. Šeme faza predstavljaju logički i svrshodni niz nivoa tokom planiranja, te na taj način misaono strukturiraju proces strateškog planiranja marketinga. U daljnjem tekstu bit će predstavljen koncept strateškog planiranja marketinga po fazama koji treba poslužiti kao polazište za strukturiranje hotelskih preduzeća. Pritom dolazi do oslanjanja na koncept sistematizacije koji je “ustrojen” prema trgovačko-poslovnom strateškom planiranju marketinga.¹⁵

- Analiza situacije

Prva faza u okviru strateškog planiranja marketinga obuhvata sastavnu identifikaciju činioca koji utiču na događanje na tržištu, evidentiranje i identifikaciju jačih strana i slabosti s obzirom na preduzeće, ali i njegovih prilika i rizika na tržištu. Pravovremeno utvrđivanje strateški važnih informacija dovodi preduzeće u položaj u kojem može razvijati inovativne marketinške strategije i lokalizovati potencijale uspjeha i rizika koji su specifični za preduzeće. S obzirom na to da se tržište odlikuje željama i osjećanjima pojedinih tržišnih partnera, informacije o položaju preduzeća različitim tržišnim partnerima i uslovima okruženja neizostavna su pretpostavka za uspješan hotelski marketing. Upravo hotelskom preduzeću kao uslužnoj djelatnosti koja se odnosi na osobe i koja je uslovljena prisutnošću gostiju, sastavno utvrđivanje potreba potencijalnih i stvarnih gostiju nudi priliku da spozna prilike i rizike, da pobudi nove potrebe, poboljša zadovoljstvo gostiju, te tako dugoročno veže potražnju uz svoje preduzeće. Tako pribavljanje i analiza svih podataka bitnih za preduzeće čine temelj uspješne koncepcije marketinga.

- Prognoza razvoja

Primarni zadatak prognoze razvoja sastoji se u dobijanju anticipativnih izjava u vezi s budućim razvojem strateški relevantnih činioca preduzeća i činioca okruženja. Povezivanje informacija o sadašnjosti sa stajalištima koja su okrenuta prema budućnosti predstavlja osnovu za strateško planiranje marketinga, a time i za ostvarenje potencijala preduzetničkog uspjeha.

- Strateško planiranje ciljeva

Imajući u vidu interne uslove preduzeća, sadašnju situaciju na tržištu i pretpostavljeni razvoj tržišta, na trećem stepenu planiraju se strateški ciljevi, koje valja operacionalizovati s obzirom na sadržaj, opseg, odnos prema vremenu i segmentu. Dok se ciljevi uopšte shvataju kao smjernice, to jest orijentacijske veličine preduzetničkih aktivnosti u pogledu stanja kojima se ubuduće teži, pod marketinškim ciljevima treba podrazumijevati ona zadata stanja koja valja ostvariti koristeći se tržišno-političkim instrumentarijem. U okviru strukturiranja marketinških ciljeva ponajprije treba uočiti razliku između ciljeva preduzeća i ciljeva sektora i

¹⁵ Berkowitz, E., Kerin, R., Rudelius, W. (1989), **Marketing**, Irwin, Boston, str.128.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

tražiti da marketinški ciljevi u vođenju preduzeća orijentisanog na tržište, dominiraju cjelokupnim sastavom planiranja koji se odnosi na preduzeće, tako što izvršavaju bitnu funkciju upravljanja i koordinisanja, ali da ipak ne predstavljaju autonomne ciljeve, već da se izvode iz nadređenih ciljeva preduzeća. Dok se dosad, s obzirom na vrstu mogućih marketinških ciljeva težilo ekonomskim veličinama (doprinos za pokriće, promet, dobit itd.), prema novijim spoznajama o funkcijama reakcija tržišta sve su više u prvom planu tržišno-psihološke veličine. Ta ciljna kategorija može se nazvati i pred-ekonomskom jer se njeno psihološko djelovanje nalazi ispred ekonomskog, npr. u obliku prometa. Psihološki ciljevi odnose se na duševne procese obrade potrošača i nastoje promijeniti njihovo ponašanje, pri čemu se stepen promocije i imidž trebaju smatrati temeljnim veličinama djelovanja.

Što se tiče objekta istraživanja, uticaj na odluku o izboru hotela preko aktivnog oblikovanja imidža može se smatrati mjerodavnim psihološkim ciljnim sadržajem. Sadržajno preciznom formulacijom u tom kontekstu treba smatrati pozicioniranje hotelskog poduzeća na definisani položaj u psihološkom perceptivnom prostoru potencijalnih i aktuelnih gostiju.

Dok preciziranje opsega cilja zahtijeva numeričku ili verbalnu konkretizaciju nivoa prava, odnos prema vremenu treba biti hronološki utvrđen, čime se upotrebom tržišno-političkog instrumentarija treba omogućiti ostvarenje marketinških ciljeva kojima se teži. Konkretizacija opsega cilja ni kod psiholoških sadržaja ciljeva najčešće nije problematična. Suprotno tome, pri dimenzioniranju odnosa prema vremenu redovno nastaju poteškoće jer se tok djelovanja prodajnih, ponajprije komunikacijsko-političkih mjera vrlo teško može prognozirati. Konačno, u okviru operacionog formulisanja cilja treba imati u vidu ciljnu skupinu koja se treba obraditi.

- Razvoj strategije marketinga

Nakon oblikovanja marketinško strateških ciljeva, treba razviti alternativne marketinške strategije koje omogućuju ostvarenje ciljeva. Pritom je konkretan zadatak da se zada kanal (ruta) na kome postupno treba uslijediti uporaba instrumenata u vremenskom toku do konačnog postizanja cilja. Slijedeći opšta pravila, kod marketinških strategija u hotelskom poslovanju na najvišem nivou razlikujemo strategije načela i rasta. Strategije

načela mogu se dalje podijeliti na strategije fiksnih tačaka i strategije konkurencije. Kao potkategorije strategije rasta, zavisno od broja tržišnih segmenata koje treba obraditi, treba razlikovati mono i multisegmentne strategije. Monosegmentne strategije mogu se shvatiti kao specijalizacija tržišta, pri čemu se strateške opcije mogu izvesti iz pozicioniranja u tržišnim segmentima, iz pozicioniranja u slučaju vođstva na pojedinom tržišnom segmentu. Multisegmentne strategije se, pak, dijele na strategije standardizacije tržišta i strategije diferencijacije tržišta, te i na strategije diversifikacije.

- Selekcija strategija

Na sljedećem koraku strateškog planiranja marketinga potrebno je među alternativnim strateškim konceptima izabrati opciju koja će se realizovati. U nedostatku univerzalno primjenjivog koncepta selekcije, pri utvrđivanju one strategije koja ima najviši mogući stepen postizanja cilja, specifičan za neko područje, najčešće se poziva na kataloge kriterijuma na temelju kojih se treba omogućiti poređenje strateških koncepcija.

- Razvoj instrumentalne strategije

Odabrana marketinška strategija sadržajno se konkretizuje primjenom operativnog tržišno-političkog instrumentarija te se sprovodi u praksi usmjerena na mjere. U tom kontekstu treba govoriti o instrumentalnoj strategiji kako bi se naglasilo značenje koordinisanog korišćenja pojedinim instrumentima marketinga usmjerenim na njegove strateške ciljeve. Riječ je, dakle, o integrativnom razmatranju marketing miksa u smislu "optimalne kombinacije instrumenata politike plasmana". Operativno planiranje izražava kojim putem treba ići da bi se realizovali srednji i dugoročni zadaci planiranja marketinga, to jest da bi se oni sprovedi u praksi koordinisano i usmjereno prema cilju. Prema tome, ono se odnosi na konkretnu situaciju djelovanja. Pritom treba uputiti na međuzavisnost između strateškog i instrumentalnog planiranja. S jedne strane, operativno usmjereno instrumentalno planiranje proizlazi iz strateških smjernica planiranja, a s druge strane, na temelju utvrđenih odstupanja između kratkoročno ostvarenih rezultata i dugoročno željenih rezultata, podizanjem ili spuštanjem željenog nivoa cilja, moraju se obaviti izmjene strateških zadataka planiranja. Operativno planiranje redovno se odnosi na pregledno vremensko razdoblje do jedne godine. Njegovi bitni zadaci mogu se svesti na izradu konkretnih planskih zadataka o mjerama potrebnih za postizanje cilja u utvrđenom vremenskom razdoblju. Uz to, u okviru operativnog planiranja moraju se utvrditi podaci o očekivanim prosječnim potrebama, ali i proračuni.

Kombinacija tržišno-političkih instrumenata koja je usmjerena prema cilju i primjerena strategiji pretpostavlja poznavanje svih raspoloživih marketinških instrumenata. Zato kao osnovu sljedećem izlaganju valja uzeti katalog diferenciranih instrumentalnih varijabla, koji, s jedne strane, polazi od procesa pružanja usluge hotelskog poslovanja orijentisanog na potrebu, a s druge strane omogućuje pretvaranje rezultata situacijske analize u konkretne strategije obrade tržišta. U tu je svrhu prikladna sistematizacija načela akcije na strani plasmana. Pokazuje se da se instrumenti politike plasmana, primjenjivi na hotelijerstvo, načelno dijele na varijable politike usluga, naknada i uticaja, pri čemu pojedine mjere raspolazu velikim brojem podvarijabla.

- Realizacija i kontrola

Posljednja faza strateškog planiranja marketinga odnosi se na realizaciju i kontrolu ciljne strategije marketinga, te na taj način zatvara regulacijski krug tehnike vođenja. Dok proces realizacije operativnih marketing aktivnosti ne treba dalje slijediti, strateškoj kontroli treba dati istaknut položaj. Kontrolu treba shvatiti kao tekuću provjeru procesa planiranja koja prati realizaciju, a služi da se pravovremeno prikažu potrebe za revizijom i modifikacijom, i omoguće korektivne mjere. U smislu porđenja zadanog i stvarnog stanja, kontrola sadrži sljedeće djelove:

- ❖ utvrđivanje kontrolnih varijabla,
- ❖ definiciju standarda kontrole,
- ❖ mjerenje ostvarenog,
- ❖ upoređivanje standarda s postignutim rezultatima.

Kontrolom procesa realizacije mogu se pravovremeno sprovesti analize uzroka i prilagođavanje odrednica planiranja, a time i strategije. Ovdje se, međutim, pojavljuju problemi zbog međuzavisnosti djelovanja tržišno-političkog instrumentarija. Čini se da je samo uslovno moguća analiza odstupanja, primjerena uzroku i bez preklapanja. Ponajprije u karakterizaciji kontrole kao paralelnog procesa, postaje jasno da je idealno-tipično definisan

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

tok procesa strateškog planiranja marketinga u hotelskom poduzeću karakterističan po procesima prethodnih (*feed forward*) i povratnih (*feed back*) reakcija i po preklapanjima pojedinih faza.¹⁶

3.1. Politika plasmana i organizacija marketinga u hotelskom preduzeću

Ako se utvrđivanjem marketinških strategija koje treba slijediti, struktuirati zadati okvir djelovanja, tad instrumenti politike plasmana konkretizuju stvarni proces djelovanja. Oni dovode pojedino hotelsko preduzeće u položaj aktivnog sudjelovanja u oblikovanju tržišta plasmana. Izraz *instrumenti politike plasmana* pritom obuhvata mnoštvo mogućih opcija djelovanja koje preduzeću stoje na raspolaganju za ciljani uticaj na svoje okruženje kako bi osiguralo svoj položaj na tržištu plasmana.

S obzirom na to da se različite mogućnosti djelovanja ne upotrebljavaju same, već u kombinaciji, za njihovo se obilježavanje koristi i naziv marketing miks. Marketing miks rezultira iz oblikovane marketinške strategije, koju valja slijediti, preko pojedinih varijabli koje se mogu kontrolisati i preko njoj primjerenog nivoa primjene kojim se preduzeće služi pri djelovanju na ciljna tržišta. U tu svrhu moraju se utvrditi raspoloživi instrumenti s obzirom na njihovo oblikovanje, to jest njihovu prostornu, vremensku i intenzitetu odgovarajuću primjenu, uzevši u obzir specifične prilike na ciljnom tržištu. Izvođenje marketinškog instrumentarija specifičnog za hotele se opravdava time što se u trgovini takođe radi o uslužnoj djelatnosti gdje se trgovačka usluga sastoji od kombinacije materijalnih usluga trećih osoba i vlastitih pruženih usluga.

Uslužna politika trgovačkog poslovanja može se smatrati višedimenzionalnim konstruktom i primarnim instrumentom politike plasmana. Slična je i situacija u hotelijerstvu jer mu se ponuda usluga takođe sastoji od kombinacije materijalnih usluga i usluga trećih osoba, pri čemu i tu oblikovanje ponude usluga predstavlja glavni razlog nastajanju prodajnog kontakta. Kako bi se potražnja mogla usmjeriti na hotel koji nudi usluge, potreban je prikladan instrumentarij koji se može izvesti iz sljedeća tri pitanja:

- Koje su usluge hotelskog poslovanja na tržištu tražene i omogućuju dovoljnu mobilizaciju potražnje koja je dovoljna u smislu cilja? -(uslužna politika)
- Pod kojim se uslovima naknade hotelske usluge mogu ponuditi na tržištu? (politika naknade) (Ovdje treba naglasiti blisku vezu između politike usluge i politike naknade jer nematerijalne usluge hotelskog poslovanja tek preko odgovarajućeg oblikovanja cijene dobijaju za onoga koji uslugu traži mjerljivu vrijednost i izraz.)
- Koje se mjere mogu preduzeti za informisanje potencijalnih gostiju o odnosu cijene i kvalitet i motivaciju za korišćenje usluga? (politika uticaja)

Pokazuje se da se instrumenti politike plasmana, primjenjivi u hotelijerstvu, mogu podijeliti na varijable politike usluga, naknade i uticaja, pri čemu pojedine mjere raspolažu mnoštvom podvarijabla. Tržišno-politički instrumenti karakterišu preduzetničko oblikovanje volje u pogledu izbora upotrebe tržišno-političkih sredstava koji vodi cilju. Pritom politika usluge uglavnom opisuje koja se rješenja problema preko preduzeća nude na tržištu i kojim se putevima kupci mogu približiti. Varijable instrumenata koje hotelskom preduzeću stoje na raspolaganju u okviru politike usluge mogu se označiti kao instrumenti politike lokacije, ponude, osiguranja kvaliteta, te politike obilježja same firme.

¹⁶ Czinkota, M., Ronkainen, I. (2001), **International Marketing**, Harcourt Inc., Orlando, str. 52.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Politikom naknade utvrđuju su uslovi prema kojima se trebaju na tržištu nuditi usluge. Pojedinačno gledano, hotelu na raspolaganju stoje instrumenti politike cijene i popusta te kreiranje uslova plaćanja. Politika uticaja konačno obuhvata mjere kojima se koristi za informisanje i uticaj na one koji uslugu traže. Tačnije, ovdje treba navesti instrumente promocije plasmana, podsticanja prodaje i aktivnosti odnosa s javnošću.

Sljedeća sistematika daje pregled instrumenata koji hotelskom preduzeću stoje na raspolaganju pri aktivnom uticaju na tržište. Takav način najbolje odgovara mnoštvu ponuđenih mogućnosti djelovanja. Ne teži se optimalnoj primjeni samo jednog instrumenta, nego se traži najbolja moguća kombinacija svih instrumenata. Pritom valja posebno imati u vidu da iz povezivanja, te s njim često povezane dopune pojedinih instrumenata, nastaju dodatna djelovanja u obliku sinergijskih efekata, koja prelaze okvire nivoa učinka izolovane primjene sredstva. Prema tome, ukupno djelovanje svih instrumenata postaje veće od pojedinih djelimičnih djelovanja. Na stepen porasta djelovanja utiče kvalitet sadržajnog i formalnog povezivanja instrumenata. Budući da se odluke o upoređivanju instrumenata donose uz veliku nesigurnost s obzirom na buduće uslove i njihove načine djelovanja i da se mora voditi računa o specifičnim uslovima svakog hotelskog preduzeća, ne može se govoriti o baš optimalnoj kombinaciji instrumenata politike plasmana. Štaviše, može postojati samo jedna optimalna kombinacija među aktuelnim uslovima.

Dalje, treba uzeti u obzir da sami događaji na tržištu podliježu dinamici na koju preduzeće mora stalno djelovati i reagovati. Iz tog se razloga marketinški miks mora neprekidno provjeravati i eventualno modifikovati, kako bi se, na taj način, utvrdili "relativno" optimalni načini djelovanja. Pritom se iznova razaznaju zahtjevi koji se postavljaju pred sistematizovano istraživanje tržišta i planiranje marketinga, što treba smatrati bitnim uslovima za "relativno" optimalno oblikovano korištenje instrumentima politike plasmana koje je usmjereno prema cilju. Naime, što je veća sigurnost u stručno znanje i moć prosuđivanja subjekta odlučivanja, to jest što su temeljne informacije bolje i pouzdanije, utoliko se bolje može oblikovati marketing miks.

Ako neko preduzeće nastoji biti tržišno orijentisano na tržište, tad je najprije potrebno prikladno (marketinški orijentisano) kreirati organizaciju čitavog procesa preduzeća. Organizaciju kao strukturiranje svih nastalih zadataka i funkcija, te njihov smještaj unutar preduzeća, dijelimo na organizaciju strukture i organizaciju odvijanja operacija. Organizacija strukture tiče se strukturiranja pojedinih tvorevina, u ovom slučaju, dakle, hotelskog preduzeća, ali i njegovih pojedinačnih sektora. Za razliku od toga, organizacija odvijanja operacija bavi se strukturiranjem poslova što u preduzeću treba obaviti.

Posmatramo li marketing kao koncept vođenja, onda organizacija marketinga obuhvata sve strukturne probleme unutar čitavog preduzeća, imajući u vidu potrebe tržišta. Dosljedno vođenje preduzeća s tržišnom orijentacijom prikladno je samo onda ako svi odjeli slijede prioritet tržišne orijentacije. Taj je zahtjev ispunjen kad se cijelo preduzeće shvata kao marketinška organizacija u najširem smislu, to jest kad ni jedan drugi odjel ne djeluje kao izolovano djelujući marketinški odjel. Tad se marketinškom odjelu dodjeljuje funkcija koordiniranja.

Prema tome, marketing treba smatrati integrativnim konceptom koji obuhvata sve sektore preduzeća, kako bi ono u perceptivnom polju aktelnih i potencijalnih gostiju bilo ocijenjeno bolje od konkurencije. Organizacija marketinga pretpostavlja učinkovit informativni i komunikacijski sastav unutar samog marketinškog odjela, ali i između marketinškog odjela i

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

drugih podsastava preduzeća (finansijski odjel, nabavka, osoblje itd.). Uz organizovanu koordinaciju između pojedinih odjela, učinkovita organizacija marketinga zahtijeva veliku količinu prilagodljivosti, kreativnosti i spremnosti na inovaciju, i to svih pojedinih članova tako da se osigura neproblematično prilagođavanje dinamičkim odnosima tržišta i učinkovitost cjelokupne organizacije. Stvaranjem organizacijskih i komunikacijskih struktura mogu se utvrditi pojedina ovlašćenja i faze odvijanja rada.

3.2. Marketinška organizacija kao osnova uspješnog hotelskog poslovanja

Marketinška organizacija kao osnova uspješnog hotelskog marketinga odnosi se na svrsishodno oblikovanje marketinškog odjela, uzevši u obzir zadatke plasmanske politike. Tu se misli na one sektore marketinga kojima su povjerene neposredna priprema i rješavanje pojedinih zadataka plasmana (npr. određivanje cijena i uslova, promocija i unapređenje prodaje itd.). Da bi se u praksi sproveda prikladna marketinška organizacija, potreban je detaljan opis radnih mjesta i/ili funkcija, kojima će se utvrditi zadaci, prava i ovlašćenja pojedinih nosioca zadataka. Propisivanjem pojedinih područja zadataka i njihovim prikazom kroz organizaciju smanjuju se potencijali konflikata između pojedinih radnih mjesta.

Za opis pojedinih područja zadataka mogu se prizvati u pomoć funkcionalni kriterijumi podjele ili kriterijumi koji se odnose na objekt. Međutim, preduzeće se ne smije ograničiti na jednokratno utvrđivanje organizacijske strukture. Štaviše, i to je potrebna adaptacija promjenjivim uslovima okruženja jer samo tako je moguće postići cilj tržišno orijentiranog vođenja preduzeća. U malim preduzećima najčešće je teško moguće odvojiti odgovornost za marketinšku politiku od osobe koja je vlasnik. Što je preduzeće veće, veće su mogućnosti organizatorske strukture marketinškog odjela. Tako se u srednje velikim preduzećima uključivanje marketinga u koncept preduzeća nalazi na drugom stepenu odlučivanja. Pojedini odjeli pritom podređeni najvišem nivou poslovanja, ali međutim, raspolazu vlastitim ovlašćenjima za donošenje odluka, pri čemu su marketinškom odjelu dodijeljene funkcije koordinisanja između rukovodećih struktura preduzeća i pojedinih odjela. Prednost podjele orijentisane na funkcije, to jest diferencijacije prema istovrsnim poslovima, jeste u specijalizaciji pojedinih članova organizacije za pojedina područja zadataka. I unutar marketinškog resora preporučuje se funkcionalna podjela, pri čemu se može sprovesti diferencijacija npr. na sljedeća područja zadataka - prodaju, promociju, istraživanje plasmana, kreiranje ponuda ili slično. Na nižim nivoima pruža se mogućnost za diferencijaciju po objektima, kao npr. prema pojedinim prodajnim regijama ili skupinama gostiju. Naglasimo ovdje i važnost istraživanja tržišta i razvoja baze podataka u hotelskom poslovanju. Istraživanje je startna marketinška funkcija; u našem je hotelijerstvu vrlo slabo razvijena i to je ono što se najčešće preskače, a relativne marketinške odluke i planovi pretežno se donose na temelju poslovnog iskustva rukovodioca, bez komunikacija s potrošačima.

Međutim, za izradu i implementaciju marketinških planova prijeko su potrebne informacije o potrošačima, i one omogućuju praćenje tekućih napora, ali i uspostavljanje prioriteta u budućnosti. Kako bi se hoteli mogli bolje prilagoditi ukusu svojih potrošača, te kreirati odgovarajuće proizvode, nastala je i sve se više razvija potreba razumijevanja njihove motivacije pri kupovini određenog turističkog proizvoda. Tzv. mikromarketing, baziran na podacima o potrošačima, omogućen je razvojem tehnologije. Podaci o potrošačima prikupljaju se s pomoću procesa registracije, ali bi bolji i prilagodljiviji kompjutorski *software* omogućio i bolje obuhvatanje i raspolaganje podacima. Informacije u dobro dizajniranoj bazi podataka najčešće se mogu podijeliti u dvije kategorije: standardni operativni podaci (ime potrošača, titula, preduzeće, kućna adresa i adresa preduzeća, način plaćanja) i specifične

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

marketinške informacije (način i vrijeme rezervacije, frekvencija dolaska, odgovor na promociju, specijalne preferencije). Bez obzira na razlike u navedenim tipovima informacija radi se o podacima esencijalnim za osmišljenu marketinšku bazu podataka pomoću koje hoteli mogu otkrivati i nove poslovne mogućnosti. Sastavni nastup gradnje baze podataka može početi identifikacijom najboljih potrošača, a to su oni koji često dolaze i/ili najviše troše. Oblikovanje takve baze ima nekoliko prednosti pred konvencionalnom marketinškom praksom, a to su: (1) podstiče na veću lojalnost postojećih potrošača, (2) povećava tržišni udio identifikacijom i privlačenjem potencijalnih potrošača različitim nagradama ili otkrića novih tržišta, (3) daje bazu za analizu prihoda i (4) redukuje marketinške troškove u dužem razdoblju jer omogućuje precizniju upotrebu marketinškog budžeta.¹⁷

Baza podataka o hotelskim potrošačima direktan je *input* za izradu marketinškog plana i strategije. Uz te podatke, hotelu su takođe potrebni i oni o konkurenciji i potrošačkom doživljaju samog mjesta u kome se hotel nalazi. Doprinos takvih istraživanja nadasve je vrijedan ako se ponavlja regularno, kako bi se mogle identifikovati promjene i trendovi.

4. POTENCIJALI RAZVOJA SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

U Crnoj Gori trenutno ne postoji nijedan veći hotel namjenski specijalizovan za sport i rekreaciju, već postojeći, u okviru svoje ponude turistima posjeduju određene sportske sadržaje.

Živimo u vremenu savremenog turizma gdje turisti sve više posežu za “aktivnim odmorom”. Naime, svoju posjetu određenoj destinaciji žele da na što bolji način iskoriste, te da svoje slobodno vrijeme, vrijeme odmora provedu što sadržajnije.

Sport i sportske aktivnosti uvijek su poželjne i tražene u okviru turističke ponude bez obzira na profil i starosnu dob turista. Ne mora se raditi o profesionalcima u svijetu sporta, naprotiv, ljudi svih profila jednako su zainteresovani za ovakvu ponudu.

Crna Gora, bez obzira što je trenutno u deficitu sa ovakvim tipom hotela, posjeduje značajne prirodne i ambijentalne potencijale za razvoj istih. Zato je neophodno nastojanje da se postojeći projekti što prije realizuju, kao i osmisle neki novi, koji bi donijeli sasvim nove ideje i inovacije kako u oblasti sportskog turizma, tako i u obogaćivanju crnogorske turističke ponude u cjelini

4.1. Hotel “Komovi”

Već više od pedeset godina ovaj renomirani hotel svojim gostima pruža kvalitetne usluge i gostoprimstvo. Budući da se nalazi u gradiću u Limskoj kotlini, okružen planinama Komovima, Bjelasicom i Prokletijama, njegova lokacija je idealna za planinare i ljubitelje rekreacije u prirodi.

Ovaj hotel planinskog stila kategorisan je sa tri zvjezdice. Objekat raspolaže sa restoranskom salom sa kaminom / konferencijskom salom, aperitiv barom, kafanom, salom za poslovne sastanke, ljetnjom baštom itd.

¹⁷ Kotler, P. (2003), **Marketing management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 89.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Gostima su na raspolaganju sef, hotelski parking, spoljni rekreativni prostor i teniski teren. Svoje poslovanje bazira na razvoju planinarskog, sportsko rekreativnog, seminarskog, katunskog, rafting i lovačko-ribolovnog turizma.

Slika 2. Hotel Komovi



Izvor: [http:// www.hotelkomovi.me/](http://www.hotelkomovi.me/)(28.09.2014)

Ukupan smještajni kapacitet od 100 ležaja raspoređen je na 42 sobe i 1 apartman. Sobe su jednokrevetne, dvokrevetne i trokrevetne, sa pojedinačnim ili francuskim ležajevima. Iz soba se pruža pogled na prelijepu prirodu koja ih okružuje.

Opremljene su neizostavno telefonom i TV aparatom sa satelitskom televizijom. Higijena je na vrhunskom nivou, i njoj se poklanja posebna pažnja. Kupatila su opremljena sa tuš kabinama, fenom i pratećim sredstvima za higijenu.

Restoran kapaciteta preko 200 mjesta nudi modernu i tradicionalnu kuhinju. Toplo preporučujemo tradicionalne specijalitete pravljene od kvalitetne domaće organske hrane. Kafana, odnosno ljetnja bašta u lipovom hladu je nešto što ne bi ste trebali propustiti. Bašta i kompletan unutrašnji prostor je pokriven bežičnim internet signalom. Ispred hotela se nalazi parking namijenjen gostima, na kojem ćete gotovo uvijek naći mjesta. Dragocjenosti možete ostaviti u sefu. Goste koji vole rekreaciju mogu koristiti sportski kompleks.

4.1.1. Sportski sadržaj hotela

HK sportski kompleks je namijenjen pripremi profesionalnih sportista i rekreativcima. Udaljen je svega 500m od hotela, a u okviru njega se nalazi fudbalski stadion sa prirodnom travom, pomoćni stadion, teniski tereni i teretana. Nalazi se na svega 780m nadmorske visine u planinskom klimatskom pojasu te je idealan za sportske pripreme.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Vremenom se javila potreba da svoju ugostiteljsku ponudu dopunimo sportskim sadržajima. Cijenjeni gosti sada mogu kvalitetnije ispuniti svoje vrijeme i to u neposrednoj blizini hotela. Za vas smo pripremili fudbalski stadion, dva teniska terena i stadion malih sportova.

Fudbalski stadion je udaljen svega 500 metara od hotela. Povezan je na putnu mrežu pa je moguće prevozom doći do samog stadiona. Prvenstveno je namijenjen pripremi profesionalnih sportista. Ispunjava FIFA standard minimalnih dimenzija za domaće mečeve od 90m dužine i 60m širine. Nalazi se na svega 780m nadmorske visine u planinskom klimatskom pojasu idealnom za sportske pripreme.

Važno je i napomenuti Igrači fudbalskog kluba "Mogren" iz Budve su prvi koji su zakoračili na stadion HK sportskog kompleksa. Nakon dvije godine izgradnje i priprema terena, raduje nas to da je početkom ove sezone isti počeo sa radom. Igračima su pruženi svi neophodni uslovi i usluge za obavljanje priprema sportske ekipe. Tu je i poseban režim ishrane koji se priprema u dogovoru sa menadžmentom tima. Osim fudbalskog stadiona sportistima je obezbijedjena i teretana. da je kvalitet vazduha vrlo dobar samim tim što u široj okolini nema zagađivača.¹⁸

Slika 3. Fudbalski teren



Slika 4. Teniski teren



Izvor: [http:// www.hotelkomovi.me/\(28.09.2014\)](http://www.hotelkomovi.me/(28.09.2014))

Teniski tereni se nalaze neposredno pored stadiona. Ispoštovan je IRF standard što se tiče dimenzija od 11m širine odnosno 22m dužine. Otvorenog su tipa, pa je igranje moguće u toku pola godine.

¹⁸ Prilagođeno, [http:// www.hotelkomovi.me/\(28.09.2014\)](http://www.hotelkomovi.me/(28.09.2014))

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

4.2. Hotel “Sport in”

Postojeća zgrada Sportskog centra Cetinje izgrađena je 1910. godine za potrebe crnogorske vojske, po čemu je dobila ime „Vojni stan“ koje se zadržalo do danas. Prva manja unutrašnja rekonstrukcija rađena je '50-ih godina prošlog vijeka, kada je napravljena velika fiskulturna dvorana za košarku i rukomet. Poslije zemljotresa, početkom '80-ih godina prošlog vijeka, izvršena je dogradnja velike sportske dvorane i potpuna fizička rekonstrukcija sa svim armirano-betonskim elementima masivne konstrukcije. Tom prilikom arimirano-betonske ploče su spuštene u odnosu na prethodnu visinu stropova tako da se u ukupnoj visini dobio prostor mansarde tj. treće etaže. Od tada do 2006/7 godine, osim najnužnijeg održavanja, nije bilo nikakvih značajnijih ulaganja, kada je uz pomoć USAID-a, lokalne uprave Prijestonice Cetinje i drugih relevantnih faktora izvršena rekonstrukcija i modernizacija sjeverozapadnog krila zgrade odnosno hotelskog i restoranskog dijela objekta. Cetinje, kao grad burne prošlosti i bogate kulturno-istorijske turističke ponude, u posljednje vrijeme sve više privlači i domaće i inostrane turiste. Izuzetno povoljna klima (ljeti oko 30°C), blizina Lovćena, Skadarskog jezera i mora (sve na oko pola sata vožnje), Podgorice, Budve i Kotora, te brojni arhitektonski spomenici, Cetinjski manastir, Biljarda, Ljetna pozornica, divni parkovi za šetnju i druge pogodnosti, garantuju izuzetan i nezaboravan boravak svakom turistu koji posjeti Cetinje.

Osnovna djelatnost i djelatnost od posebnog interesa odnosi se na pružanje usluga u oblasti sporta, fizičkog vaspitanja i sportske rekreacije, pružanje usluga takmičarskom sportu, održavanje postojećih i gradnju novih sportskih objekata, podsticanje i razvijanje sa drugim srodnim organizacijama i sistematski rad na zadovoljavanju potreba građana i drugih korisnika iz sfere sporta i fizičke kulture. Kompleks JP “Sportski centar”, čija ukupna površina iznosi 5.500 kvadratnih metara, obuhvata veliku sportsku dvoranu, a u objektu se nalaze i brojne upravne i poslovne prostorije.

Slika 5. Hotel “Sport IN”



Slika 6. Sportski teren



Izvor: [http:// www.hotelsportin.me/](http://www.hotelsportin.me/)(28.09.2014)

U okviru JP “Sportski centar” egzistira pet sektora, i to:

- Sektor za pravne, opšte i kadrovske poslove

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

- Sektor za sport i fizičku kulturu
- Sektor za poslove marketinga, prodaje, ugostiteljstva i turizma
- Sektor ekonomije i finansija
- Tehnički sektor

U sklopu JP “Sportski centar” djeluje i hotel “Sport in”, koji je kategorisan sa tri zvjezdice. Hotel ima dvije jednokrevetne sobe, pet dvokrevetnih, dvije trokrevetne i jednu četvorokrevetnu sobu, a nudi mogućnost noćenja sa doručkom, polupansion i puni pansion.

U sklopu hotela nalazi se restoran sa barom, te dvije sale kapaciteta do 250 mjesta. Hotel i restoran zajednički organizuju konferencije, svadbe, godišnjice, rodendane, diplomatske proslave i slave, a u ponudi je i catering servis za teritoriju Crne Gore, koji podrazumijeva doručak, kafe-pauze, cocktail – party, švedski sto i drugo.

Zaključak

Hotelijerstvo, kao značajno područje turističke djelatnosti u svojoj poslovnoj koncepciji obvezno stavlja u fokus razmišljanja krajnjeg potrošača, kupca svog proizvoda i korisnika svojih usluga, dakle gosta. Na osnovu toga, marketinška koncepcija ima dominantnu ulogu u cjelokupnom hotelskom poslovanju. S obzirom na to da je hotelsko poslovanje pretežno usmjereno prema uslužnoj djelatnosti, zato i cjeloviti marketinški pristup treba respektovati. Komplementarnost usluga u marketing miksu hotelskog preduzeća, nemogućnost skladištenja usluga, izraženi sezonski uticaji, značenje ljudskog faktora itd. - samo su neke posebnosti ove djelatnosti koje sudjeluju u kreiranju specifičnog koncepta hotelijerskog marketinga. U sklopu svoje tržišne orijentacije, hoteli svakako trebaju respektovati i koncepciju tržišne segmentacije, odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja proizvoda (korporativni ili institucionalni pristup nalaže da hotel s njegovom ponudom to jest cjelokupan hotelski proizvod, treba posmatrati u cjelini). Izborom odgovarajućeg segmenta (ili više njih) kao svog ciljnog tržišta, hotel određuje i karakter svog marketing miksa, naravno, u obliku optimalne kombinacije kontrolisanih elemenata - proizvoda (kao amalgama različitih proizvoda i usluga), cijene, promocije i kanala distribucije.

Za izradu marketing planova i njihovu kvalitetnu realizaciju, prijeko su potrebne informacije o krajnjim korisnicima, do kojih se prvenstveno dolazi uz pomoć važne marketinške funkcije - istraživanja tržišta. Potrebne informacije o korisnicima stižu se samim procesom registracije, gdje adekvatno profilisani kompjuterski *software* omogućuje bolji obuhvat i raspolaganje podacima kako bi se stvorila baza podataka čime se mogu ostvarati i nove poslovne mogućnosti hotela.

Promotivni naponi hotelskog preduzeća obuhvataju sve oblike promotivnih aktivnosti: oglašavanje, unapređenje prodaje, ličnu prodaju i odnose s javnošću. Pretpostavka za uspješno sprovođenje tih aktivnosti je njihovo adekvatno planiranje. U tom je sklopu krajnja faza cjelokupnog procesa planiranja analiza stanja i ocjena dosadašnjih vlastitih promotivnih aktivnosti, ali i analiza koju sprovode konkurentska poduzeća. Odgovarajućim informacijama sadržanim u promotivnim porukama, hotel pobuđuje interes i potrebe potencijalnih gostiju, kao što su odmor, oporavak, različite aktivnosti, novi doživljaji, i na taj način indicira potrebe za vlastitim uslugama.

Sljedeći korak u tome je uspostavljanje prepoznatljivosti hotela i s tim u vezi njegovog povoljnog imidža u odnosu na konkurente te stvaranje preferencija prema hotelu. Nakon dostignuća preferencije i saradnje s gostima, u prvi plan dolazi ostvarenje potreba za što kompleksnijim uslugama hotela, dakle za maksimalnim korišćenjem asortimanima ponuđenih usluga. Kako svaka poslovna koncepcija u svojoj implementaciji treba težiti ka ostvarenju nekih željenih i postavljenih ciljeva, tako i marketinška koncepcija u hotelskom poslovanju ima ciljeve koje bi trebalo ostvariti. Naravno, uz adekvatnu pripremu i realizaciju svih marketinških aktivnosti kojima se hotel u svom poslovanju koristi. Ti ciljevi mogu biti ekonomski i neekonomski.

Ekonomski ciljevi su prvenstveno usmjereni na ostvarivanje željenog nivoa prodaje i troškova. Ciljevi u vezi s povećanjem prodaje mogu se odnositi na povećanje tržišnog udjela, povećanje nivoa iskorišćenosti smještajnih kapaciteta, povećanje frekvencije gostiju u restoranu i dr.

UTICAJ MARKETINGA NA RAZVOJ SPORTSKIH HOTELA U CRNOJ GORI

Ciljevi koji u prvi plan stavljaju sniženje hotelskih troškova odnose se na takvu izmjenu strukture prodaje koja sa sobom povlači niže troškove poslovanja. Neekonomski ciljevi koji nemaju neposredan učinak na finansijsko poslovanje hotela zapravo su usmjereni na proces komuniciranja s potencijalnim gostima, i odnose se na: pobuđivanje potreba, poboljšanje informiranosti, podsticanje interesa, poboljšanje imidža, porast stepena prepoznatljivosti, uključivanje novih ciljnih skupina i dr. Jasno je da i jedni i drugi ciljevi, ekonomski i neekonomski, koliko god u početku izgledali distancirano, na kraju teže istom, a to je podizanje nivoa kvaliteta usluge i hotelskog proizvoda u cjelini. Time se može ostvariti željeno i, prije svega, u potpunosti odgovoriti i udovoljiti željama i potrebama gostiju kako bi ostvarenje njihovih očekivanja bilo na što višem nivou, čime bi se ostvarili željeni finansijski rezultati kao posljedicu plasmana i prodaje svog hotelskog proizvoda. U savremenom hotelskom preduzeću marketinška koncepcija se nameće kao prijeko potreban imperativ koji vodi tržišno usmjerenom poslovanju.

U radu su prikazana dva hotela „Komovi“, Andrijevića i „Sport in“, Cetinje kao primjeri sportskih hotela, iako ne baš tipičnih. Naime, Crna Gora, kao tranziciona zemlja u razvoju, još uvijek vuče mnoštvo zaostataka iz prošlosti, te kada je konkretna problematika u pitanju, nisu došli na red hoteli određenih namjena, a takav je upravo sportski hotel. Ovo ne znači da će na tome i ostati, jer zemlja smo u razvoju, na putu ka Evropskoj Uniji, tako da postoji prostor i vrijeme za realizaciju svih do sada neostvarenih ciljeva.

Literatura:

A- Štampana izdanja:

1. Bakić, O. (2011), **Marketing u turizmu**, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Bartoluci, M. i suradnici (2004), **Menadžment u sportu i turizmu**, Kineziološki fakultet, Zagreb
3. Becker, J. (1983), **Grundlagen der Marketing Konzeption**, Gabler Verlag, Minhen
4. Berkowitz, E., Kerin, R., Rudelius, W. (1989), **Marketing**, Irwin, Boston
5. Bingham, F. (1999), **Business Marketing Management**, NTC Business Books, Illinois, USA
6. Čačić, K. (1995), **Poslovanje hotelskih preduzeća**, Čigoja, Beograd
7. Čačić, K. (2010), **Poslovanje hotelskih preduzeća**, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Čerović, S. i Čomić Đ. (2011), **Projektovanje i izgradnja hotela**, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Czinkota, M., Ronkainen, I. (2001), **International Marketing**, Harcourt Inc., Orlando
10. Graton, C. and Taylot, P. (2000), **Economics of sport and recreation**, Spon Press, London and New York
11. Grgona, J. (2003.), **Imidž turističke destinacije: prilog znanstvenoj raspravi**, ACTA TURISTICA, Ekonomski fakultet Zagreb
12. Hanić, H., Vićentić, M. i Đurica, M. (2010), **Istraživanje tržišta**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Valjevo
13. Hudsom, S. (2003), **Sport and advenenture tourism**, Publiciation Data, New York
14. Ilić S., Mijatović S. (2006), **Istorija fizičke kulture**, Fakultet fizičkog vaspitanja, Beograd
15. Ingram, H., Ransley, J., (2000), **Developing Hospitality Properties and Facilities**, Butterworth-Heinemann, Oxford
16. Kosar, Lj. (1993), **Hotelijerstvo**, Viša Hotelijska škola, Beograd
17. Kosar, Lj. (1998), **Hotelijerstvo**, Savezni centar za unapređenje hotelijerstva – ugostiteljstva, Beograd
18. Kosar, Lj. (2002), **Hotelijerstvo – teorija i praksa**, Viša hotelijerska škola, Beograd
19. Kotler, P. (2003), **Marketing management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
20. Kovačević, A. (1999), **Ugostiteljstvo**, Meridijan, Beograd
21. Levitt, T. (1983), **The Marketing Imagination**, The Free Press, New York
22. Lončar, M. (2008), **Osnovi hotelijerstva**, Viša hotelijerska škola, Beograd
23. Nejkov, D. (1981), **Ekonomika i organizacija ugostiteljstva**, Savezna administracija, Beograd
24. Nikolić, M. (2005), **Ugostiteljstvo – proces, organizacija rada i menadžment**, Viša hotelijerska škola, Beograd
25. Radosavljević, Ž. (1996), **Savremeni menadžment hotelijerstva i restoraterstva – praksa i primjeri uspješnih svjetskih hotelijera**, Pronalazaštvo, Beograd

B- Internet izvori:

19. [http:// www.turizmologija.com/](http://www.turizmologija.com/)
20. [http:// www.viser.edu.rs/](http://www.viser.edu.rs/)
21. [http:// www.efos.unios.hr/](http://www.efos.unios.hr/)
22. [http:// www.hotel-m.com/](http://www.hotel-m.com/)
23. [http:// www.hotels.com/](http://www.hotels.com/)
24. [http:// www.hotelkomovi.me/](http://www.hotelkomovi.me/)
25. [http:// www.academia.edu/](http://www.academia.edu/)
26. [http:// www.hotelsportin.me/](http://www.hotelsportin.me/)
27. [http:// marketing.about.com/](http://marketing.about.com/)
28. [http:// www.marketingdonut.co.uk/](http://www.marketingdonut.co.uk/)

Spisak tabela, grafikona i slika

Grafikon 1. Funkcije i kadar hotelskog poslovanja	9 strana
Tabela 1: Evolucija održivosti kroz vrijeme	22 strana
Tabela 2. Najveći hotelski lanci	23 strana
Slika 1. Koncept održivog razvoja	13 strana
Slika 2. Hotel Komovi	43 strana
Slika 3. Fudbalski teren	44 strana
Slika 4. Teniski teren	44 strana
Slika 5. Hotel “Sport IN”	45 strana
Slika 6. Sportski teren	45 strana