

Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола
Факултет за Туризам и Угостителство – Охрид
Докторски студии

Авторезиме

На докторска дисертација

Под наслов

**ПРИМЕНА НА МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТОТ КАКО ФАКТОР ЗА
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ХОТЕЛИТЕ.
СЛУЧАЈОТ НА КОСОВО**

Ментор

Проф. Др. Катерина Ангелеска-Најдеска

Кандидат

М-р. Ружди Кабаши

Охрид, 2018

ПРИМЕНА НА МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТОТ КАКО ФАКТОР ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ХОТЕЛИТЕ. СЛУЧАЈОТ НА КОСОВО

ВОВЕД

Целта на оваа дисертација беше да се испита ефектот на маркетинг менаџментот во управувањето со перформансите на хотелите во Косово. Преку анализа на избраните индикатори во дисертацијата се одредија главните индикатори кои влијаат на перформансите на хотелите во Косово, а тоа се: управувањето со врските со клиентите, маркетинг планирањето, стратешкото конкурентно позиционирање, информатичката комуникациска технологија и организациско учење. Во дисертацијата се примени квантитативно истражување со конкретниот дизајн на истражување со користење на прашалник. Популацијата на студијата беше избрана од класифицираните хотели во Косово. Рамката за земање примероци беше 38 хотели кои анкетирани за да се утврди влијанието на избраните индикатори врз нивните перформанси. Примарните податоци беа собрани со користење на прашалници кои беа испратени до менаџерите на хотелите. Сигурноста била тестирана со помош на Cronbach's Alpha. Резултати покажаа дека постои значителна линеарна врска помеѓу планирањето на маркетингот и стратешкото конкурентско позиционирање и ефикасноста на хотелот. Исто така, постои значајна позитивна врска помеѓу информациската комуникациска технологија и перформансите на хотелите. Исто така има значителен позитивен однос помеѓу организациското учење и перформансите на хотелите. Резултатите од дисертацијата треба да им помогне на креаторите на политиките да дојдат до политики за подобрување на ефикасноста на хотелите. Исто така резултатите укажаа на потребата од усвојување на маркетиншки алатки во хотелите со цел да се подобрат нивните перформансите

Концептот на организациска ефикасност е јадрото на деловните активности, бидејќи главната цел на секоја деловна активност е да се направи профит. Igavo, Ongori and Munene (2013) укажуваат дека една од најважните прашања во деловната активност е да се утврди зошто некои организации се успешни а други не се успешни. Тие тврдат дека за една организација да биде успешна мора да обезбеди враќања на вложените средства и да ги идентификува факторите кои влијаат врз нејзините перформанси од врвот до дното

на организацијата. Управувањето со перформансите и нивното подобрување е суштина на менаџментот, маркетинг менаџментот и стратегискиот менаџмент бидејќи многу од стратегиското размислување е насочена кон дефинирање и мерење на перформансите (Nzuve and Nyaega, 2011). Многу автори, како и хотелските менаџери користат на различни параметри за мерење на перформансите (Sainaghi, 2010a).

Fwaya (2006) смета дека перформансите како индикатор за процена на функционирањето на една организација се под одредено влијание, како што се продуктивноста, моралот на вработените и ефективноста, со цел постигнување на одржлива конкурентна предност (Porter, 2008) Odhiambo (2009) идентификува три пристапи за оценување на перформансите во организацијата: Пристапот на цели, во кој се наведува дека една организација се стреми кон дефинитивни и препознатливи цели. Овој пристап ја опишува ефикасноста во поглед на остварувањето на поставените цели и се базира на теоријата на поставување на цели. Многу истражувачи во теорија на поставување на цели се покажаа дека примената на теоријата ја подобрува ефикасноста на поединци, групи и организации (Bipp and Kleingeld, 2011 Thorgren, S. and Wincent, J). Вториот пристап е базиран пристап на системски ресурси кој ги дефинира перформансите како и односот меѓу организацијата и нејзината околина. Овој концепт ги дефинира перформансите според можностите на организацијата да се обезбеди стабилност имајќи ги во предвид ограничените и ресурси во околината (Sainaghi, 2010b). Овој концепт свои корени наоѓа во теорија на ресурсите кои ги користи сите корисни ресурси од средина на деловната активност, со цел да се здобијат со одржлива конкурентна предност (Njuguna, 2009). Третиот пристап е процесот на перспектива со кој се дефинираат перформансите во однос на ефикасноста на процесите на организација врз основа на донесување на информациска комуникација, како една од алатките за оценка на перформансите (Waiganjo, Mukulu and Khariri, 2012). Moullin (2007) го истакнува мерење на перформансите, како една од алатките кои им помагаат на компаниите во следење на ефикасноста, идентификување на области кои треба внимание, подобрување на мотивацијата, подобрување на комуникацијата и зајакнување на одговорноста.

Перформансите на маркетинг менаџментот вклучува деловни стратегии во испорака на резултатите. Тоа е комбинација на финансиските, стратегиски и оперативни принципи за да се измери тоа како една компанија е во состојба да ги исполни своите цели

(Mshenga and Owuor, 2009). Хотелските менаџери како и секои друг менаџери можат да користат повратни информации за ефикасноста да се направи корекција на политиките и други начини на организациски операции (Wadongo, Odhuno and Kambona, 2010).

Несомнено е дека и покрај клучната улога на хотелскиот сектор во развојот на туризмот глобалната хотелска индустријасе соочува со тешки времиња (Sainaghi, Phillips and Corti, 2013). Имено туризмот во 2011 година има учество од 9% од глобалниот бруто домашен производ (БДП) и придонесува со повеќе од 255 милиони работни места (The World Travel and Tourism Council, 2012). Се предвидува дека до 2022 година учеството на туристичкиот сектор ќе се зголеми за 4% од глобалниот БДП и ќе вработува над 328 милиони работни места притоа инектирајќи околу US \$ 20 милијарди долари во светската економија.

Хотелите се очекуваат да инектираат најголем удел во вработувањата како резултат на нови вложувања. Kandampully and Hu (2007) наведуваат дека глобалната хотелска индустрија стана многу конкурентна и сметаат дека е во зрела фаза на својот животен циклус. Како таква, услугите во хотелите полека се менуваат од тоа да бидат услуги да стануваат стоки со кои се тргува во поголемите глобалниот пазар на кој се се потребни соодветни мерки за управување со што ќе придонесат хотелите да ги реинженираат нивните перформанси и да ги деференцираат услугите со цел остварување на стратегиска предност.

Разликата помеѓу понудените услуги и различните ѕвезди на хотелите постепено се намалува и тоа станува тешко да се разликуваат услугите на еден хотел со ѕвезди од друг (Peterson and Lyer, 2006). Во исто време клиентите се се повеќе информирани и имаат поголем избор на услуги за да изберат од многубројните понуди, бидејќи зголемената употреба на интернет ги принудува хотелите да донесат стратегии за самите да го направат изборот на клиентите (Daun and Klinger, 2006). И покрај сите овие придобивки, хотелските компании се борат со долговите, трошоците високо ниво и предизвиците на менаџирањето. Тоа ги принудува менаџерите да бараат да генерираат профит кои ќе им помогнат во намалување на трошоците и подобрување на нивните перформанси. Хотелите за тоа продолжуваат да се развиваат, а во исто време тоа донесе многу предизвици поврзани со нивните перформанси со цел да се исполнат меѓународните стандарди (Wanjiku, 2009). Овие предизвици се истражувани од многу автори со цел утврдување на

факторите кои влијаат врз перформансите на хотелите. Хотелската индустрија е идентификувана како еден од најважните сектори кои имаат позитивна корелација со туризмот, бидејќи ниту една земја или регион може да се очекува да се привлечат туристи, доколку не располага со хотели. Општите притисоци кои биле предизвикани од глобализацијата и интернационализација во комбинација со рејтингот и членство во меѓународни хотелски асоцијации, исто така, придонесуваат кон подобрување на нивните перформанси (Mureithi, Moraga and Michael, 2009).

До колку ја анализираме хотелската индустрија Косово можеме да кажеме дека таа се карактеризира со недоволно ниво на квалитет на услугите, неповолната структура и ниско користење на нивниот капацитет. Во хотелските објекти во Косово главно се задоволуваат потребите на масовниот туризам, а недостаток на квалитетна услугата е резултат на недостаток на стандарди за проектирање, изградба и опремување на објектите. Затоа, капацитетите на косовското хотелиерство стануваат се понекоконкурентни во меѓународниот пазар.

Најголем број од хотелите во Косово (над 30% од вкупниот број на хотели) се наоѓаат во Приштина. Исто така Приштина располага со најголем број на соби 1053, односно најголем број на кревети од вкупниот број на кревети со кои располага хотелската индустрија во Косово. Тоа и неизненадува имајќи го во предвид фактот што најголем дел од вложувањата во стопански објекти се наоѓаат токму во Приштина, тука се наоѓаат и речиси сите странски преставништва, институциите на државата и речиси целокупната стопанска активност се одвива токму тука.

Доколку се анализира степенот на искористеност на косовскиот сместувачки капацитет можеме да кажеме дека е недоволно искористен. Поголемиот дел од објектите се наоѓаат во Приштина, Феризај или Печ, односно во градските средини. Тоа е една од причините за таква низок степен на нивно користење. Други причини може да се најдат во рамките на дизајнот на таквите објекти, не препознатливоста на Косово како туристичка дестинација, или неатрактивност на понуди за да се привлечат поголем број на туристи.

Како генерален заклучок за хотелската индустрија во Косово можеме да кажеме дека Приштинскиот регион е најпосетуван од најголем број на посетители (како домашни така и странски туристи) и овој регион располага со најголем број на капацитети за сместување на потенцијалните туристи.

Достапност на квалитет на хотели и добивање на квалитетни услуги, се клучните фактори за избор на туристичка дестинација. Според сознанијата на авторот има многу малку дискусии во литературата за анализа на перформансите на хотелите во Косово, во текот на изминатите 20 години. Иако, има многу интересни прашања кои би можеле да бидат теми на истражување во оваа област, вклучувајќи го квалитетот на услугите, располагање со човечки ресурси, начинот и примената на најдобрите практики, анализа на факторите кои влијаат врз перформансите на хотелите и сл. Според (Fwaya, 2006) постојат многу фактори кои влијаат врз перформансите на хотелите како што се ефикасноста, односот со клиентите, примената на информациска и комуникациска технологија, маркетинг планирање, стратегиската конкурентска позиција и организациско учење. Токму тоа е и целта на овој труд од многуте фактори влијаат врз перформансите на хотелите, да утврди какво е влијанието пред се на стратегиското и маркетинг планирање врз перформансите на хотелите. Иако, ќе го анализираме и ефектот на останатите фактори, сепак примарна цел е да се утврди влијанието на стратегиското планирање, бидејќи според сознанијата на авторот вакво истражување за влијанието на стратегиското маркетинг планирање врз перформансите на хотелите во Косово сеуште не е направено. Според нас токму примената на таквото планирање на хотелите во Косово ќе им овозможи на хотелите да се прилагодат нивните услуги според потребите на клиентите. Тоа е затоа што од хотелскиот сектор бара високо ниво на услуги која на некој начин ги принудува хотелите самите да се разликуваат, со цел да можат да ги задржат клиентите и да ги спречат од префрлување од еден хотел во друг.

Предмет и цели на истражување

Развојот на туризмот во Косово последните години го покренува прашањето за идните насоки на развој и начини оваа гранка во целина да се искачи на повисоко ниво и на тој начин да се постигнат резултатите од најразвиените земји во Европа. Со цел да се биде во тек со последните трендови, потребно е да се дефинираат насоките и стратегијата за развој на хотелите во нови почетни точки. Хотелиерството во Косово на тој начин со што ќе биде силна основа за развој на туризмот во целина. Врз основа на горенаведеното предмет на овој труд е да се презентираат најновите маркетинг стратегии наведени во светската

литература а потоа се испита дали хотелите во Косово ги следат овие трендови и како маркетинг менаџментот влијае врз нивните перформанси.

Поаѓајќи од претходното, предмет на истражување во овој труд ќе биде:

- Утврдување на местото, улогата и функциите на маркетинг менаџментот;
- Современите тенденции во хотелската индустрија;
- Запознавање со концептот и елементите на маркетинг менаџментот;
- Согледување на состојбата во хотелската индустрија во Косово;
- Примената на маркетинг менаџментот во хотелите во Косово;

Целта на истражувањето е да се покријат сите критични области на управувањето со хотелите и да се дадат препораки за успешно управување. Направена е анализа на моменталната состојба со хотелската индустрија во Косово, а параметрите се земени од литературата во оваа област. Обработени се сите критични прашања на управувањето со хотелите. Управувањето со човечките ресурси е од клучно значење за успехот на хотелот имајќи ја во предвид неразделноста на производството и потрошувачката во процесот на обезбедување на услуги; управувањето со производот согласно барањата на пазарот. Понатаму управувањето со финансиите и управувањето со квалитетот на услуги и пропустите во давањето на услугите се критичните фактори за задоволство на гостите и анализа на задоволството на клиентите. Преку истражувањето ќе се добијат информации, со цел како поуспешно да се пласира производот на пазарот со најдобар квалитет.

Главната цел на ова истражување е да се даде одговор на прашањето за тоа како да се зголемат перформансите на хотелите, а со тоа и да се зголеми нивната конкурентност на пазарот. Целта е да се потенцираат клучните аспекти на еден хотел и да се укаже на конкретните активности и ситуации, во обид да се постигне постојано зголемување на квалитетот.

Содржината која ќе се обработува во оваа докторска дисертација е концепирана во пет тематски целини кои овозможуваат разработување на матрејалите на посебните делови од секоја тематска целина поодделно

Задачи на истражувањето

Врз основа на дефинираниот предмет и цел на истражувањето, би можеле да се идентификуваат следнива задачи на кои се очекува да одговори ова истражување:

Кое е местото и улогата на маркетинг менаџментот?

Кои се современите тенденции во развојот на хотелиерството?

Кои се карактеристиките и типовите на современите хотели?

Кои се современи предвидици на маркетинг менаџментот во хотелската индустрија?

Каква е состојбата со хотелската индустрија во Косово?

Врз основа на дефинираните прашања, а за постигнување на целта на нашето истражување наредно ќе ја поставиме *истражувачката хипотеза*. Притоа, докажувањето на хипотезата се заснова врз основа на следниве теоретски и практични знаења:

- Хотелите е главната основа на истражување;
- Хотелите работат во рамките на макро и микро средина, па на работењето во хотелите влијаат сите фактори и промени кои се случуваат во овие две средини;
- Ефикасното управување во хотелите е од клучно значење за нивниот развој;
- Општиот тренд на светскиот пазар е фокусиран на потребите на гостите, кои постојано се менуваат;
- Иновациите на производот и флексибилноста е во согласност со промените на преференциите и навиките на гостите кои претставуваат предуслов за опстанок на пазарот;
- Сите наведени фактори и услови го отежнуваат и фактот што конкуренцијата на пазарот е се поголема.

Врз основа на дефинираните прашања, а за постигнување на целта на нашето истражување ќе ја поставиме следната *истражувачка хипотеза*:

Но: Имплементирањето на маркетинг менаџментот во хотелите ќе влијае врз зголемување на нивните перформанси.

Со реализирање на истражувањето и давањето одговори на поставените задачи, се надевам дека ќе се создаде солидна основа за натамошни научни проучувања и практична примена на предложените модели за зголемување на перформансите на хотелите во Косово.

Методолошка рамка на истражувањето

За реализација на целта која сме ја поставиле при конципирањето на овој предмет на истражување, која претставува актуелна тема недоволно обработена во нашето подрачје, најчесто се водевме од дедуктивниот метод, односно поаѓавме од општите законитости и принципи ги откривавме посебните.

При разработката се презентираат официјални податоци изнесени во сите видови на документи како што се извештаите и соопштенијата на меѓународните хотелски асоцијации, Заводот за статистика на Косово, извештаите на хотелите, односно ќе ги анализираме најрелевантните податоци и информации за потврда на реалните слики за состојбите во наведениот систем на односи. Врз основа на тие податоци ќе конструираме соодветни заклучоци.

Во разработката на трудот ќе користиме и соодветна литература од познати експерти и научници од туризмот како и дефиниции кои се коментираат, објаснуваат и дополнуваат.

Појавите за кои нема официјални информации, а кои се важни за согледување на состојбите и тенденциите во областа на хотелиерството ќе бидат квалитативно анализирани односно од добиените сознанија ќе ги изведеме оние карактеристики кои најмногу ја детерминираат анализираната појава.

Воедно овој труд ќе се темели претежно на користење на кабинетско истражување (desk research) и со користење на емпириски податоци и показатели кои стручната литература ги познава. Одредени теренски истражувања (field research) ќе ги направиме со користење на Интернетот како медиум кој содржи голем број на секундарни податоци. Примарните податоци кои се ќе ги добиени преку теренска анкета, односно прашалник кој ќе биде испратен до менаџерите на сите позначајни хотели во Косово. Добиените податоци од извршената анкета потоа ќе бидат и статистички обработени со помош на факторската анализа, методот на најмали квадрати и Пирсоновиот коефициент на корелација. Податоците добиени преку анкетата се од примарно значење за целите на овој труд, бидејќи ќе ги добиеме од главните институции кои се засегнати со проблематиката на маркетинг менаџментот и хотелиерството кои податоци ќе ни дадат насоки на со кои прашања и со кои проблеми се соочуваат хотелите во Косово и на кој начин тие проблеми би се надминале, се со цел што поуспешно да го имплементираат маркетинг менаџментот во хотелите во Косово.

Дел први: ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТОТ И НЕГОВАТА УЛОГА ВО СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ

1.1. Поим за маркетинг менаџмент и негова примена во туризмот

На крајот од 1990-тите, многу нации се соочија со зголемена глобализација конкуренцијата, зголемениот јаз во приходи, загрозување на животната средина, запоставени инфраструктура, слабо обучена работна сила и бројни социјални и политички проблеми. Нови предизвици и можности требаше да бидат соодветно препознаени и експлоатирани, а токму во ова се одразува клучната улога на маркетингот. Преломот во економскиот развој и општеството започна порано, со индустриска револуција, како резултат на брзиот развој на науката и технологијата.

Веќе не беше прашање за тоа како да се произведува, туку како да се продаде. Посебно внимание е посветено балансирање на односот помеѓу понудата и побарувачката, односно процесот на размена.

Постојат бројни маркетиншки дефиниции, и она што е препознаено во секоја од нив е тоа што е тоа е процес на размена со примена на маркетиншки пристапи кон пазарни односи. Котлер го дефинира маркетингот како "човечка активност која е насочена кон задоволување на потреба и желба преку процесот на размена (Kotler, 1986)".

Според истиот автор, маркетингот е "општествен и процес на управување кој, преку создавање, нудење и размена на вредносни производи со други, поединци и групи добиваат она што се неопходно или што сакаат (Kotler et al. 1996)".

Подоцна, во однос на другите активности, имаше и маркетинг апликации во туризмот. Односот помеѓу маркетингот и туризмот се дефинира како специфична комбинација на маркетинг активности на поединци економските гранки и активности (угостителство, транспорт, туристички агенции, продавници итн.) координатор на развојот на туризмот.

Првата дефиниција за маркетинг во туризмот ја дал Kripendorf, според кој е дефиниран како "систематско координирано прилагодување на деловната политика на туристичкото деловно претпријатие, како и туристичката политика на државата на

локално, регионално, национално или меѓународно ниво со цел постигнување на оптимално задоволување на потребите на одредени групи потрошувачи и достигнувања, основа, соодветен профит (Kripendorf, 1971, 14) ".

1.1. Основен концепт на маркетинг менаџментот

Во современата примена на концептот на маркетинг менаџмент во хотелските компании постојат бројни фактори кои свои корења влчат во променливата средина на хотелите.

Сложените промени, како економски така и надвор од сезоната, ја условуваа потребата од диференцијација на понудата на хотелската компанија и нејзиното успешно позиционирање на пазарот. Паралелно и потребата за маркетинг менаџмент и планирање во туризмот се интензивираше. Две групи на фактори имале особено значење во развојот на маркетинг менаџмент во хотелиството (Živković, 2008):

- структурни промени во економијата и
- интензивни социјални и економски промени

Така, со севкупните промени во животната средина, исто така во сферата на раст и развој се движеле туристичките или хотелски компании. Уште повеќе, уделот на пазарот и начините на нејзиниот раст добиваа важност. Туристичките компании со поголем удел на пазарот беа помоќни, но, исто така попрофитабилни.

Основната функција на маркетинг активностите на една компанија не е да развие маркетинг стратегии "per se" но пред се, развојот на процесот на одржување и постоење на компанија преку која може да се (Shuptaine and Toyne, 1998):

- систематски и со успех, да ги идентификува и предвидува специфичните потреби и барања на средината,
- правилно ги избира оние потреби и барања што се способни за исполнување и задоволување, и
- да развие маркетинг стратегија за да ги задоволи тие потенцијали и барања во рамката на неговите / нејзините сопствени способности или неговите маркетинг вештини;

1.2.Создавање на хотелски производ

На идниот развој и создавање на хотелски производ многу повеќе отколку што беше во на претходниот период ќе бидат засегнати од промените кои произлегуваат од развојот на современи технологии, потреби и барањата на современите туристи, нивото на животниот стандард итн. Креирање на хотел за нови производи ќе биде диктиран од степенот на прилагодување на хотелските компании со новите услови за работа. Растот и развојот на хотелските компании е директно зависен од трендовите во меѓународниот туризам и потребите и потребите на туристите, односно се предмет на промени во обемот и структурата на туристичката побарувачка од една страна и технолошкиот развој од друга страна.

Проширувањето на развојот на туризмот на прв поглед може да биде трик за некои помали самостојни хотели, освен ако не се утврди соодветна стратегија за нивниот пристап до нови услови. Навремено признавање на шансите во средината и ефикасно управување со перформансите на хотелот во насока на приспособување кон новите услови и преземање соодветни активности се клучни елементи на нивниот опстанок на еден многу кревок и турбулентен туристички пазар. Во тоа Во таа смисла, императив е хотелите да се соочат со предизвиците што претстојат.

1.3.Цената како фактор на конкурентност

Во економската теорија цената е износот според кој стоките и услугите може да се разменуваат за едена за друга или за пари. Затоа цената е трошок за потрошувачот. Меѓутоа, кога да се зборува за потрошувачки трошоци, не се мисли само на размислување за цената. Покрај паричниот надомест таму се и психолошки и физички изгубено време. Сепак, она што е најзгодно и каде што директно ги споредувате понудите на конкурентите од овој аспект се цените (Veljković, 2017).

Политиката за формирање на цените зависи од деловните цели што ги постави компанијата. Поставените цени треба да бидат во функција на целокупните бизнис цели на компанијата. Распонот на можните цели во формирањето на цените, е важно да се почитуваат општите цели и нивната поддршка да биде многу широка, како што е (Popesku-2002)

- формирање на цените со цел максимална долгорочна добивка,
- формирање на цените со цел максимална краткорочна добивка,
- формирање на цени со цел да се олесни учеството на пазарот,
- формирајќи цена за одржување на водечката позиција,
- формирање на цени за обесхрабрување на потенцијалните новодојденци на пазарот,
- формирање на цена за да се постигне и одржување на продажбата на лојални канали,
- формирајќи цена за подобрување на имиџот на претпријатието,
-

1.4. Улогата на промоцијата во позиционирање на хотелите

Промоцијата може да се дефинира како масовна комуникација со потрошувачите за да се стимулира и унапреди пласманот на туристички производи (Bakić i Unković, 1995).

За процесот на комуникација важно е да се знае кој вели нешто, што е тоа, низ каналот – медиумите кажете кој сака да каже и какви се ефектите од пораката. Ефективноста на процесот на комуникација се рефлектира во (Živković 2008):

- 1) Промена / зајакнување на позицијата (за производи или услуги на компанијата) на потенцијални или постојни клиенти
- 2) влијание врз формирањето мислења;
- 3) евентуални промени, и во мислењето и во однесувањето во процесот на купување на пазарот;

Во хотелиерството, секој процес на комуникација има три елементи (Milosavljević, 1992):

- Испраќачот (хотелот) мора да ја пронајде таквата содржина на пораката и таквите медиуми кои, во прилог на остварување контакт со потенцијалните туристи, да предизвика нивниот интерес содржина на порака.
- Пораката треба да биде силна, различна од друга и доволно интересна за да го разбуди вниманието и интерес на потенцијалните купувачи - туристи.
- Примањето пораки не се пасивни гледачи, но се многу флексибилни и многу влијаат на еден други. Комуникацијата мора да биде процес кој е континуиран, а не едностран чин.

1.5.Канали на продажба

Продажбата на хотелски производ како активност, или како инструмент за маркетинг микс, ги вклучува сите оние работи што се неопходни за хотели да бидат доставени од производители до потрошувачите, или корисници на производи.

За производителите, креаторите на производи, дистрибуцијата има два елемента:

- избор на дистрибутивни канали (продажба),
- физичка дистрибуција (маркетинг логистика)

Дистрибутивните канали се мешавини на инструменти за маркетинг кои производителот ги користи како средство за доаѓање во контакт со купувачот. Во модерни услови, производителот ги има изгубено директниот и непосредниот контакт со пазарот и со купувачот. Врз основа на истражувањето на пазарот (очекување на побарувачката), производителот го организира процесот на производство и создава организиран систем за продажба на сопствените производи и услуги. Како и другите инструменти за маркетинг микс и дистрибутивни канали треба да придонесуваат за стабилен обем на производство и продажба и профитабилен бизнис.

При одлучувањето за дистрибутивни канали, постоечките политики на производи, цени и но во исто време секоја одлука за избор на канали за дистрибуција влијае на последователните одлуки на производ, цена и промоција. Оттука, треба да се донесат одлуки за некои инструменти за маркетинг миксот да се координираат, бидејќи примарна цел на сите инструменти за маркетинг микс е да се кривата на побарувачката да се помести во корист на туристичката земја, туристичката дестинација или компанијата-хотел.

Продажбата на хотелски и туристички услуги се врши значително порано, пред да бидат обезбедени и потрошени. Токму, во пакетот на услуги како форма на сместување на хотелите и туристички производи, продажбата предвидува производство или обезбедување на услуги. Времето помеѓу продажбата (*ex ante*) и испораката (*ex post*) на производот е различна со максимум околу една година. Со *ex ante* продажбата исто така е поврзана со некои други функции. Туристот купува производ што често е непознат и чиј квалитет може да се процени врз основа на промотивни, особено пропагандни напори и пораката на продавачот. Ова бара добро информираност на потенцијалните туристи пред

да донесе конечна одлука. Значи промоцијата е исклучително важен инструмент во современиот туристички пазар.

2.1. Улогата на маркетингот во стратешкото планирање

Стратешкото планирање-ориентирана на пазарот е менаџерски процес на развивање и одржување изводлива хармонија меѓу целите, вештини и ресурси на организацијата и менување на можностите на пазарот. Целта на стратешкото планирање е да им помогне на компаниите во изборот и организирање на нивниот бизнис на таков начин дека компанијата останува здрава и покрај неочекувани пресврти во било која сфера на дејност или производство производните линии (Kotler et al 2010).

Постојат три клучни идеи кои го дефинираат стратешкото планирање. Првата идеја е поврзана со управување со задачи компании како портфолио инвестиции, и во овој случај тоа е неопходно да се одлучи дали портфолио е вреди да се изгради, постепено се укине или да се одржи. Друга идеја е да се процени идниот профитен потенцијал на компанијата, земајќи ја предвид пазарната позиција и стапката на раст на компанијата. Развивањето на планот на компанијата за постигнување на долгорочни цели спаѓа во третата клучна идеја за стратешко планирање. Не постои стратегија која е идеално решение за сите конкуренти во услужниот бизнис. Стратешко планирање и маркетингот, често се смета како партнери, како тие придонесуваат за долгорочен успех на компаниите во хотелиерството и угостителство. Практиката покажа дека одличен маркетинг план може да успее ако се изгуби во конкурентна хаос, како и напорите што се направени во прометот мора да се засновани на разумна и соодветна стратегија.

2.2. Процесот на стратешко планирање за остварување на оперативните цели

Одговорот на промените во средината може да биде стратешки и тактички тип. Карактеристиките на промените во средината условуваат дека основната стратегијана проблемот станува основа на управување со претпријатието. Во суштина, ова е аспирација на компанијата да се воспостави хармонија со средината. Попречувањето на оваа хармонија е основа за појава на стратешки проблем, додека формулирањето стратегија е начин за решавање на проблемите.

Компанијата треба да се стреми да се прилагоди за прилагодување на дисконтинуираните промени средина и решава многу важен проблем за балансирање помеѓу оперативните и стратешките управувања, односно помеѓу аспирацијата за стабилност и потребата да се реагира на промените во средина. Во таа смисла, важно е да се нагласи важноста на стратешкото размислување опортунизам или справување со оперативни активности со прифаќање долгорочни цели.

2.3. Стратегиско планирање и процесот на управување со маркетинг активностите

Планирањето како фаза во, управување со процесот, се здоби со важност од страна на менување на условите за работење на пазарот. Менувањето на фокусот на размислување за "како да се произведе" на прашањето "како да се продаде" значи дека задоволувањето на потребите на потрошувачите станува основа за рационално планирање, особено маркетинг активности. Со планирањето се сака, активностите во овој период, да се создаде таква иднина на претпријатието, што ќе создаде можности за раст и развој во согласност со основните карактеристики и норми во животната средина. Тоа е, планирањето е да ги направи заклучоците од минатото во сегашноста да одлучат што во иднина (Stanton, 1975).

Планирањето може да биде неформално и формално, во зависност од тоа дали е засновано со научни методи. Тој е еден од најефикасните начини за намалување на менаџментот и деловниот ризик на компанијата и е способен активно да реагира на промените. Формалното планирање, која вклучува примена на научни методи и техники, претпоставува да ги максимизираат основните предуслови за постигнување успех на пазарот. Тоа придонесува за подобра економија и целосен напор, помага подобро размислување и минимизирање на потребата за итна адаптивна промена на услови за работа.

Основната карактеристика на процесот на планирање може да се смета како насоченоста кон иднината. Оваа чувствителност не значи пасивно прифаќање на ефектите од идните промени. Напротив, планирањето влијае врз активностите во средината и во самата компанија, да се создаде "пожелна иднина", т.е. создаде прифатливи промени.

Основната задача на стратешкото планирање е да создаде можности за активен одговор на компаниите на предизвиците кои се јавуваат во турбулентно опкружување.

Стратегиско планирање е, во суштина, на начин да се надмине далечината помеѓу сегашните и саканите стратешки позиции во иднина.

2.4. Нивоа на формулирање стратегија

Во процесот на стратегиски менаџмент една од најважните фази е формулирањето на организациската стратегија. Таа всушност започнува со анализата на окружувањето. Дури, откако ќе се изврши анализа на окружувањето, се одредува визијата, мисијата и целите, потребно е да се дефинира и стратегија која ќе се применува во организацијата во насоката да се остварат поставената визија, мисија и цели. Самиот процес на формулирање стратегија, подразбира предлагање одредени алтернативни стратегии, оценка и анализа на предложените алтернативи и донесување одлука која стратегија треба да се примени со одредување на стратегиски приоритети. Во процесот на формулирање на стратегијата во зависност од организациската структура на претпријатието, може да се разликуваат три нивоа на формулирање на стратегии (Шуклев, и Дракулевски 2001):

- формулирање стратегија на ниво на претпријатие (општа, корпоративна стратегија)
- формулирање стратегии на ниво на сектори (дивизии);
- формулирање стратегија на ниво на деловни функции (функционална стратегија).

Со оглед на важноста на овие нивоа на формулирање стратегии, се осврнуваме на секоја од нив посебно.

2.5. Формулирање на општа стратегија (корпоративна стратегија)

Општата стратегија е генерален план со кој организацијата се стреми да ги постигне долгорочните цели и таа дава ориентација на растот на организацијата во антиципираното окружување. Таа уште се нарекува и генерална, корпоративна или голема стратегија. Организацијата може да се стреми да оди напред, да остане каде што е или да се повлече. Според тоа се разликуваат неколку групи на општи стратегии(Шуклев, и Дракулевски 2001):

- Стратегии на раст;
- Стратегии на стабилност;
- Стратегии на намалување;
- Комбинирани стратегии.

Секоја од овие општи стратегии има свои специфичности и се применува во претпријатијата во зависност од низа ситуациони фактори кои влијаат на правецот во кој се движи претпријатието.

2.5.1. Стратегии на раст

Стратегиите на раст се најчесто применувани стратегии во претпријатијата. Стратегијата на раст е таква корпоративна стратегија која настојува да ја прошири дејноста на претпријатието преку зголемување на бројот на производи кои се нудат или зголемување на бројот на пазари кои се опслужуваат. Со примена на стратегијата на раст, претпријатието може да ги зголеми приходите од продажба, бројот на вработени, учеството на пазарот и други квантитативни мерила. При тоа, организацијата може да се развива преку стратегиите на: концентрација, вертикална и хоризонтална интеграција и диверзификација. Стратегија на концентрација, претпријатието применува кога се концентрира на својата примарна дејност преку зголемување на профитабилноста на еден производ, еден пазар и една технологија. Оваа стратегија подразбира креирање на конкурентска предност заснована на специјалност и ефикасност што произлегува од фокусот на претпријатието на една бизнис линија. Ако претпријатието се одлучи за вертикална интеграција тоа може да го направи со контрола на инпутот (backward – вертикална интеграција), аутпутот (forward – вертикална интеграција) или со контрола и на двете. Кај вертикалната интеграција на инпутот или уште наречена вертикална интеграција наназад, претпријатието се труди да стане добавувач на сировини и материјали, додека кај вертикалната стратегија на аутпутот или вертикална интеграција нанапред, претпријатието се труди да стане свој сопствен дистрибутер. Стратегијата на хоризонтална интеграција пак подразбира проширување на дејноста на претпријатието преку интегрирање или т.н. спојување или здружување со други претпријатија од истата дејност со што ќе се отворат можности за настап на нови пазари. Најчести облици на стратегија на хоризонтална интеграција се мерџери (фузии), аквизиции и преземања. Уште

една важна стратегија на раст на претпријатието е стратегијата на диверзификација која може да биде сродна (концентрична) или несродна (конгломератска). Сродна или концентрична диверзификација означува влез на претпријатието во сродни дејности со цел да ја искористи својата добра конкурентска позиција. Несродна или конгломератска диверзификација подразбира влез на претпријатието во несродни дејности и се применува кога атрактивноста на дејноста е многу ниска. При изборот на стратегиите на раст многу важни се и стратегиските одлуки кои се однесуваат на методите, темпото на раст и флексибилноста на растот.

2.5.2. Стратегии на стабилност

Стратегиите на стабилност се такви корпоративски стратегии кај кои не се случуваат позначајни промени. Кога една компанија ќе се одлучи за овој вид стратегија, значи дека има за цел да ги задржи постојните клиенти, да го одржи пазарниот удел, да ја задржи постојната големина и да остане во постоечките подрачја на делување. Стабилноста која понекогаш се нарекува пауза-стратегија, значи дека организацијата сака да остане со иста големина или да расте бавно и контролирано (Richard 2008). Организацијата која применува стратегија на стабилност одлучува да не се развива, што навидум е чудно, но постојат периоди кога поради рапидни и турбулентни промени во надворешното окружување, иднината станува неизвесна, па претпријатијата настојуваат да ја задржат својата позиција на пазарот. Исто така оваа стратегија се користи кога дејноста во која работи претпријатието станала неатрактивна, без перспективи за развој, па менаџерите се трудат да го задржат постојното ниво додека не донесат каква било нова одлука. Друга ситуација кога се применува оваа стратегија е кога организациите поминале турбулентен период на брз пораст, имаат силна позиција на пазарот и менаџерите сакаат да се осигураат дека организацијата ќе работи ефикасно. Сепак, не е добро оваа стратегија да се применува подолг временски период затоа што може да ја загуши креативноста, иновативноста во претпријатието што, пак, би довело до намалување на конкурентската способност. Во групата стратегии на стабилност спаѓаат:

- Стратегија на мал раст;
- Стратегија на профит;
- Стратегија на раст со пауза;

- Стратегија на одржлив раст.

Стратегијата на мал раст или уште се нарекува стратегија на инкрементален раст е карактеристична за претпријатија кои работат во стабилно окружување, растат бавно, но сигурно, со зголемување на пенетрацијата на пазарот, бавно воведување на нови производи, настап на нови пазари во нови географски подрачја и сл. Акцентот кај оваа стратегија се става на ефикасноста со внимателен инкрементален раст. Стратегијата на профит се користи кога организацијата како целина сака да генерира готовина која ќе ја употреби за инвестирање во нови бизнис подрачја. Оваа ситуација настанува во услови кога претпријатието проценило дека постоечките производи поради различни причини стануваат неатрактивни, што резултира во скромна конкурентска позиција, па се труди да обезбеди доволно готовина за да ја пренасочи кон нови поатрактивни дејности. Стратегијата на раст со пауза е стратегија со привремен карактер која се применува после интензивен раст за претпријатието да може да ја стабилизира својата позиција на пазарот. Окружувањето е тешко предвидливо, што води до голема неизвесност, затоа претпријатието мора да се консолидира во повеќе подрачја: стилот на менаџирање, организациската структура и култура, портфолио-менаџментот и сл. и да размислува за инвестирање во други дејности (Glueck, 1980). Прифаќањето на стратегиите на стабилност во подолг временски период не е пожелно, затоа што постои ризик овие стратегии да ја доведат организацијата до банкрот.

2.5.3. Стратегии на намалување

Стратегиите на намалување се применуваат во услови кога претпријатијата имаат слаба конкурентска позиција што е последица на намалени продажби или профит што резултира во присилено намалување на големината и подрачјата на делување на бизнисот. Причините поради кои може да се најде една компанија да применува стратегија на намалување може да бидат екстерни: рецесија на домашниот или меѓународниот пазар, рестриктивна политика на владата, промени на пазарите или интерни промени: лошиот менаџмент, несоодветна организациска структура, несоодветна организациска култура и сл. Постојат неколку видови стратегии на намалување:

- Стратегија на пресврт;
- Стратегија на отстранување;

- Стратегија на заробување;
- Стратегија на ликвидација.

Стратегијата на пресврт е насочена кон подобрување на оперативната ефикасност на организацијата. Оваа стратегија се применува кога организацијата има значителен пад на перформансите, но сè уште не е во критична фаза, па се прават напори со постоечките ресурси да се подобри ефикасноста. Стратегијата на отстранување се применува кога стратегијата на пресврт нема да ги даде очекуваните резултати и подразбира продажба или затворање на некои делови од бизнисот кои може да бидат линија производи, дивизија (отсек) или стратесиска бизнис единица. Оваа стратегија се нарекува и стратегија на дезинвестирање. Стратегијата на заробување се применува во ситуација кога менаџментот на претпријатието е немоќен да обезбеди нормално функционирање на претпријатието, па единствено решение е да го понуди на некој поголем купувач кој би гарантирал дека претпријатието ќе продолжи да егзистира. Стратегијата на ликвидација значи крај за постоењето на претпријатието и оваа стратегија се применува кога сите анализи покажуваат дека подобро е претпријатието да згасне отколку да постои како такво. Оваа стратегија се остварува со продажба на имотот на фирмата во целина или делови, а потоа и целосно затворање. Одлуката за примена на стратегија на ликвидација не е пожелна поради последиците кои би ги имале и акционерите т.е. сопствениците и вработените. Стратегијата на ликвидација се нарекува и стратегија на банкрот. Основата на овие стратегии е да се искористат основните поставки на кризниот менаџмент за да се утврди дали претпријатијата можат да ги избегнат слабостите или да го амортизираат ударот на прифатливо ниво. Менаџерите треба да бидат внимателни кога ги применуваат овие стратегии затоа што се доведува во прашање опстанокот на претпријатијата.

2.5.4. Комбинирани стратегии

Комбинираните стратегии претставуваат комбинација на различни стратегии (стратегии на раст, стратегии на стабилност, стратегии на намалување) како одговор на промените во окружувањето. Најчесто, комбинирана стратегија се спроведува преку заеднички вложувања, со претпријатија од различни земји. Секое претпријатие мора да има општа, генерална стратегија, која ќе ги определи чекорите со кои ќе се остварат долгорочните цели и се однесува на организацијата во целина. Таа ги опфаќа подрачјата

на бизнис, односно дејностите и пазарите во кои претпријатието ќе функционира и идните развојни правци. Каков вид општа стратегија ќе одлучи да формулира и применува менаџментот, многу зависи од ситуационите варијабли кои произлегуваат од екстерното и интерното окружување.

2.6. Алатки и техники на стратегискиот менаџмент

Стратегискиот менаџмент може да се дефинира како процес на насочување на активностите на компанијата во креирањето и имплементацијата на стратегијата. Стратегискиот менаџмент користи алатки и техники со кои се постигнува ефективност и ефикасност во остварувањето на своите цели. Според (Heleta, 1995) алатките и техниките кои се користат во стратегискиот менаџмент се:

1. SWOT матрица за развојното однесување на компанијата во услови на надворешни можности и закани и внатрешни силни и слаби страни.
2. Методот на сценарио, метод за предвидување на иднината.
3. Портфолио матрица, алатка за одредување на позицијата на производите и стратегиските деловни активности.
4. Избалансиран Scorecard да се воспостави врска меѓу стратегијата и системот на оценување на постигнатите резултати.

2.6.1. SWOT анализа

Оваа анализа, односно неговата методолошка рамка, во современи услови е најчесто користена техника за стратегиско планирање и стратегискиот менаџмент. Исто така, се нарекува и TOWS матрица, а нејзина задача е помош во утврдување на сегашните и идните можности и закани од околината и на предностите и слабостите на компанијата¹. Основната идеја на SWOT анализата е да им овозможи развојно однесување на компаниите кои се обезбедува максимално искористување на можностите и способностите да се најде начин да се минимизираат слабостите и заканите. Во почетокот на осумдесеттите години развиена е TOWS матрица која ги анализира истите фактори

¹ TOWS или SWOT е акроним од првите букви на англиски зборови: Strengths (моќ), Weaknesses (слабост) Opportunities (шансите) и Threats (закани);

како и SWOT анализата и се базира само на надворешните фактори, односно. во обратен редослед во однос на методолошкиот пристап на SWOT анализата.

Анализата се врши преку следните фази:

1. Се врши внатрешна анализа
 - главните интерни способности (силата)
 - Критички внатрешни слабости.
2. Се врши екстерна анализа
 - можности во близина
 - главните закани од околината.

2.6.2. Методот на сценарио

Сценарио претставува серија на сцени и опции кои доведуваат во меѓусебна врска на одлучување и случувања. Во деловното планирање методот на сценарио почнал да се користи во средината на седумдесеттите години на минатиот век, а посебна примена е пронајдена во стратегиското планирање и стратегискиот менаџмент². Сценариото на планирање се обидува да ги специфицира опциите со опсегот на можни идни сценарија. Се дефинира како "хипотетичка низа на настани изградени заради ставање во фокусот на вниманието на причинските последици и точката на нивно утврдување (Milisavljević, 1995)". Поентата е во одговор на двеклучни прашања:

1. Како точно може да се доведе до една хипотетичка ситуација, чекор по чекор?
2. Кои опции постојат за секој учесник во секој чекор за да се спречи, пренасочува или да се поддржи овој процес?

Целта на овој метод е квалитативно да се предвиди иднината врз основа на веројатноста дека иднината е тешко да се измери и контролира. Сценарио опишува некоја состојбата во иднината, која "навидум е прифатлива" и "веројатна" со повеќе алтернативи

² Литературата во оваа област зборот сценарио се појавува во доцните шеесетти години во книгата на Н. Kahuna и А. Winera: "The year 2000», каде тие го дефинираат сценариото како хипотетички сет на настани конструиран со цел да се задржи вниманието на причинско-последична процеси и донесувањето на одлуки.

2.6.3. Портфолио матрица

Портфолио менаџментот претставува корисен концепт за планирање, организирање, водење и контрола на стратегискиот микс за деловното портфолио за организацијата. Во таа смисла и зборува за портфолио менаџментот како инструмент на стратегијата (Franz-Friedrich, 1991). Во суштина, сите портфолио модели, или матрици, лежат на координати кои го претставуваат опкружувањето и способноста на претпријатието. Во оваа смисла, портфолио пристапот може да послужи како инструмент за анализа на состојбите, но исто така и за утврдување на целното деловно портфолио, односно за избор на стратегии за негово реструктурирање.

Во советодавната и деловната пракса се фаворизираат портфолио матрици, поради својата едноставност, транспарентност и употреба (Porter, 1980). Предноста на портфолио анализата се гледа во можноста за добивање на увид во позиција на одделни производи, група на производи или активности на стратегиското работење на портфолио матрицата.

Во таа смисла, активностите на компанијата се сегментираат на стратегиските деловни единици (Strategic business unit - SBU), кои со стратегискиот менаџмент се комбинирани на оптимален начин. Во исто време, на единиците кои имаат брз раст и кои се "гладни" за пари, балансираат со деловните единици кои се зрели и обезбедуваат готовина, како и единиците кои се потенцијални наследници на единиците кој животен век се приближува кон крајот.

2.6.4. Balanced Scorecard (BSC)

Во почетокот на 1990-тите, Nolan Norton Institut, ја спонзорирал студијата "Оценување на перформансите на организацијата во иднината". David Norton, извршен директор на CEO институтот беше носител на проектот, и Robert Kaplan како академски советник. По неколку годинишни истражувања во 12 компании, дефинирана е креативна рамка со името "Balanced Scorecard (BSC)-карта на избалансирани цели", во која мисијата и стратегиските цели на организацијата се ставаат во комплет за мерење на перформансите на компанијата.

Целта на BSC рамката е менаџерите да добијат целосен преглед на работата и соодветно да се фокусираат на критичните области, водејќи ја стратегијата на организацијата напред. BSC овозможува помагање во комуникацијата за спроведувањето

на стратегијата на компанијата. Тоа е мост помеѓу стратегијата и вештината на вработените за: континуирано подобрување. За разлика од традиционалните ориентација на краткорочни профити, финансискиот аспект на BSC воведува три дополнителни категории на мерење кои вклучуваат не-финансиски аспекти. Тоа е задоволството на клиентите, внатрешните деловни процеси и учењето и развој.

Три дополнителни категории претставуваат збир на мерки кои ја водат компанијата кон перформансите на иднината, додека финансиската перспектива претставува перформанси на минатото.

BSC рамката вклучува четири главни перспективи:

1. Финансиска перспектива
2. перспектива на клиентите
3. перспектива за внатрешните деловни процеси
4. перспектива на учење и развој.

Дел втори: ПОИМ, ЗНАЧЕЊЕ И СПЕЦИФИЧНОСТИ НА ХОТЕЛИЕРСТВОТО

2.1. Историски развој на хотелиерството

Како една од најмасовните појави во современото општество, туризмот претставува патување за рекреација, одмор или бизнис цели. Според Светската туристичка организација (World Tourism Organization) Туризмот претставува збир на активности на лицата во текот на нивното патување и престој во место надвор од нивното вообичаено опкружување, но не повеќе од една календарска година, за одмор, односно деловни или други причини што не се поврзани со стекнување на плата во местата што ги посетуваат“. Светската туристичка организација ги дефинира туристите како луѓе кои патуваат и остануваат во места надвор од нивната вообичаена околина повеќе од дваесет и четири часа и не повеќе од една последователна година за одмор, бизнис и други цели кои не се поврзани со извршување активност платена во местото кое се посетува (World Tourism Organization). Гледајќи на туризмот како комплексна појава, во својот историски развој, се диференцираат етапите на развојното скалило по бројот на учесниците во патувањата, од патувања на привилегирани класи до исклучителна масовност во патувањето. Во литературата постојат поделени мислења за постоењето на туризмот пред средината на XIX век, односно пред современиот туризам. Некои теоретичари го оспоруваат називот

туризам за патувањата кои биле заради одмор и рекреација и кои во тоа време не се гледале како туристички, претежно поради малиот број на учесници. Од друга страна, други теоретичари тврдат дека за појавите кои имаат карактеристики на современиот туризам, и покрај битните разлики во епохите на развојот, слободно може да се употреби терминот туризам. Анализирајќи ги двете главни обележја во основата на дефинирањето на туризмот: промената на постојаното место на живеење и целта на промената на престојот (одмор, рекреација, бизнис, култура и друго), неминовно е да се спомне значењето на хотелите како основни сместувачки капацитети. Надоврзувајќи го хотелиерството како потреба за туризмот, неспорно е да се поврзе паралелноста на историскиот развој на туризмот со развојот на хотелиерството. Докази за сместувањето се бележени во далечните библиски времиња кога Марија и Јосиф пристигнале во Витлеем за време на пописот на населението. По записите во Библијата, на Марија и Јосиф им било одбиено престојувањето бидејќи „немало слободно место во гостилницата“. Зборот „гостопримство“ има латинскиот корен што значи „пречек“ или „дом“. Потребата од патување иницира неопходност од објекти за престој кои приближно ги нудат условите во домот. Фазите кои го следат развојот на хотелиерството се Фазата на бесплатно гостопримство, Фаза на првобитно хотелиерство и Фаза на современото хотелиерство. Иако почетоците на хотелиерството не можат точно да се определат, неспорно е дека се развива во зависност од развојот на производните и општествените односи.

2.2. Поим за Хотел и Хотелиерство

Концептот на хотелот доаѓа од латинскиот збор **hospes**, што значи гостин, односно од францускиот збор **hôte** што значи домаќин. Угостителскиот објект кој во основа е репрезент на хотелската индустрија е хотелот. Тоа претставува угостителски објект во кој се даваат услуги за сместување и останати услуги на хотелски начин, што е основно самото поимање на хотелот, како објект во кој се даваат хотелски услуги

Хотелот е типски објект од сместувачкиот дел на угостителството, односно хотелиерството кој е најкомплетен и најрепрезентативен објект со што и сите проучуваа на организацијата на работењето на објектите за сместување се базира на овој тип на сместување. Хотелот е околина чија смисла е да се обезбеди на своите гости корисни и ефикасни услуги, односно комфорен престој. Гостите во хотелот очекуваат комфорни

услови за престој во сите простории: во предворјето, во угостителските делови на хотелот, трговските простории, просториите за рекреација и посебни единици за сместување (хотелските соби и апартмани) каде задоволството мора да се прилагоди на барањата на поединечниот гостин.

Во светски рамки постојат разлики во дефиницијата за поимот хотел, односно неможе со сигурност да се утврди кои содржини се потребни за еден сместувачки објект да се нарече хотел. Хотелите можат да бидат организирани како мали семејни работни места, до големи меѓународни ланци во сопственост на голем број на акционери. Светската туристичка организација (СТО) при дефинирањето на хотелот се концентрира на големината на објектот, услугите кои ги нуди и категоризација.

Според СТО хотелот е сместувачки објект во кој услугите за сместување се даваат во одреден број на соби (во број поголем од утврдениот минимум), кој обезбедува одредени услуги, вклучувајќи и послужување во собата (room service) секојдневно чистење на просториите и простории за лична хигиена на гостите, кои се категоризирани според опремата и услугите кои ги нуди, и кој е управуван од страна на од единствена управа (која важи и за големите хотелски синџири).

Хотели обезбеди сместување во соби, но може во хотелски апартмани. Хотели обично нудат двокреветни соби, но исто така, често обезбедуваат можност за употреба на дополнителен, помошен или детски кревет.

2.3. Значење на хотелиерството

Во овој дел ќе се обидеме накратко да го објасниме значењето кое го има хотелиерството во општеството. Имено, како и секоја стопанска гранка, така и хотелиерството има повеќекратно општествено и економско значење во една земја. Имајќи го сето тоа во предвид во продолжение ќе ги наведеме најзначајните придобивки на хотелиерството.

Според група автори хотелиерството има повеќекратно општествено и економско значење³:

- Задоволување на потребите од сместувачки и други услуги што се даваат во хотелските објекти;

³ Група автори, Организација рада у хотелу, Хотелиерски факултет, Загреб, 1994 г, стр 1

- Давајќи им одмор и разонода на туристите тоа овозможува обновување на менталните и телесните способности кои се нарушени од секојдневниот живот;
- На деловните луѓе хотелиертвото им овозможува користење на услуги кои се потребни за остварување на деловни контакти;
- На учесниците на политички, стручни и научни собири хотелиертвото им овозможува услуги и услови за деловорна работа;
- На излетниците им овозможува користење на услуги заради запознавање со природните убавини, историското, културното наследство и стопанските достигнувања во туристичкото место и дестинацијата;
- На домицилното население хотелиертвото му овозможува користење на услуги на храна и пијалоци како и на забавните содржини;
- Хотелиертвото го овозможува и поттикнува развитокот на сите видови туризам. Тоа во најголем дел го претставува т.н туристичко угостителство кое има големо значење во развојот на туризмот, а и обратно;
- Со оглед на тоа што во хотелските објекти престојуваат и комуницираат гости од разни краеве и земји доаѓа до нивно меѓусебно запознавање и зближување, а со тоа јакне и мирот во светот;
- Со програмите за разонода на гостите кои се проткаени со обичаи од крајот каде што е лоциран хотелот, хотелиертвото придонесува и за посодржаен престој на гостите, а со тоа и з апроширување на сознанијата за крајот, луѓето и нивната култура и традиција;
- Со остварените приходи особено девизните, хотелиертвото придонесува зза стопански развој и подмирување на дел од финансиските потреби на државата;
- Хотелиертвото е потрошувач на производите од голем број стопански гранки со што се јавува како учесник во стоковиот промет помеѓу произведувачите и потрошувачите. Со тоа хотелиертвото придонесува за побрз вкупен стопански и општествен развој во регионот во кој делува;
- Хотелиертвото вработува значителен број на млади стручни и други соработници со што придонесува за ублажување на невработеноста.

2.4. Специфичности на хотелиерството

Хотелиерството е дејносткоја има разновидност на услугите и производитесо кои ги исполнуваат желбите и потребите на потрошувачите. И покрај фактот што дел од деловната активност во хотелиерството има карактер на материјалното производство (снабдување на храна и пијалоци), сепак услужниот карактер е онашто во суштина ја одредува оваа активност и ја прави специфична (Ѓани 2006):

- Во хотелските објекти на клиентите им обезбедува сместување, храна и пијалок и надвор од пансионските услуги;
- Треба постојано да се прилагодува на нивните барања
- Потребата од директен контакт со гостите, бидејќи услугите не можат да се обезбедат, каде што нема гости;
- Постојана подготвеноста на вработените да се обезбедат услуги;
- Во работно време на хотелот еластична;
- Тешко да се планира и се координираат потребите на вработените со капацитетот на вработување;
- Нееднаков интензитетот на работење во текот на денот и во текот на годината ги одредува специфичните;
услови за работа - сезонска работа со долго стоење, одење или работа при високи температури;
- Нефлексибилност на трошоците и ангажирање на средствата
- Во процесот на производство се користи релативно скапи подготовка материјали (за подготовка на храна и пијалоци);
- Хотелскиот пазар е заситен со понудата, што им овозможува на корисниците постојано да имаат на располагање се поширока понуда во рамките на исто ниво на цени. Во такви околности влијанието на хотелот врз продажната цена на хотелот е ограничена со конкуренција.

2.5. Хотелот како деловна единица

Хотелот, како основен репрезент на хотелиерството, независно од неговата организациона положба, може да се карактеризира како систем. Хотелот како деловна единица мора да има разработени постапки на информациските активности која можат да ги обавуваат луѓето со помош на информатичката технологија. Хотелот добива информации од различни извори, внатрешни и надворешни, а информациониот систем ги обработува во нови и корисни информации. Целта на информациониот систем на хотелот е да го обезбеди деловниот систем со сите на него потребни информации за

- Изведување на деловниот процес
- Управување со деловниот процес
- Одлучување

Хотелот како деловна единица се состои од мноштво на меѓусебно поврзани елементи, кои и остваруваат некои деловни и општествени цели. Хотелот е деловна единица која припаѓа во сферата на општествени состави и се разликува од природните и технички состави во општеството бидејќи е:

- Сложен;
- Динамичен;
- Стохастичен;
- Отворен;
- Организациски.

Хотелот е сложен систем, бидејќи се состои од повеќе елементи (подсостави), кои и самите по себе ги имаат сите обележја на составот. Доколку се гледа таа сложеност од аспект на функционалноста, во хотелот на пример може да бидат и следните подсостави:

- Маркетинг и продажба на сместувачките капацитети;
- Припрема и давање на сметувачки услуги;
- Набавка;
- Припрема и давање на услуги за храна и точење на пијалоци;
- Припрема и давање на дополнителни (вонпаснионски) услуги;
- Одржување на хотелот;
- Управување со човечките потенцијали;

- Финансии и сметководство.

Кога хотелот ќе се расчлени на факторите на процесот на негово функционирање, тогаш како подсостави се јавуваат:

- Средствата за работа;
- Предметите за работа;
- Услугите кои се даваат во хотелот
- Менаџментот;
- Производно-услужниот персонал

Од економско-социолошки аспекти хотелот се расчленува на подсостави како

- Профитни единици;
- Трошковни единици;
- Инвестициски единици;
- Организациони единици;
- Економски единици;
- Деловни единици;

Доколку пак хотелот го гледаме од аспект на неговото функционирање, како подсостави се јавуваат:

- Управување;
- Раководење;
- Извршување;
- Формирање на информации.

2.6.Функции на хотелите

Хотелот е околина чија цел е да им обезбеди на своите гости корисна и ефикасна услуга, односно удобен престој. Гостите на хотелот се очекуваат гостопримство и различни бенефиции кој хотелскиот менаџмент треба да им ги обезбеди и да им овозможи целосна задоволството поради нивната благосостојба, туку исто така и профитабилноста на хотелите (Jaković, 2012).

Позицијата на хотелот се смета за карактеристична бидејќи на релативно силната осцилирачка побарувачката, се спротиставува релативно нееластична понуда поради

крутиот капацитет, особено во областа на сместувањето. Врз основа на потребата за постојана деловна, односно услужна подготвеност, во хотелската индустрија се појавува тенденција кон прекумерна прекапацацираност, при што вистинскост и можната искористеност ретко се совпаѓаат и тоа во кратки периоди на врвот на побарувачката. Поради оваа ригидност на понудата, на стратемиското планирање во хотелската индустрија треба да му се обрне посебно значење.

Доколку навремено се согледаат промените во опкружувањето, може навремено да се воведат соодветен механизам кој долгорочно ќе придонесе за егзистенција на организацијата. Како особено на стратемиското планирање во хотелски компании, во преден план не е толку многу на траењето на периодот на планирање како клучна карактеристика, туку тоа да се базира на глобалната анализа на изворите на успех и соодветно се развијат долгорочни концепти поради на обезбедување на иднината.

Менаџментот во хотелите може да се дефинира како систем на создавањето, насочување и координирање на сите фактори кои влијаат на понудата на хотелите. Цел на хотелскиот менаџмент е да се постигнат што поголеми деловни и финансиски резултати со минимални инвестиции. Основна карактеристика на хотелот вклучуваат сместување и исхрана, а со тоа се наведени услугите од нематеријална природа. Услугите кои се нудат од страна на хотелите се резултат на комбинација на материјални добра (хотелски соби, храна, пијалоци) со различно давање на услуги.

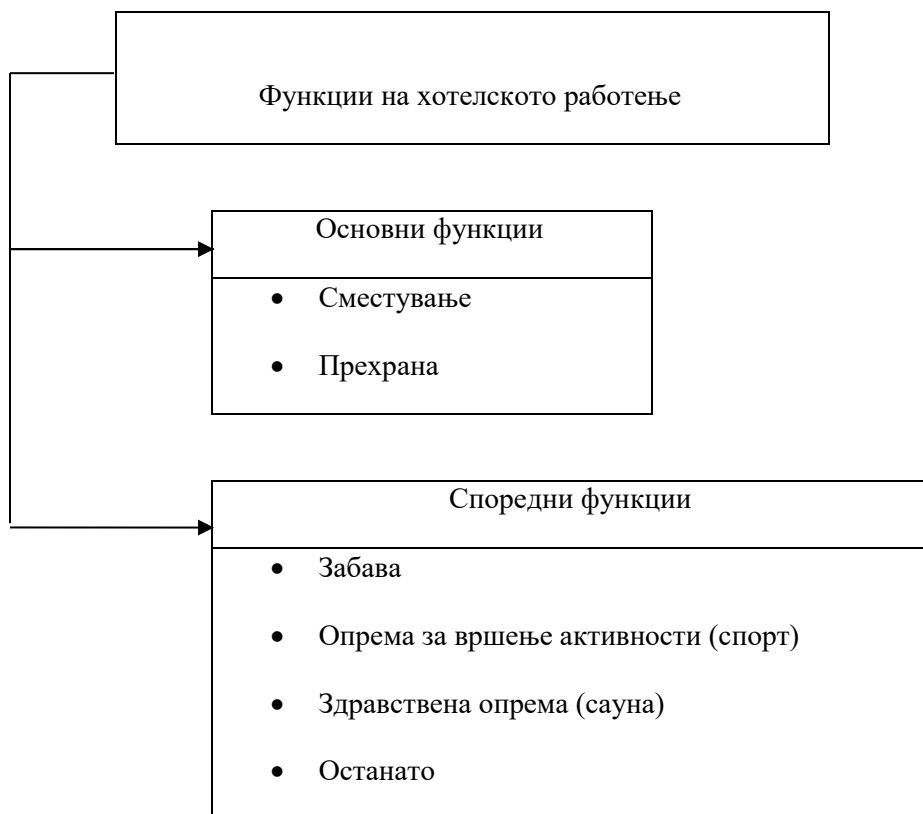
Сепак, треба да се земе во предвид дека побарувачката за хотелски услуги не е ограничена само на физиолошките потреби за храна и сместување, туку, исто така, и на дополнителни услуги, како што се гостољубивоста, учтивоста, или создавање на пријатна атмосферата, која, всушност, добива како резултат на социјални потреби, потребата за признавање или за себе-реализација.

Во овој контекст треба да се забележи на индивидуалната ориентација на желбите на гостите, бидејќи секој клиент има индивидуални потреби, карактеристични различни мотиви, кои ја наметнуваат потребата услугите од случај до случај сосема поинаку да се комбинираат.

На Сликата број 5, во прилог покрај основните функции, се прикажани некои помошни функции на хотелот. Покрај, различните нематеријални услуги, како и внатрешните фактори се користат и материјалните добра (храна и пијалоци, хотелски

соби), но тука има само ограничена можност за складирање, заштеда. Така за прехранбениот сектор во хотелот има само мала можност за складирање на храната и пијалочите, бидејќи тие можат да се чуваат само ограничено време (Grgona, and Supić, 2007)

Слика 1 Функции на хотелското работење



Извор : Ingram, H., Ransley, J.: Developing Hospitality Properties and Facilities, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000., str. 65.

2.2. Видови на хотелски услуги

Хотелското работење се состои од производни и услужни процеси. Целта на производните процеси е понуда на материјални добра. Тоа се производи кои се нудат во форма на испорака на услуги јадења, десерти, пијалоци и пијалоци. Целта на услужните процеси е давање на различни услуги на потрошувачите. Овие услуги вклучуваат услуги за сместување, одмор, различни трговски и занаетчиски услуги, телефонски, будење, перење и пеглање, чување вредност и слично.

Хотелското работење, односно ширината на опсегот на услугите е условена од категоризација на објектот, капацитетот големината, локацијата, временскиот аспект на

работењето (без разлика дали работењето есезонски или во текот на целата година), комплексноста на организационата структура и самата деловна политика за настапување на пазарот.

Хотелски услуги се класифицирани како:

Основни или пансионски

-Услуги за сместување - се даваат во единиците на хотелско сместување - собите или апартманите;

-Услуги на храна и пијалоци - во зависност од видот и категоријата на хотелот понуда во хотелот се даваат во трпезарии, банкет сали, салони, појадок, сала за појадок, скара-соба, кафулиња, коктел барови ... и гостите можат и да се послужат и во собите (room service);

Хотелите по правило на гостите им изнајмуваат соби со појадок, а гостите можат да се одлучат за полупансион или полн пансион. Полупансионот е комплексна услуга за сместување во соба, појадок и ручек или вечера, а пансионот е еден вид на услуга, која вклучува сместување во соба и сите три главни оброци (појадок, ручек и вечера);

Дополнителни или вонпансионски услуги

-Вонпансионски услуги на давање на храна и пијалок - се предвидени надвор од пансионот la carte ресторани, и се однесуваат на различни гастрономски настани;

-Услуги за рекреација и спорт – на гостите им се ставаат на располагање базени, тениски и голф терени, различни видови на курсеви, фитнес, куглана, пешачење и цогирање патеки,

- Може да се организираат различни настани (на пример, отворено - без билет.) и други;

-Културно - забавни услуги - Хотели често се организираат концерти на класична музика, односно се домаќини на популарните артисти, изложби, има библиотеки, конференциски објекти за забава и друштвени игри, особено за време на лоши временски услови, гостите се нудат посебни забавни програми (анимација);

-Трговски услуги – на гостите им се нуди можност за купување на сувенири, весници, разни лични материјали, бутици на високата мода и слично;

-Занаети и услуги - хотелски објекти често во нивната понуда имаат и фризерите, козметичари и педикер салони, фотографии, часовничари и други;

-Здравствени и други услуги - хотели нудат гости можност да се дијагностицира, терапија, рехабилитација и многу повеќе.

Во прилог на овие услуги хотелите во одделни организациони единици на гостите им нудат перење и пеглање, чистење чевли, чување на вредности, гаражирање на автомобилите, фотокопирање услуги, будење услуги поврзани со поштенски пратки, информативни услуги, грижа за деца, или услуги во зависност од категоријата некои хотели имаат да понудат.

За обезбедување на одредени хотелски услуги не секогаш може да се располага со такви кадровски решенија кои можат да се обезбедат висок квалитет на услугите, а освен проблемот со кадровските решенија изнајмувањето на деловени простории ги намалува трошоците и ризиците (поради тоа што ризикот го превзема тој што го најмил). Изнајмувањето може да биде особено во областите како што се обезбедување на трговија или занаетчиски услуги.

Дел трети: СПРОВЕДУВАЊЕ И МЕНАЦИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИТЕ ВО ХОТЕЛИТЕ

3.1. Планирање на маркетинг активностите

Спроведување маркетинг активности со цел да се задоволат потребите на постојните и потенцијалните потрошувачот се изведува во динамична, континуирана, интегрална и флексибилен процес наречен маркетинг менаџмент. Процес на маркетинг менаџментот се состои од три основни делови: планирање, организација и контрола. Планирање, како фаза на процесот на управување со маркетинг активности, може да се дефинира како процес во кој се донесуваат одлуки за цели, политики, стратегии, програми и планови за маркетинг активности. Тој е осетлив на позицијата, мотивот и потребата на потрошувачот на пазарот, набљудување на основните карактеристики на економијата и развојот на општеството и натаму информации за очекуваните промени со цел да се прифатат и да се преземат ризици. Основните карактеристики на маркетинг планирањето е неговата важност за иднината, која подразбира активен пристап кон односот помеѓу влијанието на средината и сопствените ресурси.

Главните причини за фокусирање на напорите за процесот на планирање на маркетинг активности може да се означи како (Wahab, et al, 1976):

а) Насочување на активностите на управување на тековни и планирани трошоци, приходите и профитот во контекст на сопствените и конкурентските производи и сегментација на клиентите;

б) Разбирање на улогата на засегнатите страни во развојот на стратешкото маркетинг планирање на компаниите;

в) Фокусирање на стратешките деловни цели во контекст на пазарот и воспоставување на конкурентни краткорочни планови релевантни за долгорочен период;

г) поставување и прифаќање на специфични деловни цели за менаџерите / СПС, кои неопходно е да се реализира во предвидлив период;

д) поефективен аранжман и координација на користењето на интернет презентации, систем на резервации, промоции и други маркетинг активности потребни за постигнување на целите и распределба на потребните ресурси;

ѓ) Обезбедување на координација и чувство на споделена акција помеѓу различни оддели во рамките на компанијата и комуникација и мотивација на вработените во сите нивоа;

е) следење и оценување на резултатите од маркетиншките напори и прилагодување на планираните активности со цел да одговори на непредвидени промени.

3.2. Формулирање на маркетинг стратегија

Успехот на формулирање на маркетинг стратегија директно зависи од точноста на претпоставките на кој се заснова: дефинирање на моменталната позиција на компанијата – дијагноза на состојбата, предвидувања, усогласување на слаби и силни точки на претпријатието со закани и шанси од околината и дефинирање каде сакаме да бидеме во иднина, односно од маркетинг целите

Процесот на формулирање на маркетинг стратегија започнува со дефинирање на целните пазари, кој се базира на анализа на можностите на пазарот. Оваа анализа треба да даде одговор на прашања за обемот и структурата на постојните и потенцијалните пазари, потребите на потрошувачите и рејтингот на производите од страна на потрошувачот. Овие одговори се од суштинско значење во врската за видот на стратегискиот одговор. Анализа

на можностите на пазарот се врши на три основни ниво: анализа на генеричкиот производ (основен производ), анализа на специфичен производ и специфична анализа на брендови. Анализата на генеричкиот производ вклучува разгледување на долгорочните трендови во продажбата и видовите на потрошувачи, како и нивните вредности и животни стилови. Анализата на специфичен производ се базира на одредување на релевантниот пазарни сегменти врз основа на претходно дефинираните критериуми за сегментација. Освен тоа, во ова фаза, исто така, треба да се спроведе со соодветна проценка на главните фактори на побарувачката. Во рамките на специфичната анализа на брендот се смета за разгледување на влијанието на конкуренцијата и перцепцијата на трговската марка.

3.3. Специфичности на менаџерите во туризмот

Работата во туризмот може да се карактеризира како сложена и тешка одвоспоставување на туризмот како стопанска дејност, неговото проширување па до денес. Тука, пред сè, треба да се има во предвид потребите и барањата на корисниците на туристички услуги, или туристичкиот производ. Меѓу другото, работното време треба да се прилагодува на нивните барања, а со тоа и работното време на менаџерите во туризмот надвор од вообичаените рамки (со ноќна работа, празници и во недела).

Модерниот менаџер туризмот треба да поседува вештини како и секој друг менаџер во терцијалните активности, како и одредени специфичности, на кои накратко ќе ги опфатиме во овој дел (Џеговиќ, 2002):

- Добро познавање на туристичка дејност
 - Познавање на ситуацијата во меѓународниот и домашниот туризам, особено повеќе глобализиран, но, исто така, регионализирани туристички пазари;
- Аналитички вештини
 - Способност врз основа на анализа на фактите и нумеричка анализа на проблемите секојдневните управувачки проблеми (ова бара добро познавање минатите и сегашните индикатори на продуктивноста и ефикасност туристички објекти, но, исто така, компанијата како целина, особено анализа на финансиски податоци);
- Креативност и определување
 - За туризмот, особено во хотелското работење, не постои претходно определен обем, време е дефинирани стандардни рецепти, кои гарантираат висока ефикасност и ефективност во работењето, затоа и успехот во туризмот е резултат на чувствителни

одлуки кои се базираа на креативни и иновативни техники на раководење (што е главната причина зошто менаџерот треба да биде креативен и во состојба да генерираат нови идеи и решенија);

Формулирање на стратегија за остварување на конкурентна предност на хотелите

Растот и развојот на хотелите долг период главно е детерминиран од промените во обемот и структурата на туристичката побарувачка, од една страна и развојот на технологијата, од друга страна. Значи, покрај се присутната тенденција на квантитативните зголемување на туристичкиот пазар, важно е да се укаже на квалитативните промени како водоменот на побарувачката, така и во целокупната туристичка индустрија. Стратегиското приспособување може да се разликува во:

- Иновативните прилагодувања кога кога на постојните производи додава новатрибут
- Угледено (пратешко) за прилагодување кога се имитира или следи лидерот на пазарот

Конкурентна предност на хотелите зависи, помеѓу другите фактори, првенствено од примената на новите технологии, со посебен развој улога информатичката технологија. Оваа технологија ја обезбедува потребната флексибилност во задоволување на променливите барања на потрошувачите по цени кои се конкурентни во споредба со цената на масовно производство на туристички услуги.

Конкурентноста на хотелите, ќе зависи пред сè од нејзината способност да обезбеди технолошки предност преку подобрување:

- Информациски системи, кои се придружени со интензивирање на процесот на истражување и подобро предвидување на идните трендови во побарувачката и стратегијата на конкуренцијата, да придонесе за подобра позиција на пазарот на своите туристички производи,
- Know-how, преку развој на нивната технологија (R and D) и образовниот системи обука (да се обезбеди повисоко ниво на квалитет на туристичките услуги преземени, во согласност со барањата на потрошувачите).

Покрај тоа, важна карактеристика е брзиот развој на нови технолошки решенија и нивна примена во туризмот.

4.1. Промени во деловната ориентираност на хотелите

Процесот на интернационализација на работењето на хотелите вклучува како деловни, така и туристичките патувања, односно даваат еднаков придонес за развојот на таквата индустрија. Интернационализацијата е процес кој ќе продолжи и во иднина со зголемувањето на овие два вида на патувањето.

Националните хотелски синцири или групации својот успех може да го припишат на интернационализација, бидејќи некои од најпознатите меѓународни хотелски синцири имаат делувано само на домашниот пазар. Внатрешни фактори кои се достапни во овој процес се заслужни за таквата трансформација и трансформација во еден од најпознатите светски хотелски синцири. Внатрешните фактори се фактори без кои оваа трансформација не би било можно да се направи и потребно е да бидат врзани во моментот, на излегувањето на глобалниот пазар. Внатрешни фактори кои го делат започнувањето со одредени меѓународни операции секогаш се резултат на стратешки пристап, односно донесување на правилни одлуки во синцирот на хотели. Во претходната точка споменавме дека процесот на интернационализација е процес на пристапот, односно влегување од помалиот домашен пазар надвор надвор од работењето во нивната земја. Компаниите коиго поминуваат процесот на интернационализација, треба да се прилагодат нивниот начин на водење на својата дејност на глобалните услови и елементи, кои се многу повисоки од матичната држава на пазарот. Стратегискиот пристап е потребен за влез во глобалниот пазар и се состои од многу фактори, а тоа е да се вклучат пазарниот и организацискиот аспект, и потребно е да се набљудува пазарот и организациски импликациите на стратешките фактори. Хотелските услуги како нематеријален производ кој не е опилив и затоа, е тешко да се квантифицира, но е исклучително важно за потрошувачите бидејќи услугата ја оценуваат со степенот на задоволство кој се постигнува со кои престојуваат во хотелот. Тешко и може да се ориентираат на разновидна понуда на хотелски услуги на глобално ниво. Поради таквата состојба предност ќе имаат хотелите кои за разлика од конкуренцијата нудат гаранција за квалитет конкуренција на својот бренд кој им е познат на клиентите. Најважниот фактор со кој се идентификување квалитетот на услугите на синцирот хотели, е квалитетот на услугите со кои се создава репутација на компанија, односно својот бренд. Корпорации од

овој тип се хотелски синџири како Hilton, Holiday Inn, Hyatt и други. Ефикасноста на работењето на меѓународниот пазар е многу поголем од оној на домашниот пазар. Работењето во нови услови драстично се промени со влегувањето во глобалниот пазар, толку е поголема можност да се поголеми и последиците или погрешни одлуки (Čačić, 2010).

. Интерен метод за раст и развој на хотелите

Растот на компанијата воопшто, а со самото тоа и на хотелот, може да се оствари преку интерна и екстерна форма, односно како што во теоријата се има одомаќинето терминот интерен и екстерен раст.

Интерниот метод на раст, во кој компанијата го задржува својот деловен идентитет и самостојност, се остварува по пат на проширување на неговиот асортиман, вклучувајќиго и воведувањето на новите производи или услуги, како и по пат на зголемување на продажбата.

За разлика од екстерниот метод кој се реализира со купување, интеграција или на некој друг начин на спојување на две или повеќе компании, интерниот метод претпоставува дека во развојот и растот на претпријатието се поаѓа од почетната фаза за изградба на компанијата, формирањето на капацитетите и обезбедуваат извор за финансирање неопходно за таа изградба.

Интерниот метод на раст на компанијата подразбира на подолг временски период созревање и остварување на посакуваните резултати, односно остварување на оптимална рентабилност. Тоа е патот кон освојување на пазарот кој не е ниту лесен, ниту краток. Според некои проценки неопходен период за воспоставување на нормално функционирање на компаниите кои во својот развој го користат овој метод на раст и реализација на утврдените цели на компанијата изнесува помеѓу 6 и 8 години, за разлика од оние компании кои го користат екстерниот метод на раст.

Интерниот метод на раст често се преплетуваат со екстерниот метод на раст посебно во сегментите на заедничко вложување кое претставува обликот на директно инвестирање и кои многу често се користат во експанзија на меѓународните хотелски синџири, пред се на нови перспективни подрачја, со основна цел да се зголеми учеството на глобалниот пазар и да стекнат конкурентска предност во тие релации. Преплетувањето на овие два методи на раст зависат од видот, обликот и позицијата во која партнерите се наоѓаат.

1.5. Идни предизвици на маркетинг менаџментот во хотелите

Светското хотелиерство континуирано се менува, додека клучните промени се случија во последните неколку години. Менаџментот на хотелите нужно е да се прилагоди на тие промени, што подразбира проактивен пристап на настанатите промени и начинот на водењето на претпријатијата.

Менаџерската способност на прилагодување на турбуленциите на сложената и динамична околина обезбедуваат иднина на организацијата. Во таа ситуација, менаџерите се тие кои мораат да поседуваат мудрост на препознавање на факторите (и нивните промени) и кои мораат храбро да ја водат организацијата во околината која постојано се расте и се развива.

Withiam (1991) наведува дека менаџерите на хотелите се грижат за создавање на визија на претпријатијата и дека најважно е да се создаде таква клима во рамките на претпријатието кое ќе поттикне ефективна работа на сите вработени. Тој факт дава за право дека поради самата природа на работењето на хотелиерството и турбулентните услови во опкружувањето, трансформациониот менаџмент стана неопходен за долгорочниот успех на претпријатието.

Дел четврти: АНАЛИЗА НА СОСТОБАТА СО ХОТЕЛИЕРСТВОТО ВО КОСОВО

5.1. Карактеристики на хотелската индустрија во Косово

Хотелиерството во Косово се карактеризира со недоволно ниво на квалитет на услугите, неповолната структура и ниско користење на нивниот капацитет. Во хотелските објекти во Косово главно се задоволуваат потребите на масовниот туризам, а недостаток на квалитетна услуга е резултат на недостаток на стандарди за проектирање, изградба и опремување на објектите. Затоа, капацитетите на косовското хотелиерство стануваат се понекоконкурентни во меѓународниот пазар. Квалитетот на хотелските услуги, исто така, зависи од одржувањето на самите објекти, нивото на удобност и, особено, од мотивација и компетентноста на вработените. Имено, гостинот може да се прости пониско ниво на

опременост на хотелот, но не може да прости неуреденоста на објектот и непријатен персонал.

Табела 2 Број на хотели број на соби и број на сои по региони во Косово во 2016

Регион	Број на хотели	Број на соби	Број на кревети
Гнилане	13	193	244
Митровица	5	129	168
Печ	15	279	564
Призрен	12	349	777
Приштина	33	1053	1348
Феризај	17	260	303
Џаковица	14	249	366
Вкупно	109	2512	3770

Извор: Kosovo Agency of Statistics

Од табелата, можеме да кажеме дека најголем број од хотелите во Косово (над 30% од вкупниот број на хотели) се наоѓаат во Приштина. Исто така Приштина располага со најголем број на соби 1053, односно најголем број на кревети од вкупниот број на кревети со кои располага хотелската индустрија во Косово. Тоа и неизненадува имајќи го во предвид фактот што најголем дел од вложувањата во стопански објекти се наоѓаат токму во Приштина, тука се наоѓаат и речиси сите странски преставништва, институциите на државата и речиси целокупната стопанска активност се одвива токму тука.

5.2. Приходи од областа на туризмот

Туризмот претставува една од водечките стопански гранки, и има голем придонес врз економијата во речиси сите земји од светот. За да се утврди економското значење на туризмот во некоја земја во литературата најчесто се користи нејзиниот платен биланс. Во него се регистрираат сите меѓународнитрансакции на земјата, вклучувајќи ги оние кои доаѓаат по основ на туризам. Може да се каже дека еден дел од платниот биланс кој овозможува увид во приходите и расходите кои некоја земја ги има одмеѓународниот туризам во определен временски период може да се идентификува и како туристички биланс. Имајќи го во предвид сето тоа, во туристичкиот биланс е прикажана вкупната размена на стоки и услуги изразена во финансиски износи меѓу одредена земја и другите земји од светот.

Како што веќе споменавме во претходните точки не изненадува фактот што туризмот има големо влијание врз платниот биланс на многу земји, со што директно влијае врз нивната надворешна ликвидност. По правило, состојбата во платниот биланс ја рефлектира реалната економска состојба на земјата. Неоспорен е фактот што меѓународниот туризам, преку приходите кои се реализираат од потрошувачката на странските туристи во земјата, може да одигра значајна улога во зголемувањето на вкупните приходи на земјата.

Влијанието на меѓународниот туризам врз платниот биланс зависи од продуктивните капацитети на земјата, што претставува функција од нејзините географски, економски, технички, социјални и други карактеристики од нејзиното ниво на развиеност. Меѓутоа, ефектите кои туризмот ги има врз платниот биланс на земјата многу тешко се пресметуваат. Причините најчесто се содржани во недостатокот на потребните информации, бидејќи голем број на земји не ги прибираат потребните статистички податоци (како што е тоа случај со Косово). Пресметувањето тие ефекти е особено отежната во земјите во развој кои се карактеризираат со голема увозна зависност, бидејќи тие имаат потреба од увезување на голем број на стоки кои би ги користеле туристите, како и опремата за туристичката инфраструктура.

ЗАКЛУЧОК

Услугите во хотелската индустрија се појавуваат уште во најстаро време и како такви се развиваат и заземаат сè посилено место во националните економии на земјите во светот. Карактеристично е да се напомене дека денес за разлика од претходните декади хотелите функционираат во динамична, но непостојана деловна клима. Темпото на промени во технологијата, глобализацијата, економската и социјалната клима, барањата на потрошувачите и конкурентните структури меѓу другите фактори имаат креирано високотурбулентна средина. Работата под такви услови кои претставуваат многу несигурности, процесот на ефективно планирање е критичен и затоа се повеќе се истакнува важноста на долгорочниот маркетинг пристап кон донесување на одлуки. Токму успешната примена на маркетинг планирање во хотелите ќе води до подобрување и усовршување на материјалната база, подигање на квалифицираноста на ангажираните

хотелски кадри, подобрување на технологијата и организацијата на услужувањето, примената на нови технички и технолошки решенија, нудење на сè повеќе и поразлични хотелски услуги кои се барани од гостите и кои одговараат на нивните очекувања и барања.

Оваа дисертација се базира на премисата дека маркетинг менаџментот влијае врз перформансите на хотелот. Соодветно на тоа, пет релевантни хипотези беа поставени со цел да служат како водич како што е нагласено во концептуалната рамка во воведот, со цел да се воспостави статистичката значајност на соодветните хипотези. После добиените резултати со помош на факторската анализа беше спроведена линеарна регресиона анализа со 95% ниво на доверба ($\alpha = 0,05$) со цел да покаже дали постои линеарна зависност помеѓу зависните детерминанти и специфицираните шест фактори: Управувањето на односите со клиентите, маркетинг планирање, стратемиското конкурентно позиционирање, генерички стратегии и портерови стратегии, информатичко комуникациски технологии и организациско учење. Бидејќи со факторската анализа утврдивме дека два фактори се значајни за одредување на перформанските (профитот и учеството на пазарот) во овој случај имавме и две регресии, односно два модела во кои ќе го видиме влијанието на маркетинг менаџмент врз профитот, односно учеството на пазарот.

Резултатите од регресијата покажаа дека во првиот модел на зголемувањето на УОК, за 1%, резултира со 0.59% ($\beta = 0.39$), зголемување на профитот, додека зголемувањето на 1% на маркетинг планирањето резултира со 8.82% зголемување на профитот на хотелите Косово. Од друга страна, зголемувањето на 1% на стратемиското конкурентно позиционирање доведува до зголемување од 0.27% зголемувањена профитот на хотелите, кога станува збор за генеричките стратегии, односно од 0.61% кога станува збор портеровите стратегии. Кога ја анализираме ИКТ доколку зголемувањето за 1% ќе предизвика зголемување на профитот за 5.85%. На крајот зголемувањето на организациско учење за 1% ќе влијае врз зголемување на профитабилноста на хотелите во Косово за 0.35%.

Резултатите од втората регресијата покажаа дека доколку МУК, се зголеми за 1%, тоа ќе резултира со 0.30% зголемување на учеството на пазарот на хотелот, Резултатите од маркетинг планирање посочуваат дека објаснувачка моќ на маркетинг планирање врз перформансите на хотелите е позитивна и статистички значајна детерминанта.

Резултатите, укажуваат дека зголемувањето на стратегиското планирање за 1% ќе резултира со 1.36% зголемување на учеството на пазарот во хотелот. Резултатите од следната променлива - моќта на стратегиската конкурентна позиција врз работењето на хотелите е исто така статистички значајна и позитивна. Имено, зголемувањето за 1 %на стратегискот конкурентно позиционирање доведува до зголемување од 0.42% во учеството на пазарот кога станува збор за генеричките стратегии, односно од 0.36% кога станува збор портеровите стратегии.

Резултатите од двете регрсии укажуваат дека сите објаснувачки променливи влијаат врз перформансите хотелите во Косово сугерирајќи дека перцепциите на менаџерите кои се однесуваат на влијанието на сите овие променливи беа генерално слични во сите хотели. При тоа во двата модели маркетинг планирање има најголемо влијание како врз профитабилноста така и врз учеството на пазарот. Исто така наодите од студијата укажаа дека хотелите работат во високо конкурентна средина. Сепак, ефектот на другите променливи не може да се игнорираат, бидејќи тие исто така имале умерено позитивен ефект. Овие умерени резултати покажаа дека има и други неидентификувани латентни варијабли кои влијаеле врз перформансите на хотелите во Косово. Понатаму анализата покажа дека хотелските менаџери истакнуваат дека хотелите во Косово се потпираат на туристи од Западна Европа и Северна Америка, чија перцепција за хотелите во Косово е под влијание на други необјаснети варијабли како што се тероризмот, корупцијата и постојаната политичка нестабилност на Косово. Менаџерите исто така истакнуваат дека севкупниот недостаток на вештини и експертиза во менаџментот во земјите во развој како Косово управувањето го прави неисплатливо за развој на комплексни бизнис структури.

Можеме да кажеме дека хотелите во Косово не ги користат значајните туристички потенцијали како важна конкурентна предност, така што би можела да стане значајна туристичка дестинација во овој дел од Европа. Врз основа на истражувањето спроведено од авторот може да се заклучи дека најголемиот дел од хотелите во Косово и нивното управување немаат јасна слика и визија за патот што нивната компанија треба да преземе, многу често тие се без стратешко одлучување и повеќето од нив се обидуваат да преживеат во услови на тековните турбулентни промени без да преземат какви било важни активности за ублажување на промените. Трансформацијата е соодветна кога средствата се доверени за управување со соодветни луѓе, кои се обучени да управуваат со

себе и со другите, а тоа се менаџери кои се способни да обезбедат најефикасни начини за преживување, раст и развој на хотелите. Поради оваа причина, голем дел од сегашните менаџери немаат доволно знаење или искуство за јасно дефинирање на мисијата, визијата за целосно да го имплементираат стратешкиот маркетинг процес.

Исто така, може да се заклучи дека, главно, хотелите од категориите за зголемување на опсегот / луксузот (прва и втора) и одредени хотели од третата категорија високо професионално ја извршуваат својата работа и ги унапредуваат нивните тековни деловни активности, односно имаат јасно наведени деловни цели што сакаат да ги постигнат во иднина и начини за спроведување на овие цели. Хотелите треба да ги препознаат тековните трендови, да го предвидат нивниот развој, да овозможат достапност на сите информации, да развијат комуникација меѓу заинтересираните субјекти и да ги подобрат сите елементи на маркетинг менаџментот. Постигнат е добар почеток во подобрувањето на квалитетот на туризмот, користејќи ја стратегијата за диференцијација на производите, како и одредени стратегии за раст.

Имајќи го во предвид горенаведеното хотелските работници во Косово, треба да бидат свесни дека туристите денес се многу софистицирани потрошувачи и постојано се во потрага по различни туристички производи. Поради тоа, неопходно е хотелите во Косово да направат план и стратегија со цел да ја подобрат нината конкурентност и истите да се понудат на домашниот и меѓународниот туристички пазар. Само на тој начин ќе може да се има надеж и оптимизам за зголемување на конкурентноста на хотелската индустрија во Косово што би влијаело не само врз зголемување на бројот на туристи, туку би придонело и во севкупниот економски развој на Косово.

Ова покажува дека понудата во хотелите да има повеќе од повеќе од една содржина, и во секое време е потребно е да се отстранат или да додадат различни содржини, во зависност од видот на туристите, временскиот период, сезоната и влијанието на животната средина, сето ова со цел да се исполнат барањата на потрошувачите. Затоа, одговорните раководни структури на хотелите во Косово постојано треба да создаваат и да ги заменуваат некорисните елементи на својата понуда прифаќајќи нови идеи и производи.

Во иднина, повеќе треба да се инвестира во зајакнување на капацитетот на човечкиот потенцијал во Косово, особено во хотелите како најголеми и најважни објекти за сместување, давање на услуги на исхрана и пијалок и други вообичаени услуги. Ако се

даде повеќе значење на маркетинг планирањето во управувањето со производите на компанијата, во идентификување на идната профитабилност на своите производи и потенцијални производи во развивање, треба да се очекува дека во иднина тоа ќе влијае врз зголемување на број на туристи, подобрување на конкурентноста во цените и подобрување на услугите.

Исто така, она што е неопходно за во иднина тоа е да се анимираат домашните, а пред сè странските туристи за културните и природните богатства со кои располага Косово, чистата околина, да се подобрат одредени сметсувачи капацитети пред сè во руралните области, да се подобрат перформансите на хотелите со што туристите би можеле да го продолжат својот престој, бидејќи продолжениот престој подразбира успешност во пласманот на туристичките услуги и изразито ниво на туристичката клиентела која би го посетувала Косово.