

II. УЛОГАТА НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО РАЗВОЈОТ НА ХОТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА НА КОСОВО

1. Стратешкиот менаџмент и неговата динамика

*Конвенционалната мудрост вели да се вратиме на основите,
Конвенционалната мудрост вели да се намалат трошоците,
Конвенционалната мудрост е осудена на пропаст.
Победници се иноваторите кои прават храбри потези во
секојдневното водење бизнис.*

Гери Хамел, 2002

Стратегискиот менаџмент претставува современ аспект на менаџментот кој е резултат на денешните перманентни промени во окружувањето. Неговата основна задача е претпријатијата, независно на која деловна област припаѓаат, успешно да го водат бизнисот справувајќи се со бројните предизвици на глобално и национално ниво. Така, глобалните текови кои се случуваат во економската, политичката и општествената сфера имаат силно влијание врз бизнисот и неговата динамика и развој. Ваквите промени, како и зголемената глобална конкуренција ги тера менаџерите стратегиски да размислуваат и своите активности да ги насочуваат во согласност со барањата на пазарот. Промените и збиднувањата во окружувањето имаат изразито влијание врз туристичката дејност и хотелскиот бизнис како негова суштествена алка. Се смета дека туризмот и хотелиерството се најчувствителни на влијанијата од потесното и поширокото окружување, за што зборува и изразито високата конкурентност на туристичкиот пазар.

Современиот турист, постојано бара нешто ново, квалитетно и атрактивно. Во тој контекст, туристичкиот пазар дава можност туристот да избира од големата и широка понуда на хотелски и туристички услуги. Во околности на остра конкурентност на туристичкиот пазар, успехот на секое хотелско претпријатие е условен од способноста на менаџерите да го водат бизнисот согласно со трендовите на меѓународниот туристички пазар. Во таа насока, менаџерите треба стратегиски да планираат и да го насочат хотелот постојано да бара и да избере начини за да биде конкурентен, да одлучи како да привлече нови туристи, како да ги задржи постојаните туристи, како нивниот производ да биде поповлечен од

оној на конкурентите и како да се позиционираат успешно на конкурентниот туристички пазар.

Стратегискиот менаџмент бара менаџерите да поседуваат широк спектар на знаења и компетенции за бизнисот. Тоа ја наметнува потребата од тимскиот приод при менаџирањето со секој бизнис, а особено тоа доаѓа до израз во хотелиерството. Менаџерите треба да се способни постојано да воспоставуваат интегративен процес меѓу претпријатијата и нивното окружување. Во таа насока тие мора постојано да ги проценуваат способностите на претпријатието и своите одлуки да ги темелат на постојано истражување економските и општествено-политичките влијанија.

Поаѓајќи од улогата и значењето на стратегискиот менаџмент, во теоријата се разработени повеќе аспекти на негово дефинирање, така што може да се каже дека не постои општо прифатена дефиниција за неговата суштина. Некои го определуваат како управување на односот на претпријатието со неговата средина (пронаоѓање на начини да се одговори на конкуренцијата, борба со промените во окружувањето и ефективна употреба на расположливите ресурси).¹ Други го определуваат како сет на одлуки и акции кои водат кон создавање на ефективна стратегија или стратегија која придонесува за остварување на целите на претпријатието (стратегискиот менаџмент е процес кој потврдува дека организацијата добива одредени бенефиции- користи од употребата на соодветната организациона стратегија).² Сепак, сите тие укажуваат на подрачје на менаџментот кое на претпријатието му овозможува да остварува ефективна комуникација како со внатрешните, така и со надворешните стејхолдери. Во овој контекст, „стратегискиот менаџмент е процес со кој менаџерите формулираат и спроведуваат стратегии кои се насочени кон оптимални стратешки цели во рамки на дефинирани услови на работа“.³ Дефинирањето на стратегиите подразбира континуиран процес на информирање на менаџерите за барањата на пазарот и промените кои настануваат во истиот, позицијата на претпријатието на

¹ C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, Strategic Planning and Firm Performance: A Sunthesis of More than Two Decades of Research, Academy of Management Journal 37, 1994, str. 1649- 1665

² Certo S., Certo T., (2008), Modern Management, Mate, Zagreb.

³ Leslie W. R, Rhyllis G.H, (1989), Strategic Management: Concepts and Experiences, 2Ed. McGraw-Hill, New York.

пазарот, активностите на конкуренцијата, мерките кои се превземаат од страна на локалната самоуправа, како и бизнис условите воспоставени со законските прописи, програми, стратегии и административни мерки на државно ниво.

Имајќи ги во вид различните аспекти на стратегискиот менаџмент, во литературата извршена е нивна сублимација, при што се потенцирани следниве основни карактеристики на стратегискиот менаџмент:



Слика 1: Главните концепти на стратегискиот менаџмент

Извор: Ritson N, (2013), Strategic Management, Bookboon.com, 2ed.

Стратегискиот менаџмент се фокусира на остварување на долгорочни цели односно го опфаќа работењето на претпријатието во претстојниот иден период, за што е потребно формулирање на развојни стратегии и преземање на работни активности, планови, проекти согласно истите. Тој во себе го инкорпорира врвниот менаџмент, визијата која ја имаат, креирање на иднината и фокусираност кон неа, анализа на стратешките проблеми преку

континуирано прибирање на информации и мислења, како и мониторинг на стратешкото однесување. Овој процес треба да биде поддржан од организациската структура на претпријатието, процесите што во него се обавуваат, со посебен акцент на лидерството и организациската култура.

Вклучувањето на високи менаџери - Високиот менаџмент треба да го сфати сериозно текстот на својата долгорочна стратегија и треба да игра водечка улога во овој процес. Тие мора постојано да се водат и да поставуваат долгорочни цели и да изберат кохерентна стратегија за постигнување на тие цели. Од анализата на целите и стратегиите треба да се гледа како цел сама по себе желбата да се разберат и да научат.

Заедничка визија значи вклучување на сите менаџери во формулирање на клучната планска одлука за генералната стратешка насока на претпријатието по пат на искажување на свои ставови, стручни мислења преку консултации и соработка.

Креирање на иднината – Стратешкиот менаџмент постои за да обезбеди раст и развој на бизнисот во идниот период и се стреми кон „создавање“ на таквата посакувана иднина справувајќи се со предизвиците на окружувањето. Стратегијата треба да се однесува на идните активности и изборот на пазарот а да се темели врз барањата на потрошувачите и на пошироката заедница, на сите интересни групи, владини и невладини организации. Стратешкиот елемент мора да поседува силен проактивен потенцијал за да ја креира иднината.

Да се следи стратешки проблем континуирано, за да може да се фокусира врз негово успешно решавање. Мониторингот има за цел да се согледува клиент перцепцијата на потрошувачите за производот т.е. услугата, квалитетот на услугата, ефикасноста и способноста на претпријатието, неговите финансиски перформанси како и развојот на настаните во надворешната средина кои можат да имаат значајни импликации за стратегијата.

Изработка на постојани одлуки - Концептот на стратешкиот менаџмент се фокусира на идејата за донесување одлуки перманентно и континуирано, истите мора да се следат и променуваат заради неговата чувствителност на промените во надворешната средина.

Стратегија мора да биде соодветна на организацијата на претпријатието – организационата структура е еден од елементите за ефикасно имплементирање на стратегиите. Затоа, секоја стратегија мора да биде во согласност со организациската структура. Луѓето во организацијата треба да знаат што се очекува од нив. Во многу случаи, поединците се тие кои предлагаат или одлучуваат што треба да направат во однос на целите и визијата на организацијата.

Стратегискиот менаџмент, како современ начин на менаџерање со бизнисот, има свој подолг еволутивен пат. Тој е нераскинливо поврзан со планирањето на бизнисот, примарната менаџмент функција која ги поставува насоките на развој. Неговите почетоци во економиите на земјите од Западот и особено во САД се забележуваат во 60-тите години на XX век а неговиот развој минува низ четири фази. Првата фаза започнала во 1960 година до 1980 година. Втората фаза е од 1980 година до 1990 година. Третата фаза од 1990 година до 2000 година и четвртата фаза од 2000 година и продолжува понатака. Секој период има свој економски развој и специфичности. Трансферот на претпријатијата од концептот на "затворен систем" во "отворен систем", особено влијанието на животната средина или надворешните фактори, ја условија еволуцијата на проблематиката на долгорочните развојни програми.

Врз основа на истражувачки проект спроведен во САД дефинирани се следниве четири фази во развојот на стратегискиот менаџмент:

	Фаза I	Фаза II	Фаза III	Фаза IV
	финансиско планирање	планирање засновано на предвидување	стратегиско планирање	стратегиски менаџмент
		Поефективно планирање на развојот	Зголемена одговорност за пазарите и конкуренција та	Усогласување на сите ресурси за креирање конкурентска предност
	Оперативна контрола	- анализа на окожувања	- потполна анализа на ситуацијата и оценка на конкуренција та	- стратегиска избрана рамка за планирање
	- годишен буџет	- повеќего- дишно предви- дување	- оценување на стратегиски алтернативи	- креативни, флексибилни процеси на планирање
	- функционален фокус	- статична алокација на ресурсите	- динамична алокација на ресурсите	- поддржување на вредносен систем и клима
Вредносен систем	пресретни го буџетот	предвиди ја иднината	Мисли стратегиски	креирај ја иднината

Слика 2: Фази во развојот на стратегискиот менаџмент

Извор: F. Gluck, S. Konfman, S. NJalleck, *Strategic Management for Competitive Advantage*, July-August, 1980.

Фазата на финансиско планирање вклучува активности на буџетирање и контрола. Таа претставува прв пристап кон систематското управување и припаѓа на првите години на

дваесеттиот век. Врз основа на претпоставката дека минатите услови ќе се повторуваат во иднина, едноставно било да се создадат стандардни нивоа на буџетски перформанси односно финансиски планови и истите да се користат како средство за спроведување на оперативна контрола. Единствените искуства доаѓале од некоја промена во овие планови.

Планирање засновано на предвидување се појавува како резултат на настојувањето претпријатијата поефективно да го планираат својот развој. Тоа се темели врз идентификација на трендовите на минатото, особено растот на бизнисот, како и на методологијата за проектирање на овие трендови во идниот повеќегодишен временски период. Во анализа на состојбата на факторите во окружувањето и предвидувањето на нивната промена во иднина се користат голем број методи и техники на предвидување. Добиените плански претпоставки придонесуваат да се донесат ефективни одлуки и да се определат ефикасна алокација на ресурсите.

Стратегиското планирање се јавува во 70те години на минатиот век. Се развива во период кога окружувањето го карактеризираат комплексност и динамичност, а конкурентската борба меѓу претпријатијата на пазарот е силно изразена. Претпријатието го применува со цел да ги искористи своите стратегиски предности во однос на конкуренцијата. Менаџерите формулираат алтернативни стратегиски одлуки врз основа на целосна анализа на конкуренцијата и сите други фактори на окружувањето. Со избор на оптимална алтернатива се овозможува да се создаде производ со кој претпријатието ќе ги задоволи барањата на потрошувачите во квантитет и квалитет подобро од своите конкуренти.

Стратегискиот менаџмент претставува имплементација на стратешките плански одлуки. Планирањето во оваа фаза е креативен процес на избор на акции со кои претпријатието ќе обезбеди конкурентска предност на пазарот. Се избираат алтернативни стратегии со кои менаџерите ја креираат иднината на претпријатието. Извршувањето на планските одлуки е обврска на менаџерите. Тоа е тесно поврзано со нивната задача да создадат и да развиваат во претпријатието клима на прифаќање и извршување на стратегиите.

Денес, стратегискиот менаџмент се применува како единствен начин претпријатието да ја креира својата иднина и да се насочува кон нејзино постигнување. Тој е резултат на интернационализацијата на пазарот како нова форма на глобализацијата на светскиот

пазар, што доведе до скратување на животниот циклус на претпријатието и на производите како резултат на животниот циклус на добивката. Придобивките од имплементирањето на стратешкиот менаџмент се: *јасно чувство на стратешка визија на претпријатието, силно фокусирање на она што е стратешки важно и разбирање на една средина која брзо се менува.*⁴

2 Стратешки менаџмент во современи услови

Денес често се користи терминот "стратешко размислување", како начин со кој луѓето во претпријатијата размислуваат како ефективно и ефикасно да се проценат променливите барања на окружувањето и да се постигне посакуваната иднина на претпријатието. Размислувањето стратешки значи многу повеќе отколку да се одговори на проблемите и можностите долгорочно или краткорочно. Тоа вклучува креирање на современа и атрактивна идна положба на претпријатието на домашниот, а особено на меѓународниот пазар избирајќи активности со кои ќе се обезбеди долгорочна конкурентност. Затоа, стратешкиот менаџмент не е реактивен туку проактивен процес. Основни прашања за кои менаџерите треба да најдат одговор се:⁵ "Каде се наоѓа претпријатието? Каде би сакало да биде? Какви промени и трендови се случуваат во конкурентското окружување? Кои се и кои можат да бидат негови потрошувачи? Кои производи т.е. услуги се атрактивни? Кои курсеви и акции ќе помогнат да се остварат целите?"

Стратешкото размислување се фокусира на донесување на сет на одлуки и акции кои водат кон создавање на ефективна стратегија или стратегија која придонесува за остварување на целите на претпријатието. Оттука, стратешкиот менаџмент е комплексен процес на стратешко планирање, спроведување и контрола на стратегијата. Со стратешкото планирање се формулираат и оценуваат стратешки алтернативи, се избира оптимална стратегија и се изработка детален план за нејзино имплементирање.

⁴ Gordon E. Greenley (1989), "Strategic management", Prentice-Hall, Nju Jork.

⁵ Симонческа Л.(2013), Менаџмент, Институт за истражување на туризмот, ФТУ, Охрид.

Вредноста и успехот на менаџментот во најголема мера зависи од способностите на менаџерите да бидат визионери и стратегиски да размислуваат во рамките на влијанијата од комплексното окружување. Истражувањата во оваа област покажуваат дека постојат три типа на менаџери:⁶

- оние кои предизвикуваат промени
- оние кои очекуваат промените да се случат и
- оние кои се прашуваат кога нешто се случува.

Други истакнати научници користат поим како "аналогија" за да се објасни факт: "Направи нешто! Води, следи или излегувај од конкуретската трка." Заеднички елемент меѓу лидерите, следбениците и оние кои не успеваат е прашањето на нивна способност да формулираат ефективни стратегии и решенија.

Мора да се каже дека еден од многуте предизвици со кои се соочуваат претпријатијата во Косово е проблемот на воспоставување на ефикасни системи на информации што ќе им овозможи да бидат во кохезија со конкуренцијата и ќе го насочи успехот на бизнисот во време на висока конкурентност. Долго време хотелските претпријатија во Косово се соочува со недостаток на стратешката ориентација и стратегиско планирање или визија како резултат на недостаток на соодветни информации. Денес, информациите почнаа да играат клучна улога во угостителските претпријатија а посебен акцент се става на поврзувањето на стратегискиот менаџмент со маркетинг информациониот систем во претпријатија од различна големина. Од ова произлегува потребата овие претпријатијата да ја внесуваат модерната технологија во работните процеси а пред се во процесот на одлучување. Може да се забележат две важни перспективи кои се започнати и се спроведуваат за имплементација на информатичката технологија:

-како развојот и користењето на интернетот влијае на процесите на структурни промени и работните текови во претпријатија, и

⁶ Manz, C.C., Sims, P.H. (2001), The new Superleadership, leading other to lead themselves, BK, San Francisco

-начинот на кој информатичката технологија ќе влијае на порастот на интеракција помеѓу претпријатијата и нивното окружување. Односно, како да се постигне најголема корист од примената на информатичките технологии, а да се намалат ризиците од користењето на овие технологии.

Брзиот развој на технологијата постави многу прашања кои мора да се решат со сериозност од страна на претпријатијата кои ја користат интернет мрежата, како на пример безбедноста и приватноста, индивидуалниот и организацискиот идентитет, индивидуалните и организациските сличности, разлики и односи, идентитетот на физички реалниот свет и други.

Денес, стратемскиот менаџмент во хотелските претпријатија опфаќа комплексен систем на операции како што се пријавување на гости, управување со финансии, човечките ресурси, инвентарот, управување со квалитет, одржување на безбедност, управување со односи со туристите и другата јавност, организирање на банкети и други манифестации итн. Сите овие активности може ефикасно да се реализираат многу едноставно преку компјутерски системи во исто време отколку ако тие се извршуваат рачно и одделно, што ќе потроши повеќе време и може да се направат и многу грешки. За да се подобри квалитетот на хотелските услуги, денес различните компании за производство на софтвер развиваат апликации за управување со хотелските системи, кои нудат практични решенија, едноставно и лесно употребливи, правејќи хотелските претпријатија да ја зголемуваат ефикасноста и точноста во извршувањето на активностите. Со овие програми не само што се зголемува ефикасноста на расположливите ресурси, туку исто така, им овозможува и заштеда на време преку елиминирање на шпекулации, бројни прирачници, картички и дупликат процеси. Хотелските компјутерски програми што се користат во областа на резервацијата, на исплатата, мониторингот, безбедноста и речиси сите значајни процеси на претпријатието имаат голем број предности, а пред сè поедноставувањето на работењето и зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во одлучувањето и донесувањето на навремени и оптимални решенија.

3. Предизвиците на стратегискиот менаџмент

Стратегискиот менаџмент се соочува со бројни предизвици, при што како најважни може да се издвојат:

- Глобализацијата – како процес на проширување на стопанските движења на меѓународно ниво. Таа претставува светски тренд на интернационализација на економските, политичките и културните фактори, кој како таков силно влијае на секој бизнис. Денес, не постои претпријатие чие работење не е под влијание на процесот на глобализација и на било каков начин секое претпријатие е вклучено во меѓународните стопански движења. По својата суштина, глобализацијата е процес во кој се врши постојано движење на стоки, луѓе, идеи и информации на светско ниво истовремено овозможувајќи зголемена интеракција меѓу различните култури, економии, влади. Во литературата постои широк спектар на теории, дефиниции, ставови, сваќања за процесот на глобализацијата, како и нејзиното влијание. Меѓу многуте теоретски разработки е ставот дека под влијание на глобалните процеси „светот се претвори во глобален трговски центар во кој идеите и производите се достапни секаде во исто време“⁷. Со тоа глобализацијата станува објективна нужност која наметнува промени во однесувањето на сите деловни субјкти. Преку својата економска димензија, глобализацијата поставува бројни предизвици изразени преку либерализацијата на меѓународната трговија, конкуренцијата, слободниот проток на пари и работна сила, инвестиции и слично. Специфична карактеристика на овој феномен е отстранувањето на бариерите на капитал, добра, финансиски и инвестициски текови.⁸

Нејзиното влијание е особено истакнато во областа на туризмот и угостителството. Глобализацијата и туризмот се два феномени кои се тесно поврзани. Може да се каже дека туризмот е една од најважните економски активности на процесот на глобализација. Ова гледиште е особено поврзано со масовниот туризам, кој се смета за видлив облик на

⁷ Kanter, Rosabeth, 1995, *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, Simon and Schuster, New York.

⁸ Vukadinović et al., 2013, *Globalizacija i strane direktne investicije u Srbiji*, In: *Globalizacija i savremeno poslovanje* (pp. 57-64)

глобализација, па така развојот на туризмот може да се разгледува во секоја нејзина димензија- економска, општествена, културна, па дури и политичка.⁹

Покрај постоењето на тесна врска помеѓу глобализацијата, од една и туризмот и угостителството од друга страна, помеѓу нив постои и меѓусебна условеност. Сè поголемиот развој на технологијата, комуникациите и транспортот овозможува зголемена мобилност на луѓето, како и пораст на нивните патувања, бидејќи туристите бараат нови подрачја, нови туристички атракции, запознавање со нови дестинации и нивните култури. Со тоа, туристичкиот пазар значително ги проширува своите граници, а следствено на тоа се зголемува и нивото на конкуренција помеѓу неговите субјекти.

Глобалниот карактер на туристичкиот бизнис се согледува низ процесот на интернационализација на угостителско-туристичките активности преку деловно поврзување на претпријатијата со странски компании и диверзифицирање на својата активност вон границите на националното туристичко стопанство. Така, по пат на хоризонтална и вертикална интеграција на претпријатија од различни земји, од областа на туризмот, угостителството, сообраќајот, банкарството и трговијата, настануваат компании кои вработуваат луѓе од различни краеве на светот и тоа не само како извршители на работниот процес туку и како менаџери кои управуваат со компаниите во различни земји. Тие не користат само суровини, енергија, вредности и мотиви, туку и технологија, опрема и стручни кадри од поодделните земји. Нивниот туристички производ се пласира на целиот меѓународен туристички пазар, па дури и во земјата матица на глобалното претпријатие. Меѓу најголемите светски ланци на хотели со долга традиција се Holiday Inns Inc., Ramada Inns Inc. и Sheraton Corporation а особена светска популарност има ланецот на брза храна Mc Donald Corporation.

Напредокот во системот на комуникации овозможува туристите да посетат и најодалечени места со што туристичкиот пазар се зајакнува со нови туристички дестинации. Ваквата

⁹ Halowiecka et al., 2011, mpact of Globalization on Tourist Preferences and Activiti , U: In the scale of globalization pp (55-62).

состојба на омасовување на туристичките движења, од една страна, и високата конкуренција која владее на меѓународниот туристички пазар ги тера хотелските менаџери да размислуваат за вклучување на бизнисот на глобалниот туристички пазар преку:

- промена во нивното деловно размислување, одлучување и акција,

- постоење на спремност да се превземе ризик од искористување на можностите кои ги нуди глобалниот пазар и глобалната конкуренција.¹⁰

● Развој на информатичката технологија и можност за електронска трговија – се поголемиот напредок на информатичките технологии значително влијаат и врз можноста за подобрување на конкурентноста на претпријатијата и нивно настапување на глобалниот пазар. Тука, пред сè, главна улога има електронската трговија преку која се одвива процесот на трансакции и меѓусебно доближување на претпријатијата со потенцијалните потрошувачи. Е-трговијата се карактеризира со т.н. "7 трендови" :

1. Интернетот ги принудува компаниите да се трансформираат,
2. Пристапот на "пазарот на бренд " се менува предизвикувајќи елиминирање на традиционалните дистрибутивни канали како посредници,
3. Моќта се префрла на потрошувачите,
4. Конкуренцијата се менува и засилува,
5. Темпото на бизнисот драстично се зголемува,
6. Компаниите, преку online купувањето излегуваат од традиционалните граници,
7. Знаењето станува клучна предност и извор на конкурентна предност.

● Формирање на регионални и меѓународни трговски организации кои влијаат врз динамиката на глобалните економски текови. ГАТТ(General Agreement on Tariffs and Trade) стана најважна светска асоцијација за интеграција на различни трговски договори и за

¹⁰ Симонческа Л, 2000, *Стратешки аспекти савременог менаџмента у предузећима туристичке привреде*, Туризам бр.3 стр.303-309.

стабилизација на глобалните пазари. Таа е формирана да обезбеди слободна трговија помеѓу државите членки низ етички мултилатерални договори. Таквите договори резултираа во формирање на Светската трговска организација (WTO) која заедно со регионалните и светски организации како што се ММФ, меѓународна работна организација (ILO), организација за економска соработка и развој (OECD) како и Светската банка и меѓународна финансиска организација (IFC), повторно ја дефинира економската и финансиската клима на глобалната трговија. Овие организации заедно во соработка со меѓународните регулаторни системи утврдиле платформи за многуполитички усогласувања.

На регионално ниво се Европската унија (ЕУ) или економската интеграција на членките на европската заедница и европската асоцијација за слободна трговија (ЕФТА), договорот за слободна трговија во Северна Америка (НАФТА), Асоцијацијата на држави на југоисточна Азија (АСЕАН). Со своите договори и спогодби, тие ја регулираат и олеснуваат меѓусебната трговија на стоки и услуги.

- Организациска адаптација – способноста на претпријатијата да "се прилагодат", во рамките на нивното окружување. Адаптирањето на променливите услови на окружувањето односно стратегиската флексибилност бара долгорочна посветеност на развојот и обезбедување на критични фактори на успех преку перманентно учење.

Денес, успешните претпријатија се "организации кои учат" а се карактеризираат со способност за создавање, стекнување и пренесување на знаења на останатите и менување на нивното однесување за да се стекне ново знаење. Тие се дефинирани со четири главни активности:

- Систематско решавање на проблемите,
- Експериментирање со нови пристапи,
- Учење од сопствените искуства и од другите,
- Брзо и ефикасно пренесување на знаењата во рамките на организацијата.

3.1. Вредности на стратешкиот менаџмент

Стратешкиот менаџмент е важен за успехот на претпријатијата а неговата важност и значење стануваат поизразени кога организацијата и неговото окружување стануваат посложени. Со него се поврзува прашањето: Дали претпријатијата имаат стратешко планирање, подобро ниво на продажба, раст, враќање на инвестицијата или профит? Несомнено, ова е тешко прашање за одговор, бидејќи тоа зависи од избраните критериуми за мерење на перформансите а перформансите на претпријатието можат да бидат резултат и на голем број фактори на кои претпријатието не може да делува. Сепак, стратешкото планирање е суштествениот дел на стратешкиот менаџмент со кој менаџерите можат да ја остварат мисијата на претпријатието преку избор и имплементација на конкурентски стратегии.

Едновремено, праксата покажува дека стратешкото планирање е клучна активност за развој на бизнисот на претпријатието. Неговата пророка се изразува преку процес на донесување одлуки со кои се дефинира што претпријатието сака да постигне и да се предели како тоа да се постигне, кој ќе го реализира и што ќе се направи со постигнатите резултати од таа активност. Преку планирањето, менаџерите можат да постават ефективни цели и да изберат оптимални насоки за нивно постигнување; на претпријатието да му обезбедат деловен успех преку изнаоѓање и користење на неговите конкурентски предности во определени услови на надворешно окружување.

Литературата од областа на планирањето издвојува два клучни фактори кои го условуваат влијанието на процесот на планирање врз перформансите на претпријатието:¹¹

Прво, планирањето треба да биде интегрален дел од процесот на стратешкиот менаџмент. Да се игнорира планирањето значи да се претвори некоја состојба на претпријатието од извор на конкурентска предност во неповолна ситуација.

¹¹ Neil Retson "Strategic Management", Kapitulli "Strategy Implemetation", dhe Fred David "Strategic Management Concepts and Cases"

Второ, само ефективно планирање може позитивно да влијае на перформансите на претпријатието.

Претпријатија кои развиваат ефективни планови имаат повеќе шанси да остварат високи перформанси. Денес менаџерите мора да сфатат дека бизнисот постои во средина која постојано се менува и за да опстои во комплекс на променлива средина треба да се биде во чекор со конкуренцијата преку умешно избрани стратегии. Клучна карактеристика на секоја стратегија е претпријатието да се здобие со конкурентска предност.

На организациско ниво, претпријатието може да избере да се натпреварува во еден или повеќе делови на пазарот. Може да се натпреварува на ист начин како што се натпреварува останатиот дел од индустријата или може да се обиде да ги промени правилата и методите. Ако претпријатието е лидер на пазарот и ако неговата конкурентна предност е одржлива, најдобрата стратегија би била да се продолжи со избраната „игра“ во индустријата. Ако претпријатието не е лидер на пазарот, тогаш мора да најде начини да се здобие со конкурентска предност или да се фокусира на откривање на своите предности со кои ќе може да обезбеди конкурентска способност.

Едно често поставувано прашање е: Зошто некои компании не успеваат во својата стратегија и зошто некои имаат високи перформанси, а некои не? Заклучокот на истражувачите е дека постои позитивна врска помеѓу стратешкото планирање и перформансите. Организации кои користат стратешки концепти и техники за менаџирање, имаат високи перформанси. Тоа е затоа што стратешкиот менаџмент ги испитува сите можни ситуации кои надворешното окружување може да ги создаде со цел да се утврдат соодветни одлуки.

3.2 Карактеристики на стратешките одлуки

Стратегиите претставуваат една од најважните менаџерски одлуки. Со нив се дефинираат начините како да се постигнат поставените цели, акциите кои менаџерите мора да ги превземат. Стратегиите може да вклучуваат географска експанзија, диверзификација,

купување, развој на производи и услуги, навлегување на пазарот, отуѓување, ликвидација и заеднички вложувања.¹²

Во стручната литература постои различен пристап во објаснување на стратегиите (Табела 1). Сите тие се единствени дека стратегиите се централниот елемент во менаџирањето со бизнисот а е резултат на стратегиското планирање.

1.	Стратегијата како план	претставува еден вид свесен тек на акција, водич, збир на упатства, за постапување во дадена ситуација;
2.	Стратегијата како итрина	специфичен маневар со цел да се биде подобар конкурент;
3.	Стратегијата како модел	посебен модел кој обезбедува тек на акциите
4.	Стратегијата како позиција	означува начин на прилагодување на претпријатието во окружувањето;
5.	Стратегијата како перспектива	означува не само избрана позиција, туку и антиципиран начин на сфаќање на светот

Табела 1: Пет аспекти во дефинирањето на стратегијата.

Извор: Mintzberg, H., (1995), *The Strategy Concept: Five PS for strategy*, New Jersey, стр.11

Посебен придонес во објаснување на стратегијата има J. Ansoff, основоположникот на концептот на стратегиски менаџмент кој стратегијата ја објаснува како „релативно нов и комплексен деловен концепт кој се состои во сет менаџерски водичи со кои се одредува пазарно-производната позиција на претпријатието, насоката во која фирмата ќе расте и ќе се менува, конкурентските средства кои ќе ги користи, начините на кои ќе влегува на нови

¹² Fred R. David, “Strategic Management”, (2011).New Jersey.

пазари, како ќе ги користи ресурсите, силите кои ќе ги користи и опасностите кои ќе ги одбегнува.“¹³

Стратегијата поаѓа од интеграцијата на организациските активности и покажува конкретен начин како да се изврши употреба и распоредување на ресурсите на претпријатието во време и простор како би се постигнале целите во иднина. Таа се занимава со долгорочни случувања, односно таа се занимава со веројатност за промени и иновации како нови производи, нови услуги, нови методи на работа, освојување на нови пазари. За да се постигне тоа, стратегијата мора да се темели врз предвидување на окружувањето, особено на надворешните фактори. Без совршена предвидливост, претпријатијата нема да бидат подготвени да се справат со неизвесните настани кои ја сочинуваат бизнис средина.¹⁴

Целта на стратегијата е да се зголемат предностите на претпријатието во однос на конкуренцијата, Таа треба да му овозможи на претпријатието да го премости јазот помеѓу двете состојби: *"каде сме ние"* и *"каде сакаме да бидеме"*.

Генерално, стратегиските одлуки ги имаат следниве карактеристики:¹⁵

- Стратегиските одлуки се однесуваат на област на активностите на едно претпријатие: дали тоа треба да се фокусира на едно поле на активност или на неколку. Проблемот на полето на активност е важен бидејќи се работи за тоа што претпријатието сака да биде.
- Стратегијата ги реализира соодветните активности на претпријатието со расположивите ресурси.
- Стратегискиот менаџмент се однесува на донесување одлуки од страна на врвниот менаџмент, како претседател, главен извршен директор и / или извршен потпретседател.

¹³ Ansoff, J.(1969), Business Strategy, Penguin Books, стр.7

¹⁴ <http://www.managementstudyguide.com/strategy-statement-components.htm>, shiq. 30. 5. 2016

¹⁵ David, R.F.,(2009), "Strategic Management Concepts and Cases Strategic Management: Concepts and Cases, 12th Ed., Francis Marion University, Pearson,стр.192.

- Потребни се голем обем на ресурси. Изготвувањето и донесувањето на стратегиските одлуки, заради нивното значење, бараат значителни ресурси во луѓе, финансиски и материјални ресурси кои можат да бидат обезбедени од страна на внатрешните ресурси или надвор од претпријатието.

-Влијаат на долгорочниот просперитет на претпријатието. Иако стратегиските одлуки се однесуваат на подолг временски период, нивното влијание врз организациската активност трае многу повеќе. Кога претпријатието користи успешни стратегии, станува препознатливо на пазарите по производите, услугите или користените технологии.

- Тие се ориентирани кон иднината. Стратегиските одлуки ставаат акцент на такви проекти кои ветуваат успешна иднината. Претпријатие кое работи во турбулентна и конкурентна средина ќе успее ако ги предвидува промените кои се очекува да се случат и презема мерки да се заштити.

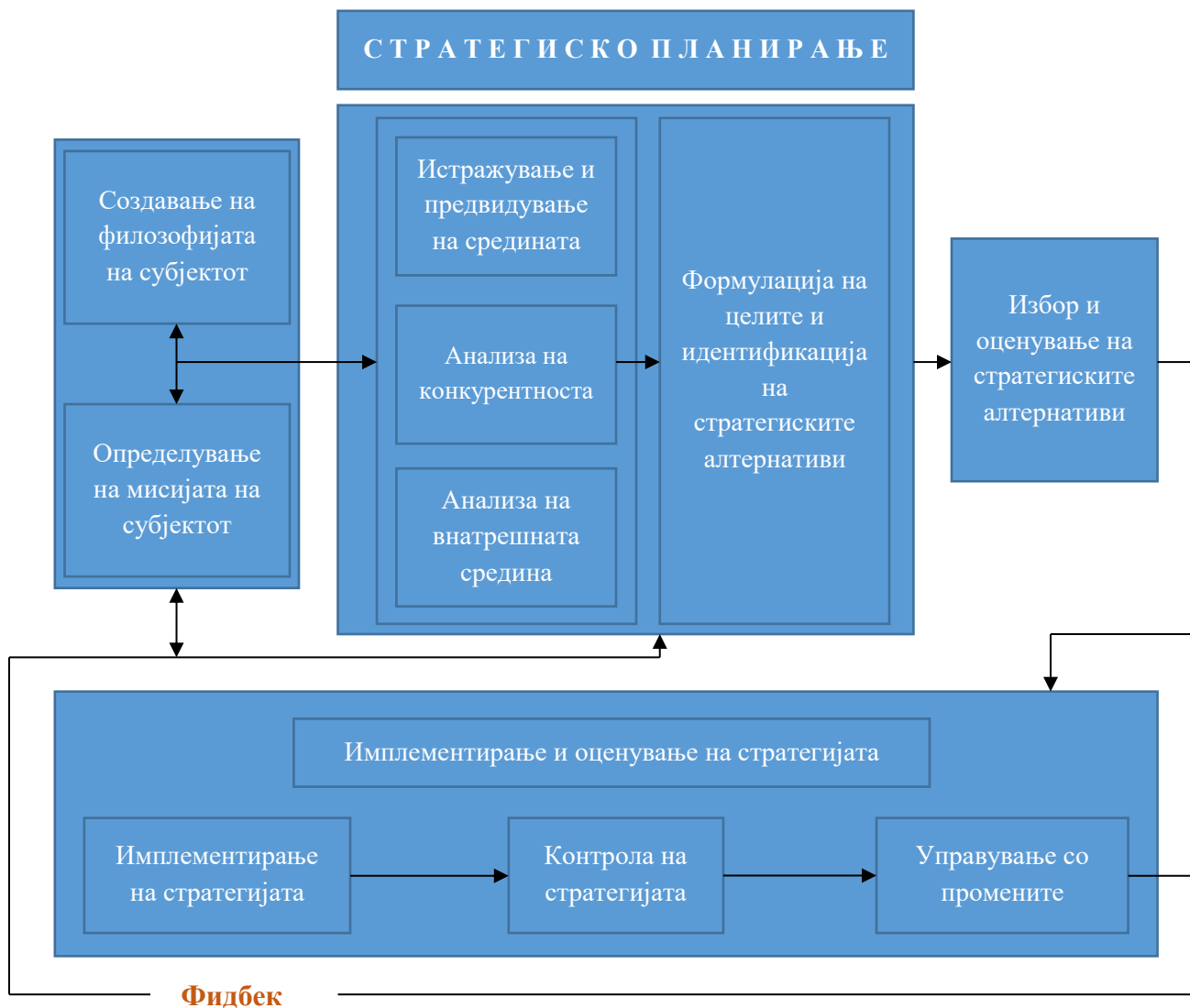
- Влијаат врз многу функционални области или бизниси. Стратегиските одлуки за прашања како што се: структурата на потрошувачите, конкурентската предност или организационата структура се носат врз основа на многу стратегиски единици, одделенија или функционални единици.

4. Процес на стратегиско менаџирање

Различните претпријатија не ги користат истите процеси за формулирање и менаџирање со стратешките активности. Поголемите светски компании користат подетални и софистицирани процеси во споредба со другите слични компании во однос на нивната големина. Во принцип, компаниите со многу производи, пазари или технологија, користат покомплексни системи за стратегиски менаџмент од помали компании кои произведуваат неколку производи или еден производ. Сепак, и покрај разликата што ја имаат во деталите и степенот на формализација, основните елементи што се користат за анализа во стратегискиот менаџмент се многу слични. Таков модел е прикажан на слика 3.

Природата на стратeгискиот менаџмент се разликува од другите аспекти на менаџирање. Менаџерите често треба да се вклучат во решавање на прашања за оперативна контрола, ефикасно производство на стоки, управување со работната сила, контрола на финансиското работење, итн. Овие се многу важни задачи, но тие претставуваат само дел од активноста на претпријатието.

Стратегискиот менаџмент се фокусира само на донесување на одлуки за клучните проблеми со кои се соочува претпријатието, но, исто така е посветена на ефективна имплементација на стратегијата. Така, стратeгискиот менаџмент треба да се разбере како процес кој се состои од седум последователни фази иако, во пракса, неколку фази не се реализираат линеарно. Честопати, овие фази се испреплетени, такашто проценката на стратегијата може да започне со нејзината имплементација, односно фазите на формулирање и имплементација се испреплетени.



Слика 3: Процес на стратегиски менаџмент

Извор: Kume, Vasilika,(2007),Menaxhimi Strategjik (teori, koncepte, zbatime), Tirane, стр. 35

Мисијата на компанијата

Мисијата е долгорочна цел на компанијата која ја прави различна од другите компании од ист вид. Исто така, преку мисијата на компанијата се дефинираат главните цели на нејзната дејност. Накратко мисијата ги опишува оние области на производот, пазарот и технологија, кои имаат стратешко значење за компанијата.

Анализа на надворешната средина

Надворешната средина се состои од можности (шанси и закани) кои постојат надвор од претпријатието, и како такви не можат да бидат под контрола на нејзиниот менаџмент. Овие можности го создаваат контекстот во кој секое претпријатие ја развива својата активност. Надворешното опкружување има три дела: меѓународното опкружување, конкурентската средина и непосредната околина.

Анализа на внатрешната средина

Внатрешното опкружување на претпријатието се состои од можности (предности и слабости) во рамките на претпријатието, кои се под контрола на менаџментот на претпријатието. Овие можности се променливи и се создадат во склад со средината во која претпријатието работи а ја вклучуваат структурата, културата и ресурсите на претпријатието.

Развој на долгорочни цели

По утврдување на мисијата на претпријатието, се утврдуваат целите и се развиваат долгорочни стратегии за спроведување на овие цели. Долгорочни цели се резултати кои едно претпријатие сака да ги постигне во текот на еден период од неколку години. Целите на овој тип обично вклучува области како што се профитабилност, инвестиции ефективност, конкурентска позиција, технолошко лидерство, продуктивноста, работните односи, јавната одговорност и развојот на вработените.

Анализа и стратешки избор

Симултана проценка на надворешното и внатрешното опкружување му помага на претпријатието во утврдување на потенцијални и атрактивни можности. Овие можности обезбедуваат различни средства за инвестирање. Сепак, тие треба да бидат разгледани од аспект на мисијата на претпријатието и врз основа на тоа се поставуваат стратешки алтернативи од кои се избира оптимална стратегија. Целта е да се постигне комбинација на долгорочни цели и избраната стратегија на таков начин што на претпријатието ќе му обезбеди оптимална позиција во конкурентната средина за реализација на својата мисија.

Имплементација на стратегијата

Процесот на имплементација значи реализација на донесените стратешки планови, програми и буџети. Годишните цели, функционалните стратегии и специфичните политики даваат можност да се разбере што треба да се направи за да се имплементира стратегијата на претпријатието. Преку конкретизирање на долгорочните цели во краткорочни цели, главната стратегија се трансформира во оперативна рамка. Но, исто така, генералната стратегија треба да се институционализира, што значи дека мора да се спроведе ефективно.

Постојат три основни елементи кои обезбедуваат институционализација на стратегијата на претпријатието – организациската структура, лидерството во претпријатието и организациската култура. Ефикасното управување и интеграција на трите горенаведени елементи овозможува стратегијата да ја одигра својата улога во секојдневниот живот на претпријатието.

Контрола и евалуација

Спроведувањето на стратегијата мора да се следи постојано, за да се види до кој степен се постигнати целите. И покрај напорите направени во формулирање на стратегијата, за да бидат точни и објективни, во текот на процесот на имплементација треба да се следат, контролираат и подобруваат активностите во согласност со промената на условите во процесот на спроведување на стратегијата. Затоа, претпријатието треба да обезбеди што е можно подобри методи за набљудување и контрола, за да ги постигнете поставените цели.

Сите претпријатија треба да размислуваат на долгорочен стратегиски начин и да ги “спроеведат“ своите цели во ефективни стратегии кои ќе му овозможат на претпријатието да се соочи со промените во окружувањето¹⁶.

Во теоријата, стратегискиот менаџмент е презентираан низ повеќе концепциски модели. Моделот прикажан во табела 2 вклучува серија на чекори преку кои се врши формулација и имплементација на најдобрите стратегии со цел да се постигнат организациските цели. Во него се претставени активностите кои треба да се превземаат во секој чекор.

Развој на основна идеја	Целта е производ/услуга, клиенти или пазари
Скенирање и оценување на надворешната средина	Определување на факторите што нудат можности, но може да претставуваат и закани
Скенирање и оценување на внатрешната средина	Земање предвид на личните средства, експертиза, способности и искуство, а сето тоа поради организациони потреби
Анализа на стратегиските фактори преку SWOT	Силните и слабите страни може да се оценат под светлото на можностите и заканиите
Одлучување	Да се одлучи што понатаму?
Создавање на стратегија	Да се определи како една идеја може да стане реалност
Имплементирање на стратегија	Преку употреба на планот на дејствување и преку операции се врши имплементирање на стратегијата
Оценување на стратегијата	Какви се резултатите?

¹⁶ Ермир Каплани, Основни концепти на стратегискиот менаџмент“, Тирана, 2004, стр.43

Табела 2 : Модел со осум чекори на стратегискиот менаџмент

Извор: Wheelen&Glad (1998), адаптација од Analou&Karami (2003), Strategic Management of SME.

Стратешкиот менаџмент опфаќа развој на план за управување со претпријатието во своите обиди да ја постигне мисијата и целите и да се движи по посакуваниот курс. Според тоа, многу важна работа на сопственикот или менаџерот на претпријатието е да се создаде визија како да се справува со своите конкурентски силни и слаби страни и со своите можности, но и ризици кои се јавуваат внатре и надвор од претпријатието.

Се поставува прашањето: што носи со себе стратегискиот менаџмент? Овој концепт има неколку придобивки:¹⁷

1. Им помага на менаџерите да ја разберат тековната состојба на претпријатието,
2. Дава јасна визија и мисија на претпријатието,
3. Ги оценува силните и слабите страни и се фокусира на тоа што е најважно за стратешкиот начин,
4. Им помага на стратезите да донесат вистински одлуки за претпријатието и овозможува една компанија да биде проактивна,
5. Создава можности во процесот на комуницирањето и го олеснува начинот на постигнување на целите,
6. Ја оценува имплементацијата на конкретната стратегија.

Иако стратегискиот менаџмент има повеќе придобивки, односно предности, сепак некои од менаџерите сметаат дека не постојат големи предности во праксата бидејќи:¹⁸

¹⁷ Analou, A., Karami A., Strategic Management of SME, 2003, стр.56

1. Има недостаток на познавања на техниките за користење на стратегискиот менаџмент,
2. Недостасува време и планирање,
3. Нема доволно информации потребни за стратегиско планирање,
4. Менаџерите не се доволно искусни и способни,
5. Постои несигурност за иднината,
6. Нема ефикасни системи на чување и обработување на информации.

И покрај слабостите во праксата, современите менаџери се основните носители на стратегискиот менаџмент и се одговорни за неговиот придонес врз успехот на претпријатието. Тие се одговорни за искористувањето на човечките и материјалните ресурси на домашниот и меѓународните пазари. Затоа, треба да бидат пред сè стратеги, бидејќи:

1. стратегискиот менаџмент кој се претставува како концепт, во себе содржи работа, одлуки и дејствија кои се прават од страна на претпријатијата за создавање богатство, односно приходи,
2. учењето како да се развијат, унапредат и искористат конкурентските предности е дел од стратегискиот менаџмент, а токму ефективните процеси кој таквиот менаџмент ги носи со себе значи дека постојат нови конкурентски можности кои не биле спознаени порани и не биле искористени на некаков начин.

4. Стратегискиот менаџмент во хотелските претпријатија

Современата хотелска индустрија се соочува со повеќе предизвици од меѓународното окружување кои го зголемуваат значењето на стратегискиот менаџмент за успешно водење, раст и развој на хотелскиот бизнис. Покрај глобалниот карактер на туризмот, висококонкурентниот туристички пазар и трендовите на интернационализација на

¹⁸ Analou, A., Karami A., Strategic Management of SME, 2003, стр.57

хотелиерството, можат да се наведат следниве современи тенденции кои го условуваат менаџирањето со хотелските претпријатија:¹⁹

- трендот да се зголеми учеството на авантуристички и спортски активности на туристичко патување;
- трендот кон зголемување на учеството на индивидуалните туристи кои патуваат сами, по сопствен аранжман и бараат производи "прилагодени" на нивните потреби;
- трендот на поголемо учество на содржини од wellness програмата;
- продолжување на трендот на користење на сончевите дестинации;
- трендот кон поевтино сместување;
- трендот кон пократки и почести патувања;
- трендот на спонтано донесување одлуки за патување;
- тренд кон честа промена на дестинацијата - патувањето е атракција "per se" (само по себе) и се патува во повеќе дестинации;
- појава на нови форми и видови на сместување;
- контакт со незагадена природна средина;
- трендот кон унапредување на компјутерската технологија во туризмот;
- културата и образованието се повеќе ќе се бараат како туристичка содржина.

Успехот на секое хотелско претпријатие е условен од способноста на неговите менаџери да го координираат бизнисот со промените кои ја карактеризираат модерната меѓународна средина. Со оглед на силното влијание на овие промени врз туристичките движења, менаџерите на хотелските претпријатија треба стратешки да планираат и да го насочат хотелот постојано да бара и да избере начини да биде конкурентен, да одлучуваат како да привлечат нови туристи, како да ги задржат постојаните туристи, како нивната понуда да биде попривлечна од конкурентите, како да се позиционираат успешно на конкурентниот туристички пазар.

Концептот на стратешко планирање има посебно значење за хотелот. Може да се дадат многу причини поради кои ова планирање во хотелските претпријатија претставува

¹⁹ www.dgt.uns.ac.rs/download/menatur01p.pdf

неопходност. Меѓу најважните е комплексноста на хотелскиот производ од една страна и еластичната туристичка побарувачка од друга страна. Хотелот нуди повеќе различни производи и услуги кои треба да се координираат во интегриран производ кој ќе биде атрактивен за туристите и ќе ги задоволи нивните променливи потреби, желби и мотиви, подобро од другите хотели. Во овој контекст, јадрото на стратегиското планирање е да се избераат и да се спроведат конкурентни бизнис стратегии врз основа на разбирање и анализа на неговите сопствени способности или вештини на хотелот, со кои се разликува од конкуренцијата, што го прават препознатлив за туристите и кои овозможуваат успешен резултат на хотелскиот производ. Со него хотелот може да ја дефинира насоката на развој на активностите кон однапред дефинирани цели, ја прави иднината потранспарентна, го намалува ударот од промените, ги минимизира загубите и поставува стандарди за работа. Стратегиското планирање овозможува да се координираат напорите на вработените во хотелите, но и на хотелските претпријатија со другите носители на туристичка понуда на локално, регионално и национално ниво. Планирањето е битно бидејќи ги тера менаџерите да размислуваат за природата на ризиците, ги оспособува да ги превземаат тие ризици минимизирајќи ги до највисок степен своите неразумни однесувања.

Затоа, основните прашања за кои менаџерите се заинтересирани се: каква понуда или што треба да го претстави хотелот во наредниот период, какви се персоналните и стручните способности на вработените и како тие можат да се развијат во наредниот период за да се овозможи да се создаде хотелски производ кој ќе биде супериорен во однос на конкуренцијата, кои предности и способности му даваат на хотелот можност да стекне или одржи значителна конкурентска предност на глобалниот туристички пазар.

Стратегискиот менаџмент е тесно поврзан со претприемништвото во хотелските претпријатија. Додека стратегискиот менаџмент е поврзан со фактори кои влијаат на перформансите на претпријатијата преку формулирање на стратегии за најдобро искористување на факторите во создавање одржлива конкурентска предности, претприемништвото се фокусира на креативност и иновативност на хотелската понуда.²⁰

Поради тоа, претприемништво и стратегиските акции се во сржта на создавањето на перформансите на хотелските претпријатија. Претприемачките активности се основ за

²⁰ Hitt, Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. 2001, (Ed), "Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset", Oxford: Blackwell Publishers Ltd,.

однесување на компаниите - да се движат во нови пазари, да се здобијат со нови клиенти и да се комбинираат постојните ресурси на нови начини. Претприемништвото главно е поврзано со идентификување на можностите на пазарот и создавање на сет на ресурси преку кои тие можат да се искористат.

Од друга страна, се преземени стратешки акции за да се изберат и имплементираат стратегиите на фирмата. Се повеќе и повеќе, во глобално конкурентни организации, многу стратешки активности се насочени кон следење на претприемачките можности преку преземање на претприемачки активности. Стратегиските активности обезбедуваат клима во која иновациите ќе се развиваат и комерцијализираат.

Така, успешна интеграција помеѓу претприемништво и стратегиските акции ќе ја зајакнат способноста на хотелското претпријатие да расте и да остварува профит.

5.1. Типови на ризици во работењето на хотелските претпријатија

Претпријатијата кои размислуваат да се вклучат на меѓународниот пазар се соочува со различни видови ризици. Ризикот како веројатност или можност за неповолен настан има свое влијание врз работењето на претпријатието и затоа менаџментот треба да размислува успешно да се соочи со него преку превземање на соодветни стратегии. За нивно полесно определување и менаџирање, во хотелските претпријатија ризиците може да се набљудуваат од различни аспекти: индивидуални и општи ризици – во зависност од областа на која се однесуваат, односно врз која имаат ефект ; статички и динамички ризици – динамичките се резултат на промените во економијата - промени во цените, во преференции на потрошувачите, во приходите, во технологијата, во обемот на производство итн., додека статичните ризици се појавуваат без промени во економијата како целина. Овие ризици го наоѓаат нивниот извор во различни видови на природни непогоди или неетичко однесување на поединци или економски субјекти.

Една од најкорисните поделби на ризиците е нивна класификација во четири категории и тоа:²¹ ризици поврзани со макроокружувањето, ризици кои произлегуваат од политиката на владата, ризик од конкуренцијата и оперативни ризици.

Првиот тип ризици се однесуваат на условите кои влијаат врз работата на претпријатијата во макроокружувањето на одредена земја или регион. По својата природа, тие се различни и вклучуваат специфични појави кои често не се предвидливи, како што се елементарни непогоди, политички превривања и немири како и нестабилни економски и финансиски услови. Значаен долг на земјата и висока стапка на инфлација генерираат неповолни економски и финансиски работни услови. Иако хотелите поединечно не можат да влијаат врз економските фактори, сепак може да се предвиди и процени нивното влијание врз хотелското работење многу повеќе од другите.

Ризикот на земјата е особено важна област при анализа на ризиците и наметнува потреба од посебно внимание при планирањето на работата на хотелските претпријатија и формирањето на нивната понуда. Ова е особено значајно место во примерот на земјите во развој и земјите во транзиција, како што е случајот со Косово. Овој ризик го определуваат повеќе фактори меѓу кои политичката стабилност и политичката клима на земјата, надворешно финансиска позиција на земјата, задолженост на земјата, менаџирање со задолжувањето на земјата, проценка на националните ресурси и друго.

Во контекст на ризици на макроокружувањето, особено значење за креирање на хотелската понуда има анализата на факторите на ризик кои придонесуваат за поголем или помал прилив на туристи во земјата во целина, односно туристички движења низ процесите на меѓународниот туризам. Пазарниот ризик како сублимат на каматниот ризик и валутниот ризик е одредена област на финансиски ризици со кои сите претпријатија се соочуваат повеќе или помалку, хотелиерските претпријатија не се исклучок. Инфлацискиот ризик и нејзината зависност од мерките на макроекономската политика на државата, односно

²¹ Ghoshal, S., [Bartlett, C. A.](#), (1999), *Managing across borders: The transnational solution*. Vol. 2. Harvard Business School Press.

носителите на економската политика, исто така се во директна корелација со работата на хотелските претпријатија.²²

Политиката на владата, може да го поттикне развојот на хотелскиот бизнис, но може да биде и „кочница“ за негов развој. Ризиците можат да јават од инструментите, мерките и прописите кои владата на земјата ги носи. Со своите мерки владата може да ги штити домашните хотелски претпријатија и да подига бариери во однос на конкуренцијата од странски инвеститори, да ги поттикнува странските инвестиции во хотелиерството, да ги зголемува даноците и туристичките такси и сл.

Високата конкурентност на туристичкиот пазар предизвикува појава на повеќе ризици од превземени акции на конкурентите. Тие вклучуваат различен вид закани меѓу кои влегување на нов хотел на пазарот, лансирање на нови производи и услуги, превземање на предкупувачки акции од конкурентите, водење на агресивни ценовни „војни,, и промотивни кампањи.

Оперативните ризици се поврзани со работа во новото и различно социо-културно окружување. Тие произлегуваат од промените во стилот на живеење на постојните и потенцијалните туристи, нивните вкусови и интереси, проширување на туристичкиот пазар со пораст на нови пазарни сегменти и потребата да се прифатат на производи, услуги и начин на однесување на други земји и култури. Во некои случаи, производите и идеите се прилагодуваат на локалните потреби или пазарните услови на други земји, како што е на пример случајот со бројните варијанти на италијанска пица или други јадења.

Во многу случаеви најатрактивни и најисплатливи можности на меѓународниот пазар се ставени во план на претставување на производот кои се нови за одредени земји или култури.

²²Симонческа, Ј, Карацова В, (2006), Risk as an element of the hotel supply planning process International Scientific Conference, Contemporary Tendencies in Tourism, Hotel Industry and Gastronomy Novi Sad, October 2006.

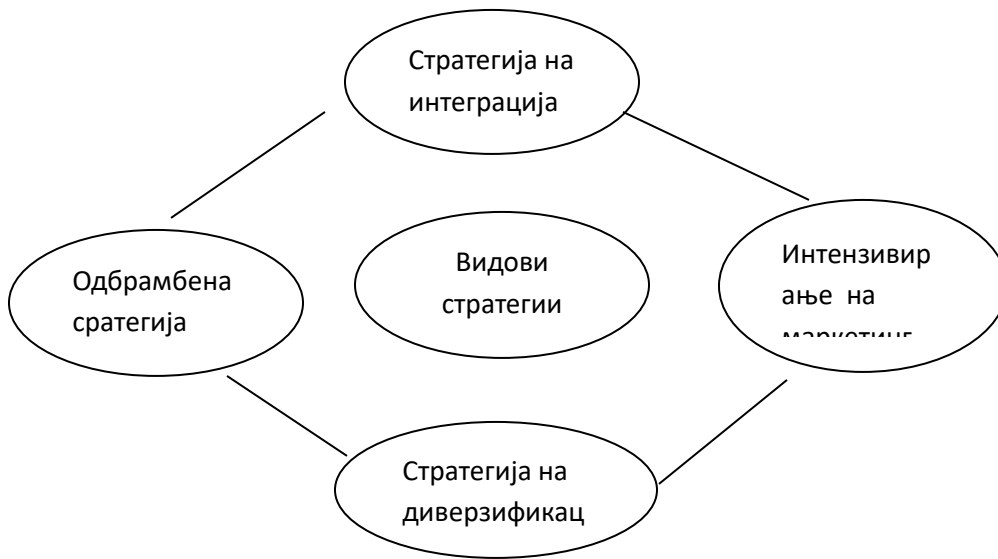
5.3. Суштина и видови на стратегии кај хотелските претпријатија

Успехот на денешните хотелски претпријатија во голема мера зависи од формулирањето на ефективни развојни стратегии преку кои тоа ќе ги оствари своите долгорочни цели и планови. Стратегијата како клучна одлука со која се дефинира начинот за постигнување на поставените цели и кои ја диктираат насоката на движење на хотелското претпријатие претставуваат предмет на обработка во литературата. Стратегијата претставува планирана сегашна или идна акција, преку која хотелското претпријатие треба да ги оствари својата визија, мисија и цели и која ќе биде подобра од онаа на конкурентите. Тоа е всушност и целта на стратегијата, да се зголеми силата на конкурентност на хотелското претпријатие и да ја помести неговата позиција од точка "Каде се наоѓаме" до точка "Каде сакаме да бидеме", Стратегијата уште е дефинирана како „метод или план кој е избран за да донесе посакувана иднина, како што е решение на проблем или остварување на дадена цел“.²³

Постојат повеќе видови на стратегии, а суштината на сите нив е да ја утврдат оптималната комбинација на човечки и материјални ресурси кои ќе се употребат во реализација на бизнисот. Конкуренцијата која е се позасилена и поостра во областа на туризмот уште повеќе ја истакнува важноста на стратегиите за успешноста на хотелското претпријатие на меѓународниот пазар. Стратегиите се главна карика на хотелите за борба со своите конкуренти. Сепак, може да се издвојат некои стратегии кои соодетствуваат на карактерот на хотелската дејност. (слика 4), односно: стратегии на диверзификација, стратегии на интеграција, одбрамбени стратегии и стратегии за интензивирање на маркетинг напорите²⁴

²³ <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

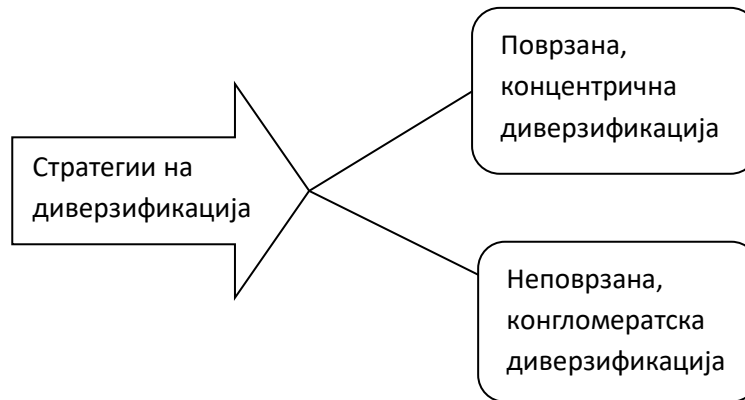
²⁴ David, F.R (2011), Strategic Management, 13th ed, Prentice Hall.



Слика 4: Видови стратегии

Постојат два типа на **стратегијата на интеграција** и тоа: вертикална и хоризонтална интеграција. Вертикалната интеграција опфаќа вклученост на хотелското претпријатие во нови бизниси, при што може да биде стратегија на вертикална интеграција наназад и стратегија на вертикална интеграција нанапред. Стратегијата на вертикална интеграција наназад означува навлегување на хотелското претпријатие во ново подрачје на бизнисот, а се однесува на набавка на некои од постојните импути во хотелското претпријатие. Тоа всушност се однесува на превземање, односно самостојно извршување на некои активности кои до тогаш хотелот ги користел од добавувачи. Така на пример хотелското претпријатие поседува сопствена фарма или одгледува земоделски производи при што на гостите им нуди производи од сопствено производство. Стратегијата на вертикална интеграција нанапред означува вклучување на хотелското претпријатие во нови бизнис подрачја како на пример поседување на сопствена туристичка агенција и слично, при што означува непосреден контакт со туристите.

Стратегијата на хоризонтална интеграција означува проширување на активностите на хотелското претпријатие на нови пазари, нови географски подрачја, како и проширување на постојниот асортиман на услуги со нови, пософистицирани и поатрактивни решенија.



Слика 5: Стратегија на диверзификација

Стратегијата на диверзификација може да се изведе преку два вида стратегии, а тоа се концентрична и конгломератска стратегија. Стратегии на поврзана и неповрзана диверзификација, или стратегии на влегување на хотелското претпријатие во нови сродни или несродни дејности. Поврзаната диверзификација означува проширување, односно раст на хотелското претпријатие преку влегување во сродни дејности. Така на пример, доколку хотелското претпријатие кое поседува сопствен спортски центар, или ресторан купи друг спортски центар, или ресторан со што ја проширува својата активност во сродна, дотогашна позната дејност значи дека тоа ја применило стратегијата на поврзана или уште така наречена концентрична диверзификација. Неповрзаната диверзификација, спротивно на поврзаната означува навлегување на хотелското претпријатие во нова, несродна дејност. Тоа е карактеристично за претпријатија кои имаат просечна конкурентска предност, а атрактивноста на дејноста во која се наоѓаат е ниска.²⁵

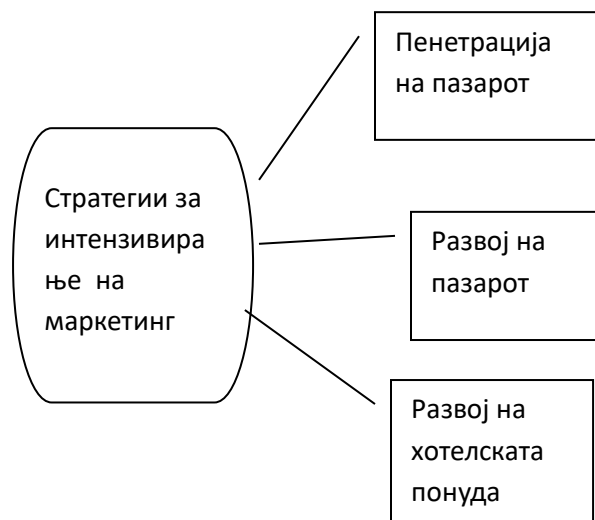
Познатиот хотелски бренд Holiday Inn, благодарение на стратегијата на диверзификација денес претставува дел од глобалната InterContinental Hotels Group со своите четири

²⁵ Шуклев, Б., Дракулевски Љ, (2001), Стратегиски менаџмент, второ издание, Економски факултет, Скопје.

²⁵ <https://www.ihgplc.com/about-us/our-strategy>

брендови : хотелите Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn одморалишта и Holiday Inn клубови.²⁶. Менаџерите на оваа компанија ја дефинираат организациската стратегија ориентиранајќи се на високо-квалитетен развој на бизнисот насочен кон јакнење на разновидно портфолио на диференцирани брендови, зголемување на учеството на клучните пазари, одржување на перманентни односи со гостите и остварување на приходи за хотелите преку најниски трошоци и директни канали на комуникација.

Како особено значајни во областа на хотелиерството се **Стратегиите за интензивирање на маркетинг напорит**. Во фокусот на овие стратегии се дополнителните напори кои треба да се вложат за унапредување на конкурентската позиција на хотелската понуда на пазарот. Оваа стратегија во себе ги вклучува пенетрација на пазарот, пазарен развој и развој на хотелската понуда.



Слика 6: Стратегии за интензивирање на маркетинг

Стратегијата на пенетрација на пазарот има за цел зголемување на пазарниот удел на постојната хотелска понуда на постојниот пазар, преку дополнителни маркетинг активности, а пред сè преку зголемен обем на сите форми на промотивни активности. Оваа стратегија вклучува зголемување на промоцијата на хотелската понуда, нудење на промотивни попусти или пакет на услуги по повластени цени, поагресивна пропаганда на

хотелското претпријатие и она што се нуди, зголемување на публицитетот на хотелското претпријатие.

Развој на пазарот претставува стратегија со која хотелското претпријатие ја пласира својата понуда на нови пазари. Како најзначаен инструмент преку кој оваа стратегија може да се спроведе е стратегијата на **агресивна туристичка пропаганда**, со која треба новиот производ да се позиционира во свеста на туристите со своите карактеристики во однос на конкурентите. Пропагандната стратегија всушност треба да овозможи интерес за услугите кои хотелот ги нуди и да се запознаат со користа што ќе ја имаат.

Додека, развој на хотелската понуда како стратегија означува подобрување, модернизирање и збогатување на хотелската понуда која се нуди на пазарот, со цел унапредување на нејзината конкурентност.

Овие три типови на маркетинг стратегии можат да бидат ефективно постигнати преку стратегија на диференцирање на хотелската понуда. Оваа стратегија е една од стратегиите за остварување на конкурентска предност на хотелот во услови на конкурентска борба на пазарот. Нејзината цел е да ги диференцира услугите во свеста на потрошувачите во однос на конкурентите преку нивниот квалитет, атрактивност, промотивни кампањи (мас маркетинг, face to face маркетинг, online, директен маркетинг, односи со јавноста, и други промотивни форми)²⁷ и слично.

Хотелите Hilton го развиваат својот бизнис врз стратегијата на диференцирање на услугите. Оваа хотелска компанија ја гради својата препознатливост диференцирајќи се од конкурентите по квалитетот на нејзините услуги, спроведување на хотелските стандардина на највисоко ниво и интегрирање на ИТ системи во разни аспекти на обезбедување на услуги.

Дигиталното угостителството е еден од главните извори на конкурентна предност на Hilton Hotels. Напорите за дигитализација на компанијата се однесуваат на каналите за резервација, мобилни услуги, лојалност и персонализација на податоците, искуството на

²⁷ <http://cultbranding.com/ceo/52-types-of-marketing-strategies/>

гостите и нивна приватност. Ефективна интеграција на овие подрачја на дигитализација создава дополнителен синергетски ефект за бизнисот на компанијата.²⁸

Одбрамбената стратегија се користи со цел да се избегне или минимизира ризикот од потенцијални загуби.

Генерално, повеќето стратегии се поделени во три групи познати како општи, генерички и функционални стратегии.

- **општите стратегии** – во оваа група на стратегии влегуваат стратегиите на раст, стабилност, намалување и комбинирана стратегија, со кои се определува генералната ориентираност на претпријатието.

Стратегиите на раст како најчесто применувани стратегии се користат со цел зголемување на профитот, продажбата или учеството на пазарот. Оваа стратегија во себе ги вклучува стратегијата на концентрација, стратегијата на диверзификација и стратегијата на меѓународна експанзија.

Стратегиите на стабилност се применуваат со цел задржување на постојното ниво на работа и активност на подрачјето на кое делуваат. Вакви стратегии претежно користат претпријатија кои се во фазата на зрелост, кои имаат релативно добра пазарна позиција која настојуваат да ја задржат. Во оваа група стратегии влегуваат: стратегија на мал раст и стратегија на одржливраст.

Стратегии на намалување ја применуваат претпријатија чија конкурентска позиција е слаба, со цел намалување на постојната големина на претпријатието и подрачјето на делување. Тука влегуваат стратегијата на пресврт, стратегија на дезинвестирање и стратегија на ликвидација.

- **Генерички стратегии**- во оваа група стратегии влегуваат стратегиите на водство во трошоци, стратегии на диференцирање и стратегијата на фокус. Овие стратегии му овозможуваат на претпријатието да остварува конкурентска предност.
- **Функционални стратегии**- кои овозможуваат максимизирање на ефикасноста на искористување на ресурсите на деловните функции и во постигнувањето на

²⁸ **Hilton Hotels Business Strategy and Competitive Advantage:** <http://research-methodology.net>

конкурентска предност. Во оваа група на стратегии влегуваат: стратегијата на производство, набавка, маркетинг, финансии, кадри и истражување и развој.

Постојат повеќе класифицирања на стратегиите кои менаџментот на претпријатијата ги користи во насока на унапредување на својата конкурентска позиција на пазарот, сепак мора да се напомене дека кај денешните хотелските претпријатија поради специфичностите и карактеристиките на дејноста во која припаѓаат, како најчесто застапени стратегии може да се издвојат следните:

5.3.1 *Маркетинг стратегијата*- оваа стратегија посебно е важна кај хотелските претпријатија поради тоа што ги вклучува сите активности на реклама и промоција на хотелскиот производ потребни за идентификување и привлекување на нови, потенцијални туристи, стратегија на пропаганда на туристичкиот производ, активностите на ценовна политика, проширување на бизнисот на нови пазари, активности поврзани со дистрибутивните канали.

Во суштината на маркетинг стратегијата се наоѓаат постојните и потенцијални туристи за кои е наменет хотелскиот производ, односно нивните желби и потреби, и начините како истите да се привлечат.

- *Стратегија на идентитет на хотелската понуда* ја истакнува важноста од препознатливост и дистанцирање на хотелскиот производ од конкуренцијата. Уште може да се каже дека преку оваа стратегија се настојува да се создаде позитивна слика за хотелот и неговата понуда кај туристите, со што тој би претставувал бренд во нивните очи. Брендот, пак од своја страна се повикува на високиот квалитет на услугата, луксузот и комфорноста на сместувањето, амбиентот кој постои, дополнителните погодности кои се нудат, квалитетот на храната, персоналот со своето однесување, локацијата на хотелот и безбедноста во него, цените на услугите. За да може да се пристапи кон примена на оваа стратегија, хотелскиот менаџмент мора да располага со низа информации и податоци за постојните и потенцијални туристи, нивната возраст, стил на живеење, хоби и интереси, што тие очекуваат да содржи хотелската понуда и слично.

Таков е примерот со Four Seasons хотелите кои се истакнуваат како уникатен бренд, синоним за луксуз, кој остварува конкурентска предност преку неверојатната структура на

персонал и култура, која овозможува високоперсонализирана услуга која и е очекувана од денешните туристи кои претпочитаат луксузен престој. Во таа насока е и изјавата на претседателот и главен извршен директор на Four Seasons Hotels and Resorts, Џ.Ален Смит, која гласи „ ние имаме многу насочен пристап кон растот, зацврстен со апсолутна фокусираност на луксузни хотели и стамбен простор“.²⁹

Во литературата се наведуваат четири чекори за градење препознатлив бренд и тоа:

- Идентификација на брендот со потрошувачите и креирање асоцијација на брендот во психата на потрошувачите со специфична производна класа или нивна потреба:
- Креирање на целосна позитивна слика со сите опипливи и неопипливи елементи на понудата
- Предизвикување на посакувана реакција кај потрошувачот со брендирањето
- Создавање на лојалност на туристите кон хотелот преку брендот на понудата.³⁰

- *Ценовна стратегија*- оваа стратегија во својот фокус ја има цената како атрибут за остварување на конкурентска предност. Таа може да се изрази преку две основни алтернативи и тоа:

✚ Стратегија на ниски трошоци. Суштината на оваа стратегија е во тоа што со креирање на ниски цени достапни за пошироката маса на туристи иако свесно се оди кон намалување на маргината на остварен профит, сепак се очекува оваа стратегија да резултира со зголемување на бројот на туристи, константно исполнување на капацитетите на хотелот и слично.

✚ Стратегија на цени кои се (над) надвор од можностите на обичните туристи- оваа стратегија има за цел на туристичкиот производ да му даде аспирациона

²⁹ <http://press.fourseasons.com/news-releases/2016/growth/>

³⁰ K,L, Keller, 2013, Strategic Brand Management: Bulding, Measuring and Managing Brand Equity, Tuck School of Business, Dartmouth College, Pearson.

вредност, односно високата цена да биде поистоветена со врвен квалитет, луксуз и префинетост како суштински дел на хотелската понуда.

Франшиза- претставува иклучително популарна стратегија преку која хотелските претпријатија настојуваат да го прошират своето пазарно учество на меѓународниот туристички пазар. Франшизата претставува договор меѓу две страни, купувачот на франшизата, или уште наречен франшизант и продавачот на франшизата, или франшизер, кој на франшизантот му овозможува да го продава производот или услугат, за што франшизерот добива процент од остварената добивка. Во хотелската индустрија, начините на кои ќе биде пласиран хотелскиот производ ги поставува франшизерот, како и сите дополнителни атрибути, квалитет, цена, дополнителни погодности, имиџ на персоналот, организационата култура и слично.

Генерално, франшизата може да се подели на бизнис формат на франшизата и традиционална франшиза. Со бизнис франшизата, продавачот на франшизата покрај трговското име и производот или услугата, на купувачот му продава целосен пакет, односно прирачници за работа, стандарди за брендот, обуки на персоналот, целосен изглед на објектот и персоналот, начин на продавање на производот и услугата, маркетинг стратегијата, контрола на квалитетот, поддршка за избирање за избирање и развој. Традиционалната форма на договор за дистрибутерство всушност се однесува на дадено овластување со кое купувачот на франшизата има овластено право за продажба на производот на франшизерот на одреден пазар.³¹

Кока кола е многу добар пример за стратегија на франшиза, каде франшизантот добива формула за правење на соодветниот производ. Понатака, хотелите Хилтон, Holiday Inn, синџирот на брза храна McDonald's и слично се гиганти во угостителската дејност кои својот развој на меѓународниот туристички пазар го темелат на франшизата.

Со цел да се потенцира улогата и значењето на франшизата како стратегиска карика за остварување на конкурентност на хотелските претпријатија, Каплан и Нортон сметаат дека постојат четири основни стратегиски активности:

³¹ <https://www.franchise.org/what-is-a-franchise>

♣ Создавање на франшиза при што хотелите, односно нивниот менаџерски тим треба да се насочат кон развивање на брендот..

♣ Истакнување на зголемената улога и значењето на туристите бидејќи денешните туристи кои можат да си дозволат луксузен хотел, за парите кои ги плаќаат ќе очекуваат врвни погодности.

♣ Постигнување на извонредна и исклучителна услуга бидејќи задоволителна услуга не е доволно добра за денешниот захтевен турист, па затоа одличната услуга е клучна за атрактивноста на хотелот.

♣ Да се биде и добар корпоративен граѓанин затоа што утврдиле дека тоа се враќа преку зголемени приходи, постручни вработени и унапредуван бизнис.³²

5.4. Методи за формулирање и оценување на стратегии на хотелските претпријатија

Еден од најважните чекори во процесот на стратегискиот менаџмент, формулирањето на стратегиите, е под силно влијание на субјективни одлуки на креаторите на стратегијата. Во таа насока, во литературата се развиени повеќе модели, техники и логички рамки кои ќе им помогнат на менаџерите да го намалат степенот на субјективност и да формулираат и изберат поефикасна стратегија за постигнување на целите на деловните единици и претпријатието како целина. Тие овозможуваат не само проучување на одреден производ, туку може да се користат и во истражување на активностите кои се дел од диверзифицирано портфолио на претпријатијата.³³ Формулирањето на најсоодветна стратегија во хотелските претпријатија може да се изврши со користење на аналитички методи и техники како што се: PIMS анализа, портфолио анализа, Портеровите конкурентски сили и стратегии- како модел на индустриска анализа и други, иако најчесто применувана техника е SWOT анализата.

³² www.rarhospitality.com

³³ P. J. Smit, (2000), Strategic Planning, Readings.

❖ PIMS анализа

Пред неколку години, Институтот за стратешко планирање ја започна студијата под наслов "Влијание на пазарните стратегии (PIMS)" чија цел е идентификување на најважните промени кои влијаат врз профитот. PIMS е име дадено од амбициозен проект развиен на иницијатива на General Electric во соработка со Харвард бизнис школата во раните 1970-ти. Овој проект вклучил истражувања на компании од различни индустриски гранки со цел да се идентификуваат најважните промени кои дејствуваат врз профитабилноста и степенот на нивното влијание.

Студијата покажала дека профитабилноста на претпријатието, измерена со повратокот на инвестицијата (ROI) се зголемува со порастот на нејзиниот релативен удел на пазарите каде што се извршуваат услугите.³⁴

❖ Портфолио анализа

Изборот на општата стратегија на ниво на претпријатието треба да покаже кои производи, услуги односно бизниси претпријатието треба да ги развива, а кои треба да ги напушти. Основен фактор кој притоа треба да се земе предвид и кој ја детерминира стратегијата е растот. Тој за претпријатието има двојно значење. Прво растот е главен фактор кој влијае на остварувањето ефекти од учество на пазарот. Второ, растот е индикатор кој ја дава можноста за инвестирање.

Во 70 - тите и 80 - тите години од XX век, за оценување на позицијата на различни производи т.е. бизниси на претпријатието, почнале да се развиваат едноставни и објективни техники, познати како портфолио - анализа со цел да се донесат одлуки во доменот на ангажирањето на ограничените ресурси на претпријатието.

Портфолио - анализа е техника на управување со различни бизниси во портфолиото на претпријатието. За примена на оваа анализа се поаѓа од фактот што одделните пазари и производи на претпријатијата се наоѓаат во различна развојна фаза. Соодветно на тоа треба да се планира и стратешки пристап за оценка на одделните производи и бизниси во претпријатието од аспект на неговите долгорочни цели.

³⁴ Reshidi, Nail "Menaxhimi i strategjive të marketingut", ligjerata të autorizuara, Prishtinë 2008

Во литературата за менаџмент и во практиката, развиени се повеќе портфолио - техники за оценување на производите и бизнисите на претпријатието, а најпознати техники кои можат да се користат во хотелиерството се: BCG – матрица на раст / учество и GE – матрица на активност на пазарот/ деловна позиција.

- **BCG – матрица**

BCG–матрица е матричен модел на графичко претставување на позиционирањето на производите врз основа на релативната конкурентска позиција и стапката на раст на дејноста во која претпријатието се наоѓа. Претпријатието може да ги комбинира претходните два критериуми и да оствари различни портфолио - стратегии (слика --). Тоа е првиот и наједноставен модел на портфолио - анализа, креиран и за прв пат применет во 70-те години, од страна на Boston Consulting Group (BCG).³⁵



³⁵ http://valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html

На хоризонталната оска од BCG – матрицата преставена е релативната конкурентска позиција на пазарот, а на вертикалната оска - стапката на раст на дејноста. Големината на секој круг го преставува приходот од производот или таа деловна единица што се добива престава за бизнисот како генератор на профитот.

Производите кои се позиционирани во секој од овие четири квадрати се stars (свезди), cash cows (крави молзници), question marks (прашалници) dogs (кучиња).

Stars – ги означува оние производи кои се лидери (свезди) на пазарот и се со најдобра позиција за раст и остварување на профитабилност. Stars се производи кои се на врвот од својот животен циклус и обично создаваат доволно готовина за одржување на сопственото високо учество на пазарот. Се јавуваат во левиот горен квадрант на BCG-матрицата, кој означува високо учество и висока стапка на раст. Тоа се водечки производи, и тоа на пазари кои покажуваат висока стапка на раст. Тие се носители на развојот. Кога нивниот раст на пазарот ќе почне да бележи побавна стапка на раст, Stars стануваат Cash Cows.

Cash cows се производи кои остваруваат високо учество на пазарот кој се одликува со ниска стапка на раст на дејноста. Овие производи создаваат повеќе пари отколку што се потребни за одржување на нивното учество на пазарот. Оваа позиција на пазарот се остварува со ниски трошоци. Со оглед дека профитот и готовината се високи, можно е растот да се одржува со мали инвестиции. Овие производи се извор на финансиски средства за претпријатието. Кога овие производи ќе се најдат во фаза на опаѓање на животниот циклус, менаџментот ја користи создадената готовина за да ја инвестира во нови производи, како question marks.

Dogs се производи кои имаат релативно ниско учество на пазарот кој се одликува со низок раст на дејноста. Лошата конкурентска позиција придонесува за остварување на ограничен профит. Бидејќи растот е мал, постои мала можност за остварување на поголемо учество кое ќе придонесе за намалување на трошоците. Обично, претпријатието има потреба од инвестиции за да ја одржи конкурентската позиција, меѓутоа, постојниот бизнис тоа не може да го дозволи. Доколку нема стратемиски причини, овие производи треба да се повлечат од производната структура.

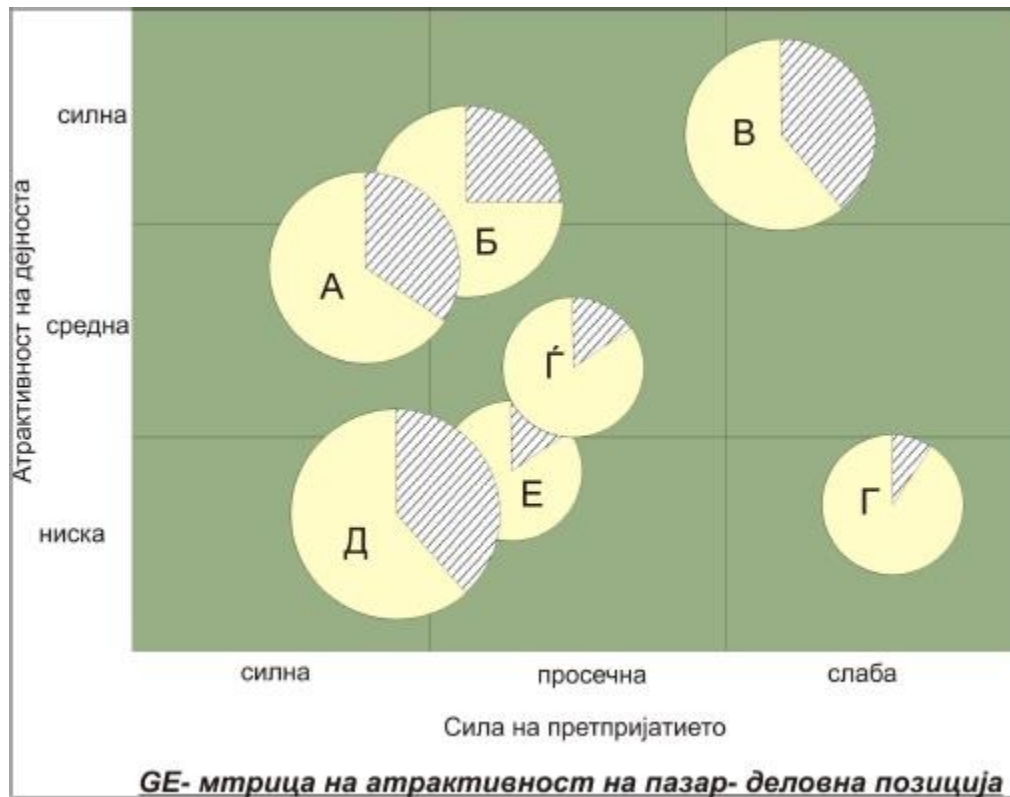
Question marks се производи кои имаат релативно мало учество на пазарот кој се одликува со висока стапка на раст на дејноста. Во ваква позиција, производитите имаат големи потреби од готовина за да го одржат растот, но создавањето на готовината е ограничено поради малото учество на пазарот. Нивното учество на пазарот е ниско, а претпријатието треба што е можно побрзо да донесе одлука за нивен понатамошен развој и преминување во ѕвезди или за повлекување од пазарот.

Од анализата на BCG -матрицата произлегува дека треба да се дезинвестира во DOGS и готовината од CASH COWS да се инвестира во развивање на STARS и во QUESTION MARKS кои имаат потенцијал да станат STARS односно CASH COWS во иднина. Клучна карактеристика на BCG-матрицата е што обемот на пазарот го користи како мера за изразување на конкурентската позиција на претпријатието во дејноста, а стапката на раст на дејноста ја користи за укажување на нејзината атрактивност. Така, ако производот има високо пазарно учество и ниска стапка на раст, тој ќе носи профит за претпријатието CASH COWS додека DOGS имајќи ниско пазарно учество и ниска стапка на раст, бараат ресурси. Ваквиот еднодимензионален приод на конкурентска позиција и атрактивноста на дејноста е главна слабост на BCG матрицата, затоа што и наједноставната економска анализа на пазарната структура укажува дека обемот на пазарот не е исто што и конкурентската предност, а развојот на дејноста не значи и атрактивност на дејноста.

- **GE – портфолио анализа**

Втората варијанта за оценување на позицијата на претпријатието е позната како GE-портфолио анализата. Оваа анализа означува оценување на позицијата на претпријатието во зависност од атрактивноста на дејноста и неговата конкурентска предност. За прв пат била применета со цел да го олесни оценувањето на ефектот на бројните линии во производството на GENERAL ELECTRIC CO. GE- портфолио матрицата е матричен модел на графичко претставување на позицијата на претпријатието со вклучување на повеќе фактори. GE- портфолио матрицата е слична на BCG-матрицата, а при нејзиното конструирање се земаат предвид предностите и слабостите на BCG-матрицата.

GE- портфолио матрицата има девет полиња.³⁶ Круговите ја одразуваат големината на секоја дејност, додека, шрафираните полиња го изразуваат учеството на претпријатието во таа дејност.



На вертикалната оска на GE- портфолио матрицата е претставена атрактивноста на дејноста која може да биде:висока, средна и ниска. Таа се изразува преку:

1. големината на пазарот и стапката на раст на пазарот
2. стапката на профит на дејноста (сегашна и идна)
3. итензитетот на конкуренцијата
4. цикличните и сезонски варијации
5. технологијата и потрбниот капитал
6. општесвеното , правното и човечкото влијание
7. појавата на можности и ограничувања

³⁶ <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/>

8. бариерите за влез и излез

Хоризонталната оска на GE-портфолиото матрицата ја изразува силата на претпријатието на пазарот, која зависи од:

1. релативното пазарно учество
2. поседувањето суштински способности
3. конкурентноста на цената
4. квалитетот на производот
5. познавањето на пазарот и купувачот
6. технолошките способности
7. способноста на менаџерот

Преку позиционирање на секторите на претпријатието може да се изведат и определени заклучоци. Имено, треба да се подржуваат и да се развиваат оние бизниси кое се наоѓаат во сегменти за кои е карактеристична високата и средна атрактивност на дејноста, од една, и силна и просечна сила на претпријатието, од друга страна. Во оние бизниси кои се наоѓаат во неатрактивна дејност треба да се дезинвестира и треба да се развие стратегија за повлекување од пазарот. За бизниси кои се наоѓаат во дијагоналната зона и кои се средно атрактивни, треба да се примени селективна стратегија.³⁷

Со оглед на фактот дека вертикалната и хоризонталната оска претставуваат мултидимензионални варијабли, GE портфолио матрицата не е подложна на критика како BGC матрицата. Претпријатијата можат да вклучат повеќе варијабли кои се релевантни за нивната конкурентска позиција и да извршат посеопфатна анализа на атрактивноста на дејноста, што е посоефистициран приод во позиционирањето на претпријатието.

Примена на GE портфолио матрицата како софистицирана техника е ограничена поради отежнатото утврдување на учеството на претпријатието на пазарот, поголемото потребно време за конструирање на GE портфолио матрицата, поголемите финансиски средства за совладување и примена и неопходните информации за нејзино конструирање.

³⁷ Elmazi-Bila, Liljana, (2010), Strategija e Marketingut, Tiranë.

- **SWOT анализа**

SWOT анализата претставува метода на планирање со која се врши систематска анализа на интерните и екстерните фактори на работење на претпријатието. Нејзината цел е да ги идентификува јаките и слабите страни на претпријатието и можностите и ограничувањата кои ги создава окружувањето. Оттука потекнува и името на оваа анализа, кое претставува акроним добиен од почетните букви на зборовите Strengths- јачина, Weaknesses- слабости, Opportunities- можности и Threats- ограничувања. Менаџерите ја користат SWOT анализата за да ја согледаат способноста на претпријатието да одговори на барањата на окружувањето и да изберат стратегија со која оптимално ќе се искористат предностите на претпријатието и процесите во надворешното окружување со цел успешно да го позиционираат производот, т.е. услугите на пазарот и да ја зголемат профитабилноста на претпријатието. Затоа, SWOT анализата наоѓа најширока примена во стратегиското планирање.

Постапката во спроведување на SWOT анализата се одвива низ три фази:³⁸

1. Прибирање на податоци и информации за сите клучни фактори во претпријатието и неговото окружување.
2. Средување на податоците, нивно диференцирање на предности, слабости, можности, ограничувања и составување SWOT матрица.
3. Утврдување и оценка на влијанието на систематизираните фактори и дефинирање на алтернативни деловни стратегии.

SWOT матрицата претставува табеларен приказ на внатрешните и надворешните фактори. Таа овозможува нивно полесно споредување. Ваква матрица се изработува и за можните стратегии на претпријатието како и за акциони планови со задачите кои можат да се преземат.

³⁸ Симонческа,Л. (2012), Деловно планирање- со примена во туристичката индустрија, ЦНИР, Факултет за туризам и угостителство, Охрид.

5. Стратегија и стратегиско лидерство кај хотелските претпријатија

„Слабото лидерство може да ја
уништи и најдобрата стратегија
додека силното лидерство и со
слаб план може да донесе победа“

Сун Це – кинески филозоф (XIV п.н.е)

Лидерството претставува еден од најважните елементи во процесот на стратегиски менаџмент. По својата природа, тоа е процес со кој поединецот влијае врз другите луѓе, ги инспирира и мотивира, ги насочува нивните активности за да им помогне на групата и на организацијата да ги постигнат своите цели. Ефективните лидери влијаат врз однесувањето на другите за ефикасно извршување на планираните задачи со што се зголемуваат шансите на претпријатието за успех.³⁹ Тие им помагаат на членовите на групата во реализирање на активностите. Доколку лидерите не се ефективни, нивното влијание го уназадува постигнување на целите. Земајќи ја предвид суштината на лидерството, стилите на лидерството влијаат при извршување на менаџерските одлуки а пред сè врз ефективно реализирање на поставената стратегија.

Затоа, лидерството станува клучен елемент на современиот менаџмент во секоја организација а особено е изразено во хотелиерството како подрачје каде човечките ресурси имаат доминантно влијание врз креирање на хотелска понуда. Вработените со своите способности се креатори на атрактивни хотелски услуги. Квалитетот и продуктивноста на нивната работа како и економските придобивки што ги остваруваат зависат од нивната стручност и вештини, но и од нивното задоволство од работата, работната атмосфера во хотелот и меѓусебните односи кои се воспоставени во него. Менаџерите како лидери се суштински елемент за остварување на нивните ефекти, а со тоа и за ефектите од процесот на реализирање на стратегиските определби. Иако постојат разлики меѓу карактеристиките на менаџерот од карактеристиките на лидерот, односно „менаџерот ги користи формалните и рационалните методи, планира и буџетира, додека лидерите ги користат

³⁹ Hackman, M & Johnson, Craig, (2004), Leadership: A Communication Perspective”Waveland Press, Inc.

чувствата и нагонот да креираат визија и стратегии , насочувајќи се кон мотивирање и стимулирање на луѓето”⁴⁰, современиот менаџмент бара сите овие карактеристики да бидат содржани во една личност.

Извршувањето на стратегијата е многу важна стратегиска активност, бидејќи и најдобро формулираната стратегија може да не ги даде посакуваните резултати поради проблеми во нејзиното извршување. Успешното формулирање на стратегијата е предуслов за нејзино успешно извршување, но успешноста на стратегијата сепак зависи од примената на активностите во фазата на извршувањето на стратегијата. Секако, при формулирањето на стратегијата мора да се води сметка за импликациите при нејзиното спроведување и извршување. Оценувањето и контролата на стратегијата опфаќа следење на резултатите од работењето, споредување на постигнатите резултати со стандардите и преземање на корективни мерки. Со оглед на тоа што однапред не можат да се предвидат сите промени кои настануваат во текот на реализацијата на стратегискиот план, стратегиската контрола укажува на потребните активности кои треба да ги преземе лидерот во прилагодување на активностите на организацијата кон остварување на целите во променетите услови.

Улогата на лидерството е значајна во сите фази на процесот на стратегискиот менаџмент. Во фазата на формулирање на стратегијата, лидерот со својата визија ја одредува насоката во која организацијата треба да се движи, ги одредува целите и стратегијата на организацијата. Оваа фаза бара концептуална, интегративна и аналитичка способност на менаџментот за успешно формулирање на стратегијата. Во фазата на извршувањето, лидерство се јавува како основен елемент на извршувањето, во која фаза ги мотивира и ги поттикнува вработените и ги насочува активностите во организацијата. Ова е поврзано со поседување на комуникациски вештини и способност да се стимулираат и мотивираат менаџерите. Во фазата на оценување и контрола на реализацијата на стратегијата, лидерот го оценува извршувањето на стратегијата и презема акции на корективно прилагодување на активностите кон реализација на планираните цели на организацијата.

Стратегиското лидерство, како исклучително сложено по својата природа, е суштинска форма на лидерството. Тоа ја вклучува способноста на другите за создавање на

⁴⁰ Leadership Is Different to Management (Stellar)
<https://www.stellarleadership.com/.../Leadership%20Is%20Different%20to%20Manag...>

стратегиски промени. Со оглед дека тоа е предуслов за успех на организацијата, потребно е да се согледаат аспектите на примената на стратегиското лидерство во организацијата, за да се разберат нивоата на лидерство, да се согледаат улогата, способностите и карактеристиките кои треба да ги поседуваат лидерите за да можат да ги спроведат стратегиите, да се согледа улогата на управниот одбор во процесот на стратегискиот менаџмент, како и односите на управниот одбор и генералниот директор. Тоа треба да биде патоказ за осознавање на улогата на лидерот во процесот на стратегискиот менаџмент.

Примена на стратегиското лидерство

Во литературата се среќаваат различни пристапи за определување на активностите кои треба да се превземат во примената на извршувањето на стратегијата. Целта на сите тие активности е да се создаде стратегиско лидерство кое ќе се наметне и кое ќе ги остварува целите на организацијата. За да ги оствари целите, лидерот понекогаш треба да биде авторитативен, друг пат да слуша и да биде компромисен креатор на одлуки, понекогаш, пак, како најдобар се јавува парцитаривниот стил на лидерство. Општо земено, проблемот на стратегиското лидерство се состои во дијагностицирање на ситуацијата и избор на активности за примена на стратегијата.

Главните размислувања на стратегиските менаџери при конципирањето на системот на извршување на стратегијата можат да бидат:⁴¹

1. Поделба на клучните задачи во фазата на извршување на стратегијата, заради остварување на целите;
2. Определување на одговорноста за извршување на главните задачи, на чекорите што треба да бидат преземени и одлуките што треба да бидат донесени;
3. Определување на структурата на организацијата за извршување на стратегијата, како на пример, функциско одделение или сектор;

⁴¹ Alan J. Rove, Richard O. Mason, Karl K. Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler: Strategic Management: A Methodological Approach, (1993), Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 458-509

3. Определување на човечки и физички ресурси потребни за извршување на стратегијата и обезбедување тие да бидат на располагање тогаш кога е потребно;
4. Определување на потребниот вид на извршување од страна на организациските единици и поединци, како и термини за остварување на посебните задачи;
5. Определување на лична мотивација и систем на иницијатива што треба да се применува;
6. Анализа на клучните односи меѓу луѓето, организациските единици, кои бараат координација и обезбедување на соодветен систем за нивна правилна координација;
7. Воспоставување на соодветен систем на информации кој ќе обезбеди точно мерење на оствареното со стандардите и преземање на корективна акција доколку е потребно;
8. Обезбедување на адекватен степен на партиципација во формулирањето и извршувањето на стратегијата;
9. Прифаќање на програма за обука и развивање на технички и менаџерски способности потребни за извршување;
10. Обезбедување мотивираното менаџерско лидерство да ја воид организацијата во извршување на стратегијата и на најефективен и ефикасен начин да ги оствари целите на организацијата.

*** Вештини на лидерите на стратегиско ниво**

Лидерите на стратегиско ниво поседуваат вредности што треба да ги имаат како лидери на пониските нивоа на лидерство, иако како лидери на највисокото ниво на лидерство, се соочуваат со одредени предизвици. Тие се вклучваат во подготвувањето и извршувањето на политиките на претпријатието. Нивното ангажирање за извршување на задачите бара повеќе координација, подолго време, има посилно влијание и предизвикува долгорочни ефекти.

Овие лидери ги користат интерперсоналните вештини што ги стекнале како лидери на пониските ниво. Но, делокругот на работа, нивната одговорност и авторитетот на

стратешката позиција бара лидерите постојано да ги унапредуваат интерперсоналните вештини. Во рамките на вие вештини, лидерите на стратешкото ниво мора да имаат развиени комуникациски способности во односите со широк круг на стејкхолдери-вработените, гостите, конкурентите, туристичките агенции, органи на власта на локално и државно ниво како и различни туристички органи и организации.

Тие треба да бидат визионери, да развиваат и обликуваат визија и инспирираат соработка и вложување напори за развивање на визијата до детали. За да го постигнат тоа, овие лидери мора да поттикнуваат промени во хотелскиот бизнис согласно барањата на туристичкиот пазар, да прифаќаат и стимулираат креативност и иновативност во развојот на хотелската понуда.

Лидерите на стратешко ниво не само што имаат авторитет, туку и одговорност да изберат и постават персонал со најдобри карактеристики. Тоа значи да се стават вистински луѓе на вистинско место, да ја балансираат моќта и способностите заради успехот на хотелот.

***Полот и лидерството**

Истражувањето покажува дека машките и женските менаџери што имаат лидерски позиции во организациите се однесуваат на слични начини. Жените не се грижат повеќе отколку мажите, а мажите не се поголема иницијална структура од жените. Истражувањето не покажува дека лидерскиот стил може да варира меѓу жените и мажите. Има најмалку две причини зошто женските менаџери се попартиципативни како лидери отколку машките менаџери. Прво, подредените можат да се обидат и да даваат отпор на влијанието на жените менаџери повеќе отколку тоа би го правеле со влијанието на мажите менаџери. Втората причина зошто жените менаџери можат да бидат повеќе партиципативни е дека понекогаш имаат подобри меѓучовечки односи отколку машките менаџери. Партиципативниот приод на лидерство бара високи нивоа на интеракција меѓу менаџерот и неговите подредени, озбирливост и чувствата на подредените, а и способност да се донесат одлуки што ќе бидат и непопуларни за подредените, но неопходни за поставување на целта. Клучниот резултат од истражувањето на лидерското однесување, сепак е дека машките и женските менаџери значително не се разликуваат во извршувањето на различните лидерски однесувања.

6. Маркетинг менаџментот како основа за применување на стратегискиот менаџмент кај хотелските претпријатија

Хотелските претприемачи, за да можат да го насочат својот бизнис кон постигнување на планираните цели, треба постојано да развиваат стратегии кои ќе овозможат задржување и унапредување на конкурентноста на хотелот на пазарот во услови на постојани пазарни промени. Умешноста за приспособување на хотелското претпријатие на турбулентните пазарни услови пред сè зависи од способноста на менаџментот да направи најдобра комбинација на предностите на хотелот и можностите кои ги нуди окружувањето и да избере и имплементира соодветни развојни стратегии. Суштината на тоа е да се направи правилна и ефективна алокација на ресурсите со цел успешно реализирање на пазарните активности, со што се поврзува маркетингот како концепт со потребата од стратегиско планирање на активностите во хотелското претпријатие.

Во литературата постојат повеќе аспекти на дефинирање на маркетингот, меѓу кои и неговата поврзаност со менаџментот, односно со деловната политика како елемент на планирањето. Така, тој претставува систематско и координирано прилагодување на деловната политика на туристичките претпријатија и туристичката политика на државата на локално, регионално, национално и меѓународно ниво, за да се постигне оптимално задоволување на потребите на определени групи на потрошувачи и така да се оствари соодветен профит.⁴² Иако стратешко планирање ги опфаќа сите деловни активности, додека маркетингот се фокусира на програмски елементи на маркетинг миксот, сепак тие се тесно поврзани а основната врска е влијанието на маркетиншките активности да овозможат претпријатието да се прилагоди на условите на пазарот. Преку истражувањето на пазарот и примената на елементите на маркетинг миксот, со стратегиските планови се определуваат потребните финансиски, материјални и човечки ресурси со кои хотелот ефективно ќе одговори на пазарните промени. Така, маркетингот претставува креативен начин на размислување на менаџерите со цел пазарно позиционирање на хотелскиот

⁴² Bakić, O. (2007), Marketing u turizmu; Univerzitet Singidunum; Beograd.

производ, привлекување и задржување на туристите преку квантитетно и квалитетно задоволување на нивните специфичните и променливи барања и очекувања.

Според тоа, информациите од сите сегменти на окружувањето се базичната претпоставка за стратегиско планирање, додека клучна улога за обезбедување на релевантни информации има маркетинг функцијата во рамките на хотелското претпријатие.

Маркетинг активностите имаат суштествена задача:

- да ги анализираат маркетиншките можности,
- да истражуваат и селектираат целни пазари,
- да креираат маркетинг стратегии и да планираат програми на маркетингот,

со што маркетингот ја доживува својата стратегиска улога. Така, значењето на стратегискиот маркетинг за хотелот и неговото успешно пазарно делување е исклучително значајно со оглед на тоа што овозможува создавање на бренд препознатлив за туристите по своите квалитети и погодности за нив, го диференцира хотелскиот производ од оној на конкуренцијата, овозможува внесување на иновативни елементи во понудата, овозможува проширување на пазарното учество на хотелот, како и влез на нови пазари.

Од тука, маркетинг менаџментот може да се разбере како квалитетно планирање, организирање и контролирање на маркетинг напорите во насока на остварување на целите, а со тоа и постигнување на конкурентска предност на хотелската понуда на пазарот или уште „ефективна анализа, планирање, примена и контрола на програмите наменети да создадат, да изградат и задржат корисна размена и односи на целните пазари заради остварување на целите на претпријатието“⁴³

Поаѓајќи од карактеристиките на хотелскиот производ, меѓу понудата и побарувачката за него постои неусогласеност како резултат на значителната временска флукуација на побарувачката во период на т.н полна сезона, кога нивото на побарувачката е осетно над расположливите капацитети, во однос на вон сезонскиот период кога постои нивна недоволна искористеност.

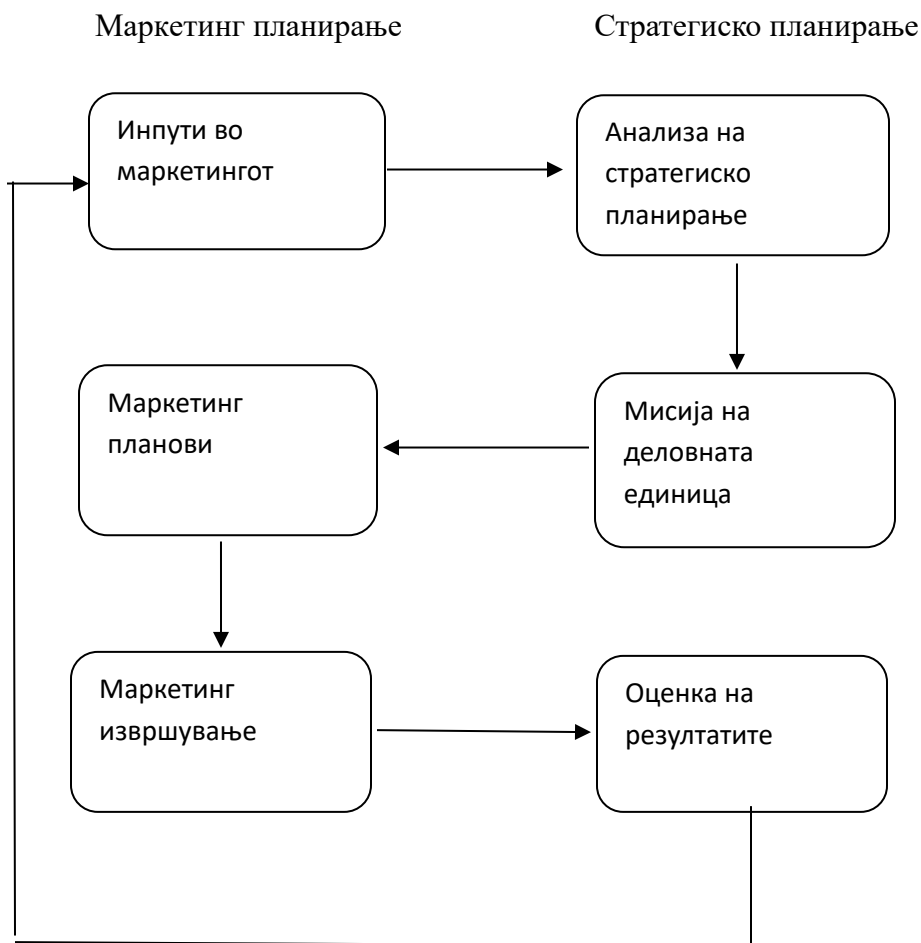
Во вакви околности, за да се намали јазот меѓу понудата и побарувачката, од пресудна важност да се формулира маркетинг стратегија која ќе создаде производ кој ќе биде предизвик за туристите и ќе го поттикне интересот на туристите за тој производ. На

⁴³ Kotler, P цит. кај Јаковски, Б., Шулеска, Ц, А (2004), Маркетинг Менаџмент, Економски факултет, Скопје

побарувачката може да се влијае ефикасно со избор на адекватна комбинација на маркетинг инструментите- производот, односно услугата, цена, промоција и канали на продажба, кои се надоврзуваат заштитата на животната средина и контрола на расположливите ресурси. Во оваа насока маркетинг менаџментот треба интегрално да ги спознае и истражи понудата, побарувачката и потрошувачката преку:

- Ставовите и одлуките на туристите кои се однесуваат на можната корист и вредностите на расположливата понуда, а во зависност од нивните желби, потреби и платежна способност;
- Ставовите и одлуките на производителите во врска со нивните производи и услуги кои произлегуваат од деловното окружување и нивните поставени долгорочни цели;
- Начините на кои производителите ги прават достапни производите и услугите за потрошувачите пред, за време после актот на купување.

Туризмот претставува единствена стопанска дејност во која создавањето на целосен туристички производ наметнува нужност од координиран однос на активностите меѓу хотелите, туристичките агенции и другите носители на туристички услуги на различни нивоа, локално, национално и државно. Секое хотелско претпријатие како парижален носител на комплексната понуда на туристичката дестинација мора стратегиски да го планира своето работење врз основа на концептот на интегриран маркетинг. Овој современ концепт претпоставува планирање на маркетинг активностите во хотелските претпријатија и нивно координирање со институциите и органите на локално и национално ниво. Тесните врски меѓу маркетинг планирањето и стратегиското планирање се состојат во комплекс на маркетинг информации, кои се инпути во процесот на донесување на стратегиските плански одлуки:



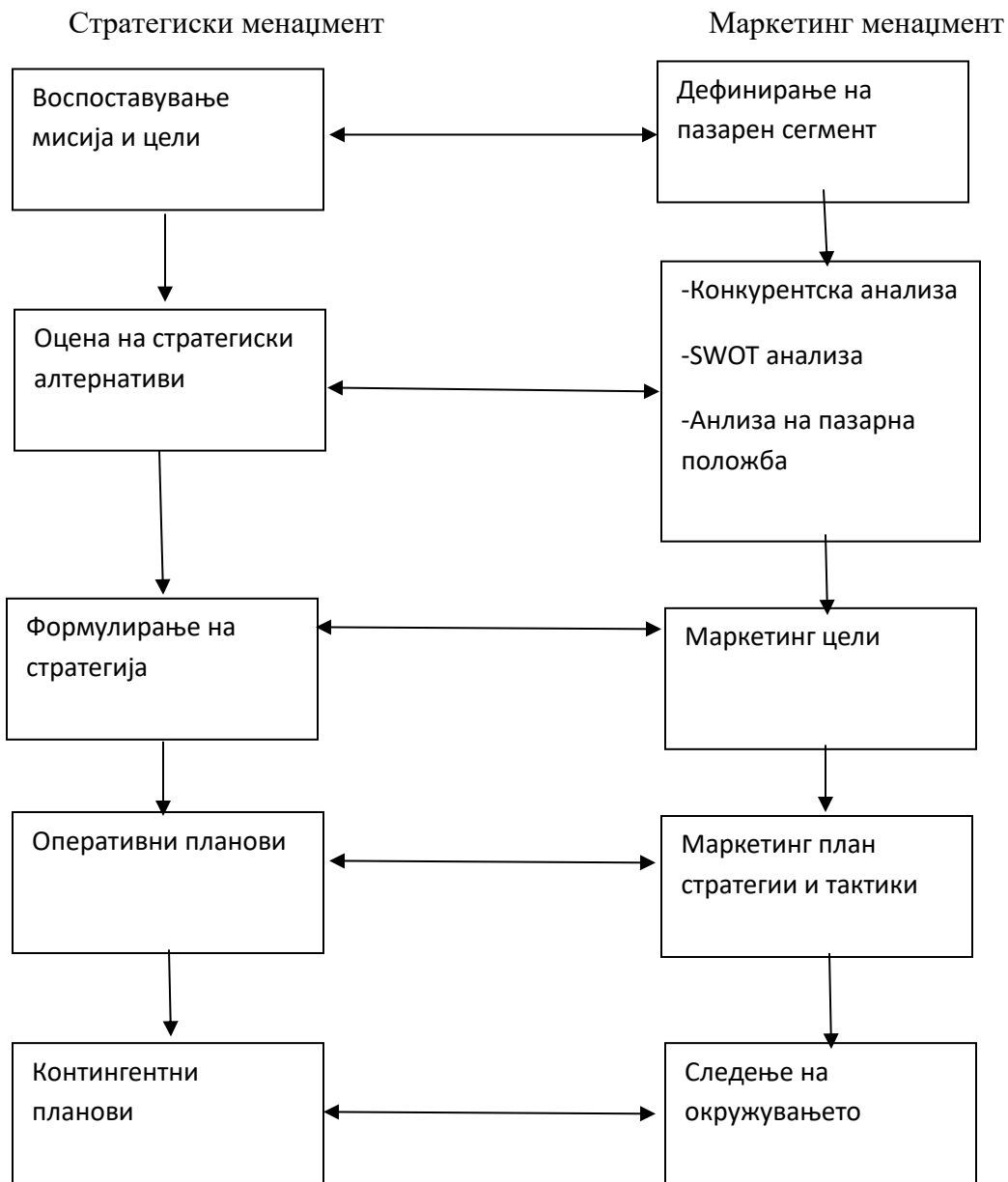
Слика 7: Однос меѓу маркетинг и стратегиското планирање

Извор: Kotler, Ph, *Upravljanje Marketingom*, (prevod) informator, Zagreb 1999

Најзначајни ефекти кои маркетинг планирањето ги иницира врз стратегиското планирање се:

- Развива портфолио концепт за производите и пазарните можности
- Го оценува веројатниот успех на нови производи
- Развива детални маркетинг планови за секое ново вложување
- Овозможува алокација на ресурсите
- Врши оценка на резултатите

Заради критиките на овој модел за недоволно прикажување на врските меѓу стратегиското планирање и маркетинг активностите, конципиран е моделот на интегрален однос меѓу стратегиското и маркетинг планирање(слика 8).



Слика 8: интегриран модел на стратегиското и маркетинг планирање
во рамките на менаџментот

Извор: Kotler, P. (2003), *Marketing management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

За да се постигнат целите на маркетингот неопходно е да се направат маркетинг планови, а за исполнување на истите да се определат средства за нивно постигнување. Целта на маркетиншките стратегии е да одговорат на потребите и барањата на потрошувачите со производи или услуги кои имаат значителни конкурентни предности и да обезбедуваат профитабилност. Развојот на маркетинг стратегии се базира на корпоративната стратегија на претпријатието и неговата мисија, односно, маркетиншките стратегии мора да бидат во согласност со правецот, целите и деловните стратегии на претпријатието.⁴⁴ Определувањето, спроведувањето и континуираното контролирање на спроведувањето на маркетинг стратегии е од витално значење за успешен бизнис. Така, положбата која ја имаат хотелите Hilton на глобалниот туристички пазар се темели на стратегијата на диференцирање на нивните услуги. Оваа хотелска компанија создава свој идентитет и препознатливост диференцирајќи се од конкурентите по квалитетот на нејзините услугите, спроведување на хотелските стандарди на највисоко ниво и интегрирање на ИТ системи во разни аспекти на обезбедување на услуги.⁴⁵

Ефектите од интерактивниот однос на маркетингот и менаџментот на хотелските претпријатија можат да се изразат преку следниве моменти:⁴⁶

- Истражувањата на барањата на пазарот и ресурсите на хотелот овозможуваат хотелскиот менаџмент проактивно да се однесува кон промените во средината,
- Врвните менаџери на хотелите ги користат елементите на маркетингот за откривање, селектирање и избор на идеи за нови содржини на хотелската понуда и нови пазарни шанси,
- Маркетингот им овозможува менаџерите да ја оценат секоја нова можност од аспект дали пазарот е доволно голем и дали хотелот има доволна способност да ја искористи шансата,

⁴⁴ Wood, B. M.(2005), *The Marketing Plan Handbook*, 2nd ed., New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

⁴⁵ Hilton Hotels Business Strategy and Competitive Advantage: <http://research-methodology.net>

⁴⁶ Simonceska, L.(2000), *Strategic management and marketing concept in tourism*, Hotel 2000, pp.281-286

- Процесот на маркетинг менаџмент има задача да развие маркетинг план за секоја нова активност на хотелот, формулирајќи производни/услужни, ценовни, промотивни и дистрибутивни стратегии и тактики,
- Кадрите ангажирани во извршување на маркетинг активностите се одговорни за имплементирањето на плановите на пазарот,
- Маркетинг кадрите ги следат и оценуваат движењата на хотелските резултати, превземаат корективни акции во сегменти каде е тоа потребно, даваат информации за изработка на стратегиски планови кога за тоа постои потреба.

III. ОСВРТ НА ОПШТАТА СОСТОЈБА СО ХОТЕЛИЕРСТВОТО ВО КОСОВО

1. Капацитети за сместување на Косово

Сместувачките капацитети, како основни и круцијални претставници на рецептивниот фактор ја формираат хотелиерската мрежа на одреден простор. Тие претставуваат суштински дел од угостителската мрежа на тоа подрачје и како такви, со својата развиеност, распоред и квалитет имаат мошне големо значење како за развој на угостителството така и за вкупниот општествено-економски развој на една земја.⁴⁷ Како и на секое друго подрачје така и во Косово, хотелиерската мрежа претставува базичен влијателен чинител за развој на туристичкиот промет, фактор на туристичката понуда кој ќе овозможи туристичко искористување на сите природни и културни вредности на Косово. Анализата на хотелиерската мрежа укажува на нејзина ограниченост и недоволна развиеност.

Структурата на угостителските капацитети на Косово е регулирана со Законот за хотелиерство и туризам⁴⁸, член 65, во кој тие се групирани како:

⁴⁷ Аврамоски, М., (2008), Економика и организација на туризмот, ЦНИР, Фту, Охрид.

⁴⁸ Законот за хотелиерство и туризам, бр.2004/16, донесено од Собрание на Косово, мај 2004 год.

-Објекти за сместување, групирани во две групи – *основни и комплементарни*,

-Објекти за храна и пијалоци, групирани во пет групи- *Ресторани*: ресторан, таверна, национален ресторан, млечен ресторан, пицерија, кебапчилница, народни кујна, бурекилница и др; *Барови*: бар, ноќен бар, диско бар, и др; *Бифиња*: бифе, пивница; *Кафеани*: кафана, кафе бар, кафик, слаткарници, чајцилници и др; *Кантини и припремање на храна*(достава на храна) и др.

1.1. Видови на објекти за сместување на гости

Според Законот за хотелиерство и туризам, бр.2004/16, сместувачките капацитети во Косово се групирани во две групи:

-хотели: хотел, мотел, туристичка населба, депанданс, апартманска населба, пансион и др.,

- кампови и други видови угостителски објекти за сместување: камп, соби за изнајмување, апартмани, хостели, планинарски домови, одмаралишта, преноќишта и др. Со цел да се добие што поцелосна претстава за квантитетот и квалитетот на сместувачките капацитети, анализата ќе биде извршена од два аспекти:

- според организационите форми,
- според категории на сместувачките капацитети.

Според официјалните податоци на Министерството за трговија и индустрија на Косово, евидентирани се 951 организациони единици кои се занимаваат со хотелиерство и послужување на храна од кои според правната форма најмногу од нив (739) се индивидуални бизниси. Од друга страна официјалните извештаи на Државната Агенција за Статистика на Косово укажуваат на податоци кои се врзуваат само за сместувачките капацитети, според кои, во Косово постојат 495 единици кои нудат хотелиерски услуги со различна организациона форма (табела 3).

Форма на организација на претпријатија	Број на единици	Процент (%)
Индивидуално претпријатие	431	87
Партнерство	10	2
Странско претпријатие	1	0,2
Акционерско друштво	14	2,8
Нерегистрирани	39	8
Вкупно	495	100

Табела 3: Структура на деловните единици за сместување на Косово според организационата форма

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Ако се анализира структурата на сместувачките капацитети според категории (табела 4), се заклучува дека најголем дел од нив се хотели (194) и мотели (182).

Категории на сместувачки единици	Број на сместувачки капацитети	%
Хотели	194	42
Мотели	182	39
Преноќишта	9	2
Хостели	9	2
Туристички апартаменти	15	3
Бунгалови	38	8
Кампови	17	4
Вкупно активни	464	94

<i>единици</i>		
<i>Неактивни единици</i>	<i>31</i>	<i>6</i>
Вкупно	495	100

Табела 4: Структура на сместувачки капацитети на Косово според нивната категоризација
Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Од анализата на податоците може да се констатира дека од 951 објект, 495, односно 52% се физички или правни лица кои нудат хотелиерски услуги, а останатите 456 објекти, т.е. 48%, нудат ресторански и други услуги за исхрана. Во рамките на сместувачките капацитети, високиот процент на застапеност на хотелите и мотелите е позитивен фактор за развој на туризмот на Косово.

1.1.1. Основни објекти за сместување на гости

Во групата на основни сместувачки капацитети на Косово влегуваат хотели, мотели и преноќишта. Според податоците на Агенцијата за статистика на Косово за 2016 година, хотелите претставуваат 42% од активните сместувачки капацитети или 50% од основните капацитети, мотелите учествуваат со 39% во активните а со 47% во основните капацитети. Преноќиштата се застапени во многу помал дел (3%) во основните сместувачки капацитети.

Иако овој вид на капацитети имаат широка мрежа на распространетост, сепак најголемиот дел од нив се концентрирани во неколку подрачја на Косово (табела 5).

Ред. бр.	Региони	Хотели		Мотели		Преноќишта	
		број	%	број	%	број	%
1.	Ѓаковица	12	6	2	1	/	/

2.	Гњилане	11	6	10	5	/	/
3.	Митровица	6	3	7	4	/	/
4.	Пеќ	20	10	9	5	/	/
6.	Призрен	34	18	12	7	1	11
7.	Приштина	42	22	14	8	2	22
8.	Урошевац	4	2	33	18	4	44

Табела 5: Структура на основни сместувачки капацитети во подрачја во кои се најзастапени

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

1.1.2. Комплементарни објекти за сместување на гости

Комплементарните сместувачки капацитети на Косово се застапени со 17% во вкупните активни единици за сместување. Нив ги сочинуваат хостели, апартмани, бунгалови и кампови. Нивната состојба во 2016 год, според број на единици е претставена во табелата 6. Од неа се евидентни подрачјата каде овие капацитети се концентрирани.

Ред. бр.	Реони	Хостели	Апартмани	Бунгалови	Кампови
1	Гаковица	/	/	1	/
2	Гњилане	/	/	1	/
3	Грачаница	/	/	1	/
4	Клајн	/	/	/	6
5	Липљан	/	/	1	/
6	Ново Брдо	/	/	1	/

7	Пеќ	/	/	29	11
8	Приштина	6	14	/	/
9	Призрен	3	1	3	/
10	Штрпце	/	/	1	/

Табела 6: Структура на комплементарни сместувачки капацитети во подрачја во кои се најзастапени

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

1.2. Број на соби и легла во објектите за сместување

Состојбата на бројот на сместувачките капацитети не е најреална за согледување на потенцијалните можности на хотелската понуда. Затоа, општо е прифатен бројот на легла во сместувачките единици како критериум за одредување на моќта на туристичката рецептива.

Според статистичките податоци, во 2016 год. капацитетот на 447 активни сместувачки единици (464 активни единици без 17 кампови) изнесува 6.936 соби и 10.985 легла. Во однос на камповите, вкупно евидентираните 17 места за кампување се регистрирани за 1.730 лица.⁴⁹

1.2.1. Број на соби и легла во основните објекти за сместување

Капацитетот на основните сместувачки објекти изнесува 6538 соби кои располагаат со 10061 легло. Тие претставуваат 79% од вкупниот сместувачки капацитет на Косово во 2016 год

⁴⁹ASK, Капацитет е turizmit (njesitë akomoduese) në Kosovë, 2016

Поаѓајќи од расположивите податоци за структурата на капацитетите во Косово, може да се констатира дека најголем дел од нив се во хотелските претпријатија на неколку општини во кои е концентрирана хотелската понуда (табела 7).

Ред. бр.	Подрачја	Хотели				Мотели				Преноќишта			
		соби	%	Легла	%	Со-би	%	Легла	%	Со-би	%	легла	%
1.	Ѓаковица	226		302		18		18		/		/	
	Ѓњилане	170		273		132		180		/		/	
	Митровица	127		191		121		184		/		/	
	Пеќ	437		868		91		138		/		/	
	Призрен	639		1305		115		257		7		17	
	Приштина	1286		1838		214		232		17		25	
	Урошевац	123		138		452		503		9		28	
	Вкупно	3008	69	4915	70	1143	53	1512	52	33	85	70	89
	Вк. во Косово	4329	100	7066	100	2170	100	2916	100	39	100	79	100

Табела 7: Капацитет на основните сместувачки капацитети (соби и легла) во Косово

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), Капацитет е turizmit (njësitë akomoduese) në Kosovë, 2016, <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Од анализата на податоците може да се забележи дека изразито голем е процентот на учество на хотелите (70%) и мотелите (52%) во бројот на легла во овие репрезентативни општини во 2016 год.

Заради ограниченоста на податоци, динамиката на основните сместувачки капацитети може да се согледа само на хотелите во презентираниите општини (табела 8).

Ред. бр.	Региони	К4 2014		К42015		К42016		2016/ 2014
		соби	легла	соби	легла	соби	легла	легла %
1.	Ѓаковица	/	314	191	294	298	470	50
2.	Гњилане	/	227	102	111	221	282	24
3.	Митровица	/	284	123	144	149	181	-36
4.	Пеќ	/	455	283	473	453	844	85
6.	Призрен	/	483	354	800	364	741	53
7.	Приштина	/	1532	1.000	1.291	1.147	1.585	4
8.	Урошевац	/	344	247	300	288	336	-2
	Вкупно		3639		3413		4439	

Табела 8: Динамика на бројот на соби и легла на хотелите на Косово 2014-2016 год.

Извор: Seria 3: Агенција за статистика на Косово, Statistikat Ekonomike Statistikat e Hotelerisë 2014, 2015, 2016, сопствени пресметки

Во анализираниот период, бројот на легла во хотелските капацитети во К42016 год. се зголемиле за 22% во однос на истиот период во 2014 год. Зголемување на капацитетот бележат сите општини, со исклучок на Митровица и Урошевац. Особено висок е процентот на пораст на легла во општина Пеќ кое претставува квалитетна основа за развој на туризмот во Пеќ како атрактивна дестинација за развој на алтернативен туризам. Во К42015 год., освен во Пеќ и Призрен, бројот на легла во однос на 2014 год. се намалува во другите општини, вклучувајќи ја и Приштина.

1.2.2. Број на соби и легла во комплементарните објекти за
сместување

Истражувањето на капацитетите на комплементарните објекти покажува дека тие се многу малку застапени во сместувачката понуда на Косово. Со вкупно 2654 легла, оваа група на објекти претставува 21% од вкупните сместувачки капацитети на Косово. Најголемиот дел од нив се сконцентрирани во општините Пеќ, Приштина и Призрен (табела 9).

Ред. бр.	Реони	Хостели		Апартмани		Бунгалови		Кампови Бр. на лица
		соби	легла	соби	легла	соби	легла	
1	Гаковица	/	/	/	/	10	10	/
2	Гњилане	/	/	/	/	1	5	/
3	Грачаница	/	/	/	/	16	16	/
4	Липљан	/	/	/	/	10	10	/
5	Ново Брдо	/	/	/	/	3	3	/
6	Пеќ	/	/	/	/	232	527	1295
7	Приштина	28	119	24	31	/	/	/
8	Призрен	15	52	1	1	31	70	/
9	Штрпце	/	/	/	/	27	80	/
10	Клајн	/	/	/	/	/	/	435
	Вкупно	43	171 (7%)	25	32 (1%)	330	721 (27%)	1730 (65%)

Табела 9: Капацитет на комплементарните сместувачки капацитети на Косово изразен во број на легла

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), Капацитет е turizmit (njesitë akomoduese) në Kosovë, 2016, <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Најголемо учество во комплементарните сместувачки капацитети имаа камповите со 65% и бунгаловите со 27% од леглата.

1.3. Искористеност на капацитетите за сместување

Иако структурата на сместувачките капацитети претставува поволна основа за хотелски развој на Косово, анализата на стапката на нивна искористеност покажува неповолна состојба за хотелиерството (табела 10).

во %

Период/Регион	Гако- вица	Гнилање	Митровица	Пеќ	Призрен	Приш- тина	Урошевац	Вкупно
K1/2013	2,28	2,54	2,83	3,77	2,54	16,84	4,99	8,98
K2/2013	1,55	2,82	2,69	3,32	4,86	16,27	5,45	9,00
K3/2013	1,63	2,34	2,85	11,04	7,92	15,98	4,87	10,21
K4/2013	1,64	3,48	2,99	3,77	4,57	18,43	12,58	10,64
K1/2014	2,32	2,24	2,22	2,60	5,00	16,90	5,46	9,19
K2/2014	2,32	2,49	2,49	12,43	5,88	20,59	3,41	11,95
K3/2014	4,30	3,34	2,65	12,95	6,12	20,46	2,96	12,17
K4/2014	3,78	1,73	2,30	14,48	4,29	17,21	2,10	10,48
K1/2015	3,71	2,74	4,60	24,45	3,13	28,47	5,23	15,20
K2/2015	4,44	3,85	3,88	12,41	8,90	26,85	8,43	15,70
K3/2015	5,44	4,51	6,53	24,33	11,67	25,05	4,93	17,07
K4/2015	4,64	2,41	2,97	9,04	6,92	27,51	6,21	14,43
K1/2016	2,84	3,59	5,78	11,22	6,54	28,60	2,76	14,58
K2/2016	6,30	5,08	4,52	11,04	8,19	26,32	7,89	14,18
K3/2016	6,53	6,86	5,29	22,63	11,03	25,26	3,74	16,31
K4/2016	5,39	2,43	4,00	9,17	5,36	17,52	4,38	10,11

Табела 10: Искористеност на капацитетите за сместување по општини

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), Kapacitetet e turizmit (njesitë akomoduese) në Kosovë, 2016, <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Податоците покажуваат мала искористеност на хотелските капацитети. Во 2016 год. стапката на искористеност на капацитетите изнесува 10,11 и е помала во однос на 2014 и 2015 год. Од анализата на податоците по општини, може да се заклучи дека најголема искористеност имаат хотелските капацитети во Приштина. Тоа упатува на констатација дека треба да се вложуваат напори за подобрување на квалитетот на хотелската понуда со која ќе се привлекуваат странски туристи и тоа особено во подрачјата каде има значајни природни и културни туристички вредности како што се Пеќ, Ругова, Истог, Призрен, Брезовица и др. Податоците за искористеноста на сместувачките капацитети на ниво на Косово упатуваат на сознание дека најголема е искористеноста во третиот квартал на годината во целиот анализиран период. Тоа создава потреба од збогатување на понудата со цел да се зголеми прометот во текот на целата година.

1.4. Категоризација на хотелските објекти за сместување на гости

Категоризацијата на сместувачките капацитети на Косово е регулирана со Законот за хотелиерство и туризам, бр.2004/16, донесено од Собрание на Косово, мај 2004 год., според кој овие капацитети се категоризираат со ѕвезди, во пет групи. Иако Законот е донесен пред повеќе од една деценија, категоризација почнува да се спроведува од 2014 година и е извршена само кај хотелите и тоа:

Ред. бр.	Категории на хотели	Број на хотели
1	Хотели со 5*	3
2	Хотели со 4*	3
3	Хотели со 3*	12
4	Хотели со 2*	6
5	Хотели со 1*	3
	Вкупно	27

Табела 11: Број на категоризирани хотели на Косово

Извор: Министерството за Трговија и Индустија на Република Косово, 2017 год.

Како што се забележува, категоризирани се само 27 хотели што претставува само 14% од вкупно евидентирани 194 хотели. Другите хотели сèуште немаат извршено категоризација. Ваквата состојба упатува на констатација дека само мал дел од хотелската понуда на Косово, иако во различен степен, ги исполнува пропишаните техничко технолошки и кадровски услови за квалитетна понуда. Од нив, само 3 хотели се со 5 ѕвезди а најголем дел се со 3 ѕвезди.

1.5. Број на вработени во хотелските објекти за сместување

Според податоците на Агенцијата за статистика на Косово, вкупниот број на вработени во сместувачките капацитети во 2016 година изнесува 2791 лице, од кои 851 се жени. Тие претставуваат само 1% од вкупниот број вработени во Косово (331800 лица).⁵⁰

Нивната структура според видот на капацитетите претставени се во табела 12.

Категории на сместувачки единици	Број на вработени	Учество во %	Жени	
			број	%
Хотели	1935	69,3	638	33
Мотели	707	25,3	171	24
Преноќишта	14	0,5	6	43
Хостели	16	0,6	2	13
Туристички апартаменти	15	0,5	1	7
Бунгалови	104	3,7	33	32
Вкупно	2791	100	851	30

Табела 12: Структура на вработени во сместувачките капацитети на Косово во 2016 година

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

⁵⁰ <http://askdata.rks-gov.net>

Најголем дел од вработените во хотелиерството, 69,3%, работаат во хотелите а од нив, една третина се жени. Помал, но сепак значаен е процентот на ангажираност на вработени во мотелите (25,3%). Другите сместувачки капацитети ангажираат многу мал процент од вработените во хотелскиот сектор а тоа исто така зборува за ниското ниво на развиеност на овие видови сместувачки капацитети.

1.6. Година на изградба на објектите за сместување

Активните сместувачки капацитети на Косово се групирани во четири групи според времето на нивна градба (табела 14).

Ред. бр.	Региони	Декада 2006-2016	Декада 1995-2005	Декада 1984-1994	Претходно	Неизјаснати	Вкупно
1	Гаковица	28	22	6	2	4	62
2	Гњилане	18	8	1	0	2	29
3	Митровица	13	13	1	3	1	31
4	Пек	4	18	1	0	2	25
5	Призрен	49	43	3	4	1	100
6	Приштина	54	34	5	3	50	146
7	Урошевац	33	18	2	2	16	71
Вкупно		199 (43%)	156 (34%)	19 (4%)	14 (3%)	76 (16%)	464 (100%)

Табела 14: Период на изградба на објектите за сместување во Косово

Извор: Агенција за статистика на Косово (АСК), <http://ask.rks-gov.net/>, сопствени пресметки

Од вкупните сместувачки објекти, за 16% нема податок за годината на нивна изградба. Најголем дел (43%) од другите капацитети се изградени во период од 2006 до 2016 година што значи дека овие капацитети се нови и потенцијални за квалитетно сместување на туристите. Голем е и процентот (34%) на капацитетите кои се изградени во периодот од 1995 до 2005 година. Мал дел од капацитетите се постари и треба да се реновираат како би се прилагодиле на барањата на современите туристи.

2. Квалитетот на хотелските производи и услуги на Косово

Нивото на развиеност на денешниот туристички пазар и динамиката на голем број фактори кои ги условуваат обемот и структурата на понудата и побарувачката на туристичките услуги, го издвојуваат квалитетот на хотелската понуда како базичен фактор преку кој хотелските претпријатија можат да остварат своја конкурентска предност меѓу големиот број на понудувачи на хотелски услуги.

Современите туристи ги истакнуваат своите барања за новитети, разновидност и богата содржина на понуда. За гостинот како потрошувач, хотелскиот производ е сплет на опипливи и неопипливи елементи кој самиот тој го креира како резултат на неговото ментално расположение, желби и потреби. Тоа значи дека сегодаш постои можност производот да вклучи нови содржини и атрактивности, во рамките на "производните" можности на хотелските материјални и чивечки капацитети. Просторните, организационо - техничките и технолошките карактеристики на хотелските претпријатија го обликуваат хотелскиот производ како конечен резултат на трудот, напорите и умешноста на хотелските работници. Поаѓајќи од своите барања и интереси, туристите во процесот на потрошувачката на услугите постојано вршат градација на нивниот квалитет, спремни да се свртуваат кон нови, подобри и поатрактивни хотелски аранжмани. Како особено креативни субјекти, барајќи повисок квалитет на услугите, туристите го поттикнуваат квалитативниот развој на хотелскиот производ.

2.1. Концепт и дефинирање на квалитетот

Квалитетот секогаш бил тема со која се занимавале луѓето и кој одиграл важна улога во економскиот, општествениот, технолошкиот и еколошкиот развој од предисторијата па до

денес. Во текот на XX-от век развиени се повеќе теории за квалитет.⁵¹ За едни тој значи задоволство на потрошувачот, другите го разбираат како усогласување на условите на договорите и спогодбите, а за трети квалитетот значи усогласеност со соодветните стандарди.

Квалитетот се објаснува и како состојба која ги исполнува легалните, естетските и функционалните барања за производите или за услугите од страна на потрошувачите. Тие барања може да бидат прости или сложени или можат да се изразат од аспект на бараните резултати или детално опишување на тоа што треба да се направи⁵².

Квалитет значи понуда на производи и услуги која на постојан начин ги задоволува потребите и очекувањата на потрошувачите. Тој овозможува да се обавува правилната работа, и да се обезбедува постојано унапредување и истовремено исполнување на постојните потреби на потрошувачите⁵³. Производителот од една страна се обидува да го постигне очекуваниот квалитет со оптимални услови, додека од друга страна потрошувачот бара доверба за способноста на производителот постојано да нуди и да одржува соодветно ниво на квалитет.

Оттука, можат да се наведат има неколку заеднички карактеристики:

- квалитетот го вклучува исполнувањето или надминувањето на очекувањата на потрошувачите,
- тој се спроведува кај производите, услугите, луѓето, процесите и кај околината,
- квалитетот е состојба на постојано менување (тоа што денес се смета за квалитетно, утре може да не е доволно квалитетно).

Односно, квалитетот претставува динамична состојба која се поврзува со производот, услугата, процесите, луѓето и околината и постојано е поврзан со задоволството на потрошувачите затоа што тој производ или услуга е дизајниран токму за крајниот корисник.

За нас е важно да се даде и дефиниција за стандардите ISO 9000, па според тоа квалитетот претставува степен во кој целосно се исполнуваат потребите и барањата во однос на вкупните внатрешни карактеристики на производот. Ако се комбинираат поимите квалитет и барање според ISO 9000, квалитетот може да се изрази како: “степен во кој целосно се исполнуваат потребите или очекувањата кои се изјавени, воопшто вклучени или задолжителни”⁵⁴.

Секоја карактеристика на производот или услугата кои се очекуваат да исполнат или задоволат некоја потреба или да се постигне некоја наменска цел претставува карактеристика или особина на квалитетот. Кога станува збор за производите, особините

⁵¹ За квалитетот се врзуваат имињата Јуран, Деминг, Фајгенбаум, Крозби и Ишикатања.

⁵²S.L. Tang, Syed M. Ahmed, Raymond T. Boieong, S.W Poon, Construction Quality Management.

⁵³Исто, стр.2

⁵⁴Стандард за управување со квалитетот, ISO 9000:2004.

речиси секогаш се технички, а одредени особини на услугите имаат човечка димензија. Неколку од основните особини на производите се:⁵⁵

- | | | |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| - Пристапност, | - Преносливост, | - Производливост, |
| - Достапност, | - Еластичност, | - Обезбедување, |
| - Надворешен изглед, | - Функционалност, | - Големина, |
| - Адаптација, | - Разменување, | - Чувствителност, |
| - Чистота, | - Одржување, | - Сила, |
| - Опстојување, | - Доверливост, | - Вкус, |
| - Трошок, | - Поправање, | - Тестирање, |
| - Чување, | - Сигурност, | - Трага, |
| - Транспорт | - Тежина, | - Оштетување. |

Тоа се особините кои треба да се прикажат или да се специфицираат за да може да се контролираат, обезбедат, подобрат, управуваат и демонстрираат кај сите видови на производи или услуги.

Повикувајќи се на дефиницијата на Меѓународната организација за стандардизација според која квалитетот е "збир на својства и особености на производ, процес или услуга, кои се однесуваат на можноста за задоволување на утврдени или индиректни потреби" , квалитетот на хотелиерството може да се дефинира како компатибилност на хотелските услуги со очекувањата на гостите. Тој е резултат на способноста на угостителите да ги задоволат барањата на туристите. Него го сочинува квалитетот на сите поединечни услуги кои хотелот ги нуди, одредени со пропишаните меѓународни стандарди.

Туристот денес бара што побогат хотелски производ и целта на хотелот треба да биде не само да ги достигнува, но и да ги надмине нивните очекувања. Затоа, при дизајнирањето на вкупниот хотелски производ мора да се имаат во предвид сите негови елементи бидејќи гостинот не ги проценува квалитетот на својот престој само врз основа на опипливите физички елементи туку за него од посебно значење е и односот во комуникацијата на хотелските работници со гостите, гостопримството, брзината и начинот на послужување, комфорот, пријатната атмосфера, сигурноста и сл.

Тоа пак не наведува на констатација дека изградувањето на квалитетен хотелски производ е можно ако менаџерите добро го познаваат пазарот и неговите три основни параметри: постојните и потенцијалните купувачи, сопствениот производ и конкуренцијата. Врз основа на тие информации, нужни се следниве чекори за обезбедување на квалитет:

- воведување и реализирање на стандардите за квалитет;
- истражување на задоволството на гостите;
- имплементација на желбите и барањата на гостите во своите производи;

⁵⁵David Hoyle, ISO 9000:Quality System Handbook, Fourth Edition.

- постојана контрола на перформансите на претпријатието.⁵⁶

2.2. Стандарди за управување со квалитетот

Многу често во секојдневниот живот се среќаваме и со поимот “стандард“ за кој постојат повеќе дефиниции. Така, стандард е основа за споредување, стандард е референтна точка со која нештата можат да се оценат, стандардот е мерка за вршење на работите. Синоним за стандард може да биде критериумот, мерката или моделот.

Една од поопштите дефиниции за стандардот е: “стандардот е техничка спецификација која е прифатена од меѓународна организација за стандардизација за постојано користење од страна на производителите, трговците, потрошувачите, научните институции за истражување, јавната администрација каде токму потрошувачите се оние кои ги утврдуваат параметрите за безбедност на производот, процесите и услугите за посигурна употреба во однос на животната средина, а воедно тоа се искористува како документ за искажување на постигнатиот квалитет“.⁵⁷

По својата природа, стандардите се документирана форма на норми и прописи кои ја одредуваат содржината, начинот и карактеристиките на хотелските услуги; прописите за условите потребни за задоволување на суровините, производите (услугите), работењето, процесите, организацијата, управувањето. Од гледна точка на потрошувачите, стандардот е она што го бара гостинот, а квалитетот е степенот на задоволување на барањата на гостите. Така, квалитетот и стандардот се состојат од единство. Тие треба да се согледаат како единствен процес кој води кон успешно работење на хотелските претпријатија.

За да можат успешно да се вклучат во конкурентниот туристички пазар, хотелските претпријатијамора да го применуваат системот TQM и ISO 9000 серија на стандарди врз кои се заснова овој систем, издадени од Меѓународната организација за стандардизација (ISO).

Врз основа на меѓународните стандарди, сите активности во работењето на претпријатието се документирани и меѓусебно координирани. Ова го подобрува квалитетот и во исто време овозможува слободен проток на стоки и услуги со постојано еднаков квалитет на меѓународно ниво. Во рамките на серијата стандарди ISO 9000 - 9004, дел од меѓународниот стандард 9004, познат како ISO 9004-2, го пропишува управувањето со квалитетот на услугите во угостителството и туристичкиот бизнис.

Според него, централно место во системот на создавање квалитет на хотелската понуда има гостинот. Денес, веќе "не е доволно да се пласира технички квалитетен производ, туку како нужност се наметнува потребата гостинот да се увери дека таквиот квалитет е последица на квалитетот на работењето (процесот), квалитетот на организирањето и квалитетот на управувањето. Оттука, предмет на стандардизација не се само хотелските

⁵⁶ Simonceska, L. et al., **Tourist Product Quality Management as a factor for Sustain Excellence**, 24th EuroCHRIE CONGRESS, hosted and organized by the University of the Aegean, Thessaloniki, Greece, 25-28 oktombri, 2006.

⁵⁷ Накучи, В.(2009), Менаџирање со тотален квалитет, Тирана.

услуги, туку и прехранбените производи, работниот и технолошкиот процес, работната документација. Поаѓајќи од фактот дека хотелиерството е "човечка индустрија", и квалитетот на персоналот има пресудно значење за квалитетно извршување на хотелските услуги, посебно внимание во оваа стопанска област се посветува на кадровските стандарди. Тие се однесуваат на психо- физичките карактеристики на вработените, нивното знаење и вештини, нивното стручно усовршување, па дури и нивното облекување и однесување на работното место. Подеднакво значајни во процесот на стандардизација се менаџерите, нивниот избор и вработување, начинот на нивното деловно однесување, како и начинот на мотивирање и координирање на вработените. Предмет на стандардизација е исто така и менаџерскиот информативен систем на хотелот со што се дефинираат информациите потребни за ефикасно донесување на деловни одлуки.

Според тоа, пропишани се неколку видови стандарди кои се однесуваат на хотелското работење, во зависност од подрачјето каде се применуваат:

- стандарди за опрема и уредување на просторот;
- стандарди за процесот на работа;
- стандарди за квалитет на угостителските производи и хотелски услуги;
- стандарди за комуникација и деловна етика;
- стандарди за хотелски информативен систем;
- кадровски стандарди;
- стандарди за хотелска терминологија и симболи;
- стандарди за управување (менаџмент и деловни одлуки);
- други стандарди (еколошки стандарди и др.).

Во пристапот на системски квалитет, образованието и обуките се многу важен фактор за креирање и спроведување на квалитет на производите и услугите. Содржината на програмите за обучување на вработените во хотелските компании треба да овозможи систем на сигурност на квалитетот посебно кај прехранбените производи и да се научи суштината на контролата на квалитет и на ограничувањата кои можат да се појават во иднина. Целта е вработените да се научат да вршат активности кои се внатре во рамките на системот во кој тие работат. Ова може да се постигне и преку имплементација на надворешни знаења понудени од страна на надворешни експерти. Со тоа, програмите за обука се дел од развојот и добивањето на вистински сертификати за безбедност и квалитет на хотелските производи и услуги.

2.3. Квалитетот на хотелските производи и услуги како фактор за развој на туризмот и угостителството на Косово

Во современи услови, претпријатијато од областа на туризмот му посветуваат посебно внимание на квалитетот на туристичкиот производ или услуга. Забрзаниот развој на животниот стандард, компјутеризираното општество и глобализацијата ги менуваат потребите и туристичките мотиви. Но, тоа што не се менува е обидот да се понуди

квалитетна понуда која ќе ги задоволи потребите на современиот турист. Во рамките на понудата на одредено туристичко место, хотелските претпријатија го создаваат суштинскиот дел на таа понудата, а од квалитетот на хотелските услуги ќе зависи интересот на туристите и висината на туристичкиот промет.

Косово има значајни природни и културни вредности за туристички развој но и недоволно искористени хотелски капацитети за сместување на туристите. Квалитетот на хотелската понуда претставува фактор за зголемување на туристичката посетеност на Косово.

Од аспект на утврдување на тој квалитет, може да се каже дека сите производи за широка потрошувачка на Косово кои се вклучуваат во хотелското работење, подложат на контрола на квалитет од страна на Агенцијата за храна и ветеринарство и од Националниот институт за јавно здравство на Косово. Контролата на квалитет на производите од домашно потекло се прави врз основа на меѓународни стандарди. Освен контролата на квалитетот на домашните производи, таква контрола се врши и на производите кои се увезуваат. Но, загрижувачки е фактот дека на косовскиот пазар може да се најдат и прехранбени производи кои влегуваат на нелегален начин на пазарот и кои не можат да подлегнат на контрола на квалитетот. Според податоците на Стопанската комора на Косово, каде се претставени над 15.000 различни бизниси, посебно внимание се посветува на прехранбените производи кои не се пласираат на пазар без да се контролира нивниот квалитет. Кај сите производи, но со нагласок на производите на прехранбената индустрија, се бара висок степен на стандардизација и сертификација. Единствено тоа е услов овие производи да се пласираат, преку хотелската понуда на меѓународниот пазар.

Со цел да се добијат статистички значајни податоци за задоволството на туристите од квалитетот и асортиманот на услугите во сместувачките капацитети на Косово, беше спроведена анкета на 600 гости и тоа 400 странски и 200 домашни. Од нив 56,6% беа а 43,4% женски испитаници. За добивање и обработка на нивните ставови и мислења се користеше SERVQUAL методот и Ликертовата скала со 5-точки, во која алтернатива 1 одговара на најслаба оценка и гласеше "Воопшто не се согласувам", 2 беше за "Делумно не се согласувам", 3 за "Ниту не се согласувам, ниту согласувам", 4 беше "Се согласувам" и како највисоко рангирано беше 5-тиот понуден став кој гласеше "Потполно се

согласувам". Се изврши согледување на јазот меѓу очекувањата на гостите и нивното искуство од хотелската понуда. Од добиените одговори се дојде до следниве заклучоци:

- Најголемиот дел од гостите (69%) се задоволни од ентериерот и опременоста на објектот. Сепак, голем е и процентот на оние кои се делумно задоволни (22%) или не се задоволни (9%);
- 48% од испитаниците се задоволни од услугите за сместување кои се изразени преку со уреденоста и удобноста на собата т.е. апартманот, пријатен внатрешен и надворешен изглед, нивото на хигиена во хотелот. Голем дел (37%) од нив се делумно задоволни од квалитетот на сместувањето а не е за занемарување ставот на останатите кои не се задоволни од овие услуги (15%);
- Во однос на квалитетот на рецепциските услуги, 49% од испитаниците се задоволни од нивото на рецепциските услуги а останатите се делумно задоволни (34%) односно не се задоволни (17%) од работата на рецепциската служба.
- 37% од анкетираниите гости се задоволни од работата и односот на собарките, а останатите 42% се делумно задоволни и 21% се задоволни од нивната работа.
- Незадоволителен е процентот на гостите кои се задоволни од ресторанските услуги (39%), а особено од квалитетот на храната која им се нуди, во однос на гостите кои се делумно задоволни (49%) и кои не се задоволни (12%).
- Во однос на асортиманот на јадења, 52% се задоволни а останатите сметаат дека треба да се проширува.
- Најголем дел од испитаниците (79%) очекуваат проширување на содржината на хотелската понуда а мал дел од испитаниците (21%) се задоволни од асортиманот на услугите кои хотелите ги нудат.
- Испитаните гости ја истакнуваат потребата од збогатување на хотелската понуда со разновидни услуги како продажба на сувенири, рагледници и проспекти, организирање на излети, забави, разонода, спа центри, козметички и фризерски услуги, теретани и организирање спортски содржини, воведување медицински и други содржини;

За утврдување на квалитетот на менаџментот и работниот амбиент што го создаваат, беше извршено испитување на две целни групи:

- 105 менаџери и тоа 48 генерални менаџери и 57 менаџери од пониско ниво и тоа преку нивно анкетирање и спроведување на длабинско интервју (пролог 2 и прилог 3)

- 200 вработени од различни оддели во сместувачките капацитети со користење на анкетен прашалник (прилог 4).

***Од добиените резултати на вака спроведеното анкетирање и интервјуирање можат да се извлечат неколку важни констатации:

- Најголем дел од менаџерите испитаници (55 %) немаат соодветно високо образование, односно релативно мал е процентот на менаџери од областа на туризам и угостителство;
- Менаџерите не задоволуваат во создавање на клима на дообразување и доквалификување на стручните способности на своите вработени. Само 59 % од нив организираат обука и развој на способностите на вработените, било да е во рамките на работното место или надвор од него.
- Повеќе од половина од испитаниците (заедно, менаџери и вработени) се изјасниле дека постои позитивна работна клима во претпријатијата, но значаен е делот на оние кои се изјасниле дека треба да се вложува во подобрување на работниот амбиент. (Прилог 6 и 7).
- Од одговорите на испитаниците се констатира дека многу малку се користи тимско организирање на работните активности, како и тимско носење одлуки и вклучување на вработените во тој процес, кој пак има исклучителна важност за унапредување на хотелското работење. Одлуките ги носи врвниот менаџмент а незначително е стручното учество на другите вработени во одлучувањет (Прилог 6 и 7).
- Анкетираните вработени во сместувачките капацитети на Косово се делумно мотивирани за својата работа. Половина од нив сметаат дека не се мотивирани и не се задоволни од паричната награда што ја добиваат.

Врз основа на добиените резултати од извршеното истражување може да се забележи дека квалитетот на хотелската понуда не е на задоволително ниво. Само мал дел од хотелите ги исполнуваат стандардите и се категоризирани и имаат решение за категоризација, релативно е мал делот на гости кои што се задоволни од квалитетот на сместувачките

услуги. Амбиентот што владее меѓу вработените во хотелите кој пак претставува важен фактор за квалитетот на услугите не е задоволителен и треба да се унапредува. Во насока на постигнување на посакуваното ниво на понуден квалитет вработените треба постојано да се стремат кон подобрување на своето работно извршување. Вложувањето во подобрување на поединечниот квалитет ќе допринесе кон подобрување на вкупниот квалитет на хотелската понуда. Исто така, подобар квалитет ќе се обезбеди доколку се промени и концептот на индивидуално раководење во концепт на тимско одлучување. Само така хотелската понуда ќе придонесе за вкупен развој на туризмот во Косово.

3. Местото и улогата на хотелството во рамките на националната економија на Косово

Сите земји во светот ја признаваат улогата и значењето кое туризмот го има како еден од главните индикатори на економскиот раст. Иако се уважуваат и социјалните, политичките и културните придобивки на туризмот како и неговите влијанија врз животната средина, сепак истражувањата на светскиот совет за туризам и патување укажуваат на потенцијалот на туризмот да ја зајакне економија и да ја намали невработеноста. Економските фактори се над сите други фактори чиј раст и развој е поттикнат од страна на туризмот.

При тоа, хотелите и рестораните како примарни туристички сектори создаваат директни придобивки во формирањето на БДП, создавање на дополнителни работни места и обезбедување вработување на населението. Меѓународните туристички движења ја стимулираат домашната потрошувачка во туристичката дестинација, го намалуваат трговскиот дефицит и овозможуваат да се оствари рамнотежа во трговскиот биланс

Во овој контекст, најзначајни индикатори за учеството на хотелиерството во економските перформанси на Косово и неговото влијание врз развој на стопанството се: учеството на хотелиерството во формирање на БДП на земјата, учеството во трговскиот биланс на Косово, големината на приходите кои се остваруваат во хотелиерството како и нивото на вработеност во оваа трудоинтензивна дејност која може да го намали степенот на невработеноста во Косово.

3.1. Учество на хотелиерството во БДП на Косово

Во анализираниот период од 2013 до 2016 година, бруто производот кој се создава во хотелиерството на Косово бележи раст и учествува во порастот на бруто домашниот производ.

Во милиони евра

Ред. бр.	Остварен БДП	2013	2014	2015	2016
1.	Вкупен БДП на ниво на стопанство	5326.7	5567.5	5807.0	5984.9
2.	% на раст на БДП	/	4.5	4.3	3,1
3	Бруто производ во хотелската индустрија	49.8	52.1	60.1	67.5
4	% на раст на бруто производот на хотелската индустрија	/	4,6	15,4	12,3
3.	Учество на хотелската индустрија во БДП	0.93%	0.93%	1.03%	1.13%

Табела 15: Учество на хотелската индустрија во БДП на Косово (по тековни цени)

Извор: Агенција за статистика на Косово, Бруто домашен производ ТМ2 – 2017, сопствени пресметки

Меѓутоа, како што може да се забележи од податоците во табела 15, хотелската индустрија на Косово многу малку учествува во формирањето на БДП на земјата. Со стапка од 1,13% во 2016 год или просечна стапка од 1,005% во анализираниот период, хотелиерството се смета за област од стопанството кое има најмало влијание врз стопанскиот развој на

Косово. Позитивен е фактот дека релативното учество на хотелиерството покажува перманентен раст, што во наредниот период може да придонесе за поголемо негово влијание врз развојот на економијата. Во оваа насока е и податокот дека БДП на Косово релативно се намалува во овој период, но бруто производот на хотелската индустрија релативно се зголемува. Иако во 2015 година бележи мал пад сепак во 2016 година неговиот раст е значително поголем од претходните години. Како што покажува анализата учеството на хотелската индустрија во создавањето на БДП на Косово претставува дејност која може да придонесе за растот на БДП.

3.2. Учество на хотелиерството во трговскиот биланс на Косово

Според постоечките податоци презентирани во Годишните извештаи на Централната банка на Косово, трговскиот биланс на Косово бележи перманентен дефицит во изминатиот десетгодишен период. Тој се должи на негативното салдо на трговијата со стоки кое е далеку поголемо од позитивното салдо на трговијата со услугите. Хотелиерските услуги како елементи на трговскиот промет не се претставени во статистичките извештаи или годишните извештаи на Централната банка на Косово, туку тие се вклучени во трговскиот промет на туристичките услуги, кои се презентирани и како услуги за патување.

Билансот на услуги на Косово покажува пораст на позитивно салдо во минатиот период. Во негови рамки, услугите за патување на нерезиденти односно туристичките услуги имаат доминантно место.



Графикон--:Трговски биланс на стоки и услуги во 2016 год.(во милиони евра)
Извор: BQK_RV_2016

Учеството на туристичките услуги во билансот на услуги покажува дека тие претставуваат најголем дел од извозот на услуги кој е перманентно повисок од увозот на услугите за патувања.

Год.	Салдо на Биланс на услуги	Годишен раст %	Туристички услуги						
			Извоз	Год. Раст %	Увоз	Год. Раст %	Салдо	Год. Раст %	Учество %
2012	346,2	30,3	/	/	/	/	309,3	31,3	89
2013	312,2	-9,8	406,5	6,3	100,6	37,7	306,0	-1,1	98
2014	336,1	7,7	/	/	/	/	/	/	/
2015	354,4	5,4	443,0	12	123,8	12,2	319,2	13	90
2016	565,0	59,4	497,9	12,4	129,0	4,2	368,9	15,6	65

Табела---Учество на туристичките услуги во билансот на услуги (во милиони евра)
Извор: BQK_RV_2016,2015,2014,2013,2012, сопствени пресметки

Од податоците презентирани во табелата може да се забележи дека туристичките услуги имаат позитивно салдо во трговскиот биланс на услуги. Според Годишниот извештај на BQK за 2014 година, иако квантитативно не е изразено, салдото на туристичките услуги е позитивно, при што се наведува дека најголем пораст во рамките на билансот на услуги се забележува кај клучната услужна категорија, односно категоријата патни услуги. Ваквата тенденција е уште позасилена во последните две години од анализираниот период.

Во текот на 2016 година, најголем извозен сектор во доменот на услугите се услугите за патување на нерезиденти, односно туристичките услуги. Извозот на овие услуги бележи годишен раст од 12,4 %, додека увозот на овие услуги се зголемени за 4,2%.

Од горенаведените податоци во врска со учеството на туристичките услуги во билансот на услуги може да се забележи дека доминантно учество во трговскиот биланс имаат туристичките услуги. Иако во 2016 година се забележува нивно намалување поради порастот на учеството на други услуги, туристичките услуги сепак остануваат клучна услужна категорија во билансот на услуги на Косово.

3.3. Влијанието на хотелиерството врз бројот на вработени на Косово

Хотелската индустрија претставува трудоинтензивна дејност и со таквата своја природа отвара нови работни места за работоспособното стручно население. Со тоа хотелските капацитети во Косово можат да придонесат за намалување на невработеноста. Влијанието што го има хотелиерството врз вкупната вработеност може да се согледа од стапката на вработеност во сместувачките капацитети.

Од расположивите податоци за стапката на вработеност во капацитетите за сместување и исхрана за период од 2012 до 2016 година, може да се забележи дека стапката се зголемува како кај машкиот, така и кај женскиот кадар во овие капацитети (табела13).

(%)

Година	мажи	жени	вкупно
2012	5,2	3,1	4,8
2013	5,9	3,1	5,3
2014	6,7	3,8	6,0
2015	7,4	4,1	6,6
2016	7,1	3,8	6,4

Табела 13: Динамика на стапката на вработеност во хотелиерските капацитети

Извор: Seria 5: Statistikat Sociale, Anketa e Fuqisë Punëtore TM2 - 2017, Агенција за статистика на Косово, сопствени пресметки

Од податоците во горенаведената табела може да се констатира дека стапката на вработеност и кај машката како и кај женската популација во хотелиерството перманентно се зголемува во текот на анализираниот период, со исклучок во 2016 год. кога се забележува мало опаѓање. Сепак, во 2016 год стапката на вработеност во овој сектор е повисока од состојбата до 2014 год.

Од друга страна, иако вработеноста во хотелиерството се зголемува, сепак може да се извлече заклучок дека не претставува значителен дел во вкупната вработеност на Косово.

Тоа се потврдува доколку се спореди со стапката на вработеност во 2016 во другите сектори и тоа во образованието чија стапка изнесува 10,6%, трговијата со стапка од 14,8%, проиводството со 13,2% и градежништвото со стапка од 11,5%.⁵⁸

3.4. Остварени приходи во областа на хотелството на Косово

⁵⁸ Seria 5: Statistikat Sociale, Anketa e Fuqisë Punëtore TM2 - 2017, Агенција за статистика на Косово