



**Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола
Факултет за Туризам и Угостителство - Охрид**

Докторска дисертација

**ЗНАЧЕЊЕТО И УЛОГАТА НА СМЕТКОВОДСТВОТО ВО
УПРАВУВАЊЕТО СО ФИНАНСИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ НА
МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА НА ХОТЕЛИТЕ ВО КОСОВО**

Ментор

Проф. Д-р Катерина Ангелевска-Најдеска

Кандидат

М-р Фејзула Беха

Охрид, 2019

Содржина

Апстракт.....	5
Abstract.....	6
Вовед.....	7
Предмет цел и задачи на истражувањето	9
Методологија на истражување.....	14
Основна и помошни хипотези.....	15
Очекувани резултати.....	16

I. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТОТ И НЕГОВАТА УЛОГА ВО СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ.....17

1.1. Процесот на стратешко планирање за остварување на оперативните цели.....	17
1.2. Алатки и техники на стратешкиот менаџмент.....	19
1.2.1. <i>SWOT анализа</i>	19
1.2.2. <i>Методот на сценарио</i>	21
1.2.3. <i>Портфолио матрица</i>	24
1.2.4. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	30
1.3. Поим за маркетинг и негова примена во туризмот и хотелиерството.....	31
1.4. Инструменти на маркетингот во хотелиерството.....	33
1.4.1. <i>Создавање на хотелски производ</i>	33
1.4.2. <i>Цената како фактор на конкурентност</i>	34
1.4.3. <i>Улогата на промоцијата во позиционирање на хотелите</i>	38
1.4.4. <i>Канали на дистрибуција</i>	44
1.5. Улогата на маркетингот во стратешкото планирање.....	48
1.6. Елементи на маркетинг стратегијата.....	51

II. БРЕНДОТ КАКО НОСИТЕЛ НА МАРКЕТИНГ ПЕРФОРМАНСИТЕ.....58

2.1. Улогата на брендот во современото работење.....	58
--	----

2.2. Функции на брендот.....	60
2.3. Финансиски показатели на вредноста на брендот.....	62
2.3.1. Брендот како нематеријална сопственост.....	62
2.3.2. Финансиски третман на нематеријалниот имот, брендовите и гудвилот.....	63
2.4. Модели за проценка на вредноста на брендот.....	65
2.4.1. Трошоковно-ориентиран модел.....	66
2.4.2. Пазарно-ориентиран модел.....	67
2.4.3. Алтернативни пристапи за оценување на брендот.....	67
2.4.4. Емоционално вреднување на брендот.....	71
2.5. Улогата и важноста на брендот на хотелот во пазарно позиционирање.....	74
2.6. Карактеристики на хотелскиот бренд.....	78

III. УЛОГАТА НА УПРАВУВАЧКОТО СМЕТКОВОДСТВО ВО ДЕФИНИРАЊЕ И СЛЕДЕЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАРКТИНГ СТРАТЕГИЈАТА.....82

3.1. Потребата да се дефинираат финансиските резултати на маркетинг стратегија.....	82
3.2. Стратешко управување со сметководство и управување со сметководство за маркетинг.....	87
3.3. Влијанието на елементите на маркетинг стратегијата на ниво на фиксни трошоци...	94
3.4. Пресметка на придонесот од добивка од елементи на маркетинг стратегија.....	100
3.5. Влијанието на елементите на маркетиншката стратегија врз вредноста и структурата на средствата и обврските.....	106

IV. ПРИМЕНА НА ФИНАНСИСКИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ВО ХОТЕЛИТЕ.....112

4.1. Финансиско –економска анализа.....	112
4.2. Приходи и расходи на хотелите.....	114
4.3. Финансиски извештаи.....	117
4.4. Рацио анализа.....	118
4.4.1 Показатели за ликвидност.....	119
4.4.2. Показатели за активност (ефикасност на управување).....	120

4.4.3. Показатели за финансиска структура.....	123
4.4.4. Показатели на профитабилност.....	123
4.4.5. Показатели на пазарната вредност.....	125

V. ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ ПЕРФОРМАНСИТЕ.....126

5.1. Профитабилноста како индикатор на маркетинг перформансите.....	126
5.2 Нето сегашна вредност на маркетинг вложувањата.....	127
5.3 Внатрешна стапка на враќање на инвестициите.....	133
5.4 Враќање на маркетинг инвестициите (ROMI).....	135
5.5. Индикатори поврзани со перформансите на брендот.....	137
5.6. Индикатори поврзани со сатисфакцијата на потрошувачите.....	138
5.7. Концептот на животна вредност на потрошувачите во контекст на мерење на маркетинг ефективноста.....	141

VI. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА СО ТУРИЗМОТ И ХОТЕЛИЕРСТВОТО ВО КОСОВО И ПРИМЕНА НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА.....144

6.1. Основни карактеристики на Косово како туристичка дестинацијата.....	144
6.2. Карактеристики на хотелската индустрија во Косово.....	148
6.3. Приходи од областа на туризмот.....	155
6.4. Примена на маркетинг стратегијата на туристичкиот пазар во Косово.....	157
6.4.1. Туристички производ на Косово од аспект на маркетингот.....	160
6.4.2. Цена туристичкиот производ.....	162
6.4.3. Дистрибуција на туристичкиот производ.....	164
6.4.4. Промоција на туристичкиот производ.....	165
6.4.5. Позиционирање, создавање и брендирање на Косово како туристичка дестинација.....	167

VII. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ПРИМЕНАТА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАРКТИНГ СТРАТГИЈАТА НА ХОТЕЛИТЕ ВО КОСОВО.....	172
7.1. Избор на метод на истражување.....	172
7.2. Анализа на одговорите.....	173
7.2.1. Демографски карактеристики на хотелите и испитаниците.....	173
7.2.2. Квантитативна анализа.....	178
Заклучок.....	192
Литература.....	197
Прилози.....	202

АПСТРАКТ

Да се нагласи важноста на маркетингот во современите деловни услови, речиси и да не е потребно. Сепак, брзиот развој на маркетинг техники и неговата важност не се проследено со соодветен развој на корелирани мерки за финансиско работење. Таков развој неизбежно доведува до ситуација каде што е тешко да се изврши соодветна валидација на резултатите од искористеноста на ресурсите доделени на маркетингот. Резултатот е тоа што е тешко да се управува целосно и соодветно на активностите и проектите кои се вршат во рамките на маркетингот на начин да се максимизираат целокупните финансиски перформанси на компаниите. Затоа е неопходно да се моделира управувачкото сметководство за маркетинг и да го стави во врска со сметководството за стратешкото управување. Моделирањето на менаџерското сметководство за маркетинг мора да започне од улогата која маркетинг стратегија има во рамките на стратегијата на компанијата и нејзините елементи од страна кои треба да ги следат постигнатите финансиски резултати. Поради оваа причина, во рамките на оваа дисертација ќе се испита влијанието кое маркетинг перформанси се имаат на организациските перформанси, на хотелите со цел да се поттикне хотелите во Косово, да посеедуваат повеќе внимание на маркетинг и на мерењето на неговите ефекти, со крајна цел да имаат подобри перформанси и конкурентна предност во борбата со нивните конкуренти

Клучни зборови: управувачко сметководство, маркетинг перформанси, хотели, Косово

ABSTRACT

To emphasize the importance of marketing in modern working conditions, it is not necessary. However, the rapid development of marketing techniques and its importance are not the development of correlated measures for financial operation was adequately followed. Such development inevitably leads to situations where it is difficult to carry out an appropriate validation of the results from the utilization of the resources allocated to marketing. The result is that it is difficult to manage fully and appropriately the activities and projects that are carried out within marketing in a way to maximize the overall financial performance of the companies. It is therefore necessary to model the management with the marketing accounting and to put it in relation to the strategic management accounting. Modeling marketing managerial marketing must start from the roles that marketing strategy has in the company's strategy and its elements from those who need to follow the financial results achieved. For this reason, within this dissertation, the impact of marketing performances on the organizational performance of the hotels in order to encourage hotels in Kosovo, to see more attention to marketing and to measure its effects, will be examined, with the ultimate aim of have better performance and competitive advantage in the struggle with their competitors

Key words: management accounting, marketing performances, hotels, Kosovo

ВОВЕД

Современиот бизнис се карактеризира со големо влијание на маркетингот врз успехот на претпријатијата. Иако маркетингот има развиено сопствени системи за управување со информации преточени во маркетинг информатички систем, софтвер за следење на односите со клиентите и разни бази на податоци, се чини дека информативниот систем што го користат маркетинг менаџерите може да се подобри преку дефинирање на показатели за финансиско работење. Комбинирање на нефинансиски и финансиски индикатори во извештаите за маркетинг менаџмент, може да се создадат предуслови за донесување на подобри одлуки.

Маркетинг сигурно има значително влијание врз постигнувањето на крајна добивка на компанијата. Се поставува прашањето, на кој начин може да се мери неговиот придонес за создавање на профит? Друго релевантно прашање е вредноста на средствата на компаниите под маркетинг контрола? Се поставува и прашањето за ефектите од инвестициите во маркетингот на создавајње на економски профит за компанијата во наредните години. Маркетингот влијае и на нивото на ризик поврзан со бизнисот на компанијата. Солвентноста и ликвидноста и генерираното ниво на фиксни трошоци во областа на маркетингот се елементи кои придонесуваат за нивото на деловен ризик. Се поставува прашањето како маркетинг функцијата влијае на овие вредности - на пример, со генерирање на ниво на ресурси потребни за нејзината работа или преку усогласеност на приливот и одливот.

Маркетинг стратегија го дефинира основниот начин на кој функционира маркетингот за да ги постигнат своите цели. Како таква, таа последователно ќе влијае на остварената добивка во една година. Сепак, влијанието врз усогласеноста на приливот и одливот, нето паричниот тек, исто така е економски профит или нивото на потребните средства за негова реализација во подолг временски период. На пример, плаќањата се дефинирани во рамките на маркетинг миксот. Како таква, таа има значително влијание врз нивото на потребните средства за кредитирање на клиентите, динамиката на паричните приливи, нивото создадено продажбата и профитот итн. И други елементи на маркетинг стратегиите имаат слични ефекти. Така се чини дека постои значително неразвиена област

на истражување во рамките на управувачкото сметководство поврзано со финансиските резултати на маркетинг стратегијата. Воведот во управувачкото сметководство веќе е направено од стратешко управување со сметководство - врз основа на студија за конкурентна предност. Сепак, методологијата на управувачкото сметководство а за маркетингот треба дополнително да се надгради начинот кој обезбедува подобри информации за маркетинг менаџерите. Постоечките и новите показатели за успешност треба да се интегрираат во единствен систем за известување што може покажуваат различни финансиски димензии постигнати со примена на дефинирани маркетинг стратегии.

Затоа, во оваа дисертација се разгледуваат различни постоечки методолошки проблеми и потенцијални начини за нивно решавање. Првиот проблем е поврзан со одредувањето на придонесите на профитот поврзан со целокупното функционирање на маркетингот. Прикажан е придонесот и севкупниот резултат на примената на дефинирана маркетинг стратегија. Особено е важно да се дефинира придонесот кон добивката која е постигната од страна на некои елементи на маркетинг стратегијата. На пример, според поединечни производи како основни средства за обезбедување на задоволството на клиентите. Потоа, според целните клиенти. маркетинг стратегијата ги дефинира групите на клиенти со кој ќе прави бизнис. Поради оваа причина, важно е да се види колку е придонесот на добивката да се генерира основата за работа со секоја дефинирана целна група на клиенти. Конечно, во современи услови, брендот стана важен начин за препознавање на понудата на компанијата на пазарот. Во исто време, стана нематеријално средство кое се очекува да биде финансиски значајни резултати. Затоа се поставува прашањето колку брен надот компанијата или колку индивидуални брендови кои компанијата ги генерираше, придонесоа за профит. Друг релевантен проблем за истражувањето е придонесот кон маркетиншката стратегија во целина генерираат солвентност и ликвидност на претпријатија. Важно е да се види колку производи или целни клиенти или брендови генерираат паричните текови и во кои временски интервали. Важно е да се види колку средства и инвестиции бараат. Третото важно прашање е следењето на финансиските ефекти за инвестирање на потребната маркетинг стратегија во нејзините елементи - клиенти, производи, брендови. Маркетинг стратегиите се

дефинирани и врз основа на овие елементи. Секој од овие елементи има сопствен животен циклус за време на кои вредноста на циклусот е различна во различни години на овој циклус паричните текови се различни со различни севкупни ефекти врз создавањето на економскиот профит. Потребно е да се најдат соодветни начини не само за планирање, туку и за следење на ефектите од инвестициите. Четвртиот најрелевантен проблем е поврзувањето на индикаторите за финансиско работење со маркетинг стратегија со портфолио концепти кои се користат во стратегискиот менаџмент и стратешки маркетинг менаџмент - како Бостон Консалтинг Група Матрикс (BCG матрици), матрици на Ансонофите, матрици за атрактивност на пазарот и слично. Овие матрици се значајни кај анализата и планирање на стратегија на компанијата и маркетинг стратегија како негов дел. За сега, не постојат начини да се покажат резултатите од маркетинг стратегијата на тој начин што да овозможува да се поврзат со аналитички портфолио матрици. Конечно, се поставува прашањето како да се поврзат сите горенаведени во единствен и конзистентен поврзан систем за известување.

Предмет цел и задачи на истражувањето

Современото работење се одликува со голем ефект на маркетингот на успехот на претпријатија. Иако маркетингот разви свои сопствени системи за информирање на менаџментот, маркетинг информациски систем, софтвер за следење на односите со купувачот и разни база на податоци, делува информационите системи кои ги користат маркетинг менаџерите може да бидат подобро преку дефинирање индикатори за финансиски перформанси. Со комбинирање на нефинансиските и финансиски индикатори перформансите во извештаите маркетинг менаџмент, може да се создадат предуслови за донесување на квалитетни одлуки. Маркетингот сигурно влијае на остварувањето на конечниот профит на претпријатието.

Маркетингот влијае на ниво на ризикот поврзан со бизнисот на претпријатието. Солвентноста и ликвидноста, како и генерирани ниво на фиксни трошоци во маркетингот, се елементи кои придонесуваат за нивото на ризик за работењето. Во тој контекст се поставува прашањето како функцијата на маркетинг влијае на овие вредности - на пример

преку генерирање на нивото на потребните средства за нејзината работа или преку усогласеност на приливот и одливот. Поаѓајќи од претходното, предмет на истражување во овој труд ќе биде:

- На кој начин може да се мери неговиот придонесот на маркетингот за создавање на профит?
- Каква е вредноста на средствата на претпријатијата кои се под контрола на маркетинг?
- Кои се ефектите на инвестициите во маркетингот на создавање на економски профит на претпријатијата во следните години на работењето.

Целта на нашето истражување е утврдување на придонесот на профитот поврзан со целокупното работење на маркетинг. Наведениот придонес го пок ажуваи целокупниорезултат на примена на дефинирани маркетинг стратегии. Посебно е важно да се дефинира придонесот на профит кој е остварен според одредени елементи на маркетинг стратегија. Според нашето знаење (увид во достапната литература) истражувањето на овој тип не е спроведено претходно во нашата земја и според тоа можеме да го очекуваме значаен научен придонес и во теоретски и практични услови.

Значи задачата е преку симбиоза на науката и практиката да се дадат насоки за успешно работење во променетите услови.

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

Кое е местото и улогата на управувачкото сметководство во дефинирањето и следењето на перформансите на маркетинг стратегијата?

Каква е улогата на буџетот во управувањето со финансиското работење на маркетингот?

Кои се карактеристиките и типовите на современите информациони системи во хотелите?

Каква е состојбата со хотелската индустрија во Косово?

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

Во првиот дел од трудот **Примена на маркетинг стратегии** се разгледуваат општите прашања на стратегија на претпријатието и маркетинг стратегии. Прво се разгледува процесот на формулирање на стратегии на претпријатијата и нејзините нивоа, со дефинирање на иста маркетинг стратегија. Тогаш дефинира маркетинг стратегија и нејзините различни видови. Разгледувањето на маркетинг стратегија е важно, за да се дефинираат соодветни носители на приходи и трошоци по кои е можно да се пресметаат различните показатели на финансиските перформанси на маркетингот. Размислувањата за стратегијата на претпријатијата и маркетинг стратегија се поврзуваат со менаџерскиот циклус - планирање, организирање, водење, контрола. Улога на управувањето на сметководството се гледа во тоа да се соодветно го поддржува планирањето, да помогне да се следат резултатите од работата по организациски целини, создаваат информациски претпоставки за водењето на работењето и да се споредување со планиран со остварен создава можност за контрола и анализа на остварувањата со дефинирање на потенцијално потребни корекции.

Во рамките на вториот дел **Брендот како носител на финансиските перформанси**, акцентот е ставен на брендот како носител на финансиските перформанси. Во внатрешноста на главата која обработува финансиски показатели за брендот на продуктивноста, прикажани се и методологии или предизвици поврзани со проценка на вредноста на брендот.

Во третиот **Улогата на управувачкото сметководство во дефинирањето и следењето на перформансите на маркетинг стратегијата** прво се разгледува потребата за дефинирање на финансиските перформанси на маркетинг стратегиите. Понатаму ќе се осврнеме на стратегиското управувачко сметководство и управувачкото сметководство за маркетинг. Врз основа на методите дефинирани со управувачкото сметководство, може да се дефинира начинот на кој маркетингот придонесува за целокупната работа преку зголемување на нивото на фиксни трошоци, на кој начин можно е да се пресмета придонесот на профитот по поединечни елементи на маркетинг стратегии, како и како е

можно да се дефинира влијанието на елементите на маркетинг стратегија врз вредноста и структурата на работните средства и имоти, како што е можно да се пресметаат трошоците на конкурентските предности и, како е можно да се идентификува влијанието на маркетинг микс стратегии на парични текови во иднината.

Во Четвртиот дел **Примена на финансиските показатели во хотелите** се разгледуваат финансиските показатели во хотелите. Разгледувани се различни финансиските показатели и нивната анализа во хотелите. На крај, се покажува како за овие показатели можат да влијаат врз идните деловни одлуки во хотелите.

Во петтиот дел **Индикатори за мерење на маркетинг перформансите** се разгледуваат наведените индикатори. Истите се поделени на финансиски и нефинансиски, во зависност од тоа како истите се манифестираат, а исто така и на краткорочни и долгорочни, во зависност од временскиот хоризонт на кој се однесуваат. Најпрво ќе бидат анализирани определени финансиски показатели за мерење на ефектите од маркетингот и тоа: профитотабилноста, нето сегашната вредност, внатрешната стапка на повраток на инвестициите, повратокот на инвестициите во маркетингот (ROMI). Од нефинансиските показатели за мерење на ефектите од маркетингот се врши анализа на есенцијалните индикатори поврзани со перформансите на брендот, индикатори поврзани со сатисфакцијата на потрошувачите, концептот на животна вредност на потрошувачите во контекст на мерење на маркетинг ефективност и останати нефинансиски индикатори.

Во седмиот дел **Анализа на состојбата на туризмот и хотелиерството во Косово**, внимание е посветено и на анализа на туристичката понуда во Косово, согледувајќи ги постоечките сместувачки капацитети и проектирајќи ги идните потреби за сместување. Акцент е ставен и на потребата за трансформирање и креирање конкурентен и препознатлив туристички производ на Косово. Со цел да се заокружи прашањето за значењето на туризмот во економската активност на Косово, направена е детална анализа од која се согледува неговиот придонес во вкупната економска активност на земјата, влијанието кое го има врз вработеноста, како и ефектите кои ги предизвикува врз платниот биланс.

Значајно место во последната целина од овој дел ќе заземе анализа на хотелиерството во Косово, имајќи ја во предвид стратегија за развој, насоките и ограничувачките фактори.

Во осмиот дел **Емпириско истражување за примената на финансиските перформанси на маркетингот во хотелите во Косово** е прикажано и спроведено истражувањето, користејќи го длабокото интервју, со лица кои како менаџери користат или се запознаени со користењето на перформансите на маркетинг за одлучување во конкретни претпријатија. Користен е методот на длабинско интервју, бидејќи било битно е соодветно да се дознаат мислења на менаџерите поврзани со финансиски мерења на маркетинг перформанси. На испитаниците им се поставуваат прашања како традиционално применети индикатори на ефикасноста на маркетингот, како и на нови предложени показатели во работата. Резултатите од истражувањето беа обработени и презентирани во оваа глава. Конечните наоди на самиот труд се дадени во заклучокот.

Методологија на истражување

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

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

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

Воедно овој труд ќе се темели претежно на користење на кабинетско истражување (desk research) и со користење на емпириски податоци и показатели кои стручната литература ги познава. Одредени теренски истражувања (field research) ќе ги направиме со користење на Интернетот како медиум кој содржи голем број на секундарни податоци.

Примарните податоци кои се ќе ги добиени преку теренска анкета, односно прашалник кој ќе биде испратен до менаџерите на сите позначајни хотели во Косово.

Податоците добиени преку анкетата се од примарно значење за целите на овој труд, бидејќи ќе ги добиеме од главните институции кои се засегнати со проблематиката на истражување кои податоци ќе ни дадат насоки на со кои прашања и со кои проблеми се соочуваат хотелите во Косово и на кој начин тие проблеми би се надминале, се со цел што поуспешно да ги имплементираат презентираниите управувачкото сметководство и успешно дефинирање и следењето на перформансите на маркетинг стратегијата во хотелите во Косово.

Основна и помошни хипотези

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

Но: Може да се дефинира група на индикации за финансиските перформанси преку кои се мерат ефективните маркетинг стратегии на хотелите

Врз основа на истражувачката хипотеза ќе ги поставиме и следните помошни хипотези:

1. Неопходно е да се развие сегмент на управувачката сметководство за мерење и унапредување финансиските перформанси на маркетингот.

2. Можно е да се пресмета профитабилноста на елементите на маркетинг стратегијата и да се следи нивното влијание за солвентноста и ликвидноста на компанијата.

3. Можно е да се прикаже ефикасноста постигната во еден извештај за ефикасноста на раководството со годишен придонес од индивидуален маркетинг елемент на бизнисот, долгорочното финансиско влијание на маркетинг бизнис елементите мерени со нето сегашната вредност и влијание врз солвентноста / ликвидност на претпријатие предизвикано од индивидуалните маркетинг стратегии.

4. Во маркетинг менаџмент извештаи можно е да се користи класификација на трошоци релевантните менаџери за маркетинг, како што се делење на трошоците за: а) трошоци за стекнување, трошоци за одржување и трошоци за задржување на клиенти; б) трошоци на одделните елементи на маркетинг микс. Како основен научен метод, за кој ќе се користи теоретски финансиски модел како основа се користи наменетиот производител на органска пастеризирана храна. Постоечката методологија на пресметка на нето сегашната вредност, пресметка на коефициентите на промет итн., се користат на начин што дозволува дефинирање на нови методолошки процедури. Моделот покажува колку индивидуалните големини можат да бидат на точен начин пресметани да генерираат извештаи до маркетинг менаџментот кои повеќедимензионално, на неколку различни бази, ги покажуваат финансиските резултати на маркетингот во комбинација со постигнатите резултати на пазарот.

Очекувани резултати

Да се нагласува важноста на маркетингот во современите услови на работењето, речиси да не е ни нужно. Меѓутоа, брзиот развој на маркетиншките техники и неговата важност не е следен со соодветен развој на кореспондентните финансиски резултати. Ваквиот развојот на настаните неминовно води во ситуација во која е тешко да се направи соодветна валидација на резултатите од користењето на ресурсите, кои се доделени на маркетинг функција. Резултатот е да тешко е целосно да се управува соодветно со активностите и проектите што се извршуваат маркетинг активностите на начин да се максимизираат вкупните финансиски перформанси на претпријатија. Затоа е потребно да се моделира управувачко сметководство за маркетинг и да се позиционира во однос на стратешкото управувачко сметководство.

Имајќи го во предвид горенаведеното Моделирањето на управувачкиот сметководство за маркетингот мора да започне од улогата која маркетинг стратегија има во рамките на стратегијата на претпријатието и од нејзините елементи по кои треба да ги следат остварените финансиски перформанси. Од таа причина потребно е да се разгледаат разгледаните начини за пресметување на придонесот на профитот од маркетинг-стратегии во целост, а потоа, по поединечни елементи на маркетинг стратегии. Во оваа постапка

беше потребно прво дефинирање и потоа да наоѓање на соодветни начини на пресметување на трошоците, класифицирани по категории релевантни маркетинг менаџери - како трошоци класифицирани во согласност со маркетинг миксот односно неговите елементи и поделементи.

Во тие рамки ја гледам и можноста од давање на соодветен научен придонес со реализацијата на ова истражување. Изработката на докторската дисертација ќе претставува придонес како во полето на научното третирање на проблематиката на улогата што ја има управувачкото сметководство во маркетинг стратегиите на хотелите во Косово. Со овој труд ќе настојувам да го приближам до научна јавност и со тоа да создадам поттик и подлога за понатамошно проучување на проблематика која не е доволно експлоатирана во научните кругови. Во тие рамки, сметам дека научниот придонес на трудот од посебно значење за Косово ќе се состои од следново:

докторската дисертацијата ќе претставува систематизирано и сеопфатно третирање на аспектите кои го третираат прашањето за управувачкото сметководство маркетинг стратегиите и нивната улога во хотелската индустрија;

посебна вредност на докторската дисертација ќе претставува определувањето на местото и улогата на современите брендирањето и примена на маркетинг миксот во хотелите во Косово преку приодот кон истражување на пазарот, формирањето на туристичкиот аранжман, утврдување на целите и политиката на пласманот на туристичките услуги;

изработката на дисертацијата ќе даде и голем придонес во практичната примена на финасиските прформанси при формулирањето на маркетинг стратегиите во хотелите, но и со третирање на прашања кои се однесуваат за идни потреби за законски, институционални и промени во хотелската индустрија, со цел да ја зајакнат својата конкурентност на пазарот.

I. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТОТ И НЕГОВАТА УЛОГА ВО СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ

1.1. Процесот на стратешко планирање за остварување на оперативните цели

Стратегијата на компанијата се создава со цел да се задоволат барањата на засегнатите страни. Основната цел на стратегијата на менаџментот може да се одбележи со постигнување на конкурентска предност, во значителен степен, или минимизирање на оваа големина за конкурентите врз основа на континуирана студија планирање стратешка позиција. Концептот на стратешкото управување создава креативен, индивидуализиран, постојан и итеративен процес на управување одговори на предизвиците на животната средина, со постигнување успех и спречување на изненадувања е основа за усогласување на сите ресурси со цел да се создадат стратешки предности.

Стратешкото управување во услови на дисконтинуитет значи таков пристап кон околината кој не се базира само на адаптација и реакција, што подразбира третман на средината како што е дадена. Целта треба да биде предизвикување промени во средина, што би биле позитивни од гледна точка на постигнување на деловните цели на компанијата и обезбедување на конзистентност и стабилноста на промените во самиот бизнис (проактивен пристап). За да се направите тоа, постои потреба од обезбедување на соодветен информативен систем и постојан прилив на информации.

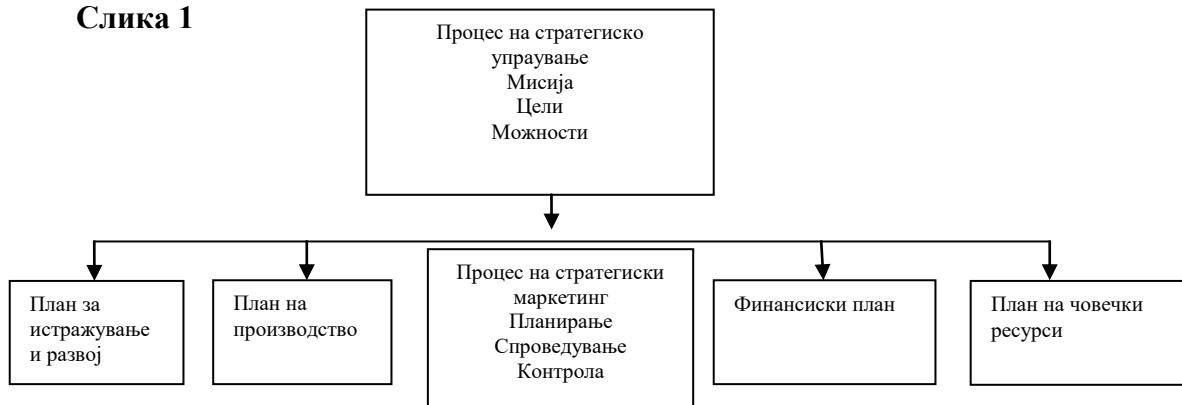
Примената на концептот на стратешки менаџмент од страна на компанијата зависи од карактеристиките на средината и нивото на примена на системот за планирање воопшто. Време на промена во средината и потврдата дека нивната брзина може да се зголеми само со дуплирање на бројот на актери и непредвидливоста на нивните врски, укажува на потребата за примена концептот на стратешки менаџмент од страна на компанијата, особено во активностите што ги има се подложни на влијанија од околината. Стратешкото управување претставува, во тековните, турбулентни услови, ефикасно управување со владата, со цел да се создаде стратешка рамнотежа помеѓу претпријатито ресурсите и закани и шанси од околината. Ова е особено важно за туристичките компании во економијата, поради карактеристиките на елементите на средината, за кои беше кажано.

Како придобивки, кои може да се постигнат со примена на концептот на стратегискиот менаџмент од страна на претпријатијата од туристичката индустрија се однесуваат на:

- а) потенцијал за таргетирање на активности кои би можеле да обезбедат подобра стратегија позиција;
- б) прифаќање на важноста на долг временски хоризонт за успех во бизнисот;
- в) Обезбедување на основа за воспоставување активен однос со турбулентната средина;
- г) овозможување на усвојување на сложени стратешки одлуки со користење на посебни концепти, модели и методи.

Клучни фази во стратегискиот менаџмент и стратешките процеси на маркетинг се прикажани на Сликата 1

Слика 1



Извор: Milisavljević, M., Maričić, B., Gligoriјеvić, Osnovi marketinga, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010.

Од сликата можеме да забележиме дека мисијата на организацијата мора прво да се дефинира, што е преведени во збир на цели кои се насочени кон работата на организацијата. Понатаму се пренесува одлука за портфолио на работни места и производи, и распределба на ресурси за поддршка на секоја од работите и производите. Се креира план за секоја деловна единица и маркетингот, како и други функционални планови кои го поддржуваат планот на ниво на организацијата. Тековните трендови и предвидувања на темпото и карактерот на промените, особено во опкружувањето, предвидуваат дека примената на концептот на стратешки менаџмент ќе биде неопходна за таа цел обезбедувајќи основа за ефикасноста и ефективноста на деловното работење на туристичката индустрија и нивниот раст и развој.

1.2. Алатки и техники на стратегискиот менаџмент

За да може ефективно и ефикасно да се остварат целите на стратегискиот менаџмент се користат одредени алатки и техники. Според Heleta алатките и техниките кои се користат во стратегискиот менаџмент се¹:

1. SWOT матрица
2. Методот на сценарио.
3. Портфолио матрица.
4. Избалансиран Scorecard да се воспостави врска меѓу стратегијата и системот на оценување на постигнатите резултати.

1.2.1. SWOT анализа

Оваа анализа, односно неговата методолошка рамка, во современи услови е најчесто користена техника за стратегиско планирање и стратегискиот менаџмент. Исто така, се нарекува и TOWS матрица, а нејзина задача е помош во утврдување на сегашните и идните можности и закани од околината и на предностите и слабостите на компанијата². Основната идеја на SWOT анализата е да им овозможи развојно однесување на компаниите со кои се обезбедува максимално искористување на можностите и способностите да се најде начин да се минимизираат слабостите и заканите. Во почетокот на осумдесеттите години развиена е TOWS матрица која ги анализира истите фактори како и SWOT анализата и се базира само на надворешните фактори, односно. во обратен редослед во однос на методолошкиот пристап на SWOT анализата.

Анализата се врши преку следните фази:

1. Се врши внатрешна анализа
 - главните интерни способности (силата)

¹ Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd.

² TOWS или SWOT е акроним од првите букви на англиски зборови: Strengths (моќ), Weaknesses (слабост) Opportunities (шансите) и Threats (закани);

- Критички внатрешни слабости.

2. Се врши екстерна анализа

- можности во близина
- главните закани од околината.

Според Johnson SWOT анализа е често се практикувана техника која се користи во ситуационата анализа³. Препорачливо е SWOT анализата да се врши од страна на менаџерите, кои се добро ја познаваат организацијата. Понатаму исто така е потребна соработка со консултантски компании кои се со специјализирани знаења, вештини и независни гледање.

Содржината на SWOT анализа на една компанија во областа од туризмот се менува со текот на времето, па дури и во поедини туристички сезони. Одговорите кои компанијата ги добива со SWOT анализа треба да се користат да се направи важни стратески одлуки - дефинирање на мисијата и визијата на компанијата, идните цели на компанијата и стратегии со чија помош ќеможе да се постигнат поставените цели, како и можностите и заканиите од околината. Менаџерите треба да ја разберат целта на анализата на околината и да ги идентификуваат различните нивоа на постојната организациска средина и потребата да се разберат препорачаните насоки за спроведување на оваа анализа.

SWOT анализа може да се сфати и како една ситуациона анализа кој помага во надминување на т.н.. стратески јаз. Разликите помеѓу позициите во која организација или поединецот е во моментот и каде што би сакале да биде. Успехот се базира на фактот дека за подобро искористување на можноста, која работи во корист на компанијата и минимизирање на слабостите и заканиите, што претставуваат опасност. SWOT анализа е пожелно да се прави во секоја ситуација.

SWOT анализата преставува развојна стратегија од која произлегуваат различни SWOT профили, кои упатуваат на различни комбинации на клучните елементи од SWOT анализата, на пример. предности и недостатоци, предности и можности и сл. Доколку сме запознаени со придобивките и можностите тогаш знаеме што треба да се развива кајтој сегмент, и ако ние сме помалку запознаени со некои профил и ни дава помала можност за развој.

³ Johnson, G. and Scholes, K. (1998) Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall

Со спротивставување на екстерните (закани и можности) и внатрешните (слабости и способности) може да се идентификува четири видови на стратегии:

1. Мини - мини стратегија (WT), која има за цел да се минимизираат внатрешните слабости и закани од опкружувањето.

2. Мини - макси стратегија (WO), која има за цел да се минимизира внатрешни слабости и да се максимизираат шансите кои ги овозможува околината.

3. Макси - мини стратегија (ST), која бара начин да се минимизираат заканите од околината и да се максимизира нивната способност.

4. Макси - макси стратегија (SO), која има за цел да се максимизира своит интерни способности, притоа максимално користејќи ги на сите можности од околината.

Табела 1 Видови SWOT стратегии

Интерни фактори	Екстерни фактори	Сила	Слабости
Шанси		Макси-макси стратегија	Мини-макси стратегија
Закани		Макси-мини стратегија	Мини-мини стратегија

Извор: Wechrich, H., The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis, Long RangePlaning, No.4/1993., str.344

Применувајќи ги SWOT и TOWS анализите, менаџментот доаѓа до индентификација на критичните фактори на успехот или неуспехот, поради што оваа техника и неговата методолошка рамка доби широка употреба во практиката на стратегската анализа и изборот на стратегиски опции за двете организации, односно компании како целина, така и за нивните организациони единици или области на делување и работење на туристичките единици.

1.2.2. Методот на сценарио

Сценарио претставува серија на сцени и опции кои доведуваатво меѓусебна врска на одлучување и случувања. Во деловното планирање методот на сценарио почнал да секористи во средината на седумдесеттите години на минатиот век, а посебна примена е

пронајдена во стратегиското планирање и стратегискиот менаџмент⁴. Milisavljević, методот на сценарио го дефинира како "хипотетичка низа на настани изградени заради ставање во фокусот на вниманието на причинските последици и точката на нивно утврдување⁵". Во тој контекст треба да се одговори на две клучни прашања:

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

Преку овој метод квалитативно може да се предвиди иднината врз основа на веројатноста дека иднината е тешко да се измери и контролира. Преку сценариото се опишува одредена состојбата во иднината, која "е прифатлива" и "веројатна" со повеќе алтернативи.

Според Baker сценаријата може да бидат квантифицирани и прецизни (hard—цврст пристап) или може да бидат квалитативни и дескриптивни (soft - мек пристап), иако најчесто се користи нивната комбинација⁶.

Според Milisavljević и Todorović сценарио се разликува од другите методи за предвидување во две работи⁷:

- Дава поквалитетна и општа дескрипција за тоа како ќе се развива во сегашноста, во иднина;
- Вообичаено се обидува да идентификуваат ковани сет на можни иднини, од кои секоја може да се случи, но ниту за една не сосема извесно;

Управување со сценарио бара од менаџерот да ги процени сите сценарија, имајќи ги во предвид економските услови соодветствуваат на дисконтинуитет, на пр. "ситуацијата без историја", каде што иднината нема никаква врска со минатото. Токму примената на оваа метода покажа предности во однос на турбулентно опкружување, во која

⁴ Литературата во оваа област зборот сценарио се појавува во доцните шеесетти години во книгата на H.Kahuna и A.Winera: "The year 2000», каде тие го дефинираат сценариото како хипотетички сет на настани конструиран со цел да се задржи вниманието на причинско-последична процеси и донесувањето на одлуки.

⁵ Milisavljević M. (1995). Osnovi strategijskog menadžmenta ,Poslovna škola menadžmenta, Beograd

⁶ Baker, M.J. (1992). Marketing Strategy and Management, MacMillan

⁷ Milisavljević, M., Todorović, J. (1994). Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd.

организацијата ја спроведува својата мисија, неизвесна иднина и потребите на организацијатана промените во средина да работи брзо и флексибилно.

Сценарио опишува состојба на иднината ", наизглед прифатлива" или "веројатна". За една компанија во туристичката индустрија на интерес е да што има повеќе сценарија кои нудат повеќе алтернативни иднини. Секое од сценаријата (слика на иднина) како квантитативной квалитативно ги објаснува идните случувања и нивните импликации на работењето.

Во сценариото на иднината се опишани:

- Поголема или помала веројатност настани,
- Различни оценки на можностите и заканите
- Со различни ставови за иднината (оптимистичка, нормална и песимистичка)

Според Johnson and Scholes како цели на овие методи во релативно голема туристичка компанија може да се наведат⁸:

- Инкорпорирање на алтернативниот развој на околината во еден конзистентен и за претпријатието релативен облик;
- Идентификација на преломните точки, дисконтинуитети и опасности кои даваат сигнали за рано предупредување и за кои можат да се спремат планови за соочување на претпријатието со нив;
- Создавање на рамка за спроведување на промените во околината во економското изразување и долгорочното економско предвидување;
- Обезбедува основа за анализа за обемот за можните исходи од интеракцијата помеѓу различните средини, со една страна, и на различните гранки и пазари како и политиката на претпријатието, од друга страна;
- Тестирање на резултатите од тестот на различни стратегии на компаниите и конкуренти во различни средини.

⁸ Johnson, G. and Scholes, K. (1998) Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall.

1.2.3. Портфолио матрица

Портфолио менаџментот претставува корисен концепт за планирање, организирање, водење и контрола на стратешкиот микс за деловното портфолио за организацијата. Во суштина, портфолио пристапот може да послужи како инструмент за анализа на состојбите, но исто така и за утврдување на целното деловно портфолио, односно за избор на стратегии за негово реструктурирање.

Според Porter во пракса се фаворизираат портфолио матрици, поради својата едноставност, транспарентност и употреба. Нивната предност може да се согледа во можноста за добивање на увид во позиција на одделни производи, група на производи или активности на стратешкото работење на портфолио матрицата.

Како синоними за портфолио матриците можат да се наведат: BCG - пораст на пазарот / удел на пазарот, Деловни мрежи, Технолошки мрежи, ADL матрица, матрица се користи за да се добие увид (преглед) на позицијата на производите и стратешките деловни активности.

Раст на пазарот/пазарно учество BSG матрица. Вертикалната оска претставува раст на пазарот. Порастот на пазарот е процентот на годишната стапка на раст со која се постигнува туристичка компанија, прилагодени за инфлацијата. На хоризонталната оска се дадени во однос на уделот на пазарот, која се пресметува со делење на удел на пазарот со оние кои имаат трите најголеми конкуренти во стратешка група. Преку комбинирање на овие две оски може да се најдат и да се прикаже речиси секоја состојба на пазарот. Анализата туристичката компанија треба да ја спроведе низ неколку фази:

- Првата фаза: одредување на листа на привремени деловни-пазарни позиции, поаѓа од постоечките сегменти и нови критериуми (туристички групи, подрачје, технологии, екологија);
- Втората фаза од "привремена" кон "фиксна" SBU,
- Третата фаза: утврдување на границите на пазарот (конкуренција меѓу SBU);
- Релативноучество на пазарот (ниско и високопазарно учество, и ниска и висока стапка на пораст на пазарот, на четири области на матрицата)

- Стапка на раст на пазарот (растечко, опаѓачко, статично);

Релативното учество на пазарот се пресметува на следниот начин:

$$РУП = \frac{\frac{СП}{ВП}}{\frac{ПВК}{ВП}} \times 100 = \frac{СП}{ПВК} \times 100 \quad (1)$$

каде што

РУП Релативно пазарно учество

СП Сопствена продажба

ВП Вкупна продажба

ПВК Продажба на водечкиот конкурент

$$СРП = \frac{ВП_t - ВП_{t-1}}{ВП_{t-1}} \quad (2)$$

Доколку пазарното учество е > 1 се дефинира како високо, односно компанијата е лидер на пазарот и има најголем удел на пазарот. Кај стапката на раст на пазарот, што подразбита дека 10% претставува граница помеѓу високите и ниски стапки на раст и се пресметува на следниот начин⁹;

каде што;

СРП- Стапка на раст на пазарот

ВП – Вкупен пазар

t – година на разгледување

⁹ Todorović J.(2003),Strategijski i operativni menadžment,CONZIT,ISBN 86-84589-00-9, Beograd.

Слика 2 BSG матрица



Извор: Robins and Coulter, Menadžment - osmo izdanje, Data status, Beograd, str. 190, Strategija razvojjaturizma Srbije, Horwath Consulting Zagreb iEkonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 9,

Свезди (лидери на пазарот) - Производи кои бележат висок раст и висок удел на пазарот. Тоа им овозможува примена на економијата на обем, остварување на значителен профит, дополнително рекламирање, промоции и други напори потребни за одржување на овој раст. Во дадениот период, ќе дојде до транзиција од фаза на брз раст до фаза на опаѓање, а потоа и производот станува крава молзница.

Крава молзница (зрели производи) - Поради високото пазарно производите учествуваат и остваруваат значителен износ на пари, за кои не се потребни дополнителни инвестиции, бидејќи тие не растат. Типични млечни крави може да биде туристички производ која е лидер во стабилен или зрел пазар. Високиот удел на пазарот овозможува предност преку лидерство во цената над своите конкуренти, но сепак понатамошно финасирање на производот не е потребно. Кравите молзници обезбедуваат финасирање на растот и во другите линии на производите. Кравите молзници на крајот ќе забележат пад продажба и уделот на пазарот.

Прашалници (или проблематични деца, перспективни) –Производите кои забележуваат брз раст, но имаат недоволен удел на пазарот за да може да го финансираат својот раст. За овие производи не се знае неговата иднината и доста често се појавуваат на несигурни пазари. Доколку туристичкиот производ забрзано расте, тоа бара значителни финасирање или низок удел на пазарот не успева да им овозможи предност во

трошоците. Затоа, туристички претпријатија мора да финансираат производ кој можеби да има несигурна перспектива.

Кучиња (стагнација производи) - Производите кои не растат ниту пак имаат високо нивоудел на пазарот. Кучињата се само добар туристички производи или добри туристички производители во категоријата на производи за кои веќе не се атрактивни за клиентите. Кучињата имаат само неколку предности, доколку ги имаат, пред своите конкуренти. Иако може да иманекои причини за одржување на овој вид на туристички производ во живот (на пример, континуитетот на името на брендот, се додека не се завршат значителни модификации или додека линијата на туристичките производи не се заокружи), главната одлука е потоа како да се откаже од тој туристички производ или да се исфрли од линијата.

Оваа матрица има предност, бидејќи може да осигура долгорочна одржливоста на туристичкиот производ и да ги спречува менаџерите да донесуваат краткорочни одлуки, што може да наштети на севкупниот успех на. Таа исто така, им овозможува на туристичките менаџери да бидат свесни за потребите кои ги има производот.

Оваа матрица има и свои недостатоци. Прв недостаток е тоа што податоците за вкупниот пазар е тешко може да се пронајдат, но тешко и дека ќе се одржуваат на соодветен начин. Понатаму, позиција и описот на туристичките производи може да биде субјективна. Иако туристичкиот производ може даспаѓаат во криви молзници, стопанските гранки кои имаат проблеми можеби не се доволно силни за поддршка на профитот што може да го донесе кравата молзница.

McKinsey / General Electric matrix Во последнивете години се повеќе и повеќе станува популарна матрицата на Матрикс General Electric, бидејќи во може да реши некои од недостатоците на BCG матрицата. Во многу случаи, постои и потребата да се утврди на потребата од утврдување на повратокот од инвестициите или профитот, а не само на готовинскиот тек. Покрај тоа, GE матрицата овозможува користење на некои од многу важни квалитативни информации: во прв ред колку е силна единицата во споредба со своите конкуренти, односно колку е атрактивна можноста за инвестиција која одредена гранка ја нуди. Матрицата преставува планска мрежа со 9 полиња базирани на координати. Матрицата преставува планска мрежа со 9 полиња базирани на координати (Amoldo, 1984).

Табела 2 McKinsey / General Electric матрица

Сила на претпријатието	Висока	Инвестиции и раст	Селективен раст	Селективност
	Средна	Селективен раст	Селективност	Жетва
	Ниска	Селективност	Жетва	Жетва
		Висока	Средна	Ниска
		Атрактивност на индустријата		

Матрицата е поделена на зелена, бела и црвена зона.

Зелената зона - голема атракција, да се инвестира

Белата зона - компанијата треба да продолжи, но со претпазливост

Црвена зона - компанијата треба да се запре и да не продолжи понатаму

Во зелената зона постои голема атрактивност; туристички пазар е доста атрактивен за компаниите и понудата на производ СПП- е многу силна. Иако менаџерот треба детално да испита во деталматрица укажува на тоа дека тука атрактивноста е голема и не треба да се игнорира, односно компанијата треба да инвестира во овој пазар. Исто така, жолтата зона покажува дека силната на компанијата и атрактивност на пазарот, не се поклопуваат оптимално, па затоа компанијата би требало да продолжи со големо внимание. Црвената зона покажува дека ситуацијата гранката и СПП не е добра за инвестиција и дека туристичката компанија треба да се запре и да не се оди понатаму. Атрактивноста исто така вклучува и економија на обем. Секоја гранка има уникатна структура на трошоци, од која придонесува способноста да се постигнат конкурентни предности

Атрактивноста на една индустрија може да значи многу работи. Додека компанијата гледајќи кон некоја гранка, обидувајќи се да се утврди инвестиционата цел, тоа ќе ја анализира стапката на раст на овие индустрии, просечниот профит, односно профитната стапка која се остварува од страна на компаниите кои се натпреваруваат во таа гранка,

колку конкурентни ова има, силата на поедини конкуренти, како и подрачјата, односно. Атрактивноста исто така вклучува и економија на обем. Секоја гранка има уникатна структура на трошоци, која придонесува за способноста да се постигнат конкурентни предности.

Во табелата 3 е даден преглед на некои фактори кои треба да бидат се земат предвид при оценување на атрактивноста на потенцијалните инвестиции.

Табела 3 Фактори за атрактивност на секторот и силина на конкуренцијата

Атрактивност на секторот	Силина на конкуренцијата
Големината на пазарот	Релативниот удел на пазарот
Процент на уделот на пазарот	Потенцијалите за раст на пазарот
Позиција – моќта на добавувачот	Квалитет на производот
Позиција – моќта на купувачот	Имиџот на брендот
Обемот на конкуренција	Локација на туристичката компанија
Просечна стапка на профитабилност	Профитабилност
Опасност од потенцијални нови конкуренти	Увид на пазарот
Закана од замена	Цената на конкуренцијата
Циклични движења	Договор со менаџментот
	Ефикасноста на продажбата на персоналот

Извор: Luiz Moutinho, Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 395

ADL матрица ("матрица животен циклус")

- Се заснова на координатите: " конкурентската позиција на компанијата" и "фаза на зрелоста на индустријата "
- Има четири фази на животниот циклус (зрелост)на индустријата: ембрионски, раст, зрелости стареење,
- Во рамките на конкурентската позиција на претпријатијата се разликуваат следните позиции: доминантна, силна, прифатлива, одржлива, слаби и неспособни за живот,
- Во рамките на примената на оваа матрица, постојат три опции: широк спектар на стратешки опции, внимателност, селективно развој; опасност, повлекување од пазарот, дезинвестирање или ликвидација;

Слика 3 ADL матрица на туристичкиот производ

		Фази на зрелост			
		Ембрион	Раст	Зрелост	Стареене
Конкурентска позиција	Доминантна	Лидерство во трошоците Диференцијација - Стратегија на пенетрација Стратегија на отстранување на кајмакот - Стратегијата на туркање и привлекување	- Развој на пазарот - Лидерство во трошоците - Вертикална и хоризонтална интеграција - Стратегијата на спојувања и припојување - диверзификација - Стратегијата на собирање на плодови	Диференцијација - Иновација на производот - диверзификација - Стратегијата на спојувања и припојување - Стратегијата на собирање на плодови	Стратегија за развој на производите - диверзификација - Заеднички вложувања - Стеснување и намалување на - Стратегија на жетва
	Силна	Лидерство во трошоците Диференцијација - Стратегија на пенетрација Стратегија на отстранување на кајмакот - Стратегијата на туркање и привлекување	- Развој на пазарот - Лидерство во трошоците - Вертикална и хоризонтална интеграција - Стратегијата на спојувања и припојување - диверзификација - Стратегијата на собирање на плодови	Диференцијација - Иновација на производот - диверзификација - Стратегијата на спојувања и припојување - Стратегијата на собирање на плодови	Стратегија за развој на производите - диверзификација - Заеднички вложувања - Стеснување и намалување на - Стратегија на жетва - Стратегија на преживување - Дезинвестирање - Ликвидација
	Поволна	Диференцијација - Иновации на производот - Диверзификација - Стратегијата на спојувања и припојување - Стратегијата на собирање на плодови - Заеднички вложувања	Диференцијација - Иновации на производот - Диверзификација - Стратегијата на спојувања и припојување - Стратегијата на собирање на плодови - Заеднички вложувања	Диференцијација - Иновации на производот - Диверзификација - Стратегијата на спојувања и припојување - Стратегијата на собирање на плодови - Заеднички вложувања - стеснување	Диференцијација - Иновации на производот - Диверзификација - Стратегијата на спојувања и припојување - Стратегијата на собирање на плодови - Заеднички вложувања - стеснување - ослободување - ликвидација

Извор: Ćerović, S. (2003) Menadžment u turizmu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo Novi Sad

1.2.4. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC)-карта на избалансирани цели ", е рамка во која мисијата и стратегиските цели на организацијата се ставаат во комплет за мерење на перформансите на компанијата. Неејзина цел е менаџерите да добијат целосен преглед на работата и соодветно да се фокусираат на критичните области, водејќи ја стратегијата на организацијата напред. Тоа е мост помеѓу стратегијата и вештината на вработените за: континуирано подобрување овозможува помагање во комуникацијата за спроведувањето на

стратегијата на компанијата., BSC за разлика од традиционалната ориентација на краткорочни профити, воведува три дополнителни категории на мерење кои вклучуваат не-финансиски аспекти. Тоа е задоволството на клиентите, внатрешните деловни процеси и учењето и развој.

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

Рамката вклучува четири главни перспективи:

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

1.3. Поим за маркетинг и негова примена во туризмот

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

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

Иако, има бројни маркетиншки дефиниции, она што им е задничко за сите е тоа е процес на размена со примена на маркетиншки пристапи кон пазарни односи. Котлер го дефинира маркетингот како "човечка активност која е насочена кон задоволување на потреба и желба преку процесот на размена¹⁰". Истиот автор, наведува и друга дефиниција

¹⁰ Kotler, P., Principles of marketing, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986, ст.4

во која маркетингот е "општествен и процес на управување кој, преку создавање, нудење и размена на вредносни производи со други, поединци и групи добиваат она што се неопходно или што сакаат¹¹".

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

Според сознанијата на авторот првата дефиниција за маркетинг во туризмот ја дал Kripendorf, според кој е дефиниран како "систематско координирано прилагодување на деловната политика на туристичкото деловно претпријатие, како и туристичката политика на државата на локално, регионално, национално или меѓународно ниво со цел постигнување на оптимално задоволување на потребите на одредени групи потрошувачи и достигнувања, основа, соодветен профит¹²".

Popesku го дефинира маркетингот во туризмот како "координирана активност на носителите на деловните и туристичките политики со цел оптимално да ги задоволат потребите на целните пазарни сегменти со реализација на максимални економски ефекти и почитување на влијанието врз социјалната и природната средина за да се постигне соодветен квалитет на живот¹³".

Примената на маркетинг-концептот во туризмот се потпира на дефиницијата на маркетинг миксот. Суштината на концептот на маркетинг микс се однесува на дефинирањето на инструментите и нивното меѓусебно поврзување односи за задоволување на потребите на избрани сегменти на пазарот и врз таа основа бизнис цели. Во центарот на вниманието постои потрошувачот и со комбинација на маркетинг инструменти се исполнуваат неговите потреби. Основен чекор во примена на концептот на маркетинг е дефиницијата на основните инструменти кои го сочинуваат. Најсоодветено е класифицирањето на инструментите за маркетинг микс се смета за оној што го дава MekKarti. Сопоред нег класификација се состои од 4 основни маркетинг микс елементи:

¹¹ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition

¹² Kripendorf, J 1971 Marketing et tourisme, Peter Lang International Academic Publishers

¹³ Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002

производ, цена, промоција и продажни канали. Овие алатки се испреплетени во акција и се насочени кон потрошувачите, односно целните пазарни сегменти.

За да се применува маркетингот во туризмот неопходно е да се изврши координирање на маркетинг активности помеѓу сопствениците на деловни политики (комерцијални организации - претпријатија на туристичката индустрија), кои се насочени кон задоволување на потребите на туристите и носителите на политиките во туризмот (државни и социјални тела и организации) кои го координираат развојот на туризмот на различни нивоа. Основната цел на маркетингот во компаниите од туристичката индустрија е гаранција за успешни деловни операции на туристички пазар.

Особено е важно при организирање маркетинг за потребите на туристичките компании сите вработени во компанијата да се организирани на таков начин што во центарот на нивните активности да се барањата на туристите, односно потрошувачите. Затоа е неопходно во рамките на туристичките претпријатија да имаат посебни маркетинг-сектори кои ќе се занимаваат со истражување на туристичкиот пазар, продажбата на работни места, пропаганда итн.

1.4. Инструменти на маркетингот

Во маркетингот во хотелите, како што е дефинирано претходно, може да се види како еден циклус кој започнува со проценка на постоечките и потенцијал на пазарот за хотелски производи. Оваа активност, позната како истражување на пазарот, специјализирана во обезбедување на информации за пазари и управување со производи, на начин кој придонесува за систематско донесување на одлуки¹⁴.

1.4.1. Создавање на хотелски производ

При крирањето и развојот на хотелскиот производ во иднина многу повеќе од порано ќе бидат засегнати од промените кои произлегуваат од развојот на современи технологии, потреби и барањата на современите туристи, нивото на животниот стандард

¹⁴ Medlik, S., Ingram, H., *Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002.*,

итн. Хотелите, односно нивниот раст и развој се директно зависени од трендовите во меѓународниот туризам и потребите на туристите.

Проширувањето на развојот на туризмот на прв поглед може да биде трик за некои помали самостојни хотели, освен ако не се утврди соодветна стратегија за нивниот пристап до нови услови. Навремено соглдување на шансите во средината и нивно ефикасно управување со перформансите на хотелот се клучни елементи на нивниот опстанок на туристичкиот пазар. Во таа смисла, императив е хотелите да се соочат со предизвиците што претстојат.

Резултатот од добро хотелско позиционирање е токму сликата на хотелски производ, односно нејзината привлечност кон потрошувачите во споредба со производите на конкурентите. Само со избор и соодветна комбинација на производи, цени, промоции и продажни канали за овие хотели се постигнува задоволително ниво на продажба на целниот пазар.

Кога станува збор за производот на хотели три и две ѕвезди тие вклучуваат сместување и храна услуги телефонски услуги, хотелски сефови и услуги за перење и пеглање гостин алишта. Во посебни услови, на барање на гостинот, се обезбедува услугата за автомобил, обезбедување дневен печат, будење гости и служење во собите.

1.4.2. Цената како фактор на конкурентност

Во економската теорија цената е износот според кој стоките и услугите може да се разменуваат за едена за друга или за пари. Затоа цената е трошок за потрошувачот. Меѓутоа, кога да се зборува за потрошувачки трошоци, не се мисли само на размислување за цената. Покрај паричниот надомест таму се и психолошки и физички изгубено време. Сепак, она што е најзгодно и каде што директно ги споредувате понудите на конкурентите од овој аспект се цените¹⁵.

Според Poresku формирањето на цените зависи од деловните цели што ги има поставено компанијата. При тоа цените треба да бидат во функција на целокупните

¹⁵ Veljković S., Marketing usluga, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007, st.354

деловни цели на компанијата. Мошне важно е при формирањето на цените, да се почитуваат општите цели¹⁶:

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

Има внатрешни (маркетинг цели, маркетинг микс стратегии, организација, карактеристики производи и трошоци) и надворешни (побарувачка, конкуренција, економската политика и контролата на цените) фактори кои влијаат врз формирањето на цените.

При формирањето на цените постојат следниве методи¹⁷:

- метод базиран на специјалност - бара силна интеграција со други инструменти на маркетинг миксот влијае на зголемување на нивното значење,
- начинот на "преземање" на кајмакот - се применува кога пазарот е нов и конкуренцијата е слаба;
- пенетрација на пазарот - е воспоставување на пониска цена при воведување на производот на пазарот, со цел да се привлечат клиенти и да се обезбеди добар углед врз основа на усна пропаганда;
- диференцијацијата на цените - подразбира дека различни сегменти од пазарот се подготвени да платат различна цена за исти или слични производи;
- Трошоците засновани на преживување - особено се користат при пазарни услови, особено конкуренција, укажуваат на максимизирање на паричните приливи за краток временски период заради надминување на проблеми со ликвидноста;

¹⁶Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002

¹⁷Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002

- методот на "берење на овошје" - подразбира стекнување на бенефиции врз основа на претходни маркетинг вложувања, кога производот ќе влезе во фазата на опаѓање;
- формирање на цените со цел да се спречи влегување на конкурентите на пазарот - цената е формирана вештачки ниско ниво за да се спречат влегувањето на конкурентите.

Мошне важен аспект на ценовната политика на туристичкото деловно претпријатие е потребата за диференцијална цена. Овој аспект подразбира постоење на различни цени за истиот производ во однос на исти или различни корисници.

Компаниите кои работат во стабилна економија, цените се одредуваат за една година или сезона и не се корегираат без оглед на какви било промени во цената или побарувачката.

Наоѓање на оптимална комбинација на инструменти на маркетинг миксот е задачата на управување со хотелите. Искуството и практиката покажа дека подобро е да се комбинираат алатките на маркетинг миксот, отколку да се потпираат на еден или два инструменти. Искуството о развиени туристички земји покажа дека цените на туристичките услуги, напредуваат во форма на период од половина година до една година, во добра состојба на туристичките саеми. Со оглед на инфлаторните движења, тоа не е лесно со оглед на промените во валутните односи, непредвидливата економска и вон економските околности, како и конкуренција на меѓународниот туристички пазар.

Целосната услуга во туризмот и хотелската индустрија има пониска цена од само збир на материјали и материјали нематеријални елементи што сочинуваат. Имајќи ја во предвид политика на фиксни трошоци диференцијација според времето на употреба е неизбежна. Цената, како маркетинг алатка, во комбинација со промоција и дистрибутивни канали е корисна за продолжување на користењето на хотелските капацитети. Тоа е една од клучните причини цената на услугата се разликува во т.н. пансионски и вонпансионски цени. Така, пансионските цени се поставени блиску до трошоците за водење на дејноста, додека цените на вонпансионските услуги се над цената на дејноста и се доминантен носител во туристичката дејност.

Цените се мошне важни за конкурентноста на понудите, па затоа голем број на странските туристи не користат пансиони, но јадат во ресторани. Исто така, цените кои не се директно наменети за туристички трошоци, како што се стапки на услуги и стока за широка потрошувачка (облека, обувки, накит, разна опрема) се формираат во согласност со трендовите на домашниот пазар.

Можеме да кажеме дека цените на повеќето добра и услуги на Косово се пониски отколку во голем број туристички земји. Сето тоа може да даде позитивен придонес кон конкурентноста на понудата. Сепак според, Živković кога станува збор за прилагодување на цената на хотелските услуги на нови услови, потребно е да се размислува за следните чекори ¹⁸:

- 1) Прилагодување на цените на основните (пансионите) услуги,
- 2) прилагодување на трошоците за надворешни плаќања,
- 3) Прилагодување на цената на пакет аранжманите,
- 4) Прилагодување на цените на другите услуги.

Во градските центри хотелите чии капацитет во текот на годината е константен, цените се формираат независно од сезоната. За разлика пак кога станува збор за т.н. за сезонско угостителство, цените се формираат во зависност од сезонскиот период. Имено во текот на сезоната цените се пониски, за разлика од за т.н. восезона.

Треба да се има во предвид дека цените на одредени туристички услуги не се формираат само во согласност со квалитетот на овие услуги во хотелот, но дека многу често има поголемо влијание врз нивното ниво имаат и други елементи кои не се директно поврзани со обезбедување на услуги, како што се сообраќајните услови, квалитетот на природнат околина, квалитет и разновидност на излети, итн. Сепак, доколку квалитетот елементите во понудата се поголеми, тие ќе имаат поголемо позитивно влијание на ниво на цените на основните услуги понудени во хотелот. Понатаму, помалиот квалитет на овие елементи води до цената на основните хотелски услуги. Економичен хотел-туристичка приспособливост на компаниите можат да бидат значаен индикатор за

¹⁸ Živković D: Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda, Novi Sad, 2008

хотелско-туристичка понуда, која заедно со другите индикаторите придонесуваат за зголемување на конкурентноста на туристичката понуда.

1.4.3. Улогата на промоцијата во позиционирање на хотелите

Вакиќ и Unković, промоцијата ја дефинираат како масовна комуникација со потрошувачите за да се стимулира и унапреди пласманот на туристички¹⁹. За процесот на комуникација важно е да се знае кој сака да каже и какви се ефектите од пораката. Ефективноста на процесот на комуникација се рефлектира во²⁰:

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

Според Milosavljević, во хотелиерството, секој процес на комуникација има три елементи²¹.

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

Притоа промотивни активности, имаат задача кога се работи за туризмот и хотелиерството, е да се создаде свест за туристички производ, позиционирање и создавање позитивна слика за овој производ.

¹⁹ Bakić, O., Unković, S., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 98

²⁰ Živković D: Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda, Novi Sad, 2008

²¹ Milisavljević, M. (1998). Marketing, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd

Главната цел на промоцијата е да се формира одредено ниво и квалитет на побарувачката за туристичкиот производ. Преку оваа активност туристичкиот производ станува познат на пошироката јавност, што на крајот има влијание на зголемување на бројот на потенцијални туристи.

Според Бакиќ и Ункович Теоријата и практиката на туризмот најзначајни форми на промотивни активности се²²:

Лична продажба

Обликот на промотивната активност кога е воспоставена помеѓу продавачот на производот или услугата и клиентот со непосреден контакт. Преку директениот контакт со купувачите, продавачите се обидуваат да ги наведат придобивките што можеби ги имаат при купувањето на одреден производ или услуга компанија. Како главна предност на ова промотивна активност се наведува тоа дека договорот за продажба може да се склучи на лице место. Како недостатокот на оваа форма на промотивни активности се истакнува високата цена на неговата примена.

Унапредување на продажбата

Форма на промоција која вклучува голем број на директни стимулативни активности на продавачот, медијаторот и потрошувачите, прикажување производи или услуги, учество на саеми, берзи, изложби и изложби и други манифестации. во современи услови овој вид на промоција зазема карактер нанеизвесно, затоа што е неопходно да се добие поповолна позиција со купувачот од конкуренција. Затоа се воведуваат стратешки потези, разни видови на попусти, подароци, наградни игри, награди за постојани корисници - гости итн.

Публицитет

Во современи услови, многу важен сегмент на промоција е односите со јавноста (Public relations) Оваа форма на промотивна активност подразбира објавување на

²² Бакиќ, О., Ункович, С., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd,

позитивни информации за компанијата, неговиот или нејзиниот производ или услуга во медиумите. Се состои од комуникација на продавачот на производот со претставниците на средствата за информирање, соодветни здруженија и влијателни личности од сферата на интересите на оној кој сака да достави информации за вашиот производ или услуга. Односите со јавноста имаат многу важна улога во формирањето на имиџот на производ, дестинација, регион или земја во целина. Овој вид на промоција мошне важен и интересен за хотелите, бидејќи честите контакти со претставници на хотелит средствата за информирање имаат позитивно влијание врз промоцијата и афирмацијата на производот или услугата.

Хотелска пропаганда

Во зависност од поставеноста и примањето на пораката, за ефективна пропаганда хотелите најчесто го користат следниве групи на средства²³:

1) графички медиуми, базирани на примена на графички техники (печатење, графички или цртеж - цртање, слики или комбинации на текст и слики). Како најзначајни пропагандни ресурси се појавуваат во форма на: фотографии - разгледници, постери, проспекти, туристички водичи, туристички карти, туристички публикации (списанија, монографии, патни описи) на поштенски марки итн. Овие средства се користат независно без медијација на печатот и телевизијата, како и други медиуми;

2) аудио визуелни (рекламни) средства - Радио, ТВ, реклами, компакт дискови, интернет (телевизиски реклами, видеа, филмови, интернет презентации, ЦД-роми итн.). Овие пропагандни медиуми користат услуги од различни видови на медиуми пренесување на пропагандни пораки до потенцијалните туристи. Тие истовремено можат да дејствуваат исто така визуелни и аудитивни или комбинирани. Нивната основна карактеристика е тоа се многу флексибилни за да се прилагодат на барањата на модерниот пазар. Особено значајна улога во промотивно-пропагандни активности во последно време имаа интернет презентации, кои станаа неопходен инструмент на деловната политика во целата економија, а особено во хотелската индустрија;

²³ Ćerović, S. (2003) Menadžment u turizmu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo Novi Sad

3) просторни - пластични материјали Ова е првенствено идејата за разни модели на поединци туристички атрактивни објекти и области, предмети врз основа на фолклорни мотиви, предмети за секојдневната употреба итн. Овие предмети се користат преку изложби на одредени места, нив може да се види на широката публика (изложби, саеми, украсени излози, канцеларии, туристички агенции, хотели приеми, итн) или преку продажба како сувенири, амблеми, туристички – пропаганда подароци, итн.

4) лични средства вклучува различни лични активности на вработените во пропаганда и информации за активности кои се пресметани за да го донесат најимпресивниот впечаток кај потенцијалните туристи. Во овој случај не се мисли на личен впечаток на туристите кои претходно сте ги посетиле дестинација или хотел, туку и на работениот кадар за активностите на пропаганда - се изразуваат информативни активности и нивната поврзаност со дестинацијата преку предавања, презентации, прес-конференции, брифинзи итн.

Секој од овие пропагандни ресурси може да се користи сам или во комбинација, со она што е најважно е да се одреди сегментот на бараната порака за да се одредат средствата за промоции, време, фреквенција на пораки, медиуми и износ на средства (буџет). Сите форми на промоција мора да бидат координирани за да се обезбеди неопходна реализација на дефинираните цели на компанијата. Улогата на промоција, како маркетинг микс инструмент, секогаш треба да е почетна точка кога се одлучува за стратегиски карактер. Да се промовира како значајна деловната активност на која било развиена туристичка земја доделува значителни средства, бидејќи без ова инструментот за деловна политика нема резултати. Најразвиените туристичко земји за оваа намена одвојуваат околу 3% од средствата од остварениот девизен прилив. Според тоа, и хотелите сопствената деловна политика издвојуваат значителни ресурси за овие цели. Секако во моменталните пазарни услови на бизнисот без соодветна промоција немаат никакви резултати на туристичкиот пазар, особено меѓународниот.

Организирањето и планирање на пропагандни активности е сложена и тешка работа и претставува многу важна активност во водењето на ефикасна и ефективна туристичка политика.

Организацијата на пропагандни активности на ниво на Косово, како комплексна дестинација, имплицира неколку фази:

- Анализа на пазарот и избор на целната публика
- Определување на целите на пропаганда
- Утврдување на трошоците за туристичка пропаганда, односно буџетот за реализација на пропагандните активности
- Избор на медиумски и туристички пропагандни медиуми

Всушност, инвестициите што инвестираат во туристичката пропаганда всушност претставуваат парите што се инвестирани во развој на туризмот. Според тоа, неопходно е да се разликува минималниот процент средства за туристичка пропаганда и инвестиции за развој на туризмот. Определување на минимум ресурсите наменети за туристичка пропаганда можат да се направат на неколку начини, но во пракса воспостави се два методи²⁴:

Начин на споредување со конкуренцијата

Овој метод подразбира дефинирање на трошоците за пропаганда врз основа на најголемите аналогни трошоци конкуренти на дадениот туристички пазар. И покрај тоа ефикасноста на овој метод е доведена во прашање, со оглед на тоа што започнува од фактот дека конкурентите применуваат успешна стратегија за пропаганда.

Цел и задача

Овој метод преставува најсигурен начин за одредување на минимум ресурси наменети за туристичката пропаганда. Неопходно е прво да се одредат специфичните цели на пропаганда во дадениот случај, а потоа се дефинираат и задачите што треба да се направат за постигнување на наведените цели. При тоа нужно е да се направи проценка на трошоците за извршување на зададените задачи.

Покрај тоа, потребно е организирање на ефикасна деловна политика за туристичка пропаганда и утврдување на содржината на пропагандни пораки, определува рокот во кој ќе се одржи одреден пропаганда активност. Исто така, потребно е да се контролираат

²⁴ Živković D: Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda, Novi Sad, 2008

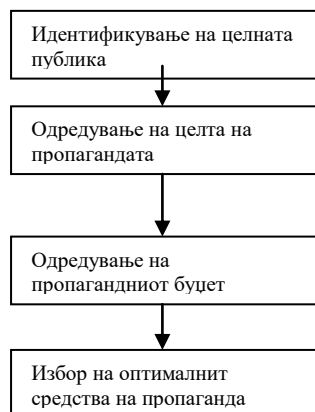
ефектите од туристичката пропаганда со цел да се одреди нејзиниот ефект и ефикасноста и како би можела да се коригира и да се подобри ако е потребно.

За организирање на пропагандни активности и избор на соодветни туристички техники / ресурси пропаганда е под влијание на голем број фактори ²⁵:

- Карактеристики на туристите
- Информативни потреби на целните пазарни сегменти
- Карактеристики на специфичен тип на туристичката понуда
- Недостатоци и видови материјални и човечки ресурси на дадената област
- Комуникациски карактеристики на секоја техника
- Постапување на туристичка дестинација / област во однос на најважните конкуренти

Планирањето на пропагандни активности во секој конкретен случај е комплексна активност и вклучува неколку фази:

Слика бр 4



Извор: Petrović, P., Turizam i poslovna diplomatija, PMF Novi Sad, str.67.

Успехот на туристичката пропаганда се мери со бројот на туристите и нивните ноќевања, како и со постигнатото ниво на туристичка потрошувачка. Сепак, туристичкиот

²⁵ Živković D: Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda, Novi Sad, 2008

промет не зависи единствено од туристичка пропаганда, туку, исто така од други економски, политички и културни фактори. Ова резултира со комплексност на проблемот за прецизно тврдење за влијанието на туристичката пропаганда врз зголемувањето на прометот. Такво влијание секако не може да се негира, но нивото на профитабилност на инвестирањето во пропаганда е многу тешко квантитативно да се изрази.

Некои ефекти од туристичката пропаганда се речиси неисправни, но очигледни: на пример, создавање традицијата, селекцијата, преселувањето и лојалноста на клиентелата. Овие ефекти се пропаганда мрливи тешко или тешко е да се доведат во квантитативна врска со инвестициите, но тие се од најголема важност за значење за развој на туризмот.

1.4.4. Канали на дистрибуција

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

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

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

Каналите на дистрибуција се микс на инструменти на маркетингот кои производителот ги користи како средство за доаѓање во контакт со купувачот. Преку истражување на пазарот (очекување на побарувачката), производителот може да го организира процесот на производство и да примени систем за продажба на сопствените производи и услуги. Како и другите инструменти за маркетинг микс и каналите на дистрибуција треба да придонесуваат за стабилен обем на производство и продажба и профитабилен бизнис.

При одлучувањето за дистрибутивни канали, постоечките политики на производи, цени и но во исто време секоја одлука за избор на канали за дистрибуција влијае на последователните одлуки на производ, цената и промоција. Затоа е неопходно одлуките за инструментите на маркетинг миксот да се координираат, бидејќи примарна цел на сите маркетинг микс инструменти е кривата на побарувачката да се помести во корист на туристичката дестинација или хотелот.

Продажбата на хотелски и туристички услуги се врши значително порано, пред да бидат обезбедени и потрошени. Имајќи го тоа во предид, во пакетот на услуги продажбата предвидува производство или обезбедување на услуги. Времето помеѓу продажбата (ex ante) и испораката (ex post) на производот е различна со максимум околу една година. Со ex ante продажбата исто така е поврзана со некои други функции. Така туристот купувајќи го производот тој е често е непознат и затоа квалитет може да се процени врз основа на промотивни, особено пропагандни напори и пораката на продавачот. Тоа сеекако бара информираност на потенцијалните туристи пред да донесе конечна одлука. Значи промоцијата е исклучително важен инструмент во современиот туристички пазар.

Според Џаџиќ потенцијалните туристи би требало да се потпрат на информациите поради следниве причини²⁶:

- Патувањето, особено на оддалечените дестинации, е придружено со некои финансиски трошоци.

Затоа, поголем број на алтернативи се претпочитаат да го направат изборот оптимален со целосни и точни информации;

- Сите алтернативи се нудат на фер и интересен начин, па затоа обемот на информации може да биде одлучувачки за донесување конечна одлука за купување;

- Бидејќи купениот туристички производ не може да се замени подоцна од суштинско значење се информациите колку што е можно повеќе го компензираат ризикот од купување на одлука.

Директна продажба

Директните продажби ги вклучуваат сите пласмани на сервисни програми на хотелските компании, каде што не се појавува како посредник. Директната продажба често се користи за продажба на хотелски услуги кога тие се ставени надвор од паушалните суми, односно индивидуалните посетители. Со директната продажба се овозможува²⁷: првенствено поврзани со целите на одредена хотелска компанија. Применувајќи таков начин на пласман, тоа:

²⁶ Џаџиќ, К. (1995). Poslovanje preduzećau turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd,

²⁷ Џаџиќ, К. (1995). Poslovanje preduzećau turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd,

- Воспоставување и одржување на директни контакти со потрошувачите;
- Да се остварува контрола над поставувањето во ситуација кога посредниците не покажуваат доволно интерес за зголемување на обемот на продажба
- Го надминува можниот недостиг на ефикасни посредници на одредени територии
- се обидува да ги цените преку изградба и одржување на сопствената продажна мрежа и да ја зголеми конкурентноста на пазарот;
- Настојува да се дистанцира од други компании со иста или слична услуга и преку создавање на лична слика за продавачот и потрошувачот

Од друга страна директната продажба, ги зголемува трошоците, особено фиксните, бидејќи изградбата на сопствена продажна мрежа бара големи инвестиции и финансиски извори на компанијата.

Во денешни услови е невозможно да се покријат сите иницијативи на пазарот со сопствени малопродажната мрежа, а особено кога станува збор за масовен пазар.

Имајќи го тоа во предвид овој вид на продажба претежно го применуваа средните и мали хотели кои се насочени кон одредени сегменти на пазарот. На овој начин, средните и малите хотели се се, обидуваат да ја развиваат сопствената дејност со фокусирање на специфични сегменти.

Директната продажба е повеќе застапена на домашен пазар отколку на меѓународниот пазар, пред се поради подобро познавање на пазарните услови, полесно може да се постигнат целните сегменти, подобра локација во споредба со потрошувачите и пониски трошоци.

Од друга страна, директната продажба е помалку застапена при поставувањето на овие сервисни програми дури и кога хотелите имаат значителен простор за странските посетители, тие во повеќето случаи, не постои во нивниот аранжман, туку, пред сè, со посредство на странски и домашни туристички агенции и тур-оператори. Се подразбира дека ова главно се однесува на малите и средните хотели.

Директната продажба се изведуваат во малопродажните простории на хотелот, односно најчесто на рецепција. Тоа е место каде што со директен контакт со потрошувачите го прави поставувањето на делумни елементи на услугата на хотелските

бизниси. Денес резервациите се прават користење на видео таг, потоа преку домашен компјутер поврзан со CRS (компјутерски системи за резервација)²⁸.

Индијекта продажба

Под индијектни продажни канали се поздразбира пласманот на хотелски туристички производ во цели или некои од неговите елементи со учество на медијатори. Функциите на медијаторите се базираат на следните предности на индијектната продажба:

- Туристите можат да изберат и да споредат различни туристички производи во одредена дестинација асортименти (преку каталози, брошури итн.), може да се купат одеднаш туристички производ (пакет аранжман) и може да излезе со целосни информации што се одлучувачки за чинот на купување туристички производ.
- Сопствениците на хотели, благодарение на брокерите, ги имаат следниве предности: тие не мора да се понудат својот производ во местата на живеење на потенцијалните туристи, се присутни во поширокиот туристички центар, посредниците се високо квалификувани и специјализирани со многу добро познавање

Знаејќи ја состојбата во средина и во конкуренцијата, тие реализираат значителни заштеди што ги имаат овозможува пониско ниво на цените, итн.

Индијектните продажби се особено важни за хотелските компании и тур-операторите, особено кога се тоа е за меѓународниот пазар. Само волонтерски синџири и стратешки сојузи промоција на продажбата, т.е. резервационен систем и промотивни активности кои следат по продажбата. Со класичните брокери, туристички агенти и тур-оператори, се појавува и индијектната продажба други учесници.

Како учесници во индијектна продажба, исто така, може да се појават како:

- специјалисти (на пр. за одржување на конгреси, саеми и други собири),
- туристички бироа (во туристички центри посредуваат продажба на сместувачки капацитети),

²⁸ Zečević B., Kompjuterizovani rezervacioni sistemi u distribuciji turističkog proizvoda, magistarski rad, Ekonomski

- субагенти (продава програми на други агенции со одредени комисији, обично се движат помеѓу 8 и 12%).

1.5. Улогата на маркетингот во стратешкото планирање

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

Постојат три клучни идеи кои го дефинираат стратешкото планирање.

Првата идеја е поврзана со управување со задачите на компаниите како портфолио инвестиции, што во овој случај е неопходно за да се одлучи дали портфолио вреди да се изгради, постепено се укине или да се одржи.

Втората идеја е да се направи проценка на идниот профитен потенцијал на компанијата имајќи ја во предвид пазарната позиција и стапката на раст на компанијата.

Како трета идеја на стратешкото планирање е развивање на планот на компанијата за постигнување на долгорочни цели.

Ниту една стратегија не е идеално решение за сите конкуренти во услужниот бизнис.

Стратешкото планирање и маркетингот, често се смета како партнери, како тие придонесуваат за долгорочен успех на компаниите во хотелиерството и угостителство. Практиката покажа дека одличен маркетинг план може да успее ако се изгуби во конкурентна хаос, како и напорите што се направени во прометот мора да се засновани на разумна и соодветна стратегија.

Планирањето како фаза во, управување со процесот, се здоби со важност од страна на менување на условите за работење на пазарот. Менувањето на фокусот на размислување за "како да се произведе" на прашањето "како да се продаде" значи дека задоволувањето на потребите на потрошувачите станува основа за рационално планирање, особено маркетинг активности. Со помош на планирањето се настојува, да се создаде

таква иднина на претпријатието, што ќе создаде можности за раст и развој во согласност со основните карактеристики и норми во животната средина.

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

Како основна карактеристика на процесот на планирање се смета насоченоста кон иднината. Тоа не значи пасивно прифаќање на ефектите од идните промени. Напротив, планирањето влијае врз активностите во средината и во самата компанија, да се создаде "посакувана иднина", т.е. создаде прифатливи промени.

Основната задача на стратешкото планирање е да создаде можности за активен одговор на компаниите на предизвиците кои се јавуваат во турбулентно опкружување. Во суштина на стратешко планирање е да се надмине далечината помеѓу сегашните и саканите стратешки позиции во иднина.

Имајќи ја во предвид временската димензија, стратешкото планирање треба да се третира како периодична активност што се применува за соодветно да одговори на промените во компанијата во средината. За разлика од периодичноста на користење на стратешкото планирање, стратешкото управувањето е континуиран процес, што подразбира, покрај усвојувањето на стратегијата за донесување одлуки и дефинирање на стратешко однесување за да донесуваат одлуки.

Според Milisavljević, и Todorović, главните атрибути на стратешкото се²⁹:

а) Посветеност на основните прашања за деловната ефикасност - избор на вистинската област на деловни активности;

²⁹ Milisavljević, M., Todorović, J., Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995

б) Ориентација на промена на односот помеѓу претпријатието и средина и потенцијалот до одреден момент од времето, односно промена на стратешката позиција на претпријатието.;

в) Посветеност кон раст и развој - избор на насоки, методи и стапки на раст.

Sirkis i Rice ги наведуваат следните пет основни принципи кои треба да се водат во стратешкото планирање³⁰:

а) Идентификување на стратешки центри во рамките на организацијата (стратешки деловни единици - СДЈ);

б) Базирање на планирањето врз основа на податоци или факти;

в) Бизнисот не се базира на случајот - успехот мора да биде одраз на состојбата на пазарот;

г) Стратешките алтернативи се ограничени - фокусот мора да се биде на маркетинг, производство и дистрибуција;

д) работењето е условено од условите наместо со амбициите - фактори на средината се многу значајни.

Стратешкото планирање се базира врз основа на информации обезбедени од маркетингот за во секоја ситуација да може да се најде фактор кој обезбедува суштинска предност во споредба со конкурентите на пазарот. Според Milisavljević може да се користат информации обезбедени од маркетингот во компанијата за најмалку три основни цели³¹:

а) со цел да се избегне изненадување, особено непријатни и да не обезбеди доволно добра дефанзивна позиција за компанијата и нејзините стратешки деловни единици,

б) за реална процена на применетите успеси на стратегијата и

в) да ги идентификуваат и да ги предвидат можностите на домашно и меѓународно ниво на пазарот кој треба да биде навремено подготвен

³⁰ Sirkis, R. L., Rice, S. M., Principles of Strategic Planning for the Food Service Firm, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, No. 1, 1981.

³¹ Milisavljević, M., Strategijski marketing, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2012.

Планирањето на маркетинг активности во современите компании се одвива на три основни нивоа:

- а) на ниво на претпријатие како целина (бизнис систем) - фокусот е големината и широчината на бизнисот - колку бизнис области треба да ги покрие компанијата и кој степен на ангажирање на нив;
- б) на ниво на некои квази-корпоративни организациони единици (потсистем или Стратегиски деловни единици-СДЈ) - фокус областите се производ / пазари, што подразбира мониторинг на животниот циклус на одделни производи во производствена програма;
- в) на маркетинг ниво како деловна функција - фокусот е на прилагодување на понудата (маркетинг микс) на индивидуалните целни пазарни и позиционирање на производите (услугите) на нив. Во рамките на маркетинг планирањето како деловна функција, фокусот е на индивидуален производ, со цел да се создаде најдобар микс на маркетинг микс, а не и производствената програма во целост.

Доколку се сумираат целите на стратешкото планирање на маркетинг активностите на различни нивоа во компанијата, може да се каже дека на ниво на претпријатие е важно е изнаоѓање на најдобрите стратегии за раст, на ниво на СПЈ со што се утврдува најповолната комбинација на производи во производната програма или на најповолни комбинација на микс на производи, додека на ниво на компанија тие го бараат најпрофитабилните области за раст на претпријатието, врз основа на мисијата на претпријатието³².

Стратешкото планирање треба да воспостави рамнотежа помеѓу саканиот (планиран) и презентираниите позиции на претпријатието, што подразбира дека во основа стратешкиот план е процес на развој и одржување на стратешко усогласување помеѓу целите на компанијата и способностите и променливи услови врз основа на адаптација, со цел да се искористи можноста од околината.

³² Milisavljević, M., Strategijski marketing, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2012.

1.6. Елементи на маркетинг стратегија

Доколку целта е да се следи ефикасноста на маркетинг стратегија, станува неопходно е да се дефинираат елементите од кои се состои во метод кој овозможува мерење на финансиските резултати за некои од неговите елементи или како целина. Елементите на маркетинг стратегијата може да се групира во неколку категории имајќи ги во предвид:

- а) исходот или целите на маркетинг стратегијата,
- б) предмет на маркетинг стратегија - купувачи, сегменти и пазари,
- в) елементи и под-елементи на маркетинг миксот,
- г) способности маркетинг функции базирани на процеси и активности,
- д) конкуренти на различни нивоа,
- ѓ) финансиски елементи на маркетинг стратегијата - приходи, трошоци, придонеси, пари текови,
- е) елементи за кои е можно да се објават финансиски индикатори.

Резултатите или целите на маркетинг стратегијата можат едноставно да функционираат. Пазарното учество е дефинитивно крајната цел. Во случај на стимулирање на примарна побарувачка, т.е. поттикнување на побарувачката за видот на производите што ги произведува компанијата генерално, а не секундарна побарувачка, или само побарувачка за производите на компанијата - и реализирано пазарно учество може да биде цел на маркетинг стратегијата.

Со цел да се постигне соодветено пазарно учество, неопходно е да се реализира соодветно ниво на задоволство на клиентите, да ја осигураат својата лојалност или да создаде посакуваното ниво на стекнување нови клиенти. Сите овие се потенцијални цели на маркетинг стратегијата. Може да се заклучи дека задоволството, лојалноста, задржувањето на постоечките клиенти кои размислуваат да заминат, стекнување на нови клиенти, се елементи на маркетинг стратегија потребни за постигнување на удел на пазарот и раст на пазарот.

Сепак, листата на цели не завршува овде. Учество на пазарот, лојалноста,

задржувањето, стекнување, задоволство се цели кои треба да бидат дефинирани и постигнати од други елементи на маркетинг стратегијата - клиенти, пазарни сегменти или национални пазари. Можно е да се дефинираат и за конкурентите. На пример, да се постигне намалување на пазарното учество на одреден конкурент за 5%. Процесите, активности, приходи, трошоци, придонеси, нивоата на парични текови се исто така елементи на маркетинг стратегија која може да се дефинира цели. На пример, колку треба да се пресмета износот на приходот за одреден клиент. И некои елементи и под-елементи на маркетинг микс често имаат јасно дефинирани цели. Можно е ниската цена треба да го стимулира купувањето на нови потрошувачи, заедно со дадени примероци производ за време на промотивната кампања. Други елементи од маркетингот ќе добијат различни цели. Со други зборови, евозможен исходот и целите на маркетинг стратегијата дефинираат за маркетинг стратегија како целина или за нејзините составни елементи.

Предмет на маркетинг стратегија се состои од клиенти, пазарни сегменти и национални пазари. Над овие елементи на стратегијата, маркетинг стратегија мора постигне своите најважни цели. Групите на потрошувачи ги прават пазарните сегменти и ниши, и сите тие заедно ги сочинуваат националните пазари.

Елемент на маркетинг стратегија е и маркетинг микс како опис на понудената вредност на купувачот се состои од елементи на маркетинг микс и нивните поделелементи. Следење на постигнатите резултати од истата и синергија помеѓу поединечните елементи на маркетинг микс се во суштината на одговорноста на маркетинг менаџерите. Маркетинг менаџерот е оној кој прво мора да сигнализира дека е неопходно да се промени индивидуалните елементи или под-елементи на понудата на купувачот. Тоа е, понекогаш е неопходно да се промени и целата понуда како целина.

Посебно значење во рамките на маркетинг стратегијата може да се добие од страна на некој елемент или маркетинг маркетинг микс. Така услугите можат да станат особено важни во понудата компании или можеби бренд. Во тој случај, посебно внимание се посветува на овие елементи на маркетинг микс.

Способноста на маркетинг функција во претпријатието е базирана на процесите и активности под негова одговорност, но исто така и на способностите на други функции со нивното процеси и активности. Овие способности се секако елементи на маркетинг

стратегија. Иако тие често не се директно цитирани во литературата, тие се имплицитно присутни. Тоа би било нереално да се креира маркетинг стратегија за вештините што не ги поседува. Вештини и компетенциите на персоналот треба да бидат претворени во соодветен менаџмент со соодветно управување на активности кои се извршуваат. За извршување на овие активности, маркетингот ќе го користи одредени ресурси. Активностите треба да се обликуваат за да се создадат специфичните способности на компанијата на пазарот. На пример, способноста за брзо решавање на поплаките на клиентите мора да има соодветен кадар во телефонскиот центар, кој има соодветни ресурси за брзо добивање на поплаките на купувачот. Следна активност под одговорноста на маркетингот е брзо да се најде одговорното лице во компанијата што може да ја реши жалбата на клиентот. Овие две активности го сочинуваат процесот на примање и испраќање на жалба до некое лице компанија која може да го реши. Таквото лице исто така може да биде надвор од функцијата на маркетинг. Жалбите може да се однесува на замена на производот, давајќи инструкции како да го користите производот и слично. Дистрибуцијата и технологијата може да бидат задолжени за горенаведеното. Сите наведени активности заедно да управуваат со способноста за брзо решавање на различни жалби на клиентите, како можностите на компанијата на пазарот. И, резултатот е способностите поврзани со маркетингот, но и со останатите функции.

Истата врска на линијата за способност-процес-активност постои во другите функции во компанија. Понекогаш, како и во претходниот случај на обработка на жалбите на клиентите, овие способности се базирани на истовремено работење на неколку функции со нивните процеси. Можностите на другите функции и способности на самата компанија се исто така елементи на маркетинг стратегијата. Причината е тоа што сите функции заедно создаваат вредност за потрошувачот и тоа релативно, во однос на конкурентите. Ако некоја компанија не е во можност да произведе одреден производ или да обезбеди одредено ниво на квалитет што е во надлежност на производството и истражувањето, нема смисла да се примени промотивната способност на маркетингот со цел обезбедување на неговата продажба. Од друга страна, оваа иста способност може да биде одлична за значењето ако истражување и развојот постојано генерира суштински иновативни производи кои се привлечни за потрошувачите.

Конкуренстите се суштински елемент на маркетинг стратегијата. Нивните способности, се базираат врз основа на нивните процеси и активности, ќе бидат обликувани во понуда на пазарот. Маркетинг стратегијата треба прецизно да ја дефинира супериорната вредност во однос на понудата конкурентите имајќи ги предвид нивните способности. Сепак, не е потребно да се земе предвид само за директните конкуренти. Компаниите кои произведуваат супститути или компании кои можат лесно да влезат во индустријата - потенцијалните конкуренти се основни елементи, имплицитно или експлицитно, при дефинирање на маркетинг стратегијата на компанијата. Нивните способности и предлози можат да се појават на пазарот и маркетинг стратегијата треба да имаат дефинирани одговори на овој вид на развој.

Тоа може да дејствува како финансиска категорија како што се приходите, трошоците, остварените придонесите за профит или ликвидност не се поврзани со маркетинг стратегијата. Маркетингот, како и сите други функции во компанијата користи одредени ресурси со прецизно дефинирана цел. Како последица на тоа, се создаваат одредени трошоци. Покрај тоа, маркетинг трошоци во современи услови прават значителен процент од вкупните трошоци претпријатија. Во многу компании, маркетинг трошоци во голема мера ги надминуваат трошоците производство³³. Stewart нагласува дека учеството на маркетинг трошоци во вкупните трошоци е често 20-25%³⁴. Некои компании, исто така, имаат повисоко ниво на маркетинг трошоци, па дури и 33% од приходите на " General Mills- " доаѓаат од маркетинг трошоци³⁵. Американските истражувања покажуваат дека учеството на маркетинг трошоци во опсег од 40-50% од вредноста на производите на пазарот³⁶.

Маркетинг најчесто се смета за најодговорна функција за генерирање приходи на компанијата. Штом има одговорност и за трошоците и за приходите, јасно е дека исто така постои одговорност за остварување профит.

³³ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 13

³⁴ McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 1 според Stewart, W. "Marketing accountability: linking marketing actions to financial results", *Journal of Business Research*, April, 2008

³⁵ Cravens, K., Guilding, C. "Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective", *Business Horizons*, July/August, 1999, p. 53-62, p. 53

³⁶ Vračar, D. (1999). *Strategije tržišnog komuniciranja*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 145

Остварените приходи, трошоци и нивната разлика не се единствените финансиски категории поврзани со маркетинг. Периодот во кој клиентот ќе го плати производот значително влијае на ликвидноста на компанијата. Не е исто дали производот ќе се плати пред испораката, на испорака, или пократок или подолг период по испораката. Таквите разлики значително влијаат врз нивото на ликвидноста што ја произведува компанијата.

Маркетинг стратегија генерира и одливи. Плаќање на рекламните агенции, плаќањето на истражување на пазарот, алатки за масовна комуникација итн., редовно се поврзува со работата маркетинг функции. И времето на плаќање лесно може да има значајни импликации нивото на ликвидност на компанијата.

Финансиските елементи често се поврзани со една од горенаведените елементи на маркетинг стратегија - особено со производи, клиенти, дистрибутери и брендови. За нив, во литературата се прифаќа дека носителите на резултатите се поврзани со маркетингот стратегија. Приходите и трошоците се генерираат за време на работата на одделни национални пазари, пазарни сегменти или поединечни купувачи или дистрибутери. Процесите и активностите на маркетингот сигурно генерира трошоци. Понекогаш приходот може да биде поврзан со нив, така Соодветно, разликата меѓу приходите и расходите и финансискиот резултат.

Ликвидноста на компанијата, исто така, е под влијание на различни елементи на маркетингот стратегии. Конкуренците со нивното однесување може да влијаат на периодот на плаќање кој е одобрен целните клиенти на компанијата. Како периодот на плаќање се дели со цените во маркетинг микс, и само формирањето на маркетинг микс може да вклучи подолги или пократки рокови за плаќање. Во практиката често се смета за маркетингот дека одговорен не само за заработка на приходи, туку и за соодветна наплата на побарувања. Ресурсите што се користат за остварување на активностите и процесите имаат неговото влијание врз нивото на остварената ликвидност според тоа кога биле извршени плаќања за нив употреба.

По разгледувањето на различните елементи на маркетингот, заклучокот е дека е дека е неопходно е да се разгледа големата сложеност што произлегува од бројот на елементи на маркетингот стратегии: производи, групи на производи, клиенти, групи на клиенти, пазарни сегменти, основи сегментација на пазарот, маркетинг микс, бренд, група

брендови, услуги за поддршка, резултати маркетинг стратегии, финансиски резултати на маркетинг стратегија во целост и по елементи на истата.

Посебно ниво на сложеност на маркетинг функција произлегува поради диверзификација на елементите на маркетинг стратегија како начин за намалување на општото ниво на ризик за работење на компанијата. Од друга страна, диверзификација во различни индустрии, на различни национални пазари, сегменти на пазарот значи зголемување на бројот на параметри о на која компанијата мора да води сметка. Сличен ефект има и зголемувањето на бројот на производи, дистрибутивните канали со кои работи или бројот на брендови во дефинираната стратегија на брендот. Бројот на варијабли кои треба да се управува и потенцијалниот број на меѓузависности меѓу тие значително се зголемуваат со зголемување на нивниот број, што го отежнува следењето на дејноста и нивно управување од маркетинг менаџерите.

Некои финансиски елементи можат да бидат многу различни во маркетингот стратегии. Цената како составен дел од маркетинг миксот, или како дел од понудата на компанијата, и како составен дел на остварените приходи, може да се диференцира за различни целни пазари и различни групи на клиенти. Како резултат на тоа, можат да се остварат значително различни приходи по различни пазари. Трошоците во апсолутни и релативни износи може да варираат Секој од нововведените елементи на маркетинг стратегијата - производи, клиенти, без земајќи ја предвид причината за нивното воведување. Сите погоре дополнително го усложнуваат управувањето и следењето на финансиските резултати на маркетинг стратегијата како целина или од нејзините индивидуални елементи.

Поради оваа причина, постои посебен предизвик за маркетинг менаџментот во извештаите утврдените комплексности да се наведат на начин кој дава избалансирани глобалени заклучоци со релевантни детали. Во стратегискиот менаџмент за поедноставувањето на оваа сложена ситуација во извештаите користи матрица за што веќе зборуваме во претходните точки од оваа глава . Така околу 75% од Fortune 500 компании користат некоја форма на планирање на портфолиото³⁷

³⁷ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition, p. 102

II. БРЕНДОТ КАКО НОСИТЕЛ НА ФИНАНСИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ

2.1. Улогата на брендот во современото работење

Во модереното деловно опкружување и современите пазарни услови, брендот е многу важен нематеријален имот на компанијата и е од клучно значење за успехот на една компанија. Самото, креирање и развивање на успешен бренд е предизвик, но и успех на секој успешен бренд на компаниите. Зборот (brend ang) е изведен од зборовите на норвешкиот збор brandr, чие изворно значење е да се запали. Во англо-саксонска смисла, тоа означувало печат на стоката со метален печат, со цел да се знае сопственикот на стоката.

Првите брендови се поврзани со занаетчиите, со цел да ги заштитат своите производи од производите со послаб квалитет, ставање на трговска марка на производ, и на пр. во уметноста брендирањето се поврзува со потпишувањето на уметникот на неговите дела.

Постојат многу дефиниции за брендови, а најпозната е дефиницијата на Дејвид Ејкер, која е прифатена и од Американското здружение за маркетинг: "Бренд е име, концептот, дизајнот, симболот или некоја друга карактеристика што го идентификува производот или услуги на една или група продавачи и ги разликува од конкурентите³⁸. "

Дефиницијата на Филип Котлер на Дејвид Екер прифатена, но исто така додаде дека терминот бренд е извонреден комплекс и може да содржи шест димензии. Брендот претставува производ или услуга со дополнителна вредност со која го разликува тој производ од другите производи или услуги и служи за задоволување на истите потреби. Во зависност од перформансите на брендот, овие разлики можат да бидат функционални, рационални или опипливи, и во зависност од тоа која марка ја претставуваат, тие можат да бидат симболични, емоционални или нематеријални.

Марката е синоним за одредено ниво на квалитет, па ако брендирањето е соодветно постои можност да се зголеми продажбата, а не само еден производ, но и други

³⁸ Filipović V. (2008): Brend Menadžment (skripta) Fakultet organizacionih nauka, Beograd , str. 9

производи поврзани со брендот³⁹. Успехот на брендот во голема мера зависи од потрошувачите, односно од нивните ставови, чувства и имиџ на брендот. Марката ја претставува врската што целните клиенти ги имаат кон овој производ, а успехот и брендот на брендот се засноваат на свеста на брендот во свеста на потрошувачите, за разлика од другите конкурентни брендови. Брендот денес игра важна улога во подобрувањето на животот на потрошувачите и финансиската вредност на фирмата. Брендот претставува гаранција за компанијата на потрошувачите дека квалитетот на производите ќе биде на ниво и нивните очекувања ќе бидат исполнети, така што потрошувачите и понатаму ги купуваат своите производи⁴⁰.

Брендот е сума на сите информации за производот - име, бренд, лого, симбол, кои опишуваат производ или услуга. Кога потрошувачите размислуваат за производи или услуги, брендот е прва асоцијација или чувството дека производот предизвикува свесност кај потрошувачите⁴¹.

Лојалноста кон брендот му помага на компанијата да ја предвиди побарувачката, како и да ги стави бариерите врз другите компании кои сакаат да направат продор на пазарот. Лојалноста кон брендот често ги поттикнува клиентите да плаќаат повисока цена за производот до 25 проценти. Конкуренцијата може да копира некои од производствените процеси и дизајн на производи, но не може да влијае на односот на клиентите, кои долго време биле лојални на некој бренд, и кои со години биле изложени на маркетинг активностите на компанијата. Со помош на брендот, компанијата може да ги заштити уникатните карактеристики на својот производ. Брендот, односно името е заштитена со регистрирани трговски марки; Со патент го заштитуваме процесот на производство, но со авторски права ние можеме да ги заштитиме правата за пакување. "Успешен бренд е оној што потрошувачите се разликуваат од другите брендови кои се достапни за потрошувачи. Успешен бренд се бара и купува од доверба, и е ефективен поради големината на обемот на промет"⁴²

³⁹ Tulin Erdam, (1998), "Brand equity as Signaling Phenomenon", Journal of Consumer Psychology 7, br2, str 131-157

⁴⁰ Goljijanin D. (2009): Menadžment u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 56

⁴¹ Fenix International – Centar za razvoj ljudskih potencijala, pisana dokumentacija za seminar Brend Menadžment Frikom, Dijamant, Idea, februar 2008 str 54-55

⁴² V. Filipović, Dr M. Kostić, Marketing menadžment, Beograd, Fon, 2003. Str 18

Појавата на брендот започнува со самиот маркетинг и други активности на компанијата, сепак, на крајот, брендот е она како потрошувачите го гледаат производот во нивните глави. Давањето на моќ на брендот (брендирање) производи и услуги се базира на создавање на разлика. За да го добиеме производот брендиран, потрошувачите мора да знаат КОЈ е производ; ШТО ДАВА ПРОИЗВОДОТ, И ЗОШТО ПОТРОШУВАЧИТЕ ЌЕ треба да обрнат внимание на истиот.

Вредноста на брендот е дополнителна корист што ја добиваме од производи и услуги. На вредноста на брендот влијаат и емоциите предизвикани од самиот бренд, како и начинот на кој потрошувачите размислуваат за тоа самиот бренд, и, следствено, како се однесуваат кон него. Вредноста на брендот вредност влијае на профитабилноста на компанијата и нејзиниот удел на пазарот. Вредноста на брендот е исклучително важна за компанија и на психолошка и финансиска страна.

Суштината на брендирањето е дека потрошувачот смета дека не постои иста марка во истата категорија, односно разликите во производите мора да бидат јасни со цел да се создаде вредност на брендот. Брендирањето може да биде се применувано во речиси сите области каде што потрошувачите можат да изберат помеѓу повеќе производи и различни услуги. Физички производи може да се брендираат (Nutella, Milka, Head & Shoulders, Toyota), услугите (авиокомпанијата Fly Emirates, Bank of America), лице (Lebron James, Michael Jordan), градот (земјата Чешка, градот Прага), организацијата (УНИЦЕФ) или идејата (право на абортус, слобода на говорот)

2.2. Функции на брендот

Брендот и брендирањето може да се гледаат од две перспективи:

1. Гледано од перспектива на компанијата
2. Од гледна точка на потрошувачот

Гледано од перспектива на компанијата:

Вредноста што брендот создава за потрошувачите има значително влијание врз вредноста на самата компанија. Највредните компании на пазарот имаат најпрепознатливи брендови. Најважниот процес при градење успешен бренд е позиционирање. Брендот треба да биде се фокусира на вистинските клиенти на вистинскиот начин. Важно е да се

знае како клиентите ги ценат конкурентите брендови со цел да се избере вистинската позиција за конкретниот бренд. Во продолжение ги претставуваме фактите за кои е неопходно секоја организација да изгради успешен бренд⁴³:

- Тоа им олеснува на компанијата да изгради долгорочни и стабилни односи со потрошувачите, и самото по себе да се постигне долгорочна побарувачка,
 - Олеснува диференцијацијата и признавањето на конкурентските производи и услуги,
 - Да се заштити од агресивна конкуренција и да служи како пречка при влегувањето на пазарот на оние кои тие не се во можност да се натпреваруваат со силни брендови,
 - Го подобрува имиџот на компанијата и го подигнува угледот на деловните партнери,
 - Подигнување на преговарачката моќ на компанијата, особено кога се преговара со добавувачи,
- Го намалува влијанието на маркетинг кризата и ги релативизира активностите на конкуренцијата,
- Одговорот на потрошувачите за зголемување на цените е не-еластична, а намалувањето е повеќе еластично,
 - Маркетинг комуникациите се поефикасни,
 - Постои поголема можност за лиценцирање,
 - Има дополнителни екстензии на брендот.

Гледано од аспект на потрошувачот

Ако погледнеме бренд од потрошувачка перспектива, може да заклучиме дека брендот има две функции. Првата функција е дека брендот претставува вид на гаранција за квалитет што ја нуди компанијата за да го купат својот производ. Втората функција е да им олесни на купувачите да купуваат со едноставно наоѓање на саканиот производ од одредена категорија.

Потрошувачите немаат доволно информации за производот и немаат доволно време да ги оценат алтернативите, па затоа не ја донесуваат одлуката за купување врз основа на препознавање на вистинскиот квалитет на производот, туку врз основа на

⁴³ Veljković S., I Đorđević, A. Vrednost brenda za potrošače i preduzeće, str 11

сопствената перцепција за квалитетот на производот. Брендот за потрошувачите е гаранција дека нема да биде погрешно во купувањето и дека секое следно купување на истиот бренд ќе резултира со ист очекуван квалитет⁴⁴.

Потрошувачите се преплавени со изобилството на производи при купувањето. Брендот го олеснува купувањето на потрошувачите, бидејќи го стеснува изборот и го намалува времето потребно за купување. Брендот, исто така, претставува статусен симбол, и како таков може да ги задоволи некои психолошки потреби на потрошувачите. Најголем проблем се јавува кога сакаме да ја измериме точната вредност на брендот, т.е. сакаме да ја измериме вредноста на брендот, бидејќи во суштина брендот е нематеријален, па со цел да се пресмета вредноста, мора да се земе предвид не само минатото и сегашната состојба, туку и идниот тек на развој на брендот.

2.3. Финансиски показатели на вредноста на брендот

2.3.1. Брендот како нематеријална сопственост

Мисијата на компанијата е остварување профит, иако проценката на имотот или дури и приходите не се секогаш најдобрите критериуми за оценување на ефикасноста на компаниите, сигурно не треба да бидат единствени. Причина за донесување на одлуки за инвестирање е претпоставка за височината на приходите на компанијата која сигурно ќе ја добиете во иднина. На очекуваниот резултат директно влијае на брендот на компанијата. Брендот воспоставува траен однос помеѓу потрошувачите и компаниите, гарантира обем и сигурност на побарувањата кои компаниите без бренд не би можеле да остварат. Затоа брендovите можеме да ги гледаме како финансиски средства за добивање богатство кои може да се припишат некоја парична вредност, иако се нематеријални.

Доказите за вредности на брендот може да се видат врз основа на големи разлики помеѓу вредностите на основните средства и пазарна капитализација на компанијата со бренд ориентација. Проблемот претставува начинот на проценка на учеството на брендovите во неопходната сопственост. Прва проценка на вредности на "целокупниот

⁴⁴ Veljković S., I Đorđević, A. Vrednost brenda za potrošače i preduzeće, str 12

бизнис" на компанијата Rank Hovis McDougall извршена е од страна на Interbrend во 1988. година. Утврдено е дека на брендovите може да им се определи вредност не само кога веќе се купени, туку и во моментот кога е нивна компанија ги создала. Лондонската берза, во 1989 година, го усвои концептот на вреднување на брендovите по примерот во компанијата Ранг Hovis McDougall. Така почнаа компаниите во своите билансни состојби се запишуваат и вредноста на брендovите како неотповикливи или нематеријален имот. Зголемената вредност на брендот влијае на раст на вредноста на акциите на компаниите, паралелно се зголемува и интересот на врвот менаџмент за управување со вредноста на брендот. Брендoви станаа грижа и задолжување на највисокото раководство, во однос на претходниот период кога за управување беа задолжени само бренд менаџерите. Бренд претставува финансиска сопственост и во однос на основните средства во повеќето компаниии добива се поголем знак. Грижата за вредности брендoви во портфолио на компанијата има за одржување на вредноста на акциите на конкретни компаниии. Стручните лица на Европската заедница даваат препорака на компаниите да изготват биланс на состојбата, на начин што ќе им овозможи на акционерите да се види движењето на вредноста на брендovите, но и состојбата на целата компанија. Време се уште повеќе се продлабочува свеста за потребата од брендот да има третман на имот во билансот на состојба.

Вредноста на брендот е клучен фактор во создавање на богатството на една компанија. Консеквентно, компанијата има поголема одговорност и треба да се грижи, одржува и да ја подобрува вредноста на брендот, постапувајќи слично како со останатите основни средства. Овој пристап гарантира зачувување на вредноста на целата компанија и зајакнување на конкурентните позиции.

2.3.2. Финансиски третман на нематеријалниот имот, брендovите и гудвилот

Потребата за финансиско оценување на вредноста на брендот и гудвилот произлегува од фактот дека во домашната практика често се евидентни и значајни отстапување на пазарните вредности на компанијата во однос на нејзината книговодствена вредност, кои се токму резултат на вредноста на нематеријалните средства. Примената на

меѓународните сметководствени стандарди број 16 и 38 ја регулира оваа област. МСС 16 се применува во сметководствениот третман на недвижности, постројки и опрема и ги регулира следните прашања:

1. Признавање на средства;
2. Определување на книговодствената вредност на средствата, односно почетно вреднување;
3. Вреднување по почетно признавање;
4. Надоместок на вложувања
5. Амортизација;
6. Признавање на загубата од намалување на вредности;
7. Престанок на признавањата;
8. Обелоденување.

МСС 38 - нематеријалните вложувања имаат за цел да наметнат сметководствен третман на нематеријални имоти, како непарични средства без физичка форма. Попрецизно, нематеријална сопственост е немонетарно средство без физичка суштина што може да се идентификува, а средството е ресурс кој ентитетот го контролира како резултат на претходните настани од што се очекува прилив на економски цели во иднина. Можноста за идентификацијата постои доколку имотот е оделив или настанува врз основа на договорните или други законски обврски. Ентитетот го контролира имот ако е во состојба да ги добие следните економски користи кои произлегуваат од ресурсите и да го ограничат пристапот на другите тимови. Идните економски користи од нематеријалните имоти можат да вклучуваат приходи од продажба на производи и услуги, заштеда на трошоци или други имоти кои ентитетот ги користи.

За признавање на нематеријални средства во сметководствени смисла, покрај идните економски користи и сигурност во дозирањето на набавната вредност, потребно е познавање на начинот на стекнување на овие имоти. Генерално, ваквата сопственост може да се добие на два начини (купување, преку бизнис комбинации, размена на имот итн.) или со интерно генерирање. Специјалните дилеми во смисла на третманот отвора категорија интерно генерирани нематеријален имот. Во тој смисол се применува одредбата МСС 38 (параграф 63), што е експлицитно дефинирано за интерно генерирани

ресурси, како што се гудвил, заштитни знакови, импресуми, издавачки наслови, списоци на купувачи и слични содржината не претставува нематеријална сопственост во сметководствена смисла (не се прикажуваат преку редовни финансиски извештаи).

Од друга страна, финансиски гледано, несомнено е дека овие средства имаат вредност ако се подигне способноста на бизнис субјектот во сопственост и генерираат поголеми приходи во однос на ситуацијата без овие ознаки. Во таква ситуација, каде што има вредност (на пр. бренд) кој не е прикажан во деловните книги (во согласност со МСФИ 38) би бил правилно да се оцени дека неговата изворна вредност е повисока книговодствени. Оваа проценка би била сигурна основа за донесување одредени важни деловни-финансиски одлуки, тип определување на продажната цена на капиталот на компании. Ако, оваа проценета вредност ќе биде потврдена на пазарот преку продажба, се постигнува условот да се покаже вредноста на интерно генерираните нематеријални средства во финансиските извештаи на купувачите. Треба да се истакне дека за купувачот таквата сопственост не е внатрешно генерирана, туку до неа е дојдено до купување, што е во согласност со одредбите на МСФИ 38 за признавање на такви средства во финансиските извештаи.

2.4. Модели за проценка на вредноста на брендот

Проценката на вредноста на брендот ја утврдува правилноста на инвестициите во брендот и алокација на материјалните средства. Метриката на брендот е мерка за враќање на инвестициите во брендот⁴⁵. Инвестиционите вложувања во брендот со цел зголемување на неговите вредности мора да се заснова на рационални причини. Очекуваме дека инвестицијата во брендот ќе биде профитабилна, ќе ја изгради или зголеми вредноста на брендот и со време ќе ја докаже својата економска оправданост.

Брендови претставуваат законски заштитени имот кој овозможува зголемување на приходите во иднина. Развиени се различни модели како да се вреднува овој иден приход. Предуслови за имплементација на модел се приходите како резултат на продажбата на производот со даден бренд може да се одвои, да постои законска сопственост над марката

⁴⁵ Clow, K. E., D. Baack. 2005. *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Education

која може да се продаде независно од компанијата. Треба да се познава целта на вреднувањето на брендот и во согласност со неа, да се избере еден од многуте суштински различни модели.

2.4.1. Трошочковно-ориентиран модел

Моделот е ориентиран на проценка на брендови врз основа на трошоците за нивно создавање или теоретски цени на повторното создавање⁴⁶. Овој метод повеќе се фокусира на трошоците за создавање на брендот, одтуку на неговата вредност, што е резултат на овие трошоци. Во рамките на трошковниот пристап, разликуваме⁴⁷:

- Модел на вреднување на бренд врз основа на акумулирани трошоци,
- Модел трошоци замена на брендот,
- Модел на конверзии,
- Модел на вреднување на потрошувачките преференции.

Моделот на вреднување на брендот на база на акумулирани трошоци ја дефинира вредност на брендот како агрегатна вредност на сите историски маркетинг трошоци поврзани со тој бренд. Моделот на трошоци за замена на бренд не е едноставен за употреба, бидејќи е негов параметар е веројатноста на пазарен успех. Модел на конверзии вклучува проценка на стапката не познатиот бренд кој треба да се генерира за да се достигне моменталниот обем на продажба. Моделот на вреднување на потрошувачките преференции ја следи динамиката на познавање на брендот и е споредувана со соодветен динамика на пазарната учество на брендот.

Овој метод има свои недостатоци. Имено при собирање на сите расходи за развој на бренда, тешко е да се прецизира колку изнесуваат овие трошоци, дури и кога станува збор за релативно нови брендови. Кога станува збор за традиционални или брендови кои постојат повеќе децении (на пример, Мерцедес или Кока-Кола) би било практично невозможно да се пресметаат точно износот на трошоците, а и небитно колку чинел нивниот развој. Многу често се случува да во развојот на некој бренд се вложени огромни средства, но нивната вистинска вредност, поради неуспехот на пазарот ќе биде еднаква на

⁴⁶ Hart, S., J. Murphy. 2003. *Robna marka – novi izvor profita*. Beograd: Clio, str. 132.

⁴⁷ Rakita, B., I. Mitrović. 2007. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija.

нула. Поради тоа, историските издатоци не се веродостојните показатели на сегашните вредности, но нивната суштинска вредност претставува долгогодишен ефект.

2.4.2. Пазарно-ориентиран модел

За да може овој модел да обезбеди точни резултати, потребно е да располагаат со соодветни информации за споредливи пазарни трансакции врз основа на кои може да се направи и оцени вредност на брендот. Во идеални пазари услови каде што постои одредена количина облека, цената се формира релативно едноставно - во согласност со законите на понудата и побарувачката. Меѓутоа, во практиката, тешко е да се утврди дали постои пазар за одреден бренд, затоа што брендовите по својата природа се уникатни и многу тешко е да се споредуваат. Затоа овој модел за проценка на вредноста на брендот покрива големи слабости. Споредливите пазарни трансакции на брендовите би само во случај дека секоја марка е компатибилна поединечно, што е тешко изводливо или практично невозможно, бидејќи мал број компании имаат само еден бренд, а и во тој случај тешко е да се продаде како посебен ентитет.

2.4.3. Алтернативни пристапи за оценување на брендот

Предлог модел кој компанијата може да го користи за проценка на вредноста на своите брендови, корисно е да се надополни и со следните четири модели што го предлага Аaker. Првата е базирана на ценовната премија, која благодарение на името на брендот може да се оствари на пазарот. Другиот модел ги разгледува висините на трошоците кои се потребни за замена на постојниот бренд со нови. Третиот се заснова на цените на акциите на компанијата, четвртиот модел на приносна сила на брендот⁴⁸.

Пристап базиран на ценовната премија (*Excess-price approach*). Ценовна премија обезбедуваат четири димензии на брендот: препознатливост, перципиран квалитет, асоцијации и лојалност. Остварената премија може да се искористи за зголемување на профитот или реинвестирање. Опсервација е еден од начините да се пресмета цената на

⁴⁸ Rakita, B., I. Mitrović. 2007. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija.

премијата која може брендот да ја оствари, подразбира едноставно следење на нивото на цените на пазарот. Ваквите опсервациите им даваат на менаџерите информации за вредноста на брендот и со појавата на бар-код технологијата, следење на цената на различни производи стана релативно лесно.

Ценовните премии може да бидат искажани и врз основа на истражувањето на купувачите колку би платиле за различни атрибути и карактеристики на производите, од кои еден би бил името на брендот. Оваа анкета се нарекува уште "доларометриска" скала и овозможува директно мерење на вредноста на брендот. Информациите за преференции на купувачи и веројатноста за купување кај различните нивоа на цена, можат да обезбедат увид и проценка на (не) чувствителноста на купувачите за намалување на цените на сопствените или конкурентните брендови.

Брендот на високи вредности, ќе изгуби малку од учество на пазарот поради пониските цени на конкурентскиот производ, додека пазарното учество може значително да се зголеми, ако се намали неговата цена.

Анализата на односите на размената е метод во кој се бара од испитаниците да дадат оценки базирани на односот на размена на оценката на атрибутите на брендот. Резултатот на анализата на односот на размената претставува парична вредност на секој поединечен алтернативен атрибут.

Влијание врз оценувањето од страна на купувачите. Премијата на цената на некој бренд не мора да биде најдобар начин за квантификација на неговите вредности, особено кога станува збор за тоа категории на производи чии цени се приближно еднакви. Алтернативно решение е да се разгледа влијанието на името бренд на неговата оценка од страна на купувачите, што се мери со преференции, ставови или намера да се купи овој производ. Значи брендот тогаш е маргинална вредност на дополнителна продажба (или пазарно учество) како резултат на називот на брендот. На пример под претпоставка дека за 30% продажба ќе биде пониска ако се отфрли името на брендот, или дека продажбата ќе биде ниска ако во текот на пет години нема реклама поддршка на името на брендот, профитот од изгубените маргинални продажби би бил вредност на брендот.

Ценовните премии и оценките на преференциите можат да се измерат и да се следат анкетните истражувања. Недостатокот на овој пристап е во фактот што методот е

статичен, односно. гледа само на моменталната позиција на брендот без да се предвидат идните промени.

Пристап базиран на трошок замена (*Replacement-Cost Approach*). е алтернативниот пристап за оценување на брендот е базиран на проценка на внесувањето на трошоците споредлив производ кој може да го овозможи истиот деловен резултат. На пример. доколку за развој и воведувањето на еден производ чини 200 милиони денари, со шанса за успех 25%, на просек би требало да се развијат четири производи кои чинат 800 милиони денари, за да се осигура дека еден ќе оствари успех. Компанијата треба да биде подготвена да плати 800 милиони денари за еден афирмиран бренд чиј изглед на успех е споредлив со оној што е во фаза на развој. Значи, вредноста на овој бренд може да се процени на 800 мил.

Пристап базиран на ценовна акција (*Stock-Price Approach*). Пристапот во кој се цената на акцијата користи како основа за проценка на вредноста на брендот на некоја компанија. Се смета дека пазарните механизми ќе ја корегираат цената на акции на компаниите и на тој начин да влијаат на идниот придонес на нејзините брендови. Во моделот се користи пазарна вредност на компаниите (зависи од цената и бројот на акции) и од него се одземаат трошоците за замена на материјални средства (постројки, опрема, залихи и готовина). Разлика која останува, односно нематериална сопственоста се дели на три компоненти: вредност на брендот, вредност на чинители кои не се поврзани со бренд (истражување и развој, патенти) и вредноста на специфични фактори дејности (како што се регулатива и концентрација). Вредноста на брендот зависи од фазите во животниот циклус и нараснето излегување на пазарот (стариот бренд повеќе вредни), кумулативни реклама создава вредност и моментално учество во реклами за конкретно дејноста (учеството во рекламирањето е поврзано со предностите на позиционирањето).

Недостатокот на овој пристап, претставува фактот дека методот ги погодува компаниите кои имаат само еден бренд во сопственост, а во случај компанијата да има повеќе брендови, не е лесно да се процени колку секој бренд, одделно, придонесува за компанијата. Релативно достапни и податоци претставуваат прифатливост на овој метод, бидејќи за проценка на вредноста бренда доволно внатрешна документација на компанијата.

Пристап базиран на идни приходи (*Future-Earnings Approach*). Најсоодветна мерка за вредноста на вредноста би била дисконтирана за сегашната вредност на идните приходи кои се препишуваат на имот што претставува вредност на брендот. Дисконтирање на следните токови на профитот се заснова на предвидување на профитот кој ќе го оствари брендот. Треба да се земе силината на брендот и неговиот влијание врз околината. Компанија која користи план за идните текови на профитот на брендот за да се утврди сегашната вредност на брендот, трошоците за производство треба да се пресметуваат како просек за одреден сектор, а не да ги користи вистинските трошоци.

Примена на мултипликаторите на приходите. Кога планот на профитот што се припишува на брендот не постои или не е познат, се користи проценка на тековните приходи и примена на мултиплираните приходи. За проценка на приходите би можел да се искористи со тековниот приход, со изоставување на сите вондредни трошоци. Ако тековните приходи не се репрезентативни бидејќи покажуваат дека се зголемуваат или опаѓаат цикличен тренд, може да се користи просек за неколку години. Доколку приходот негативен или низок поради решливи проблеми, може да се користи оцена врз основа на профитабилни норми на активностите што се гледаат, податоци како процент на продажба.

Примачот на приходи е еден од начините да се оцени и да определи вредност на иднината на приходите. За да би се добил соодветно растојание (интервал) на мултипликаторите на приходи, треба да се направи проверка на историските вредности на мултипликаторот на цената и на приходите, т.е. P / E однос (*Price/Earnings*), компанија во таа или слична дејност. Користењето на P / E односот за одредена активност обезбедува увид во оценката која инвеститорите на пазарот дадоа во врска со идните перспективи и активности - нејзиниот потенцијал на раст, иднина интензитет од страна на конкуренција од страна на постојните и потенцијалните конкуренти, како и опасност од појавата се заменува со внимателен производ. Останува отворено прашањето кој P / E мултипликаторот во рамките на идентификуваната интерва треба да се користи за одреден бренд.

За да се утврди конкретната вредност на мултипликаторите во рамките на тој интервал, потребно е оценување на конкурентските предности на брендот. Проценката

вклучува и анализа на приходите од брендот која може време да се зголеми и да биде над просекот за дадена активност или да се намали и ќе биде помал од просекот. Оценката треба да се заснова на пондерираниот просек на вреднување на брендот врз основа на секоја од петте вредности на вредноста на брендот.

За да се оцени вредноста на брендот, потребно е да се реши и проблемот да се процени имот на компанијата. Еден дел од дисконтираните сегашните вредности на некој дело е резултатот е материјални средства, како што е работен капитал, резерви, згради и опрема. За проценка на нивниот удел служат два метода. Според првиот, тука се работи за книговодствената актива која се амортизира, а вредноста на овие средства може да биде презентираат со амортизација на трошоците помножени со мултипликатор на приходите. Друг метод е насочен кон парични текови, а не врз основа на приходите и имотот врз основа на нејзините сметководствени вредности или пазарни вредности. Оваа проценка се одзема од дисконтирани идни приходи.

Оценување (проширување) на проширувањето на брендот. Тешко е да се проценат приходите од проширувањето бренда и вредноста на потенцијалните проширувања треба посебно да се процени. Вредноста на проширувањето зависи од привлечноста на пазарната област на секое предложено проширување, растот на тој пазар и интензитетот на конкуренцијата на него, како и од силата на проширувањето. Силата на проширувањето зависи од релевантните асоцијации кои се поврзуваат со брендот, перципираниот квалитет, можности да се позитивни асоцијации трансформира во одржлива конкурентска предност во мерка чиј бренд е усогласен со проширувањето.

2.4.4. Емоционално вреднување на брендот

Емоционалниот пристап за брендирање развил методи за утврдување на значењето на брендот за потрошувачите, врз основа на што е можно да се изрази и вредноста на брендот. Според ова пристапот, успехот на стратегијата брендирање зависи од емоциите кои компанијата успеа да ги развие кај потрошувачите. Методите утврдуваат емоционално значење на брендovите и нивната реална вредност, т.е. што потрошувачите чувствуваат во врска со нив.

Фокус на брендот: Интерактивни методи за утврдување на позиционирање на брендот мотивираат и поттикнува на единство тимот кој работи на развој и управување со брендот. Тој е интерактивен советодавен метод кој се користи за да се разјасни позиционирањето на брендот и препознаваат можности за комуникација. Подтикнува креативно размислување и мотиви за бренд менаџмент да се погледна каде бил брендот, каде се наоѓа и каде да оди. Фокус на брендот е поделен на две дела: собирање информации и бренд фокус тест. Прибирањето на информации опфаќа истражување на конкуренцијата, потрошувачите, медиумите и други релевантни извори на податоци. Во разговор со директорите, менаџерите и останатите вработени во компанијата се испитуваат внатрешната стратегија, проблемите на компанијата и создава истражување во врска со општата клима и културата на компанијата. Се разгледува животен циклус на брендот. После иницијалните истражувања и спроведените разговори се организираат состаноци во врска со брендот фокусот.

Бренд фокус претставува интерактивен тест во кој учествува најмногу раководството и членовите на тимот за брендирање, а целите се⁴⁹:

- Собирање на тим за силен бренд на видот кој заеднички ќе откриваат и интерактивно креира;
- Визуелна дефиниција на иднината на брендот;
- Димензионирање на личноста на купувачот и неговите емотивни врски со брендот;
- Креирање клучни атрибути кои го дефинираат брендот врз основа на концизни,

дескриптивни слики и придавки кои влегуваат во "генетичкиот код" на брендот.

Бренд фокус тест се организира како интерактивна игра и е составен од две вежби. Се добиваат голем број нефилтрирани информации од учесници кои се поттикнуваат на набавување на нестандартни атрибути кои ги асоцираат на брендот. Првата визуелна вежба треба да ја утврди состојбата на тимот и поттикнува позитивна или негативна реакција врз основа на која се утврдуваат предностите и слабости на компанијата. Втората вежба вклучува идентификација на основните атрибути на брендот врз основа на различни слики. Бренд фокус е интерактивен, одговорите дискутираат, сликите кои се избираат на таблата се коментираат, а целим процес е управуван од модератор. На крајот, од секој

⁴⁹ Gobe, M. 2006. *Emocionalno brendiranje*. Beograd: Mass Media International.

учесник се бара да изберат три зборови кои опишуваат суштината на брендот, синтетизираат слики и атрибути, и добиваат основа за позиционирање бренда.

Резултатот на тестот е насочен на начинот на кој ќе биде позицијата на брендот визуелно и вербално соопштено. Импликациите за развој на брендот и програмите за комуникација се дефинираат врз основа на спојување на резултатите и културните тенденции, како и можности на пазарот. Финалната презентацијата е мултисензорна и може да се користи за рекламирање или за идни програми за создавање имиња на брендови.

Смисла: Методот за развој на визуелни територии е визуелен процес за идентификација на вредности на производите, профили на купувачи, анализа на конкуренцијата и развојна мултидимензионален, визуелен и сензуален речник кој служи како основа за дизајнирање. Смислата е кратенка која означува чисто истражување (*Sensory Exploration*) и оценка на нивото на потребите. Методот е обединува моќ забележување, синтезата и креативност со истражување, што обезбедува да се започне идејата базирана на вистинскиот живот искуство на целните групи. Смислата започнува со анализа на внатрешните квалитети, т.е. вредности – на брендот и опфаќа повеќе начинот на интеракција на брендот со потрошувачот: интелектуални, визуелни, асоцијативни.

Се истражува улогата на купувачот и укажува на визуелните насоки кои воспоставуваат преференција за бренд. Основната визуелна проценка на конкурентите базирана на трендови, ја заокружува прелиминарната проценка и ги истакнува предностите и недостатоците на одредени компании или категории на производи.

Конечната синтеза претставува спојување на табла за презентации, кои се состојат од богати палети на слика, со што се постигнува динамично позиционирање на брендот и оживува емоционална врска на бренда и потрошувачка. Притоа се пристапува кон истражување на дизајните на елементите кои ги сочинуваат: графички приказ, индустриско дизајнирање, архитектура и интерактивен дизајн. Овој патентирано визуелен модел обезбедува дека секоја креативна решенееение е строго, доследно и стратешки соодветно. Резултатите се многу добри, програми се усогласени за амбалажа, графики, амбиент и интерактивен дизајн предизвикуваат емоционална реакција на купувачот, им

обезбедува на компаниите конкурентска предност. Метод ги преминува визуелните техника и вклучува тактилни, психолошки и искуствени аспекти, што предизвикува возбудување на потрошувачите ширум светот и добар начин за воспоставување на силни емоционална територии на брендот.

Управување со присуство на бренд *Brand Presence Management* - BPM) е метод за истражување (проценка) за присуство на бренд на пазарот. Овозможува истражување на различни аспекти на физиономија бренд во сите негови манифестации на пазарот, од "Влијанија" до емоционален "контакт". BPM е метод кој помага во развојот на стратегијата "Блиски комуникации", тоа е да е начин да се купувачот "прати" или да се прави негово друштво во текот на сите негови секојдневни активности. Прилагодувањето на програмата на присуство на бренд, воспоставува се чувствителна и иновативна интеракција со купувачите во моментот кој евозможен емоционално релевантен контакт. Треба да се воспостави рамнотежа помеѓу емоционален контакт која компанијата ќе го има со клиентот и визуелен ефект на бренда, така да се создаде најосновното искуство. На скала од еден до седум, се оценува нивото на емоционалното изразување на бренд во различни области. Шемата помага во оценувањето и формирањето на нивото наемоционална комуникација бренда. Низ оценки (помеѓу еден и два) се означуваат дека бренд своето присуство манифестира врз основа на "влијание", додека повеќе оцени (околу шест и седум) укажуваат на целосно емоционален идентитет базиран на "контакт". Со оглед дека цел е да се воспостави рамнотежа помеѓу визиите и искуствата, овој метод може да помогне во утврдувањето на емоционалната територија и брендот на идентитетот.

2.5. Улогата и важноста на брендот на хотелот во пазарно позиционирање

Како што е веќе истакнато брендот овозможува разликување на хотелските производи и услуги во однос на конкуренцијата, а со тоа влијае и на пазарното позиционирање. Хотелите можат да користат неколку стратегии за позиционирање на пазарот. Една од нив е позиционирање врз основа на специфични атрибути на производите⁵⁰. Merriott, на пример, во 1980-тите години разви бренд Courtyard предназначен за бизнис потреби. Првиот хотел во ланецот беше отворен во 1983 година во

⁵⁰ Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, стр 280

Атланта, и беше наменет за бизнисмени со средна платежна моќ. На е создаден нов бренд, марка, наменет за бизнис луѓе со поголема платежна моќ и поголеми цени на сместување. Marriott, како и позиционирање на пазарот, користеше специфични атрибути на своите хотели кои овозможуваат задоволување на потребите на бизнисмените, овозможувајќи им "успех низ околината која инспирира креативност и поттикнува бизнис врски"⁵¹. Потребно е, меѓутоа, да се истакне како преференциите на корисниците на хотелски услуги се менуваат и конкурентите ги замрзнуваат напорите на специфичните атрибути на хотелскиот производ.

Маркетинг специјалисти може да изберат и позиционирање стратегија врз основа на потребите кои хотелот го исполнува или придобивките што им ги нуди на своите гости. Така, на пример, хотелот може да се позиционира како место кое им нуди на гостите забава и незаборавно искуство.

Хотелите може да се позиционираат и во споредба со друг вид сместување. Така, на пример, може да се позиционираат во споредба со камповите, а туристите позиционираа малите хотели кои нудат ноќевање и појадок (Bed and Breakfast, Скр. B & B) како "домашна" алтернатива за сите други форми на сместување⁵². Конгресните хотели секогаш се позиционираат во однос на хотеели кои имаат сали за состаноци. Класични хотели кои имаат соби за гости, ресторани, барови, сали за вежбање и др. се соочуваат со конкуренција од ниши, како што се хотели со апартмани и продолжен престој. Каде два или повеќе хотели од иста ниши се соочуваат со иста позиција, потребно е нивно понатамошно разграничување, како што се ценовната различност и слично. Секој хотел треба да создаде единствена група на конкурентни предности кои ќе привлечат задоволителна група во рамките на пазарскиот сегмент. Ова се подразбира често нарекувајќи маркетинг нише⁵³.

Брендот, значи, овозможува разликување на хотелот на пазарот и придонесува за неговата пазарна позиционираност. Дури и кога понудата на хотелот изгледа подеднакво, туристите може да забележат разлика во зависност од имиџот на хотелот. Поради тоа, хотелите треба да работат на создавање имиџ марки кои ќе ги разликуваат од

⁵¹ Marriott, Explore Our Brands, dostapno na: <http://www.marriott.com/marriott-brands>.

⁵² Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb. стр 281

⁵³ Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb. стр 281

конкуренцијата. Имиџ марке треба да открие едназначна или различна порака која пренесува главни предности на хотелскиот производ и негово позиционирање⁵⁴. Создавање на силни брендови, со кој ќе се разликува од хомогеноста на потенцијалниот турист, значи истражување на пазарот и потребите на одреден туристички сегмент, и истакнување на конкурентните предности на хотелот на целиот пазар. Добрите позиционирања на хотели создаваат предуслови за градење на посветеност (лојалност) на брендот. Задоволството на гостите не е секогаш мотив за повторно доаѓање во хотел. Често е лојалноста кон брендот е одраз на неговиот став. Поради тоа, хотелите треба внимателно да одберат начини кои ќе се разликуваат од нивната конкуренција. Разликата треба да ги задоволи следните критериуми⁵⁵:

- важна - дава удобност на високи вредности за целните купувачи. Пример, персоналната сигурност може да биде значајна разлика во време кога безбедноста на туристите е загрозувана од терористички напади,
- изразена - конкурентите не нудат разлика или е хотелот може да понуди на изразен начин,
- супериорна - разликата е супериорна во однос на другите начини на кои гостите можат да постигнат истата корист,
- видлива - разликата може да се објави и да се видат на гости,
- предкупувна - се однесува на правото на купување од прва рака; конкурентни не можат лесно да ја копираат разликата,
- достапна - гостите можат да си дозволат плаќање на разлики,
- профитабилна - внесувањето на разликите резултира со профит.

Хотелиете кои сакаат да го разликуваат својот производ треба внимателно да ги одберат конкурентните предности за кои има смисла да се развиваат имиџот на брендот. Погрешно избраната конкурентска предност може да има несакани последици. Хотел Вестмин Стемфорд во Сингапур промовира како највисок хотел во светот. Тај атрибутот кој го разликува од другите хотели многу гости на хотелот не е битен, па дури може да го загрижи гостинот. Позиционирањето дава одговор на прашањето во која категорија на хотелски производ припаѓа и што е суштинско разликување и причин за негово постоење

⁵⁴ Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb. стр 287

⁵⁵ Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb. стр 290

во однос на други производи или марки хотелски производи од иста категорија⁵⁶. Брендот стана на некој начин интерактивен инструмент во однос на пазарното позиционирање и привлекување на целниот пазар. Затоа, хотелите мора да се имиџ марки усогласени со сите аспекти на хотелското претпријатие.

Елементите на идентитетот на брендот на угостителско-туристичката стока се она што го претставуваат определен бренд, сето она за што се потпира брендот, сето она што го прави посебни и уникатни, неприменливи. Елементите на идентитетот на хотелскиот производ со бренд од аспект на управувањето со одржлива конкурентност на компанијата со know-how бренд можат да се дефинираат како:

- заштитениот дел, физичките ознаки на идентитетот на производите и дизајнот на брендот (визуелно, емоционално, рационално, културно) и
- незаштитен дел, духовен идентитет на бренда, создадена вредност на доброто глас во производ со бренд, кој е додаден како нова вредност на вредноста на хотелот во однос на сопствениците, вработените, гостите, граѓаните, добавувачите и конкуренцијата.

Стандардите за создавање на идентитетот на брендот, физичка и духовна, ќе бидат пропишани стандарди: брендови на имиња, комуникациски константи, позиционирање на брендот на пазарот со нивото на квалитет, како и стандардите на личноста и единството на брендот како know-how. Сите елементи на брендот на идентификација во системот на хотел со бренд ги поврзуваат пропишаните стандарди за бренд кои управуваат со менаџментот на хотелските компании со бренд за стратешки развој и оперативни операции на хотелот. Според Котлер стандардизацијата вообичаено се дефинира како "(...) создавање на квалитетни стандарди за купувачи во одреден производ и негово одржување"⁵⁷. Процесот на стандардизација на угостителско-туристичката продукција е поврзан со успешност и конкурентност. Во угостителско-туристичките компании се изведува во следниот сегмент на активности: препишување на бренд стандард, презентација со обука и обучување на сите вработени, применување на стандардите во практиката на сервисирање на услуги, самоконтрола и менаџерска контрола на мерилата

⁵⁶ Lijović, B. (2012.), *Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*, Ekonomski vjesnik, vol. 25, br. 2, str. 357-362.

⁵⁷ Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb. стр 316

за примена на стандардите за отстранување на отстапувањето и постојано подобрување на стандардите за конкурентна конкуренција .

2.6. Карактеристики на хотелскиот бренд

Креирање на идентитет на брендот е многу важен чекор во брендирањето. Само уникатен идентитет создава бренд. Шесте главните чекори за создавање хотелски бренд се⁵⁸:

1. Спроведување стратешка анализа на брендот,
2. Градење на идентитет на брендот,
3. Избор на името на брендот,
4. Создавање на бренд симболи,
5. Создавање на вербална порака на брендот,
6. Вработениот е составен дел на брендот.

Разбирањето на идентитетот на брендот е од суштинско значење за да се открие што е суштински брендот на хотелски производ. Идентитетот на брендот е од понов датум, и беше создаден од потребата да се утврди што постојната марка на производот ја прави посебна и уникатна. Идентитетот на брендот мора реално и сигурно да ги прикажува вредностите на брендот за потрошувачите⁵⁹.

Идентитетот на брендот се однесува на уникатениот сет на бренд здруженија дека менаџерот има тенденција да се создаде, се пренесуваат и одржува⁶⁰. Може да биде вербални и визуелни. вербален идентитет на бренд вклучува името на брендот и слоган и визуелниот идентитет се состои од знак (лого), боја и облици⁶¹. Пораките на хотелскиот бренд производ треба да биде израз на внатрешната содржина и идентитетот на клиентот треба да се осигура дека внатрешната кохерентност на содржината и вербални и визуелни атрибути.

Идентитет на бренд ги вклучува сите аудио, визуелни и емоционални компоненти кои ќе се квалификуваат преку комуникациски канали суштината на брендот, слоган и

⁵⁸ Brand Management In The Hospitality Industry Marketing Essay, <https://www.ukessays.com/essays/marketing/brand-management-in-the-hospitality-industry-marketing-essay.php>

⁵⁹ Vranešić, T. (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, Accent, 2007.

⁶⁰ Previšić, J. (ur.) (2011), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 235

⁶¹ Paliaga, M. (2008), *Branding i konkurentnost gradova*, Grad Rovinj, Pula

ветување. Слична дефиниција е дадена од страна на Aaker, кој под идентитет на бренд вклучува уникатен сет на здруженијата кои го претставува она што го претставува бренд и ветува⁶². Значи, се што потсетува на одреден бренд: текстови, бои, видео, музика, слики, логоа, фонтови, звуци, сите ова е дел од идентитетот на брендот. Во контекст на хотелскиот производ бренд идентитет е уникатен сет на различни здруженија и вредности на гостите од хотелот поврзани со хотелскиот производ. Идентитетот на хотелските производи е да се воспостави врска помеѓу брендот и создавање на вредност на потенцијалениот клиент кој вклучува емоционална и функционални предности и употреба, кои им овозможуваат на изразување на личноста на гостите на хотелот.

Според Aaker идентитетот на брендот се состои од централен и проширен идентитет⁶³. Централниот дел не се менува, и е постојана и трајна без оглед на проширувањето на бренд на нови пазари или нови производи, и се проширува и вклучува различни елементи на идентитетот на брендот, кои се организирани во поврзани и значајни групи кои ја обезбедуваат структурата и целото. Применето на синџирот на хотели IHG кои во своето работење, спроведува концептот на бренд, централен дел од нивниот идентитет ќе биде: IHG создаде бренд сигурен во исполнувањето на потребите на гостите, наградува лојалноста и давајќи гости незаборавно искуство⁶⁴, преку одговорна деловна култура која се спроведува во целата организација и стратегија за развој.

Проширениот дел од идентитетот на брендот ќе биде: IHG се грижи за благосостојбата на гостите, воведување на нови производи да се задоволат потребите на гостите и новите трендови во пазарот, кои нудат висок квалитет на своите услуги, постои 70 години на пазарот, или модерен бизнис, да се грижи за вработените и локалната заедница.

Елементите на идентитетот на брендот на хотелот се сите што служат за идентификување и разликување на хотелски бренд од другиот. Изборот на елементите на идентитетот на брендот влијае на степенот на свеста на марката за хотелот, тој создава

⁶² Aaker, D. A. (2002), *Building Strong Brands*, Simon&Schuster, London, str. 67

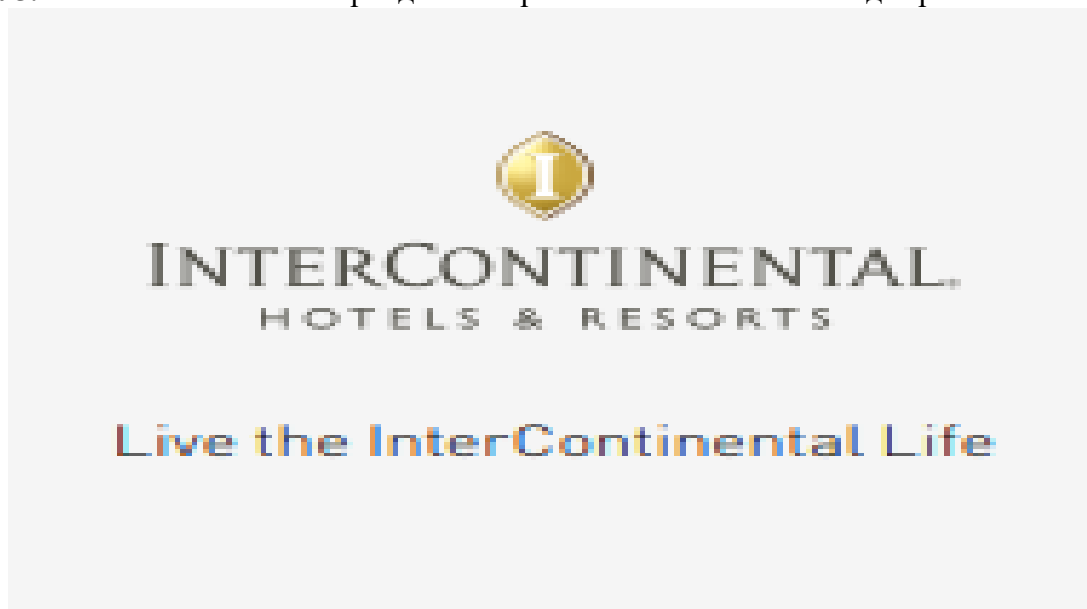
⁶³ Aaker, D. A. (2002), *Building Strong Brands*, Simon&Schuster, London, str. 67

⁶⁴ Annual Report and Form 20-F 2016, op. cit., str. 10.

силни посакувани и уникатни асоцијации кои туристите ги имаат и позитивна оценка и чувства кои туристите ги развиваат во одреден хотелски бренд⁶⁵.

Клучниот елемент на идентитетот на хотелот бренд е името на брендот. Не постои ниту еден хотел во светот кој ќе го користи истото име како друг хотел за да го продаде. Името е алатка за комуникација и му овозможува на хотелот да зборува за брендот преку име, и му овозможува на гостинот да го препознае познатиот производ. Името на брендот е елемент на заштитен знак кој е тешко да се замени. Затоа, одлучувањето за името на хотелскиот бренд е една од најважните и фундаментални одлуки. Името на брендот треба да има некои карактеристики, како што се единственоста, леснотијата на изговорот. Треба да се избегнува име слично на една од конкурентните брендови. Некои од имињата на познатите брендови се: InterContinental Hotels&Resorts, Hotel Indigo, Kempinski Hotels, Holiday Inn и други. Со името на брендот, хотелиери создаваат слоган кој е поврзан со името. На пример, InterContinental Hotels & Resort има слоган: Живејте го Интерконтиненталниот живот (Слика 5), Хотелот Indigo создаде слоган: Тоа го прави патувањето инспиративно

Слика 5. Името и слоганот на брендот Интерконтинентал Хотели и одморалиште



⁶⁵ Keller, K. L. (2003.), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, preма: Lijović, B., op. cit., str. 360.

Логото на хотелската марка го дава визуелниот идентитет на печатите, користејќи бои, форми на букви, слики итн. Примерот на логото на брендот IHG е даден на слика 6

Слика 6. Лого на трговските марки на IHG-бренд на хотели



Надворешен и внатрешен дизајн е исто така еден од елементите на идентитетот на хотелскиот бренд, на кој треба да му се посвети посебно внимание. Хотелите се обидуваат да бидат препознатливи по своите архитектонски решенија. И други елементи на бренд идентитет, како што се работна облека, брошури, продажни места, веб-страници, итн, исто така е важно да се даде потребното внимание. Особено важен елемент на идентитетот на хотелскиот бренд е вработените, особено ако се забележи дека хотелскиот бизнис е трудоинтензивна активност и дека вработените во хотелот се клучен фактор во квалитетот на услугата.

Сите елементи на идентитетот на хотелот треба да се усогласат, имајќи ги предвид основните карактеристики на хотелската компанија, земајќи ги предвид потребите на гостите на гостите, конкуренцијата и социјалното и културното опкружување.

III. УЛОГАТА НА УПРАВУВАЧКОТО СМЕТКОВОДСТВО ВО ДЕФИНИРАЊЕТО И СЛЕДЕЊЕТО НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА

3.1. Потребата да се дефинираат финансиските резултати на маркетинг стратегија

Способноста на едно претпријатие да ги привлече клиентите во современи услови е од клучно значење за генерирање приходи и поврзани приливи. Генерирање колку што е можно поголеми приходи / приливи од клиентите е тесно поврзан со варијабли како постигнување на задоволство на клиенти, постојано обезбедување на иновации, обезбедување на нивните информации и обезбедување на разликите во однос на понудата на конкурентите на пазарот, глобализацијата на сопствената дејност и слично. Овие категории се меѓусебно поврзани и меѓусебно поддржуваат, што доведува до повисоки приходи на компанијата. Сепак, генерирањето на наведените категории подразбира употреба на ресурси на компанијата, што доведува до трошоци и парични одливи поврзани со маркетингот. Во продолжение ќе ги разгледаме варијаблите поврзани со приходите.

Задоволството на клиентите е основа за генерирање приходи. Неговата реализација станува можно да се постигнат целите на сопствениците и другите засегнати страни на компанијата. Затоа се добро е да се дефинираат атрибути кои се важни за клиентите пред конкурентите да ги забележат, а потоа тие се се обидува да обезбеди и да ги исполнат што е можно повеќе. Реализацијата на секој од атрибутите на задоволство, или во доменот на карактеристиките на производот, придружните услуги, психолошки диференцијации генерира трошоци. Станува важно да се пресмета дали воведувањето на нови атрибути или супериорно исполнување на познатите, разликата во приходите и трошоците е позитивна за претпријатието и колку.

Иновацијата денес стана едно од најважните оружја за создавање компаниите за постигнување на повисоко ниво на задоволство. Денешната конкуренција е "војна на иновации" во која успехот зависи од предвидувањето и креирање на трендови на пазарот со брза реакција во генерирање на нови производи и услуги, без разлика дали тие се долгорочни трендови или краткотрајни модови.

Некои од овие трендови или модни трендови се психолошки обликувани со цел да се диференцираат. Другите се создадени во областа на технологијата. Во двата случаи, тие создаваат интензивна и динамична конкуренција Иновацијата не подразбира само сосема нови производи, како што е создавањето на Walkman или мобилен телефон. Тие често се мали и интензивни во форма на модифицирани и / или подобрени производи. Честите иновации доведуваат до пократки животни циклуси на производот. Неопходно е да се инвестира во развојот на нови производни модели, без оглед на тоа Дали има повеќе или помалку промени? Во некои индустрии, како што се мобилната телефонија, моделите на телефони се менуваат на шест месеци за да се задржи чекор со конкурентите. Покрај тоа во иновации и производи, често е неопходно да се обезбеди високо ниво на ресурси за да се обезбеди рекламирање со цел да се добијат информации за новиот производ на целна група на клиенти. Инаку, лесно може да биде многу успешна иновација да остане непознаена на пазарот доволно долго што конкурентите можат да ја копираат и да ја одземе тешкотијата на иновативната предност на компанијата. Затоа е мошне важно да дознае дали инвестициите во иновациите и придружната реклама обезбедуваат долгорочен профит. Исто така, важно е да се утврдат причините за постигнување на добра или лоши финансиски резултати врз основа на нови производи, со цел да се подобрат резултатите врз основа на искуството.

Информациите за купувачите значително се зголемија во современи услови. Интензивното рекламирање е долг период на работа. Во последно време, големите технолошки иновации во полето за информации, појавата на Интернет, електронски пошта, мобилна телефонија и слични технологии го зголеми информативниот капацитет на клиентот за барање на информации за производи и услуги. Благодарение на тоа, тој сè полесно е да се добијат информации пред да се купи одлука. Конкуренција во областа на испораката за информирање на купувачот на понудата и создавање на ефект на "не-набљудување" на конкурентни информации Преку рекламирањето, често е важно да се генерираат приход од претпријатија. Од друга страна, обезбедувањето информации за купувачите е скапо. Затоа е важно да се утврди дали и колку, маркетингот генерира позитивна разлика врз основа на рекламирање.

Диференцијацијата се повеќе е психолошка. Индустриски сокови, храна, различни

стока за широка потрошувачка неизбежно и одлучно се обидува да ги одржува и развиваат брендovите како психолошки средства за диференцијација. За некои од овие индустрии, може да се тврди дека практично ги продаваме истите или многу слични производи во кои само рекламирањето и брендот прават разлика во очите на потрошувачот. Оправдување за вложување во бренд, е остварена разлика меѓу приходите и цената на брендирани производи е од суштинско значење за проценка на придонесот на психолошката диференцијација во вкупниот резултат на компанијата. Токму поради тоа во финансиското мерење на овој придонес се дизајнирани различни методи за финансиско вреднување на брендот.

И растот на меѓународниот бизнис и глобализацијата доведоа до тоа сега неопходно е да се алоцираат ресурси за маркетиншко натпреварување на странските пазари, за прилагодување производи и комуникациски пораки до странските пазари со нивните културно-психолошки специфичности. Маркетингот има посебно значење и во овој контекст за генерирање приходи. Глобализацијата им овозможи на бизнисите да работат на различни начини на националните пазари. Се поставува прашањето кој од овие пазари е повеќе или помалку профитабилен, и зошто? Неопходно е да се утврдат причините за различната профитабилност, со цел на некои пазари истата да се зголеми. Од друга страна, може да излезе дека на некои пазари не е можно да се постигне позитивен резултат. Односно, дека напуштањето на тие пазари ќе го зголеми вкупниот резултат на компанијата поради елиминација на загубите поврзани со овие пазари.

Поради се 'уште растечкото влијание врз генерирање приходи / приливи на претпријатија, маркетингот е функција која бара повеќе ресурси. Како резултат на тоа, маркетинг трошоци стана значајна во вкупната структура на трошоци. Неопходно е да се разгледа подетално неговото општо влијание врз трошоците и, имплицитно, генерирани одливи.

Маркетинг трошоци денес можат да направат значителен удел во вкупните трошоци и приходи на компанијата. Тие секако не покажуваат надолен тренд. Покрај трошоците за рекламирање, кои обично се колоквијално претпоставувани под маркетинг трошоци, и други трошоци маркетингот стануваат се поважен. Постојат повеќе и повеќе различни дистрибутивни канали. Опциите се бројни, сите со цел да се испорачаат

производите на потрошувачот што е можно покомпонирани. Трошоците за дистрибуција се зголемија особено со доаѓањето на меѓународниот маркетинг. Овие трошоци во САД сочинуваат 11% од БНП, а во Русија дури 30% од БДП⁶⁶. На ниво на претпријатијата можат да бидат 18-45% од вкупните трошоци на компанијата⁶⁷. 79

Овие трошоци, исто така се поврзани со готовински трошоци кои се толку високи ниво сигурно не може да се игнорираат, но мора соодветно да се следат. Воопшто не само нивните вредности треба да се следат, но резултатите кои беа постигнати со нивното ангажирање. Затоа, неопходно е да се следи ефикасноста и ефективноста на трошоците за маркетинг. Следењето на ефектите од овие трошоци / расходи не се ништо друго туку следење на финансиските перформанси на маркетинг стратегија. Може аргументирано да се зборува дека, иако се зборува за значење, самата цена на маркетингот не е доволно да се идентификува целосното значење на потребата за дефиниција на финансиски перформанси на маркетинг стратегијата. Одредување на маркетинг трошоци е покомплексно, за разлика од трошоците поврзани со трошоците на другите функции, што дополнително ја нагласува потребата од нивна дефиниција и мониторинг. Вилсон вели врз основа на голем број на дела, цела низа специфичности. Постојат долгорочни ефекти од маркетинг трошоците. Тоа е, рекламните кампањи често имаат долготрајни и одложени ефекти. Потоа, тешко е да се измери ефикасноста на маркетинг трошоци, бидејќи е тешко да се дефинираат стандардите. Додека внатре во производство е релативно лесно да се дефинира минималната цена по единица, во маркетингот е тешко да се кажат какви минимални трошоци треба да бидат за клиентот или брендот. Со други зборови, во индивидуалните трошоци за маркетинг може да се применат на принципот на минимизирање на трошоците додека кај другите не се секогаш разумни. За трошоци за дистрибуција, принципот на минимизација е главно важи, додека цената на рекламирањето е потенцијално спротивна. Трошоците се асиметрични. На пример, префрлањето од регионална во национална дистрибуција ќе ги зголеми трошоците повеќе од што дали ќе се намалат ако се преселат од национална на регионална дистрибуција. Голем дел од трошоците се општи трошоци. Потребно е распределување на трошоците за индиректен маркетинг и дефинирање на нови решенија. Посебни проблеми постојат кога

⁶⁶ Czinkota, R., M., Ronkainen, A., I. (1996). *Global Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press, p. 477-479

⁶⁷ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 49-50

се обидува да го процени резултатот од некои елементи на маркетинг микс, бидејќи овие елементи создаваат заеднички синергетски ефект. Тука може да се додаде дека постои проблем со следење на трошоците за маркетинг микс. Авторот продолжува да наведува други комплексности, но покрај горенаведеното - уште еден важен за предметот на овој труд. Финансиската контрола на работата на маркетингот е комплицирана, бидејќи постојат многу фактори кои се под влијание на настанатите трошоци - производ, територија, група клиенти, продажен персонал наспроти производ кога станува збор за функционирање на производството⁶⁸. Тоа е, бројот на елементи на маркетинг стратегија и поврзани со него сложеноста е значаен предизвик за контрола. Особено за пресметување и презентирање на финансиски средства на резултатите на профито, ликвидност и натамошно следење на овие остварувања од страна на поединецот елементи или групи на елементи на маркетинг стратегија.

Потребата за следење на финансиските перформанси на маркетингот е исто така дефинирана во литература. Може да се најде дека неможноста да се следат прецизно дефинираните финансиски перформансите ја деградираат репутацијата на маркетинг менаџмент, бидејќи добива впечаток дека тоа е можност објективно мерење на резултатите од нивната работа е мала⁶⁹. Развој на финансиски системи на резултатите од мерењето на изведбата сигурно ќе доведат до елиминација на горенаведеното.

Управувачките одбори сè повеќе бараат повисоко ниво на финансиска одговорност отколку маркетинг функции. Прашањата за тоа колку се трошат, што се троши, кога ќе се потрошат, што се очекува од резултатот и кога ќе се постигне тоа станува се почест⁷⁰. Финансиските директори, како одговорни за користење на ресурсите на претпријатието, исто така, бараат повеќе и повеќе прашања. Тие поставуваат прашања за тоа колку треба да се инвестираат во бренд и маркетинг; кои пазари, потрошувачи, брендови и канали генерираат највисок поврат средства; која стратегија ќе даде највисока вредност; Кои се перформансите на брендовите компании во споредба со конкурентите и поставени цели?

⁶⁸ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation & Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 697-699

⁶⁹ Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, p. 6

⁷⁰ McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 106

Во рамките на маркетингот функција, слична потреба е дефинирана. Котлер го наведува дека секогаш се залагал дека експертите за маркетинг се силни во финансиското размислување. Овие експерти се природно ориентирани кон луѓето, а не на броеви. Затоа тие треба да имаат контролори кој ќе ја следи ефективноста и ефикасноста на маркетингот. Според овој автор, тоа е од особена важност дека маркетингот е ориентиран кон создавање долгорочен профит⁷¹. Анализа на трошоците на маркетинг од страна на раководството на сметководителите ќе обезбеди информации за целиот спектар на одлуки. На маркетинг менаџери: кои производи ги продаваат, кои цени да се дефинираат, која територија на каналите за сервисирање, дистрибуција и промоција, што е големината на профитабилен налог, кои услови на плаќање се одобрени, како да се контролираат дистрибутивните операции, заедно создавајќи начин на споредување на резултатите со произлезените трошоци за маркетинг⁷².

Токму поради сите овие причини беше формулирано управувачко маркетинг сметководство, како посебен дел од стратемскиот менаџмент. Нејзината задача е да обезбеди следење на финансиските резултати од маркетинг стратегијата во контекстот на неговите вкупно постигнати резултати.

3.2. Стратешко управување со сметководство и управување со сметководство за маркетинг

"Управување со сметководство е професија која вклучува партнерство во изработка донесување одлуки, планирање на дизајн и системи за управување со перформансите и обезбедување на експертиза во финансиското известување и контрола, за да помогне во менаџментот прформулирање и имплементирање на стратегија за претпријатијата⁷³. "Кованицата управувачко сметководство за прв пат се употреби во 1956 година како наслов на книгата со исто име⁷⁴. Иако е финансиското сметководство првенствено е

⁷¹ Haigh, D. "Valuing brands", p. 258-278, in McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 271-272

⁷² Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, p. 62-64

⁷³ Williams, K. "IMA Issues New Definition of Management Accounting", *Strategic Finance*, January, 2009, p. 23

⁷⁴ Bhimani, A., Bromwich, M. (2010). *Management Accounting: retrospect and prospect*. Amsterdam: CIMA Publishing, Elsevier, p.

ориентирани кон потребите на надворешните корисници, менаџерското сметководството беше креирано со примарна ориентација кон потребите за управување со претпријатија. Различни цели доведоа до различни карактеристики на двете сметководства.

Финансиско сметководство создава надворешни финансиски извештаи, кои ги составува во согласност со сметководствените принципи и стандарди. Извештаите се стандардизирани во формат и се користат од страна на сопствениците, различни кредитори и држави. Една од главните цели на создавањето на извештајот е да се обезбеди споредливост помеѓу претпријатијата. Таа евидентира релативно кратко минато компаниите со цел запознавање на корисниците со она што се случуваше во бизнисот. Исто така, може да се додаде дека за негово разбирање, честопати е потребно знаење за сметководство. Целта на управувањето со сметководство е да се обезбеди разновидни и прилично флексибилни извештаи до раководството во однос на индивидуализираното решение за деловниот проблем. Одреден степен на стандардизација е можен и пожелен, главно кај извештаите што се поторуваат. Сепак, многу потребни извештаи и анализа на управувачкото на сметководството се однесува на донесување конкретни и единствени одлуки. Ова стандардизација е помалку можна. Иако се користат универзални принципи, тие се применуваат во согласност со конкретните прашањата кои се дискутираат. Предметот на анализа е најчесто иднина за која донесува одлуки и тие носат, иако може да се направат и анализи за минатото. Покрај знаењето од книговодството, потребно е познавање на цела низа на други научни дисциплини на економијата, а пред сè на менаџментот. За него, на крајот на краиштата, се создаваат извештаи. Друга важна разлика е во природата на податоците кои се користат. Освен квантитативните финансиски податоци, управувачкото сметководство исто така го користи нефинансиски квантитативни показатели за успешност. Благодарение на овие поставувања, управувањето со сметководството е можно да им помогне на менаџментот во дефинирањето алтернативи на одлуките, да ги идентификува добрите и лошите страни секоја алтернатива, помага во планирањето и контролата на менаџментот од експертската страна, проценки за влијанието на нефинансиските и квалитативните мерки за извршување врз финансиските, корисни во дефинирањето мерките на успех користени за управување, како и во нивната пресметка. Тоа е цела низа техники развиени во рамките на

управувачкото сметководство со цел да се постигне погоре. Тие се посебни важни критериуми од финансиска природа кога предлагаат одлуки, бидејќи тие за секој бизнис одлуката преку својот ефект ги потврдува основните финансиски параметри – на економијата, ликвидност, сигурност, профитабилност⁷⁵.

Од своето основање, управувачкото сметководство помина низ различни фази на за нивниот развој. Во еден момент, дури добил впечаток дека сите предизвици што постоеле биле во рамките на управувачкото сметководство⁷⁶. Сепак, управувачкото сметководство по природата на работите е поврзано со потребите за информации на менаџментот. Како интензитетот и конкуренцијата и борбата за купувачот се зголемија, така што на менаџерите им беа поставени нови предизвици. Маркетинг во најголем дел стана примарна деловна функција. Целта е да се постигне високо ниво на конкурентна предност во овие деловни услови. Управување со сметководство доби голем број на нови предизвици. Новите предизвици мораа да наоѓа одговори во доменот на неговата професија. Тие ги најдоа во форма на стратешко управувачко сметководство.

Сметководството за стратешко управување само се занимава со конкурентна предност и трошоци за негова реализација. Симмондс, таткото на управувачкото сметководство, нагласил дека сметководството треба да се движи во насока на фундаментално друг модел. Тој посочи дека профитабилноста на компанијата е повеќе во согласност со она што го гледа маркетингот - како резултат на позицијата во однос на конкурентите на различни пазарни сегменти. Тој смета дека профитабилноста во маркетингот е поблиску до економската дефиниција за профит како сегашната вредност на готовинскиот тек, тие фиксни периоди се несоодветни за анализа, односно неопходно е да се биде свесен за вредноста на уделот на пазарот и загубата на пазарната позиција што е неопходна да се вклучуваат извештаи во пазарни извештаи, атрибути на производот заслужуваат поголемо внимание, и така натаму. Станува јасно дека инкорпорирањето на надворешните деловни резултати подразбира проширување на анализа на управувачкото

⁷⁵ Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 15

⁷⁶ Milićević, V. (2000). *Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, s. 162 i Ferrara, L., W. "Cost/Management Accounting: The Twenty-first Century Paradigm", *Management Accounting*, December, 1995, p. 30-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 3-8

сметководство за клиентите, пазарите, конкурентите на претпријатијата, како елементи на маркетинг стратегија. Зголемувањето на бројот на статии почна да се занимава со нематеријални средства компаниите - првенствено бренд. И односот со потрошувачите почна да се смета како дел од нематеријалните средства на претпријатијата кои треба да бидат соодветно научно обработени од перспектива на стратешкото управување со сметководство. Критика на традиционалниот внатрешен пристап во рамките на управувачкото сметководството беше засновано на фактот дека премногу внимание се посветува исклучиво на производот и на неговите производствено-технолошки параметри во обработката на податоците. Ward во неговата книга за стратешко управување со сметководство концептуално се занимаваа со голем број на теми и техники кои ќе станат составен дел на новата научна дисциплина, 91 со нивна примена од страна на различни елементи на маркетинг стратегија⁷⁷. И голем број други автори создадоа значајни придонеси.

Надворешниот фокус на сметководството за стратешко управување е стекнат особено со квалитет кога Shank и Govindarajan влегоа во надворешните делови на синцирот на анализата на управувачкото сметководство⁷⁸. Особена корист на нивната работа е дефинирање на структурата трошоци преку структурата на процесите и активностите во внатрешниот и надворешниот дел од синцирот на вредност.

Но, следејќи ја логиката на ниски трошоци или диференцијација како основаконкурентни предности. на овој начин, стана можно да се дефинира структурата на трошоците во зависност од стратешки избраната конкурентска предност. Имајќи предвид дека е тоа конкурентна предност е основниот предмет на анализата на стратешкото управување со сметководство, анализата на структурата на трошоците како резултат на дефинираната конкурентска предност е одлична ги подобри техниките за анализирање на новиот дел од менаџерското сметководство. Под надворешна работа синцирот на вредност, во контекст на структурата на трошоците на конкурентната предност, се активности кои ги вршат дистрибутери и добавувачи, а кои тие ги создаваат вредност за крајните купувачи на компанијата. Имајќи го предвид големиот број на техники развиени

⁷⁷ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA

⁷⁸ Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press

во рамките на стратешките управување со сметководство, се поставува прашањето дали тие можат да бидат дефинирани од страна за некои области? Постои мислење дека во рамките на стратешкиот менаџмент сметководството има три акценти на: 1. конкуренција, 2. клиенти и 3. производи. Исто така, да може да се претстави преку ориентацијата на пазарот, поради што, исто така, добива и пазарно-ориентиран наслов во литературата. пазарно ориентирана) или пазарно управувачко сметководство ⁷⁹.

Со појавата на управувачкото сметководство за маркетинг, се поставува прашањето разграничување помеѓу тоа и стратешко управување со сметководство. Акцентот на конкурентите, клиентите и производите, секако ги опишува објектите на менаџерската анализа на сметководство за маркетинг. Односот помеѓу двата сметки за управување постојат аналогно на меѓузависностите кои постојат помеѓу маркетиншката стратегија и конкурентни стратегии, за кои се дефинирани двете сметководства. Тоа е натпревар предмет на анализа на стратешко управување со сметководство, додека маркетинг стратегија предмет на управување со сметководствени анализи за маркетинг. Во доменот во кој се преклопуваат секундарните маркетинг и маркетинг стратегии, двата сметководствени системи се преклопуваат. И самата претходната критика на Simmonds е во значителна мерка, всушност, маркетинг карактер. Како резултат на тоа, дел од предизвиците што ги има неминовно треба да се решат во доменот на управување со сметководство за маркетинг.

Вака дефиниран однос овозможува стратешко управување со сметководството, потребната ширина, додека управувањето со сметководство за маркетинг останува во доменот на работа на маркетинг функции и дефинирани маркетинг стратегии. Сепак, останува неспорен факт дека ќе бидат области на истражување на стратешко управување со сметководство и управувањето со маркетинг сметководство значително се преклопуваат. Преклопувањето едноставно ќе постојат кај техники поврзани со производи и клиенти или во анализата на конкурентите.

Од друга страна, неопходно е проширување на областа на одговорност на раководството сметководство за маркетинг. Во прилог на производи, клиенти и конкуренти, потребно е да се вклучат студии и брендот, или дистрибутерите како

⁷⁹ Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 425-426

елементи на маркетинг стратегија. Во овие области, исто така, постои посебност се преклопуваат со сметководството за стратешко управување. Постои делумно преклопување со конкурентно менаџерско сметководство во споредба со резултатите и активностите на работа на маркетинг функциите на компаниите и конкурентите.

Корисно е да се претстават поедини делови од управувачкото сметководство за маркетинг. Управувачкото сметководство за производ под ова име не се споменува во литература. Пред создавањето на управувачкото сметководство за маркетинг, производот беше практично единствениот носител на профит кој е разгледуван. Неговото присуство, едноставно подразбира концептот на управувачко сметководство и ретко зборува за тоа како предмет на анализа на дел од управувачкото сметководство. Иако станува збор за стар објект на анализа на управувачкото сметководство, во последниве децении се развиени голем број на нови техники поврзани со производот: пресметка на трошоците по дејности, пресметка на трошоци атрибут, трошоци за животниот циклус, пресметка на трошоци-постојан напор да се намалат трошоците во текот на животниот циклус на производот, анализа на инвестиции, директна профитабилноста на производот итн. И поради оваа причина, тоа е неговата поделба во контролата на сметководството може да се смета потенцијално оправдано. Исто така, тоа е оправдано од аспект на фактите дека производот едноставно прави важен елемент на маркетинг стратегијата и дека треба да го има способноста да бидат соодветно проучени и вклучени во управувачкото сметководство за маркетинг.

Управувачкото сметководство за купувачи и дистрибутери во негово име е вообичаено нема и дистрибутери. Голем дел од техниките што се користат во сметководството за управување со клиенти, исто така, може да се користат од страна на дистрибутерите како што се: анализа профитабилноста на клиентите, пресметување на целните трошоци, анализа на инвестиции, сметководство цената на животниот циклус на купувачот / дистрибутерот и слично.

Управувачкото сметководство за бренд сметководство користи техники како што се вреднување на бренд и цена сметководство за животниот циклус. Исто така е неопходно да се развијат други нови техники во оваа област - како што е пресметувањето

на придонесот на брендот или ефектот на брендот врз коефициентот на промет, за за кои може да се тврди дека биле неправедно игнорирани во претходните истражувања.

Конкурентно сметководство е создадено од потребата за следење на конкурентите, односно да се споредат резултатите на компанијата со резултатите на конкурентите. Трошоците се спомнуваат и во овој контекст. Следење на конкурентската позиција и анализата на објавените финансиски извештаи на конкурентите често се наведува како техники на конкурентно сметководство. Тие се исто така меѓу главните податоци на аналитичари зачувани во оваа база на податоци. Други техники кои се тука тие можат да го користат: стратешка анализа на трошоците, стратешка проценка на инвестициите во напредна технологија на производство, проценка на инвестициите во областа на маркетингот, анализа на профитабилноста, конкурентските деловни сегменти, анализата на профитабилноста на производите и услугите на конкурентот, анализата на профитабилноста на клиентите на конкурентите⁸⁰. Оваа листа на потенцијални техники сигурно не е во целосно исцрпени.

Постои заклучок дека сите горенаведени техники се во различни делови управувањето со сметководство овозможува дефинирање на перформанси параметри да бидат значајни елементи на маркетинг функции - производи, клиенти, дистрибутери, брендови со почитувајќи ја конкурентската димензија. Сепак, лесно може да се најде дека во секоја од од гореспоменатите делови од управувачкото сметководство, сите предизвици не се речиси целосно решени. Со други зборови, проблемите што треба да се проучат се бројни и присутни значајни предизвици. Особено останува нерешен предизвик, важен од гледна точка на ова дело како негов основниот субјект - како да се прикажат различни показатели во еден извештај перформанси, со цел соодветно да се претстават на различни димензии на дејноста, а со тоа и на целокупната позиција на управувањето со претпријатието. Но, позиционирање по поединечни елементи маркетинг стратегија. Simmonds укажува дека конкурентна позиција не може да се изрази со една цифра. Потребно е да се понудат цела низа индикатори што овозможуваат увид во конкурентна позиција, неопходно е да се овозможи споредба на перформансите со конкурентите и постојните трендови со проценката се релативно и не само апсолутно изразени позицијата

⁸⁰ Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljачко računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet,

на компанијата на пазарот. За овие цели можно е да се комбинираат: приходите од продажба и удел на пазарот, профит и профитна маргина, обем на активности, продажни цени, пари текови, ликвидност, солвентност и достапни рокови⁸¹. Управувачкото сметководство работи со наведените категории. Потребно е да се најде начин за диверзификација на индикаторите логично да се комбинираат во единствен и сеопфатен систем за известување до маркетинг менаџерите.

Еден од делумно управуваните предизвици во менаџмент сметководството е и придонесот на маркетинг функција на вкупното ниво на фиксни трошоци, иако постоечкото ниво на знаење ја овозможува неговата поцелосна обработка.

3.3. Влијанието на елементите на маркетинг стратегијата на ниво на фиксни трошоци

За производната функција, вообичаено е да се разгледа нивото на фиксни трошоци поврзани со создадените производни капацитети. Сепак, други функции во компанијата, покрај производството, тие исто така генерираат фиксни трошоци. Значи фиксните трошоци генерирани во производната функција се додаваат фиксни трошоци за набавки, излезна логистика, маркетинг, финансии, човечки ресурси, итн. Тие треба да додадат фиксни трошоци за нив создадени преку создавање на капацитетот за работа на корпоративната централа. Преломна точка на користење на придонесот на единицата или маржата за претплата покажуваат колку е потребен обемот на продажбите, количина или вредност, за покривање на таквите вкупни фиксни трошоци. Дури по ова ниво, наречено пресвртница на профитабилност, почнува да се реализира профитот на компанијата. Колку е повисоко нивото на фиксни трошоци, толку е поголем ризикот од поврзаност со бизнисот на претпријатие. Ако продажбата не се постигне на повисоко ниво од пресвртна точка, компанијата ќе работи непрофитабилно.

За илустрација за тоа како фиксните трошоци произлегуваат во функции надвор од производството, тие можат користи пример за финансиска функција. За нејзината работа

⁸¹ Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljачко računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet, стр 259

неопходно е да се обезбедат одредени канцеларии, компјутерска опрема, работни клупи, луѓе кои ќе вршат активности, електрична енергија за работа на компјутери и осветлување и слично. Сите овие трошоци се користат за создавање на капацитети да вршат активности специфични за функцијата на финансирање: регистрација и обработка на бизнисот, подготовка на плаќања, спроведување на плаќања, изнаоѓање на најповолни заеми, обработка на информации за потребите за управување итн.

Слично е и кај други функции. Во набавка е потребна опрема за набавка и складирање, како што се виљушкари, магацини и фрижидери. Неопходно е да се обезбедат луѓе да ги изврши потребните активности во оваа функција, што исто така генерираат фиксни трошоци. Нивото на создадените капацитети за набавка на суровини подразбира можност за истовар на одреден тони на суровини, одреден број на нарачки од добавувачи за испорака бројот на часови што вработените во набавките можат да ги извршуваат за да преговараат со различни добавувачи, одреден број часови им се достапни во врска со решението на потенцијалните проблеми со добавувачите итн. Работењето на функциите на човечките ресурси или функционалноста на информатичката технологија е слично. Методот создава фиксни трошоци за генерирање на капацитет за вршење на активностите што се природно во овие функции. Комбинирање на сите овие фиксни трошоци во однос на обемот на производството, и поврзано со овие функции, постои "контролирање" на фиксните трошоците и повисоко ниво на продажба потребни за да се постигне пресвртна точка.

Сите ресурси се променливи во текот на долг период, бидејќи тие можат да се променат! Можно е промена на нивото на капацитет за вршење на активности за финансирање, набавки или некои други функции. Бројот на луѓе, потребната опрема, придружниот софтвер и слично ќе се променат. На долг рок, главниот двигател на трошоците останува планираното долгорочно ниво на производство / продажба. Капацитетите на индивидуалните функции се прилагодуваат на долгорочно очекуваното производство / продажба, со цел да бидат на оптимално ниво. Овие трошоци се

разликуваат со нивото на создаден капацитет за извршување на одредени активности, а не обемот на продажба⁸².

Се чини дека е малку иронично тоа, и покрај значителното истражување од страна на разни предизвикувачи од трошоците во компанијата, обемот на производство и продажба останува основна долгорочна предизвикувач на трошоци. Имено, кога е познато долгорочното ниво на производството, станува возможно да се дефинираат потребните капацитети во рамките на секоја функција во на претпријатието на начин на кој функционалното ниво на фиксни трошоци е економски-технолошки оптимално за целното ниво на производство и очекуваните осцилации во однос на ова ниво.

Сепак, еднаш дефинирано ниво на капацитет на секое обавување на функциите, некои активности ги зголемуваат трошоците за овие капацитети од гледна точка на годишниот волумен производство или продажба.

Фиксни трошоци се генерираат со генерирање на капацитет за вршење на активности маркетинг функции. Маркетинг функција не е сосема различна од сè друго претходно споменато. Со цел да се создаде капацитет за вршење активности во рамките на маркетинг функција, прво е потребно да се обезбеди персонал кој ќе работи во него и ќе врши активности, што е потребно е да се обезбедат компјутери, бази на податоци, софтвер, скенери, канцелариски простор, одржување на опрема, итн. Сите погоре води кон трошоци амортизација, трошоци за одржување, плаќање на лиценци итн. Сите овие трошоци се главно со фиксен карактер.

На ниво на секој оддел во функција на маркетинг, како што се продажба, истражување пазари и слично. истиот модел се повторува. Неопходно е да се обезбеди простор, специфична опрема, пристап до бази на податоци, луѓе кои треба да ги извршуваат активностите кои се во надлежност индивидуална организациска работа итн. На овој начин, тие се создаваат во секој сектор ресурси и капацитет за вршење на активности за кои секторот е образован

Дел од горенаведениот "надзор" ќе бидат општите трошоци на маркетингот

⁸² Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition, p. 32-33

плата на СМО (главен маркетинг директор). Конечно, вкупните фиксни трошоци на маркетингот ќе се појават како збир на генерирани капацитети за работа одредени одделенија во функција на маркетинг и капацитет на работата на ЗПО или нејзините канцеларии. Важно е да се нагласи дека капацитетите се неопходни за вршење на активности во рамките на маркетинг функции беа создадени како последица на решенија дефинирани од страна на маркетинг стратегија. Односно, нивото на фиксни трошоци за генерирање на капацитетот на работата на маркетинг-функцијата е имплицитно предизвикано од решенијата содржани во маркетинг стратегијата колку што е потребниот капацитет.

Капацитетите и поврзаните фиксни трошоци може да се следат од страна на индивидуалните елементи на маркетинг стратегија. Ова е пред да постојат организациони единици во маркетингот кои за индивидуалните елементи на маркетинг стратегијата кореспондираат. На чело на овие организациски единици се менаџери на производи, клиенти, пазари, брендови, канали на дистрибуција.

Трошоците на брендот и со нив тесно поврзани рекламирање трошоци се често со фиксен карактер. Менаџментот дискреционо одлучува за нивното вредности, врз основа на проценка за тоа кој износ на ресурси е потребен за да се постигнат целите на рекламната кампања или да ги постигне саканите карактеристики на брендот.

Често, може да се најдат размислувања дека овие трошоци може да се проектираат како процент од планираното ниво на продажба врз основа на искуството. Затоа може да сенајде и тврдење дека овие трошоци се со променлив карактер. Може да се тврди дека искуствениот параметар на трошоците за рекламирање или градење бренд се базирани на искуствено очекуваната ефикасност на рекламни кампањи за генерирање на продажба. Можно е менаџментот да го забележи колку пари треба да ги распредели единицата за рекламирање за да се постигне очекуваното ниво на продажба. Сепак, имплицитната претпоставка во овој случај е дека нивото на ефикасност од рекламирањето останува непроменето кога се мери со нивото на рекламните трошоци во постигнатата продажба. Оваа претпоставка не мора да биде точна. Можно е да се добие исто ниво на трошоците да генерираат повисоки, но и пониски нивоа на приходи од искуствено, во зависност од реалното постигнато ниво на рекламна ефикасност. Покрај тоа, рекламните ефекти се

пренесуваат од година во година. Планираниот износ на трошоците за рекламирање во една година може да предизвика значителни ефекти врз продажбата во втората и третата година. Поради сите горенаведени причини, може да се направат трошоци за рекламирање да се третираат исклучиво како фиксни и дискрециони според карактерот во годината за која се дефинирани.

Маркетинг стратегијата може да бара развој на нов производ како предложена вредност на купувачот. Фиксните трошоци не се појавуваат само за време на производството на производот. Истражувачки трошоци и развој на производи, ре-дизајн на производи за одреден целен пазар, во основа се со фиксни карактери. Тие можат да произлезат како резултат на барање за маркетинг стратегија за подобрување на предлогот вредност на купувачот на нов / стар целен пазар.

Работата со каналите за дистрибуција може да генерира трошоци за поддршка дистрибутивен канал во форма на чадори, брендирани фрижидери, специјално дизајнирани рафтови за претпријатијата производи и слично. Избор на маркетинг стратегија за обликување на овој начин врши стимулирање на продажбата на производите на компанијата, неизбежно води кон создавање дополнителни фиксни трошоци за амортизација и одржување на средства за поддршка на дистрибуција.

Клиентите и целните пазари, исто така, генерираат раст на фиксни оперативни трошоци. Покрај потребата за маркетиншка организација и продажба се вработените со кои се занимаваат, маркетингот исто така ќе врши активности кои обезбедуваат поддршка на клиентите, придружни услуги со производи, испорака. Капацитетите потребни за придружните услуги на клиентите доведуваат до создавање на фиксни трошоци поврзани со бизнисот поврзани со клиентите како елемент на маркетинг стратегијата. Се разбира, тоа не значи дека сите маркетинг трошоци ќе бидат чисто фиксирани од гледна точка на производство / обем на продажба. Сепак, тоа не го намалува фактот дека трошоците маркетингот може значително да придонесат за генерирање на фиксни оперативни трошоци. Варијабилните трошоците за маркетинг по единица производ може да бидат трошоците за етикети, промотивни брошури дадени со секој производ, процентуален надоместок по единица производ за изнајмување бренд, итн. Варијабилните трошоци за маркетинг често немаат значително учество во вкупените варијабилни трошоци.

Како што маркетинги генерира сите фиксни трошоци неговото влијание врз зголемување на целокупниот ризик во работењето, да се прстави со следната формула:

$$\text{Преломна точка на дејноста} = (\text{фиксни трошоци на корпоративната такса за размена} + \text{фиксни трошоци на другите функции} + \text{фиксни трошоци за маркетинг}) / \text{Маржа на придонеси} \quad (3)$$

Имајќи предвид дека именителот во претходната формула е ист, погорето е можно да се искаже на следниот начин:

$$\text{Преломна точка на дејноста} = (\text{фиксни трошоци на размена и други функции}) / \text{придонес маргина} + (\text{трошоци за фиксна маркетинг функција}) / \text{придонесот на маргината} \quad (4)$$

Кога пресвртна точка е вреднувана на овој начин, можно е вредноста добиена во втората фракција точно да го одредува зголемувањето на потребната продажба за покривање на фиксни трошоци генерирани од маркетингот. Треба да се има на ум дека тоа ќе се случи варијабилните трошоци за маркетинг влијаат истовремено на намалувањето на вредноста на придонесот на маргината. Двете вредности го покажуваат стратешкото влијание на структурата на ризикот во работењето на компанијата мерено со нивото на преломната точка на профитабилност.

Само ако маркетингот создал повисоко ниво на продажба од оној во друг дел, исто така ќе имаше позитивно влијание врз падот на ризикот од деловно работење. Ако дополнително генерира екстра продажба за покривање на вкупните фиксни трошоци и постигнување на целта на добивка или е уште поголема, нејзиното влијание е исто така позитивно влијае во доменот на постигнување на целокупниот годишени деловни резултати.

Може да се заклучи дека маркетинг функцијата придонесува за растот на деловниот ризик преку зголемување на нивото на фиксни трошоци, или зголемување на нивото на преломната точка која треба да се постигне. Сепак, маркетинг стратегиите преку ресурси обезбедени во форма на капацитет, кои носителите на фиксни трошоци,

исто така, придонесуваат за генерирање на приходи кои мора да бидат покриени, не само маркетинг, туку и сите фиксни трошоци на компанијата и дополнително да обезбедат соодветен профит.

3.4. Пресметка на придонесот од добивка од елементи на маркетинг стратегија

Важноста на пресметување на добивката по елементи на маркетинг стратегија, исто така, може да се види од една од основните задачи на финансиската стратегија - распределба на ресурси за профитабилна употреба. Едноставно, ресурсите треба да се распределат за оние елементи на маркетинг стратегија кои обезбедуваат поголем принос од другите елементи. На пример, клиент кој обезбедува повисок профит во однос на другите корисници, на производ кој обезбедува поголем профит од другите производи и слично. Евидентно е профитното сметководство според елементи на маркетинг стратегија и се должи на фактот на законот за опаѓачки приноси. Маркетинг директор и финансиски директор мора да имаат предвид дека понатамошната распределба на ресурсите на одредени елементи на маркетинг стратегијата, по одредена точка, доведува до дегресивно зголемување на профитабилноста. Поради оваа причина, неопходно е да се најдат начини за пресметување на добивката поврзана со маркетинг стратегијата во целина и / или на неговите релевантни елементи.

Уште Draker, во 1963 година, истакнал дека анализата по производ вообичаено најважните и најраспространетите, но исто така и анализите од страна на клиентите, пазарите, дистрибутивните канали треба да бидат истовремено дизајнирани да ги дефинираат тековните и предвидувања на идните придонеси⁸³. Како пазари, во овој контекст, тие исто така може да се сметаат за насочени пазарни сегменти / ниши на кои компанијата избра да работи, бидејќи тие се ништо друго освен профитабилни делови на пазарот за едно претпријатие. На листата дефинирана од Draker може да додаде дури и брендот како елемент на маркетинг стратегија која може да се пресмета остварен придонес.

⁸³ Drucker, P. "Managing for Business Effectiveness", *Harvard Business Review*, May-June, 1963, p. 53-60, p. 57

Придонесот на секој елемент на маркетинг стратегија е разлика помеѓу приходите генерирани од тој елемент од маркетинг стратегијата и од трошоците направени од него истиот елемент на маркетинг стратегија. Нејзиното плаќање треба да биде толку организирано да е можно е да се утврди видот и причините за создавање на одредени трошоци поврзани со елементот маркетинг стратегија. Се користи зборот придонес, бидејќи не е можно сите трошоци на компанијата да се распределат на одредени елементи на маркетинг стратегија, а и понатаму да се гледа врската помеѓу елементот на маркетинг стратегија и трошоците. На пример, трошоците поврзани со купувачите воопшто не можат да бидат трошоците за функцијата на човечките ресурси. Врската едноставно нема. Затоа, придонесот се користи за да покаже колку секој елемент на маркетинг стратегијата директно придонесува за приходите и трошоците на компанијата, што овозможува понатамошно управување со овој елемент со цел да се постигнат уште повисоки резултати.

Особено корисни информации се да се дефинираат причините поради кои се присутни одредени сегменти се профитабилни. Подлабока анализа на нивото и учеството на поедините трошоци направени во однос на одредени елементи на маркетинг стратегија може да укажуваат на овие причини. На овој начин, во комбинација со анализата на причините за реализирани приходи по елементи на маркетинг стратегија, влегува во причините за високи или ниски постигнувања од некои елементи на маркетинг стратегија и да добијат информации добиениот придонес може да се зголеми. Пресметување на остварениот придонес на поедини елементи на маркетинг стратегија, всушност, ги дефинираат релевантните извори на профит во претпријатието - клиенти, производи, брендови, пазарни сегменти, национални пазари, дистрибутери преку кои се продаваат производи. Сега е можно да се управува со нив, бидејќи пресметувањето на придонесот е ги има откриено причините за нивото на профит постигнато од секој елемент.

Од друга страна, недостатокот на информации за остварениот придонес кон добивката може да предизвика голем број на проблеми:

1. Маркетинг буџетот е премногу висок за одредени производи, кои резултира со намалени приноси - односно, намалувањето на трошоците ќе доведе до раст на добивката,

2. Буџетот за маркетинг е премногу низок и зголемувањето на расходите за производи ќе се зголеми припоотс,

3. маркетинг микс е неефикасен со несоодветна сума и несоодветен износот потрошен на неговите поединечни делови,

4. маркетинг напорот е погрешно распределен помеѓу производот, односно негова подобра распределба би довела до повисок резултат.

Исто така за производите, слични аргументи можат да се применат и на териториите за продажба или на клиентските групи. Може да се забележи дека има потреба од техники на контрола кои прво го покажуваат потребното ниво на перформансите и можноста за споредување со постигнатите, со исходот на променетиот степен на маркетинг напор од еден до друг елемент⁸⁴. Сличен аргумент може да се примени и на дистрибутерите или брендови.

Претходните размислувања не доведуваат до проблемот на дефинирање на деловниот сегмент поврзани со известување за маркетинг менаџмент. Се поставува прашањето за односот во кој се наоѓаат елементите на работењето и елементите на маркетинг стратегијата? Деловните сегменти се одделни делови од деловната активност пријавени до раководството. Од природата на нештата, сегментите на работењето или сегменти за известување мора да бидат дефинирани така што ќе бидат во самите нив да се состојат од слични елементи. Тие треба да се хомогени во себе. Треба да бидат различни од другите деловни сегменти, односно тие треба да бидат во врска со нивната хетерогеност.

За да се направи пресметка на придонесот за добивката за одредени сегменти во работата неопходно е тие да се состојат од поврзани со приходи и носителите на трошоци! Затоа управувачкото сметководство деловни сегменти поврзани со маркетингот прецизно ги обликува според елементи на маркетинг стратегија за која е можно да се смета за приходи и трошоци. Токму елементите на маркетиншката стратегија кои истовремено ги носат приходите и трошоците: производи, групи производи, клиенти, групи на клиенти, пазарни сегменти или национални пазари, дистрибутивни канали и типови на дистрибутивни канали. Со други зборови, секој деловен сегмент се состои од истите

⁸⁴ Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p. 43

елементи на маркетинг стратегијата, кои во исто време прават посебни делови на работењето. Индивидуалните производи, како носители на приходите и трошоците исто така се елементи на маркетинг стратегијата, го прават деловниот сегмент поврзани со производите. Индивидуални купувачи, како носители на приходи и трошоци, во исто време се елементи на маркетинг стратегија, го прават бизнис сегментот поврзани со клиенти. Истата логика се однесува на сегментите на дистрибутери, сегменти на брендови или на сегменти на целни пазари.

Следниот релевантен проблем е проблемот со кој известува за профитабилноста на елементите на маркетинг стратегијата. Имено, во организацијата на маркетинг често има менаџери кои директно реагираат на производи, групи на производи, клиенти, групи на клиенти, пазарни сегменти, дистрибутивни канали или типови дистрибутивни канали. Со други зборови, Менаџерите се одговорни за индивидуални или групи на елементи на маркетинг стратегија. Тука на сцената стапува сметководството како составен дел од управувачкото сметководството. Индивидуалениот маркетинг менаџер директно, врз принципот на контролирање на приходите и расходите, е одговорен за приходите и трошоците по елемент на маркетинг стратегијата. Затоа соработниците пресметан по индивидуален елемент на стратегијата го покажува резултатот од неговата работа. Ward овие центри на одговорност ги нарекува центри за отчетност наместо профитни центри на одговорност⁸⁵. Причината е тоа што во маркетингот се пресметува само придонес со разгледување на причинската врска меѓу трошоците и елементи на маркетинг стратегија, а не нивото на нето добивка преку елементи на маркетинг стратегија.

Следното релевантно прашање е како точно се пресметува придонесот на одреден елемент или група елементи на маркетинг стратегија? Познато е дека придонесот како термин значи разлика помеѓу приходите и варијабилните трошоци. Во коментарите на претходната точка беше нагласена дека најголем дел од трошоците за маркетинг се со фиксен карактер со обемот на производство. Сепак, тука е управувањето со сметководство користење на пресметка на трошоци по активност направи една важна иновација. Трошоците не мораат да бидат аријабилни само во однос на обемот на производство или

⁸⁵ Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA, p. 183- 185

промет. Тие можат да бидат променливи во однос на предизвикувачите на маркетингот кои се занимаваат со одреден елемент на маркетинг стратегијата.

Како се појавуваат фиксни трошоци по одделни елементи на маркетинг стратегија со цел да се создаде капацитет за вршење активности поврзани со тој елемент, како што е што е објаснето во претходниот дел, а како може понатаму надвор од предизвикувачите на активноста да се алоцираат индивидуалните елементи на трошоците како да се варијабилни- постојат можни пресметки за придонес кон поединечни елементи на маркетинг стратегија како разлика во приходите и варијабилни трошоци. Придонесот кон индивидуалниот елемент на маркетинг стратегијата е таа се добива како разлика во приходите од тој елемент на маркетинг стратегија и варијабилни трошоци по предизвикувачот на трошоци, инаку поврзани со овој поединечен елемент на маркетингот стратегиите.

Друга важна иновација, вклучена во пресметката на придонесот на поединецот елементи на маркетинг стратегија е да се користат директни трошоци по ставка маркетинг стратегија, како носители на трошоците. Имено, преку активирањето на активноста може Видете исто така директна врска со елементот на маркетинг стратегија. На пример, цената на активноста на испораките како предизвикувачка активност се направени за поединечен купувач. Како резултат на тоа, овој трошоке директно поврзана со индивидуалниот клиент за кого испораката е извршена. Или, трошок за рекламните активности преку предизвикувачи - рекламна кампања поврзана со брендот на кој кампања се однесува. Ова создава директна врска помеѓу маркетиншкиот елемент и нејзините трошоци. Цената по активност исто така е променлива, бидејќи колку пати сеповторува испорака или рекламирање толку многу пати ќе биде соодветен трошок ќе им бидат доделени на купувачот или на брендот што го предизвикал.

Претходните две иновации овозможува пресметување на придонесот од некои елементи на маркетинг стратегија создаваат ситуација во која неговите трошоци се во исто време и променлива и директна, што е од гледна точка на трошоците – е најдобра можна ситуација.

Конечно, како што споменавме порано, можно е дека маркетиншката организација не постои директна одговорност на индивидуален маркетинг менаџер за некој маркетинг елемент стратегија или нејзиниот придонес. На пример, маркетингот може да биде организирани само од производи или клиенти. Ако е матрично организирано, тоа ќе биде организирани главно од два елементи - на пример, преку производи и дистрибутивни канали. Во овој случај, СМО реагира според принципот на командна одговорност, односно, индиректно е одговорна за другите елементи на маркетинг стратегија, како што е бренд, за што не постојат директно одговорни маркетинг менаџери.

Останува нерешено прашање за пресметување на придонесот / придонесот кон вкупната добивка маркетинг функции или маркетинг стратегија како целина. СМО, до маркетинг елементи Стратегиите за кои таа е индиректно прилагодена, исто така одговара на маркетинг стратегијата како целина.

Во литературата постојат различни предлози за тоа како да се пресметаат придонес за маркетинг функција. Еден предлог е прво да ги одземе приходите од варијабилни трошоци поврзани со цената на чинење или куповната вредност на продадената стока. Ова големина се нарекува продуктивен придонес. Кога оваа големина е дополнително намалена за променливата трошоци за директен маркетинг, се добива варијабилна контрибуција на маркетингот.

Пресметката понатаму кон нето-добивката произлегува од намалувањето на придонесот за маркетинг за индиректните и фиксни трошоци за производство⁸⁶. Иако ваквиот предлог за пресметка има свои предности, поедноставна пресметка би била од поголема корист.

Алтернативен предлог за пресметка, би можел да биде дефинирана како што следува:

Маркетинг придонес = Нето приходи (Приходи по попуст) - Трошоци за маркетинг (5)

Ова ги избегнува или минимизира дилемите поврзани со наплатата на цената на производот, неговата променлива и фиксна, односно директни и индиректни компоненти.

⁸⁶ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation & Control*. = Amsterdam: Elsevier, p. 88

Може да се тврди дека дилемите едноставно не се премногу важни за маркетинг менаџерите. Ако некои од трошоците се вклучени во цената на чинење на производи од маркетинг карактер, едноставно треба да се класифицираат во смисла на претходниот формули како трошоци за маркетинг. Во исто време, целокупното управување се вели дека прецизно ги дефинира трошоците за маркетинг, наместо да ги користат како недефинирана категорија - што го отежнува мерењето на ефикасноста на маркетингот. Проблемот со недоволната дефиниција на маркетинг трошоци и предизвици поврзани со дефиницијата, како на пример пример за класификација на трошоци за пакување, е познат во литературата. Дилемата е дали трошоците за пакување припаѓаат трошоци за производство или маркетинг. Таквите дилеми треба да се решат во согласност со деловните услови на секоја компанија. По таквата дефиниција станува полесно да се следи маркетинг маркетинг како разлика помеѓу функцијата на маркетингот помеѓу приходот, чие формирање е под силно влијание, и трошоците под нејзина јурисдикција што е тоа генерирани за нивна реализација.

3.5. Влијанието на елементите на маркетиншката стратегија врз вредноста и структурата на средствата и обврските

Во последните децении, се сметаше за главен предизвик на управувачкото сметководство во доменот на пресметување на профитот преку разни елементи важни за маркетинг стратегија – како клиентите. Ваквите пресметки првенствено се развиваат за да обезбедат што е можно поефективно и поефикасно управување со оваа сè поважна функција. Сепак, се чини дека некои се повеќе традиционални техники за сметководствено управување се ненамерно делумно игнорирани во доменот на неговиот потенцијален придонес во мерењето и управувањето со финансиските перформанси нмаркетинг стратегија. Една таква област може да се идентификува како студија за влијанија каде маркетинг стратегија ја има вредноста и структурата на обртен капитал или вкупна актива на претпријатијата.

Маркетинг на повеќе основи влијае врз вредноста и структурата на работниот капитал и сопственоста. Влијанието на компанијата врз нивото на обртен капитал влијае

на дефинираниот период на плаќање на клиентите, што има директна врска со нивото на побарувањата во билансот на состојба. Влијание на нивото на количината на готови производи, се разбира, постои бидејќи нивото на продажба е една од детерминантите на нивното ниво. Нејзиното влијание постои и во доменот на основни средства. Помал дел од ова влијание се рефлектира во материјалните средства неопходни за функционирање на маркетингот. Поголема улогата на маркетингот може да постои со нематеријални средства. Причината е што маркетингот е во сопственост на брендот, како сè поважно нематеријално средство.

Да го разгледаме првото влијание на маркетингот на нивото и структурата на работниот капитал. Маркетингот влијае на брзината на продажбата на одделни производи. На овој начин, значително влијае и на висината на готови производи. Познато е дека промотивните кампањи можат да бидат основа за отстранување на неконкурентни или преголеми залихи на готовиот производ. Сепак, во основата на количината на готови производи зависи од соработката на производството и продажбата, како работа на маркетинг функции. Затоа одговорноста за нивото на ангажираните средства е во форма на залиха на готови производи се вообичаени. Двата менаџменти мора да го имаат така испланирано своето работење да ги задржи на оптимално ниво од гледна точка на компанијата како целина.

Од друга страна, останува непобитното влијание на маркетингот на нивото на готовите производи по две основи. Првиот е дека маркетингот го дефинира нивото на залихи, по основ на сигурна испорака до потрошувачите. Други влијаат на нивото на продажбата. Во двата начина тоа влијае на нивото потребниот работен капитал кој се чува во форма на залихи на готови производи. Со други зборови, влијанието врз бараното ниво на инвентар и обемот на продажба значително влијае на коефициентот на промет на готовиот производ и на деновите врзани со имотот на компанијата во форма на готови производи

Производ:

Коефициент на прометот на залихите на готови производи = Цена на продадени стоки / просечно ниво на врзување на залихите (5)

Денови на врзување на готовите производи = Просечна состојба на залихите x 365 / Цена на трошоците на продадените производи (6)

Преглед на коефициентите на промет за поединечни производи, наместо колективно за сите производи кои најчесто се користат во билансната анализа на билансот може да бидат од особено значење. Со забрзување на прометот на одделни производи, можно е да се забрза вкупниот промет на сите производи, кои се во рамките на колаборативните пресметки пресметани врз основа на вредностите на билансот на состојба. Влијанието на маркетингот е во ова е од особена важност, бидејќи маркетинг активностите можат да стимулираат продажба на индивидуални производи.

Разгледувањето на индивидуалните коефициенти на прометот на клиентите има слични резултати. Маркетингот значително влијае на периодот на наплата на побарувања од поединечни купувачи. Квалитет на целниот клиент, дефиниран од маркетинг стратегијата, секако се мери со тоа колку брзо е направено плаќањето. Најатрактивни се клиентите кои го платат производот пред испораката. Потоа следат клиенти кои плаќаат во моментот на испорака и за оние кои претходно платиле во врска со тие кои плаќаат во подоцнежните периоди. Купувачот кој плаќа пред испораката всушност ја кредитира компанија. Оние кои плаќаат во моментот на испорака им овозможува на компанијата да не ангажираат средства врз основа на побарувањата на клиентите. Потрошувачите кои претходно плаќаат претпоставуваат пониско ниво на ангажиран работен капитал на претпријатието во форма на побарувања на купувачи од оние кои плаќаат на подолги периоди. Како е периодот на плаќање значаен елемент на маркетинг микс како предлог понудата на клиентот, јасно е дека формирањето на маркетинг микс има влијание врз нивото на обртните средства во форма на побарувања на купувачи. Притоа, финансиските и маркетинг функциите мора да соработуваат со цел да обезбедат соодветно финансирање за ова ниво на обртен капитал. Потенцијалната опасност во овој случај е дека нивото на

финансиски трошоци за финансирање на побарувањата на клиентите го загрозуваат платен придонес на корисникот.

Конечно, влијанието на маркетинг функции на ниво на овој дел од обртен капитал е може да ги следи врз основа на вообичаените коефициенти:

$$\text{Коефициент на промет на побарувања од купувачи} = \frac{\text{Приходи од продажба на комитенти}}{\text{Просечно салдо побарувања на купувачи}} \quad (7)$$

$$\text{Денови на врзување на побарувањата на купувачи} = \frac{\text{Просечно салдо на побарувањата на клиентите} \times 365}{\text{Приходи од продажба на клиенти}} \quad (8)$$

Како и со производот, исто така постои и влијанието на индивидуалните клиенти на целокупниот резултат кој е постигнат на ниво на клиенти на компанијата во целина. Промена на коефициентот на промет по поединечен клиент, вкупниот промет ќе се промени за сите клиенти во компанијата.

Маркетинг е дефинитивно одговорен за нивото на вкупните ангажирани средства во побарувањата на купувачите да биде што е можно понизок, односно некои клиенти плаќаат порано. Покрај влијанието врз побарувањата на клиентите и со тоа намалување на вредноста на именителот во дел од обемот на промет, но и вкупната профитабилноста на компанијата, маркетингот очигледно има силно влијание врз нивото на продажбата остварена од одреден купувач како друг фактор кој значително влијае на коефициентот на промет на купувачот.

Исто така, постои влијание на дистрибутерот на нивото на потребниот работен капитал за функционирањето на компанијата. Дистрибутерите секако се под директна одговорност на маркетинг функциите. Често, тие се многу слични во формалните и правните односи на клиентите на компанијата и во билансот на состојба ќе биде побарувањата од дистрибутерот да се појавуваат како побарувања на купувачи.

Периодот на плаќање дефиниран и имплементиран од страна на поединечни дистрибутери доведува до дефиниција на повисоко или пониско ниво на побарувања на

ниво на претпријатие како целина. Нивното подобрувања, како и кај клиентите, води кон пониско ниво на потребен обртен капитал и побрз промет.

Влијанието на брендот врз вкупното ниво на обртен капитал не е предмет на досега детални научни истражувања. Сепак, може да се смета дека тој неспорно постои. Тоа е, управување со сметководство има техники за да го оцени. Бренд значи дека прецизно дефинирана група на производи, т.н. "брендирани производи" се продаваат на целна група на клиенти за кои брендот е дефиниран. Со обликување на карактеристики на брендот можно е да се дизајнира зачестеноста на купувањето на готови производи и со тоа да се влијае на нив отстранувањето на залихите. Како резултат на тоа, брендот влијае и на коефициентот на обрт на производите што го носат неговото име, како и коефициентот на промет на клиентите на целиот пазар.

Од сето погоре, може да се заклучи дека маркетинг-функцијата има влијание на нивото на ангажиран работен капитал и нивната структура, како што влијае на нивото на залихите на готовите производи и ниво на побарувања на купувачи.

Со влијанието врз нивото на деловната капитализација на маркетинг функции и маркетинг стратегијата, исто така, влијае на структурата на имотот, односно на односот помеѓу потребниот постојани и обртни средства на компанијата. За дејностите кои имаат бренд како нематеријално средство на една компанија прикажани во билансите на состојба, влијанието врз структурата на средствата, односно односот на основните и обртните средства се уште поголеми. Особено во оние случаи каде што вредноста на брендот се материјализира во билансот на состојба. Сметководствените конвенции се сè уште ретко и само во индивидуални економиите овозможуваат вклучување на брендот во нематеријалните средства на компанијата. Сепак, при продажба на компанија, неговата вредност ќе се реализира на позицијата на добра волја.

Така, маркетинг стратегијата, исто така, влијае на дефиницијата за големината на нематеријалните основни средства до висината и структурата на имотот на компанијата.

Маркетинг придонесува за создавање услови за вкупна солвентност и ликвидност, бидејќи нивото на обртен капитал има импликации за хоризонталното салдо на рамнотежата преку соодносот на обртен капитал и краткорочни обврски. И поради оваа

причина, неопходно е да се биде соодветно дефинирани финансиските перформанси на маркетинг функции во оваа област.

Од сето погоре, се чини дека класичната рационална анализа исто така може да се користи мерење на финансиските перформанси на маркетинг функции. Може да се покаже подлабока анализа на маркетинг факторите кои влијаат на тековните нивоа на компанијата на коефициентите на обрт.

Конечно, рационалната анализа се користи за да се предвиди иднината на компанијата односно да се утврди опасноста од појава на финансиски проблеми. Тоа е Altman ја дефинира следната равенка за која е емпириски докажано дека може да го направи тоа предвидување:

$$Z = 0.012X1 + 0.14X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.010X5 \quad (9)$$

каде $X1$ е соодносот на средствата и вкупната актива, $X2$ е соодносот на задржаната добивка и вкупната актива, $X3$ е соодносот на добивката пред камати и даноци и вкупната актива, $X4$ е соодносот пазарната вредност на акциите и книговодствената вредност на вкупниот долг и $X5$ е соодносот вредноста на продажбата и вкупната актива⁸⁷.

Може да се каже дека маркетингот влијае на нивото на обртен капитал, вкупната актива, преку маркетинг трошоци и нивоа на продажба имплицитно на профит, до пазарната вредност на акциите влијае на постигнатиот удел на пазарот или сила на брендот. Сите овие големини се во вредности дефинирани за пресметка на параметрите од $X1$ до $X5$. На овој начин станува возможно да се тврди дека влијаат врз износот на обртен капитал и вкупната потребна актива, но исто така и на вкупниот износ пазарната вредност на акциите, нивото на продажба и имплицитната добивка, маркетингот значително го одредува целокупното финансиско богатство на компанијата.

⁸⁷ Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 189-191

IV. ПРИМЕНА НА ФИНАНСИСКИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ВО ХОТЕЛИТЕ

4.1. Финансиско –економска анализа

Економската анализа има за цел да се запознаат со работењето на компанијата во контекст на ефикасноста и ефективноста во извршување на деловната активност. Кога станува збор за ефективноста на компанијата, на остварувањето на нејзините цели на избраниот дел од пазарот, во контекст на производството на добрата (производи и услуги), за кои е изразено барање. Од други страна, ефикасноста се однесува на постигнување на најдобри резултати со најмали инвестиции за нивно реализирање⁸⁸. За економска анализа, главниот фокус е реализацијата на целите на економијата на компанијата кои може да се следат врз основа на неговите инвестиции и резултати, односно преку постигнување на конкурентска ефикасност. Нсочена е на утврдување на економските законитости, кои влијаат на работењето на компаниите во рамките на туристичкото стопанство⁸⁹.

Предмет на економска анализа е само претпријатието и неговото работење⁹⁰. Важноста на финансиското управување во компаниите во туризмот произлегува од комплексноста и специфичноста на оваа дејност, како и нејзината голема важност за целокупната национална економија. На претпријатијата во туризмот посебно делуваат нестабилност и промена на деловното опкружување, па успехот на работењето во голема мера зависи од способноста на претпријатијата да се прилагодат на промените.

Примарниот цел за управување во доменот на финансиите е обнова на вложениот финансиски капитал на компанијата, по највисока стапка на инвестициска добивка, што се покажа како основниот мотив на финансиското управување на секоја компанија. Покрај тоа, целите на управувањето со деловните финансии се максимизирање на добивката (профитот) на претпријатијата во туристичката економија и максимизирање на профитабилноста на претпријатијата⁹¹. Денешните претпријатија имаат на располагање голем број на различни показатели за економска и финансиска состојба, а примарна

⁸⁸ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9.

⁸⁹ D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83.

⁹⁰ Vučićević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83

⁹¹ Vučićević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83

активност е да се избераат меѓу нив оние кои може да се сметаат за најважни во одредена компанија и кои во сите релевантни аспекти ќе ги прикажат сите аспекти на својот бизнис⁹².

Треба да се истакне дека во современата економска теорија, покрај финансиските анализи кои ја прикажуваат финансиската структура и работењето на претпријатијата, сите активности во финансиските области, како и општото функционирање на претпријатијата, постојат анализи кои ги рефлектираат вкупните деловни активности на претпријатието, неговата моментална положба и развојот⁹³. Економската анализа треба да ги покажат законите кои денес дејствуваат во областа на економијата, но и на принципите кои овозможуваат реализација на вкупните економски цели на претпријатието. Имајќи предвид дека економската анализа произлегува од економијата на претпријатијата, денес таа се смета за нејзина извршна функција⁹⁴.

Како основни аспекти на економско-финансиската анализа се анализираат финансиските извештаи и рацио анализата. Анализата на финансиските извештаи треба да "подлежи на следење, испитување, оценување и формулирање на дијагноза на оние процеси кои се случиле во компанијата и кои како такви се наоѓаат и обележани во рамките на финансиските извештаи.⁹⁵" Суштината на оваа анализа е дека врз основа на презентираниите информации во финансиските извештаи на компанијата се утврдуваат трендовите и законитостите во работењето, со цел да се обезбеди основа за предвидување на идните случувања во релевантните показатели за работењето на компанијата. Врз основа на минатите настани, се донесуваат адекватни одлуки во однос на иднината на одредената набљудувана компанија

Рацио анализата е базирана на анализа на финансиските категории во рамките на финансиските извештаи, но при следењето на добиените резултати треба да се има предвид дека едноставни разгледувања може да доведат до погрешни заклучоци. Затоа е важно добиените рационите броеви да се споредуваат со стандардите (гранки во кои

⁹² D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83.

⁹³ Vučićević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83

⁹⁴ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8.

⁹⁵ Knežević G. (2007) Ekonomsko-finansijska analiza (interni materijal), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

компанијата го врши своето работење, земјата во која се работи, итн.), со истите индикатори за одреден временски период, со индикатори во други области на дејност, географски региони и слично, како и со планираните димензии на набљудуваните рации⁹⁶. Економско-финансиската анализа наоѓа своја примена во сите претпријатија, независно од дејноста која се занимава, а во продолжение ќе се анализираат претпријатијата од областа на хотелиерството.

4.2. Приходи и расходи на хотелите

Основните податоци вредни информации за финансиската состојба на компанијата. Тие се направени од финансиските извештаи во апсолутни вредности, за нивните инвеститори, менаџери и финансиски аналитичари плаќаат најмногу внимание⁹⁷.

Членовите на управувачката структура на хотелот се надлежни за спроведување на утврдените политики и дефинирани целите на својот хотел, односно. резултатите од делот од хотелот со чие менаџирање работат⁹⁸.

Хотелите, како и другите дјности во други сектори, трошат ресурси за да создадат додадена вредност. Целта на секоја компанија е профитабилност, која се постигнува на долг рок преку контролирање на трошоците и ефикасно трошење на расположливите ресурси. Затоа, анализата на приходите и расходите е важна за сите компании. Приходите произлегуваат од редовното работење на компанијата и резултатите се потврдуваат на пазарот преку продажба. Во областа на туризмот, приходот може да се генерира на различни начини. Во хотелиерството приходот вклучува приход од сместување, приходите од храна и пијалоци, како и некои мали приходи⁹⁹. Важно е дека компанијата да ги утврди важните фактори кои се релевантни за генерирање на приходи, со цел да биде во можност да се планираат деловни резултати. На приходите првееенствено може да се под влијание на многу внатрешни фактори, на кои управувањето со туризмот претпријатија може донекаде да се влијае (со големина на капацитетот, квалитетот и

⁹⁶ Vučićević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 84.

⁹⁷ Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.195.

⁹⁸ Barjaktarović, D. (2013) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.194.

⁹⁹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 45.

структурата на понудата, служниот уупрограма, квалитетот на вработените и нивниот обем, техничка опрема за хотелот, организирање на дјноста, начинот на работа евалуација, развојната политика, технолошкиот процес и сл.).

Надворешните фактори се поврзани со елементите на влијанието кое доаѓа од надворешната средина (технологија, животната средина, пазарниот, природниот, социоекономски и слично). Повеќето од овие фактори директно не влијаат на компанијата, но можат да се прилагодат на нивното деловно работење. На пример, во економската средина, факторите ја одредуваат куповната моќ, начинот на трошење потрошувачка. Освен големината на пазарот, неговата структура, побарувачката трендови, дистрибуција на приходи, локација на пазарот, и така натаму. Движењето на побарувачката за одредени производи и услуги може да биде под влијание на индивидуалната и општата економска состојба, а значајните економски фактори, секако, се стандардот на живеење, куповната моќ, цикличниот циклус, приходите, цените, навиките на потрошувачите и слично¹⁰⁰.

Вршење на туристичката и хотелската индустрија вклучува ангажирање на ресурси како што недвижности, постројки и опрема и материјални средства на компании, материјал и работна рака. Така се создава одредени трошоци кои се резултат на компании во областа на туризмот и хотелиството¹⁰¹. Поширока категорија од расходите се трошоците. Трошоци се редовни и деловни трошоци, кои се генерираат преку редовно работење. Неделовната категорија на трошок се однесува на одливот на паричните средства и материјалните вредности, кои не се директно поврзани со извршувањето на редовниот бизнис, или се јавуваат како резултат на вршењето на функцијата социјални претпријатија во поширокото општество во кое работи (донации, поддршка училишта, болници и слично). Вонредни трошоци се јавуваат како последица на постоењето на одредени недостатоци во бизнис процесот, при што постои загуба на материјални и монетарни вредности (пример за отпис на побарувања), но исто така може да биде предизвикана од некои причини пообјективно (природни непогоди, трошењето,

¹⁰⁰ Ćivković, R. (2013) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97

¹⁰¹ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 59.

расипување, и слично). Идентификување на трошоците е почетна точка за утврдување на економската ефикасност на дејноста, производство или услуги¹⁰².

Најчесто хотелите и рестораните се карактеризираат со високо ниво на фиксни трошоци, при остварување на профитабилноста бара значителен износ на промет. Потоа се фокусираат на постигнување на повисоки стандарди во квалитетот на производот и услугите, што во крајна линија треба да придонесе за поголем обем на промет, што е предуслов за поголем профит. Затоа, раководството на рестораните и хотелите треба да се води сметка за приходите, врз основа на постигнување и одржување на стандардите за квалитетот на услугата, соодветна услуга, одлична храна и пијалаци, конкурентни цени, и слично, а истовремено да се грижи за трошоци врз основа на тоа да се појават¹⁰³.

Во пракса, правило дека факторите на успех се со висок квалитет и ниска цена. Меѓутоа, за да се постигне висок квалитет на услугата, а да се минимизираат трошоците е можно само ако на трошоците на компаниите ефикасно се управуваат со, или ако се елиминираат непотребните трошоци за добра организација на работа може да се избегне. Таквите трошоци се, на пример, трошоците за отпадоци, поправки, завршна обработка и подобрување. Трошоците на хотелските компании можат да се поделат на трошоците за материјал, труд и амортизација. Хотелите се фокусирани на обезбедување на услуги за сместување и организирање на храна за туристи, каде с различни материјали, пијалаци и храна, што значи дека цената на материјали е многу важна ставка во вкупните категорија на трошоци.

Треба да се има на ум дека на континуирана работа на хотелите и ресторани бара постоење на разни мали алатки (како што се чаши, шишиња, хартија, текстил, прибор за јадење, итн.) Трошењето на овој попис (како и неговото отпишување, во исклучителни случаи), исто така, претставува значајна ставка во вкупните трошоци. Кога станува збор за трошоците за работна сила (како што се плати, надоместоци, други користи за вработените, ангажирање со договор на физички лица и сл.), Тие можат да бидат многу значајни во туристичките компании. Исто така, амортизацијата (како постепен трошок за основни средства) зависи од видот на средствата и начинот на користење, и мора да бидат

¹⁰² Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 59.

¹⁰³ Ćačić, K. (2013) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.269

вклучени во трошоците. Трошок за амортизација, која се пресметува во текот на животот на средството, дел од набавната вредност на средството се пренесува на трошоци на секоја фискална година во која се користи средството. Овие трошоци произлегуваат врз основа на постепената употреба на основни средства, со што се намалува нивната употреба вредност¹⁰⁴.

Особено значајни во туризмот можат да бидат трошоците за промоција, и бидејќи нивните ефекти се изразени во подолг временски период, тие се сметаат за трошоци за инвестициски активности. На овој начин, се очекува трошоците за промоција и придружните активности да даваат позитивни ефекти во подолг временски период за постигнување на резултатите од бизнисот на одредена компанија во туризмот¹⁰⁵.

4.3. Финансиски извештаи

Финансиските извештаи го вклучуваат билансот на состојба, биланс на успехот, извештајот за промени во главнината, извештај за паричните средства, и објаснувачки белешки и извештаи Техники за анализа или инструменти за анализа кои се достапни за финансиските аналитичари, кој служат за финансиска анализа се¹⁰⁶:

хоризонтална анализа - вклучува споредба на позициите во билансот (во билансот на состојба и биланс на успех), во тековната година и на претходната деловна година. Ова е компаративна или компаративна анализа на промените помеѓу тековната и претходната година. Оваа анализа има два чекори:

- идентификување на разликите помеѓу набљудуваните години;
- утврдување на процентуални разлики.

вертикална анализа - Во овој тип на анализа во поединечните позиции се прикажуваат како 100%, а потоа останатите позиции се прикажуваат како процент од основната позиција. Тоа е структурна анализа на финансиските извештаи со цел да се спореди врз основа на ставот (што е означена со 100%) се согледува значењето на преостанатата позиција на билансите. Вертикална анализа на билансот на состојба

¹⁰⁴ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 63.

¹⁰⁵ Popesku, J. (2013) *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.173.

¹⁰⁶ Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11

идентификува структурата на корпорации средства, како и нивните изворите на финансирање.

анализа на основните финансиски показатели - овој вид анализа се идентификува со анализата на финансиските извештаи. Финансиските показатели се математичките формули кои ги покажуваат односите меѓу набљудуваните количини во финансиските извештаи. Достоен само со правилно толкување, при што во споредба со дефинирани стандард, постојните правило или утврдените стандарди.

Билансот на состојба ја покажува финансиската состојба и состојбата на компанијата на одреден ден од годината. Одржува структурата и големината на вкупната актива на компанијата и нејзините извори. Средства покажува начинот на инвестициските фондови врз основа на инвестициски активности и обврски ги презентира финансиските извори на средства од средствата врз основа на финансиските активности¹⁰⁷. Во суштина, двете страни на билансот покажуваат истите информации, само со различни аспекти - средства и нивните извори.

4.4. Рацио анализа

Во сегментот на финансиска анализа може да се применат и рационални броеви, кои всушност се однесуваат на две билансни позиции кои се функционално поврзани. Суштината на анализата е проценката на компанијата и нејзината финансиска состојба, со цел да се утврдат можните промени во финансиската состојба во идното работење на компанијата. Рацио броевите на можат да се групираат на различни начини, а најчесто се користат следниве категории¹⁰⁸:

- о Показатели за ликвидност
- о Показатели за активност или ефикасност
- о Показатели за финансиска структура и
- о Показатели на профитабилност.

¹⁰⁷ Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11

¹⁰⁸ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 214.

4.4.1 Показатели за ликвидност

Ликвидноста на компанијата се однесува на неговата способност да ги регулира краткорочните обврски во најкус можен рок. Ставките на билансот на состојба (од билансот на состојба) се земаат предвид при пресметката на показателите за ликвидност, односно обртни средства и краткорочни обврски. Главните показатели за ликвидноста се¹⁰⁹:

- o Општ рацио на ликвидноста;
- o Ригорозен рацио на ликвидноста;
- o Нето обртен капитал.

Односот на општата ликвидност се зема како сооднос на тековните средства на компанијата и неговите краткорочни обврски. Таа има за цел да укаже на тоа колку многу обртен капитал е покриен од секоја поединечна монетарна единица на краткорочни обврски. Практиката покажа дека соодносот 2: 1 (обртен капитал и краткорочни обврски) е показател за задоволителна ликвидност на компанијата.

$$\text{Општ рацио на ликвидноста} = \frac{\text{обртнисредства}}{\text{краткорочниобврски}} \quad (10)$$

Кога овој однос има вредност помал од еден, се смета дека ликвидноста на компанијата е соодветна. Во извршувањето на анализа треба да се земат предвид многу други фактори (на пример обемот на бизнисот, тип на бизнисот, кредитни и условите за плаќање на добавувачите, период на прицврстување на средства во одредени фази на бизнисот, начинот и условите за кредитирање на клиенти на компаниите, и слично) .

Нето тековни средства се дел од работен капитал на компанијата, која останува на располагање кога покрие краткорочните обврски на компанијата. Се верува дека ова е индикатор за долгорочни извори на финансирање на обртни средства. Формата која се користи за пресметка на нето обртен капитал е како што следува:

$$\text{Нето обртни средства} = \text{Тековни средства} - \text{Краткорочни обврски} \quad (11)$$

¹⁰⁹ Spasić, V., Čerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 214.

Нето обртните средства се апсолутен показател. Ако постои изразена тенденција да се зголемува, се смета дека тие се позитивни промени во обртните средства и нивните извори на финансирање на долг рок.

Ригорозниот рацио на ликвидност се добива кога ликвидните средства (како што се парични и краткорочни побарувања) се одвоени од вкупниот обрт на капиталот на претпријатието и на тој начин ја изедначува вредноста стекнати во врска со краткорочните обврски. Ова ограничување вклучува отстранување на помалку ликвидни средства (на пример, залихите), бидејќи е неопходно да се трошат повеќе време со цел да се претворат во пари. Паричните средства, паричните еквиваленти и побарувањата се следат како ликвидни средства. Се смета дека соодносот е задоволителен кога станува збор за ригорозни стапки на ликвидност, но за разлика од овој рацио број, неопходно е да се утврди можноста за наплата на побарувања од клиентите¹¹⁰

$$\text{Ригорозен сооднос на ликвидност} = \frac{\text{ликвидни средства}}{\text{краткорочни обврски}} \quad (12)$$

4.4.2. Показатели за активност (ефикасност на управување)

Кога инвестира во стекнување на деловни средства, секоја компанија се стреми да обезбеди ефикасност во нивната употреба, со идеја да постигне колку што е можно поголем профит и деловен обем. Финансиските резултати се рефлектираат преку приходи и расходи, а при разгледување на релативните односи на одредени приходи и расходи, се разгледува промената на деловните средства во претпријатието. Некои од најважните индикатори на оваа категорија се следните¹¹¹:

- о Коефициент на обрт на купувачите,
- о коефициентот на обрт на добавувачите,
- коефициент на обрт на залихите,

¹¹⁰ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

¹¹¹ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

- о коефициент на обрт на на основните средства,
- о коефициент на обрт на на вкупните деловни средства и
- о коефициент на обрт на сопствените средства.

Коефициентот на обрт на на купувачите има за цел да покаже колку од една единица на неплатено салдо на побарувањата на купувачите се добиваат вкупни приходи во текот на годината¹¹².

$$\text{Коефициент на обрт на купувачите} = \frac{\text{Нето приходи од продажба}}{\text{Просечно салдо на купувачите}} \quad (13)$$

Просечно салдо на купувачите = (салдо на клиентите на крајот на претходната година + салдо на клиентите на крајот на тековната година) / 2

Просечната вредност на залихите се пресметува како просечна состојба на залихи на крајот на тековната и претходната година

$$\text{Коефициент на обрт на залихите} = \frac{\text{Цена на чинење на продадени производи и услуги}}{\text{Просечно салдо на залихите}} \quad (14)$$

Овој коефициент покажува колку, во просек, во текот на годината, акции поминале низ циклуси на репродукција во работењето. Коефициентот на обрт на добавувачите го покажува соодносот на остварените годишени набавки на кредит салдата на добавувачите на крајот на годината. Нејзината цел е да се покаже како вредноста на вкупните набавки на кредит во парични единици на неизмирени обврски кон добавувачите. Според тоа, може да се утврди просечното време во кое на обврските доспеваат за плаќање во текот на годината.

$$\text{Коефициент на обрт на добавувачите} = \frac{\text{Вредноста на набавките на одложено плаќање}}{\text{Просечното салдо на добавувачите}} \quad (15)$$

¹¹²Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

За пресметување на овој однос не се доволни податоците од билансот на успех, туку тие мора да бидат дополнети со информации од сметководствената евиденција на компанијата, со цел да се добие јасна слика за вредности на овој коефициент.

Коефициент на обрт на фиксните средства укажува на соодносот помеѓу оперативниот приход на компанијата и просечната цена на основните средства. Се пресметува со користење на следнава формула

$$\text{Коефициент на обрт на фиксните средства} = \frac{\text{Деловни приходи}}{\text{Набавна вредност на фиксните средства}} \quad (16)$$

Врз основа на податоците од билансот на успех и билансот на состојба, неможе да се утврди набавната вредност на основните средства, така што овој коефициент не може да се пресмета врз основа на расположливите податоци.

Стапката на обрт на вкупните деловни средства ја одразува ефикасноста во користењето на деловните средства на компанијата. Прометот на вкупните деловни средства се пресметува со следнава формула:

$$\text{Коефициент на обрт на вкупните деловни средства} = \frac{\text{Деловни приходи}}{\text{Вкупни деловни средства}} \quad (17)$$

Овие индикатори го покажуваат износот на денари што го заработил хотелот за секој 1 денар инвестиран во бизнисот.

Коефициент на обрт на сопствените средства е соодносот на оперативниот приход на претпријатијата и сопствените средства. Суштината на пресметката на овој коефициент се одразува во анализата на односот помеѓу остварениот оперативен приход и просечниот обем на деловните средства на претпријатието. Сопствените средства за кои станува збор се однесуваат на дел од вкупната актива во деловното работење на претпријатието, кое се финансира со користење на сопствени извори на претпријатието

$$\text{Коефициент на промет на сопствени средства} = \frac{\text{Деловни приходи}}{\text{Просечни сопствени средства}} \quad (18)$$

4.4.3. Показатели за финансиска структура

Финансиската структура на компанијата всушност го покажува соодносот помеѓу позајмени и сопствени извори на финансирање. Анализата на финансиската структура се врши со увид во пасивната страна на билансот на состојба. Главните показатели во оваа категорија се:

- о Сооднос на кредитирање на вкупни и сопствени извори на финансирање на средствата и
- о Коефициент на покриеност на трошоците во име на камати.

Односот на позајмени извори на финансирање на вкупни или сопствени средства е вредноста која покажува колку учеството на позајмените средства во вкупното финансирање на компанијата е всушност. Таа е претставена со формулата:

$$\text{Сооднос на заеми позајмени според вкупните извори на финансирање} = \frac{\text{Позајмени извори}}{\text{Вкупни извори}} \quad (19)$$

Коефициентот на покриеност на расходите од камати се користи за проценка на нивото на финансиски товар. Кога финансирањето на деловното работење на претпријатието се врши со користење на краткорочни и долгорочни кредити, како последица на тоа се плаќа камата, која се смета за одбитна ставка на деловна добивка. Со цел да се утврди нивото на финансиско оптоварување, соодносот на покриеност на камати се пресметува според формулата:

$$\text{Покриеност на коефициентот на каматата} = \frac{\text{Деловна добивка}}{\text{Расходи на име на камата}} \quad (20)$$

4.4.4. Показатели на профитабилност

Кога зборуваме за профитабилноста, тоа укажува дека станува збор за економска цел на бизнисот, кој се однесува на условот дека компанијата од инвестираше средства да

обезбеди максимална добивка во работењето¹¹³. Целта на утврдување на профитабилноста е да се измери ефективноста на управување со средствата. Кога станува збор за туристички претпријатија, профитабилноста значи ефикасност во користењето на расположливите ресурси, и индикаторот во областа на профитабилноста ја одразува заработувачката способност туристичката компанија. Пристапите за мерење на профитабилноста се¹¹⁴:

- сметководствени и
- економски.

Сметководствениот пристап е базиран на профитот како сметководствен концепт, а при пресметката се применуваат податоците од билансот на успех и билансот на состојба. Во хотелите, показателите за профитабилноста укажуваат на заработувачката своите способности, односно даваат одговори на прашањето за тоа дали средствата се ефикасно се користи во бизнисот. Најважните показатели за профитабилноста се:

1. Нето профитабилност;
2. Враќање на вкупната актива;
3. Враќање на капиталот;
4. Приход по акција.

Економски пристап кон утврдување на профитабилноста на претпријатието бара делумен пристап, со голем број индикатори. При пресметување на делумната одржливост се применуваат информациите од билансот на успех, а основните показатели се:

- о Стапка на деловна добивка и
- о Нето профитна маргина.

Стапката на профит се пресметува на следниов начин:

$$\text{Стапка на деловната добивка} = \frac{\text{Деловна добивка}}{\text{Деловен приход}} \quad (21)$$

Понатаму стапката на нето добивка се пресметува на следниот начин:

$$\text{Стапка на нето добивка} = \frac{\text{Нето добивка}}{\text{Деловен приход}} \quad (22)$$

¹¹³ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 137

¹¹⁴ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 137

Бизнис профитот на компанијата во споредба со просечните ангажирани средства е всушност стапката на поврат на вкупната актива, која се добива со примена на следнава формула

$$\text{Стапка на принос на вкупната актива} = \frac{\text{Деловна добивка}}{\text{Вкупни средства-просек}} \quad (23)$$

Враќањето на вкупната актива е поинаку наречено Return of Investment (или скратена ROI) и подразбира синтетичко гледиште за профитабилноста на компанијата или нејзината вкупна актива. Оваа стапка се смета за најважен индикатор за потенцијалните инвеститори, кои пред вложувањето најчесто ја споредуваат оваа стапка со каматната стапка што можат да ја добијат ако одлучат да заштедат пари во банки¹¹⁵

Стапката на поврат на сопствените средства го покажува постоечкиот сооднос помеѓу остварената нето добивка и просечните ангажирани сопствени средства. Се пресметува врз основа на формулата

$$\text{Стапка на принос на сопствени средства} = \frac{\text{Нето добивка}}{\text{Сопствени средства}} \quad (24)$$

Стапката на поврат на сопствени средства често се наоѓа во пракса како Return on Equity (скратено ROE). Стапката на поврат на сопствените средства има за цел да покаже колку од приносот деноминиран во форма на нето добивка го генерира компанијата во споредба со просечните ангажирани сопствени средства.

4.4.5. Показатели на пазарната вредност

Индикатори за пазарната вредности се ратио броеви кои често ги користат инвеститорите кога тие донесуваат одлука да инвестираат средства. Најважни се:

- o Нето заработка по акција и
- o Книговодствена вредност по акција.

Овие показатели се пресметуваат кога акциите на компанијата се тргуваат на берза.

¹¹⁵ Spasić, V., Ćerović, S. (2014) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 230.

V. ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ ПЕРФОРМАНСИТЕ

За мерење на маркетинг перформансите се користат финансиски и нефинансиски индикатори, кои даваат информации за ефективноста и ефикасноста на реализираните инвестиции, вклучувајќи ги тука и маркетинг инвестициите. Овие индикатори, кои можат да бидат краткорочни или долгорочни, нивните карактеристики, начини на пресметување и значење во процесот на носење на одлуки ќе бидат предмет на елаборација во оваа глава.

5.1. Профитабилноста како индикатор на маркетинг перформансите

Деловната активност на компанијата зависи од профитот. Имено, доколку во одредена дејност постои можност за остварување профит, ќе постои и можност за водење бизнис. Профитот претставува разлика меѓу вкупниот приход од продадените добра и услуги и вкупните трошоци што се направени за нивно производство и за доставување на пазарот.

$$\text{Профит} = \text{Вкупни приходи} - \text{Вкупни расходи} \quad (25)$$

Организацијата што не остварува профит не е атрактивна за да придобие капитал, поради што нејзиниот развој и егзистенција се доведуваат во прашање. Показателите на профитабилноста го изразуваат приносот што го остварува компанијата во однос на приходите од продажбата, вкупните користени средства или сопствениот капитал. Профитабилноста се однесува на поврат во однос на вкупната инвестиција, или на главницата или на вкупниот приход¹¹⁶.

Позначајни показатели за профитабилноста се следните:

$$\text{Профитна маргина} = \text{нето добивка} / \text{вкупен приход} \quad (26)$$

¹¹⁶ Vrtiprah V., Pavlić I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 227

- Ја покажува способноста на менаџментот да генерира профит со што генерира приходи или контролира расходи.

$$\text{Враќање на капитал} = \text{нето добивка} / \text{просечна акционерски капитал} \quad (27)$$

- Укажува профитабилноста на средствата што ги вложуваат сопствениците.

$$\text{Враќање на вкупната актива} = \text{нето добивка} / \text{просечна вкупна актива} \quad (28)$$

- Се однесува на стапката на поврат на вкупната инвестирана сопственост во хотелот.

Сите три показатели ја играат својата улога во бизнисот и се од големо значење, а нивната важност е подеднакво застапена во хотелскиот бизнис.

5.2 Нето сегашна вредност на маркетинг вложувањата

Нето сегашната вредност е показател кој го покажува нето-ефектот од инвестирањето за инвеститорот, водејќи сметка за временската вредност на парите односно тоа е сегашната вредност на проектираните нето-приноси од проектот, дисконтирани со стапка која е еднаква на просечната цена на користените извори на финансирање. Кога овој показател има позитивна вредност, очекуваните нето-приноси од експлоатациониот период овозможуваат покривање на обврските по основ на изворите на финансирање и на инвеститорот му останува вишок кој за него претставува мотив за инвестирање.

Основниот модел за пресметка на нето-сегашната вредност е

$$NSV = \sum_{t=0}^n \frac{NPt}{(1+k)^t} \quad (29)$$

Каде што:

NPt – се нето – приносите во периодот t

k - е дисконтната стапка

n- број на години во периодот на проекција

Нето – сегашна вредност наоѓа голема примена заради неговата логичност, едноставност и значајната информативна содржина, меѓутоа истиот има одредени слабости, меѓу кои:

1. Апсолутниот показател не ни дава претстава за големината на вложените средства
2. Употребата на несоодветна дисконтна стапка може значително да ја измени сликаата што ни ја дава нето-сегашната вредност
3. Не ја изразува разликоста на проектите што имаат различен период на експлоатација, како и различната динамика на нето-приносите

Нето сегашната вредност покрај тоа што наоѓа примена при носењето на одлуки за инвестирање, исто така наоѓа примена при мерењето на маркетинг перформансите. Таа овозможува да се прави споредба на маркетинг кампањи или иницијативи кои имаат различни трошоци, односно, трошоците за кампањата се одземаат од сегашната вредност.

Во маркетингот формулата која се користи за пресметка на нето - сегашната вредност е следната¹¹⁷.

$$NPV = -C_0 + \frac{(B_1 - C_1)}{1+r} + \frac{(B_2 - C_2)}{(1+r)^2} + \dots + \frac{(B_n - C_n)}{(1+r)^n} \quad (30)$$

На почетокот, поточно во нула точката, има почетни маркетинг трошоци означени со C_0 со ознаката B_n се претставени приходите од маркетингот од секој временски период а со C_n се означуваат трошоците за маркетингот. Прво од приходите се одземаат трошоците во секој временски период исто како кај профитот, но потоа се врши дисконтирање со $(1+r)$ фактори пред се поради фактот дека профитот кој го добиваме денес вреди повеќе од профитот добиен во иднина.

Потенцијалните ефекти од паричните одливи на инвестициските вложувања во еден производ кои се однесуваат на развојот на производот и неговото лансирање на пазарот најлесно се потврдува преку монетарните ефекти што се очекуваат од оваа инвестиција. Се поставува прашањето како да се оценат овие ефекти кои ќе произлезат во текот на целиот животен век на производот?

¹¹⁷ Jeffery Mark, Data driven marketing – the 15 metrics in Marketing Everyone should know, John Wiley & Sons, 2010 год, стр 110

Концептот на животниот циклус на производот е еден од најпознатите во маркетингот, и потенцијално создава услови за одговарање на поставеното прашање. Производот поминува низ фази вовед, раст, зрелост и пад. Фазите најчесто се идентификуваат со квантитативната стапка на раст на продажбата. За маркетинг менаџерите, идентификација на фазата на животниот циклус на производот зборува за тоа како да се организира маркетинг микс, дизајн маркетинг стратегија, итн¹¹⁸. Поради оваа причина, важно е да се покаже во маркетинг извештаите во која фаза на животниот циклус е индивидуален производ/услуга во портфолиото на компаниите.

Секоја од овие фази има свои финансиски карактеристики. Во фазата на воведување, првично, има парични одливи поврзани со истражување и развој за појавата на самиот производ. Производот потоа се продава и бара нови парични одливи како што се оние за рекламирање, но продажбата на производи, исто така, води кон генерирање на приливи. Разликата помеѓу овие две големини најчесто е негативна. Основната идеја на менаџерите за маркетинг во оваа фаза е да ги запознаат потрошувачите со производот и да ја обезбеди својата достапност на целниот пазар. Во фазата на раст, најчестата имаме висока и константна стапка на раст на физичкиот обем на продажба. Одливот на готовина се создава со намера да ги запознае клиентите со производот, односно дека нивниот нов производ/услуга се достапени. Приливите и одливите во оваа фаза треба да бидат малку позитивни или негативни. Во фазата на зрелост, постигнатата цена и количината на производи што се продаваат на пазарот треба да обезбедат значителен позитивен паричен тек во однос на одливите. Конечно во фазата на распаѓање, би било пожелно производот да има позитивен готовински тек иако е најчесто производот има малку позитивен или малку негативен готовински тек. Дополнителни одливи во оваа фаза исто така може да се поврзат со повлекување на производи од пазарот - како што е исполнување на загриженоста за животната средина норми, стандарди и слично. Важно е да се запамети дека овие четири фази соодветствуваат на полињата прикажани во BCG матрицата е прикажана на Слика 2. Производот во првата фаза од циклусот е знак прашалник, за време на неговиот раст го добива името на ѕвездата, додека зрелата фаза одговара на кравата молзница. Конечно, исчезнатите производи се наречени кучиња. Важно е да се запамети

¹¹⁸ Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation & Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 478-481

дека матрицата на BCG е теоретски концепт. Иако го опишува општото добро, лесно може да се случи производ кој треба да биде крава молзница не ја достигнува теоретската вредност на паричниот тек. На пример, ненадејно влегувањето на нов конкурент на пазарот во оваа фаза може да доведе до драстично намалени цени, пад на паричниот тек па дури да биде и негативен. Или, заминувањето на конкурентите од пазарот може да довед кучињата да се карактеризираат со висок позитивен паричен тек. Факт е дека многу вистински револуционерни производи оттогаш имале висок и позитивен готовински тек во фазите на воведување. Имајќи го ова на ум, може да се заклучи дека маркетинг менаџерите ќе бидат корисно е да се следат паричните текови кои реално се остваруваат земајќи ги во предвид во која фаза на животниот циклус, индивидуалниот производ во производното портфолио на претпријатието се наоѓа. Би можело да се следи како просечна изведба на целото портфолио, а исто така да се види дали поединечните фази на животниот циклус на одделни производи кореспондира со нивниот паричен тек. Исто така би се направила и соодветна поврзаност со концептот на ликвидност. Тоа ќе овозможи следење на влијанието на маркетингот врз ликвидноста на целата компанија преку следење на паричните текови од страна на производот.

Имајќи го предвид сето погоре, се чини дека е неизбежно решение за поврзување на концепт на животниот циклус на производот со пресметка на NPV. На почетокот на животниот циклус постои одлив на инвестициски карактер, што е стандардна големина во пресметката NPV. Приливите и одливите може да бидат проектирани за годините во кои се очекува да постои производот, и за време на кој тој поминува низ различни фази од својот животен циклус. Како во пресметката на NPV се користи дискотната стапка како опортунитетна цена на капиталот на компанијата, се воведуваат и опортунитетни трошоците во пресметката. Разликата меѓу паричните приливи и одливи е со дисконтирање се сведува на нето сегашната вредност за сопственикот. Со оваа пресметка се добива економска добивка поврзана со новиот производ. Вредноста всушност не претставува ништо друго освен животната вредност што производот ќе ја постигне за

претпријатието во текот на своето време постоење. Затоа, овој концепт понекогаш едноставно се нарекува долгорочна профитабилност¹¹⁹.

Во услови на ограничен паричен износ за развој на нови производи, ова вредност ќе покаже кој производ треба да се развива помеѓу неколку понудени производи. Едноставно, ќе биде производот кој има поголема нето сегашна вредност или повисока вредност која се генерирана за време на неговиот живот.

Како што избор на производи кои ќе се развиваат со постојните и природни ограничени финансиски ресурси на компанијата стратешка одлука, бидејќи тоа влијае на перформансите на компаниите на долг рок, маркетинг менаџерите добиваат пресметка за финансиска проценка на нивните одлуки. Затоа, пресметката на вредноста на NPV по производ создава способноста да се добие индикатор за финансиски перформанси на идниот бизнис поврзан со производот како елемент на маркетинг стратегија.

Сепак, останува нерешен предизвик за следење на она што е оригинално планирани или следени во реално остварениот NPV за време на животниот циклус на новооцениот производ. Токму затоа останува нерешеното прашање за следење на реално остварениот економски профит. Вообичаено е да се следат приливите и одливите по години во однос на првично планирани приливи и одливи. Сепак, ретко кога се споредува со планираните и реализиран NPV - затоа што нема доволно јасна методолошка постапка за оваа споредба. Ако е ова можно, на менаџментот потенцијално би било полесно да се утврди што тргнало погрешно или подобро од планираното и како резултат на тоа е реалниот економски профит.

Дали е можно воопшто да се спореди планираната NPV со постигнатиот NPV? Со тоа планираната вредност на NPV е вредноста што се пресметува како животна вредност на производот кога размислува дали да инвестира во развој и пласман на нов производ на пазарот оправдано. Остварената NPV би била вредноста што всушност е постигната од производот во текот на своето време на животниот циклус, односно до моментот на известување. Последната големина е потенцијално нов финансиски показател поврзан со маркетингот. Нејзината пресметка би била возможна ако се решат одредени предизвици поврзани со пресметката на постигнатиот NPV.

¹¹⁹ Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, p. XIII

Првиот предизвик е прашањето за инфлацијата. Парични текови што се направени за време на животниот циклус на производ мора да се намали на куповната моќ на парите во годината во која тие се пресметката е направена. Тоа е, куповната моќ на парите во годината на инвестирање.

Горенаведениот предизвик може да се реши со соодветни корекции на износот на прилив и одлив за кумулативниот износ на инфлација во секоја поединечна година. Кумулативна инфлација значи дека се зголемуваат коефициентите на инфлација за поединечни години. На пример, пресметувањето кумулативна инфлација во втората година подразбира множење на коефициенти инфлација во првата и втората години. Третиот подразбира множење на коефициентите на инфлација во првата, вторат и трета година, итн. Притоа, приливите и одливите во секоја година се делат со овие коефициенти.

Вториот предизвик е прашањето за промена на релативните влезни и излезни цени во однос на оригинални проекции. На пример, можно е проекциите да ја искористат продажната цена производ од 50 денари по парче, додека цената на главната суровина изнесуваше 25 денари. Во текот на животниот циклус на производот, односот помеѓу овие цени може значително да се промени. Условите на пазарот можат да влијаат на тоа дека врската во втората година од животниот циклус на производот е таква што е продажната цена на производот изнесува 45 денари и цената на главната суровина изнесува 30 динари. И после тоа исклучувајќи ги ефектите од инфлацијата ваквите промени имаат значително влијание врз вредноста на приливот и одлив во поедини години. Следствено, таквите разлики значително влијаат на крај реализираше NPV во прилог на реалните продажби на производи и количини на инпути. Приливите и одливи по години едноставно треба да се остави како што се, со корекција за инфлација, со цел споредба на планираните и постигнатите можни. Врз основа на овие вредности ќе се пресмета навистина реализира NPV за време на животниот циклус на производот. Да се заклучиме, промени во релативните цени и реалните приливи и одливи генерирани по години и по производ треба да се користат кога пресметајте го реализираниот NPV исто како што се. Треба да се користи истиот методолошки метод за пресметување на остварената NPV, како и за

планираната NPV, односно нето паричниот тек како разликата помеѓу приливот и одливот треба да се намали. Тоа е процес на дисконтирање што води кон следниот предизвик.

Третиот предизвик е дисконтна стапка. Оваа стапка се менува по години во истата компанија. Бидејќи есконтната стапка е добиена со пондерирање на индивидуалните цени на разни форми на капитал што ги користи компанијата со учество на одредени видови капитал во структурата, јасно е дека природно ќе се промени со текот на годините. Како за тоа промените во цените на одредени категории на капитал, како и промените во акциите на одредени категории капитал во неговата структура - како што е промена на уделот на фиксниот капитал, заемите и повластени акции. Тука е неопходно да се користи принципот *ceteris paribus*. Имено, инвестициите во развој на производи беа извршени во годината во која цената на капиталот на компанијата со тогашната структура на капиталот имала одредена вредност. Затоа оваа вредност треба да се користи и при пресметување на реализираниот NPV по производ. Намалување на разликата реални приливи и одливи со дисконтна стапка која се наплаќа за поединечни години за време на кој производот постоел би значело примена на цената на капиталот од тие години до оригинална инвестиција во развој на производи. Таквата постапка сигурно нема да биде методолошки оправдано.

5.3 Внатрешна стапка на враќање на инвестициите

Внатрешната стапка на враќање на инвестициите или позната уште како интерна стапка на принос (IRR) е критериум во инвестирањето кој како и нето сегашната вредност ја зема во предвид временската вредност на парите. Разликата меѓу овој индикатор и NPV се состои во тоа што се работи за релативен показател, процентуален износ кој го покажува приносот што го остварува инвеститорот од проектот¹²⁰.

Овој индикатор е значаен бидејќи инвеститорите најчесто оперираат со процентуални показатели. На тој начин се изразуваат и каматните приноси на банките, приносите од акциите, обврзниците и други хартии од вредност. Внатрешната стапка на инвестираните средства како индикатор наоѓа голема примена пред се поради можноста за

¹²⁰ Несторовски Методија, Инвестиционен менаџмент, Економски факултет- Скопје, стр 202

негова споредба со сродни величини Внатрешната стапка на враќање е всушност стапката што во равенката за NPV го изедначува износот на инвестициите со збирот на дисконтираните нето-приноси, односно ја изедначува нето-сегашната вредност на проектот со 0.

Клучното прашање на кое овој индикатор дава одговор е колку изнесува годишниот процентуален принос кој се добива од одредена инвестиција, имајќи ја во предвид временската вредност на парите.

Основниот модел за пресметка на внатрешната стапка на враќање на инвестициите Во дадената равенка непозната големина е k која е стапката што треба да ја израмни левата со десната страна. За нејзино пресметување не постои директна равенка и како начин за нејзино пресметување се користи техниката на итерации. Прво се зема една стапка за која се очекува дека ќе ги израмни двете страни од равенката и со нејзина помош се пресметува нето-сегашна вредност.

Доколку добиената нето-сегашна вредност е поголема од 0, се врши втора итерација но притоа се користи повисока стапка. Ако добиената вредност е помала од 0, со примена на интерполација се скратува постапката, која би се повторувала се додека не се добие една позитивна и една негативна вредност за NPV.

Равенката за интерполација е следната:

Каде што:

r_p – стапка со која последен пат е пресметана позитивна NPV

r_n - стапка со која последен пат е пресметана негативна NPV

NPV_n - негативната NPV (земена како апсолутна вредност)

Доколку добиената интерна стапка на принос е повисока од просечната цена на капиталот (дисконтната стапка), проектот односно инвестицијата се смета за прифатлива. Тоа значи дека кога интерната стапка на принос е поголема од цената на капиталот, проектот со проектираните нето приноси е во состојба да ги отплати трошоците по основ на изворите на финансирање и да му донесе на инвеститорот некој вишок над тоа, како мотив за инвестирање.

Една од слабостите на овој индикатор е што тој не дава информации за големината на проектот (20% стапка на принос на инвестиција од 1 денар и на инвестиција од 1.000.000 денари не значи еднаков ефект). Како друга слабост на овој индикатор е тоа што тој е неприменлив кај меѓусебно исклучиви и неконвенционални проекти.

5.4 Враќање на маркетинг инвестициите (ROMI)

Враќањето на маркетинг инвестициите (ROMI) е релативно нова метрика. Бидејќи маркетинг инвестициите се разликуваат од останатите видови инвестиции, таа се разликува од метриците кои вообичаено се користат за пресметување на враќањето на инвестициите. Овие средства се ризични, бидејќи не се врзани за фабрики и инвентар и тие најчесто добиваат третман на трошоци во тековниот период.

Враќањето на маркетинг инвестициите(ROMI) се пресметува со следнава формула¹²¹:

$$\text{Враќањето на маркетинг инвестициите(ROMI)} = \frac{\text{Инкрементален приход доделив на маркетингот} \times \text{Придонес(\%)} - \text{Издатоци за маркетинг}}{\text{Издатоци за маркетинг}} \quad (31)$$

Целта на овој индикатор е да ја измери стапката, со која издатоците кои се прават за маркетинг активности, допринесуваат за остварениот профит. Издатоците ќе бидат оправдани доколку ROMI има позитивна вредност

Маркетингот не е вообичаена инвестиција бидејќи од него не се добиваат опипливи средства, и поради тоа често постои барање истиот да се третира како трошок. Но маркетинзите сметаат дека маркетинг активностите генерираат трајни резултати и поради тоа треба да бидат третирани како инвестиции во иднината на бизнисот.

Битен чекор при пресметувањето на ROMI е проценката на инкременталните продажби кои настанале по заслуга на маркетингот. Овие инкрементални продажби може да бидат вкупни или маргинални. Од следниот пример може да се направи разликата:

Y0 = Ниво на продажба со 0€ потрошени на маркетинг

¹²¹ Farris Paul, Bendle Neil, Phillip E. Pfeifer, David J. Reibstein, Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master, Prentice Hall, 2006 год., стр 319

Y_1 = Ниво на продажба кога нивото на маркетинг трошења е X_1

Y_2 = Ниво на продажба кога нивото на маркетинг трошења е X_2

Каде разликата меѓу X_1 и X_2 е трошокот на инкрементален маркетинг буџетски примерок кој треба да се евалуира, како што е рекламна кампања или саемска презентација.

При пресметувањето на враќањето на инвестираните маркетинг средства, првата потребна информација е износот на маркетинг кампањата, програмата или буџетот. Иако дефинирањето кои трошоци му припаѓаат на маркетингот може да биде проблематично, поголем предизвик е проценката на инкременталниот приход, придонесот и нето профитите за кои е заслужен маркетингот. Друг проблем кој се јавува при пресметувањето на ROMI, е интеракцијата меѓу различни маркетинг програми и кампањи. Враќањата на дел од маркетинг инвестициите може да покажуваат пораст како резултат на реализацијата на други маркетинг активности. На пример, ако барањата испорачување на производи преку директна пошта се зголемени како резултат на телевизиските реклами, мора и може да се пресмета дека тие инкрементални приходи имаат врска со реализираната телевизиска кампања.

За буџетирањето, клучен елемент кој мора да биде препознаен е дека максимизирањето на враќањето на маркетинг инвестициите (max ROMI) најверојатно ќе доведе до намалување на трошењата и профитите. Маркетарите вообичаено се соочуваат со намалени враќања, каде секој инкрементален 1\$ ќе допринесе за пониски и пониски инкрементални ROMI, и ниските нивоа на трошења ќе имаат високи стапки на враќање.

Максимизирањето на ROMI може да доведе до редуцирање на маркетинг активностите и елиминирање на кампањи или активности кои се во рамнотежа, профитабилни па дури иако стапките на враќање не им се многу големи. Поради тоа користењето на ROMI или било која друга процентуална мерка од профитот за да се одредат буџетите се доведува во прашање, но секогаш елиминирањето на кампањи кои имаат негативен ROMI е добра идеја.

Овој индикатор се однесува на тековниот период и не може да се користи за маркетинг активности кои имаат ефекти во различни временски периоди. Во тој случај треба да се користат некои посоодветни методи како што е концептот на животна вредност на потрошувачите.

Многу сличен индикатор со ROMI е враќање на маркетинг инвестициите од медиската изложеност (Media exposure return on marketing investment – MEROMI)¹²².

Тој се пресметува со користење на следната формула:

$$\text{Враќање на маркетинг медиската изложеност} = \frac{\text{MEROMI}}{\text{Трошоци од маркетинг кампања, спонзорство или промоција}} \quad (32)$$

Овој индикатор се користи за пресметување на вредноста на маркетинг активности како што се спонзорствата, каде маркетерите се заинтересирани да го утврдат бројот на медиумите и квалитетот на постигнатата медиска изложеност. Овие изложености потоа се вреднуваат (најчесто со користење на карти за рангирање) за да се одреди трошокот на еквивалентен рекламен простор или време и враќањето се пресметува со делење на проценетата вредност со трошоците.

5.5. Индикатори поврзани со перформансите на брендот

Брендовите со кои располагаат компаниите имаат огромно влијание врз нивната вредност и поради тоа е значајно да се врши мерење на нивната вредност. Индексот на развиеноста на брендот квантифицира колку е добра изведбата на еден бренд во рамките на специфична група на потрошувачи, споредено со неговата просечна изведба кај сите потрошувачи.

Формулата со која се пресметува индексот на развиеноста на брендот (Brand development Index – BDI) е следната:

$$\text{BDI} = \frac{\text{Продажби од тој бренд на групата/Број на домаќинства во групата}}{\text{Вкупни продажби од брендот/Вкупен број на домаќинства}} \quad (33)$$

Освен овој индикатор компаниите пресметуваат и индекс за развиеноста на категоријата на производите и услугите. Овој индекс ги мери перформансите на продажбата на категоријата на производи и услуги во рамките на специфична група на потрошувачи, споредено со неговите перформанси кај сите потрошувачи.

¹²² Farris Paul, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, Marketing metrics - The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, Wharton School Publishing, 2010 год., стр 355

Формулата со која се пресметува индексот на развиеноста на категоријата е следната:

$$CDI = \frac{\text{Продажби од таа категорија на групата/Бр. на домаќинства во групата}}{\text{Вкупни продажби од категоријата/Вкупен број на домаќинства}} \quad (34)$$

Овие индикатори овозможуваат идентификување на јаките и слабите сегменти (вообичаено демографски или географски) за брендovите кои ги поседуваат компаниите. Доколку менаџерите идентификуваат дека некој од брендovите кои ги имаат во бренд портфолиото има ниска вредност на индексот кој ја покажува развиеноста на брендот во сегмент во кој има висока вредност на индексот на развиеноста на категоријата, треба да се идентификуваат причините и веднаш да се преземат корективни мерки.

При пресметувањето на овие индикатори, неопходно е прецизно дефинирање на сегментот кој ќе се истражува. Сегментите најчесто се формираат со примена на географскиот критериум, но може да се користи било каков начин на сегментација доколку постојат начини за добивање на податоци.

Индексот кој ја покажува развиеноста на категоријата наоѓа примена и кај трговските организации и кај нив овој индекс покажува до која мера трговецот нагласува една категорија во однос на другите.

За пресметување на индексот на развиеноста на категоријата кај трговските организации се користи следната формула:

$$CDI = \frac{\text{Уделот на трговецот во продажбите од категоријата (\%)}}{\text{Вкупен пазарен удел на трговецот (\%)}} \quad (35)$$

5.6. Индикатори поврзани со сатисфакцијата на потрошувачите

Во ерата на глобален пазар и немилосрдна конкурентност, опстанокот, растот и развојот на претпријатијата се поврзуваат со способноста за прилагодување на нивниот внатрешен потенцијал со пазарните барања. Во овој поглед, значајна улога има маркетингот како процес на идентификување, антиципирање и профитабилно задоволување на потребите и барањата на потрошувачите.

Задоволството на потрошувачите, мерка која често се користи во областа на маркетингот, мери колку производите и услугите на компанијата ги задоволуваат или надминуваат очекувањата на потрошувачите¹²³. Доколку потрошувачите се задоволните тогаш тие се положјални и имаат поголема веројатност да го купат производот или да го препорачаат на други купувачи.

Поради тоа е важно за сите компании ефективно да го менаџираат со задоволството на потрошувачите. За да се оствари тоа потребни се репрезентативни мерки.

Вообичаените мерки за мерење на задоволството на потрошувачите вклучуваат анкетен прашалник со сет на изјави со користење на техниката на Ликертова скала¹²⁴. Потрошувачите се запрашани да ја оценат секоја изјава и со тоа се мерат нивните перцепции и очекувања, а нивното задоволство се мери со скала од пет нивоа.

Табела 4: Ликертова скала

Многу незадоволен	Умерено незадоволен	Ниту задоволен ниту незадоволен	Умерено задоволен	Многу задоволен
1	2	3	4	5

Но и покрај значењето на задоволството на потрошувачите, компаниите често имаат проблеми да го поврзат задоволството на своите потрошувачи со конкретните финансиски резултати пред се поради нивната неможност да го мерат тоа задоволство со научни и доверливи процеси. Голем број на компании не ги поставуваат вистинските прашања или поставуваат многу прашања или пак добиваат фидбек од малку или премногу потрошувачи. Доколку се мери на вистински начин, задоволството на потрошувачите е водечки показател на финансиските перформанси на компаниите, но тоа мора да се мери со докажан, стандарден метрички пристап.

Американскиот Индекс на Задоволството на потрошувачите (American Customer Satisfaction Index ASCI) е еден од водечките индикатори со кои се врши поврзување на на

¹²³ Farris Paul, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer , Marketing metrics - The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, Wharton School Publishing, 2010 год, стр 138

¹²⁴ Башеска Ѓ. Марика, Секуловска Нада, (2008) Маркетинг истражување - информативен инпут за маркетинг менаџментот, Економски факултет – Прилеп, Економски факултет Скопје

потрошувачите со финансиската изведба на компанијата. Овој индекс е водечки национален индикатор за стоките и услугите во американската економија и единствената методологија која може да се користи за поврзување на задоволството со финансиската изведба⁵¹.

Овој индикатор беше развиен од Stephen M. Ross School од универзитетот во Мичиген и публикуван квартално во водечките известувачки и бизнис публикации. Во период подолг од 12 години, овој индекс го мереше задоволството на потрошувачите на водечките компании од различни индустрии кои опфаќаат повеќе од половина од американската економија. Овој индекс од страна на академските истражувачи беше третиран како златен стандард за мерење на задоволството и предвидување на бизнис резултатите. Освен што се користи од страна на компании кои продаваат производи, овој индикатор го користат и веб сајтовите да го мерат задоволството на корисниците на нивните услуги.

ASCI е софистициран економетриски модел кој ги квантифицира врските меѓу елементите кои се двигатели на задоволството на потрошувачите, севкупното задоволство и финансиското однесување. На наредниот дијаграм е претставен преглед на врските меѓу двигателите (обоени со сино) и севкупното задоволство и однесувањата на потрошувачите (обоено со зелено).

Слика 7 Американскиот Индекс на Задоволство на потрошувачите



ASCI е индикатор кој според академската заедница е одлична основа за предвидување на растот на бруто домашниот производ и на растот на личната потрошувачка. На микроекономско ниво, академските истражувања покажаа дека податоците од ASCI се поврзани со финансиските перформанси во смисла на враќање на инвестициите (ROI), долгорочната вредност на компанијата, паричните приливи, портфолио враќањата, финансирање на долгот, ризикот и трошењето на потрошувачите.

SERVQUAL моделот е рамка за квалитетот на услугата, овозможува да се прикаже разликата меѓу очекувањата и искуството кое потрошувачите го имале со производот. SERVQUAL моделот бил развиен од страна на Parasuraman, Zeithaml and Berry, кој се фокусира на поимот за перцепиран квалитет¹²⁵. Со SERVQUAL моделот како најчесто користен пристап за мерење на квалитетот на услугата се споредуваат очекувањата на клиентите пред добивање на услугата и нивните перцепции за реалните услуги.

5.7. Концептот на животна вредност на потрошувачите во контекст на мерење на маркетинг ефективноста

Во рамките на оваа глава ќе го прикажеме и индикатор кој се користи за мерење на маркетинг ефективноста е животната вредност на потрошувачите. Имено, во денешни услови компаниите не размислуваат краткорочно бидејќи таквото размислување може веднаш да ги уништи и поради тоа им се потребни долгорочни индикатори за мерење на вредноста на нивните потрошувачи. Имајќи го тоа во предвид овој индикатор преставува финансиската вредност на врската со потрошувачот базирана на сегашната вредност на проектираните идни парични приливи од таа врска.

Со цел да се одреди овој индикатор се користи следната формула:

Животна вредност

на потрошувачите = Профитна * Стапка на задржување(%)

¹²⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A conceptual model of servicequality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol.49, No. 4, 41-50.

$$\text{маргина } 1 + \text{Дисконтна стапка}(\%) - \text{Стапка на задржување}(\%) \quad (36)$$

Како што можеме да забележиме од формулата, животната вредност на потрошувачите се добива кога паричните маргини од секој период се помножат со фактор кој ја претставува сегашната вредност од очекуваната должина на врската со потрошувачите. Кога стапката на задржување (ретенција) во оваа формула е 0, потрошувачот никогаш нема да биде задржан и мултипликативниот фактор исто така ќе изнесува 0. Кога стапката на задржување е 1, потрошувачот е секогаш задржан, и компанијата ги добива профитните маргини во континуитет. Кога вредностите на задржувањето на потрошувачите се меѓу 0 и 1, формулата ни покажува соодветен мултипликатор.

Овој индикатор е мошне значаен, бидејќи ги поттикнува компаниите да го променат својот фокус од кварталните профити кон долгорочна порзаност на нивните врски со потрошувачите. Овој индикатор исто така ја покажува горната граница до која компанијата може да троши за да придобива нови потрошувачи или да го спречи нивното губење.

Целта на овој индикатор е да ја процени вредноста на секој потрошувач на компанијата. Доколку се направи споредба помеѓу овој индикатор и профитот од потрошувачите, кој се добива како разлика меѓу приходите и трошоците кои произлегуваат од врската со потрошувачите во определен период, може да се заклучи дека примарната разлика е во тоа што профитот од потрошувачите го мери минатото а животната вредност на потрошувачите гледа кон иднината.

Имајќи го тоа о предвид овој индикатор е мошне значаен при донесувањето на менаџерски одлуки, меѓутоа е и потежок да се квантифицира. Кога се врши квантифицирање на потрошувачкиот профит потребно е внимателно известување и сумирање на резултатите од минатата активност, додека пак при квантифицирањето на животната вредност на потрошувачите потребно е предвидување на идните активности.

Моделот на овој индикатор се состои само од три параметри:

1. Константни маргини по периоди (придонес откако ќе се одземат варијабилните трошоци и трошоците за задржување на потрошувачите)

2. Веројатност за задржување по периоди

3. Дисконтна стапка

Кога се користи овој модел се претпоставува дека ако потрошувачот не е задржан, тој е загубен засекогаш и дека првата профитна маргина ќе биде добиена на крајот на првиот период. Друга претпоставка која се користи во овој модел е дека компанијата користи бесконечен хоризонт кога ја пресметува сегашната вредност на идните парични приливи.

Стапката на задржување е двигателот на вредноста на потрошувачите и поради тоа прецизноста во пресметувањето е клучна за да се добијат корисни резултати. За производите и услугите кои поминуваат низ период на проба, прифаќање и лојалност, стапките на задржување ќе се зголемуваат за времетраењето на таквата врска. И дисконтната стапка е значајна при пресметката и треба внимателно да биде избрана.

VI. АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА СО ТУРИЗМОТ И ХОТЕЛИЕРСТВОТО ВО КОСОВО

6.1. Основни карактеристики на Косово како туристичка дестинација

Можеме да кажеме дека денес туризмот спаѓа меѓу најголемите индустрии во светот, преку кои се создаваат повеќе работни места отколку повеќето други сектори. Косово спаѓа во земјите кои се наоѓаат во самите почеоци на својот туристички развој, и затоа треба да настојуваат да ги искористат придобивките кои ги нуди оваа индустрија и на тој начин туризмот да помогне во намалување на сиромаштијата и зголемување на економскиот развој на земјата.

Со површина од 10887 km², Косово се наоѓа на центарот на Балканскиот Полуостров. Косово располага со голем број на природни и културни ресурси и нуди прекрасни можности за развој на различни видови туризам. На Косово се наоѓаат туристички места кои потенцијалните туристи може да ги користат за различни туристички активности, за рекреација, образование, релаксација, спорт, култура, едукација.

Слика 8 Положба на Косово во Европа



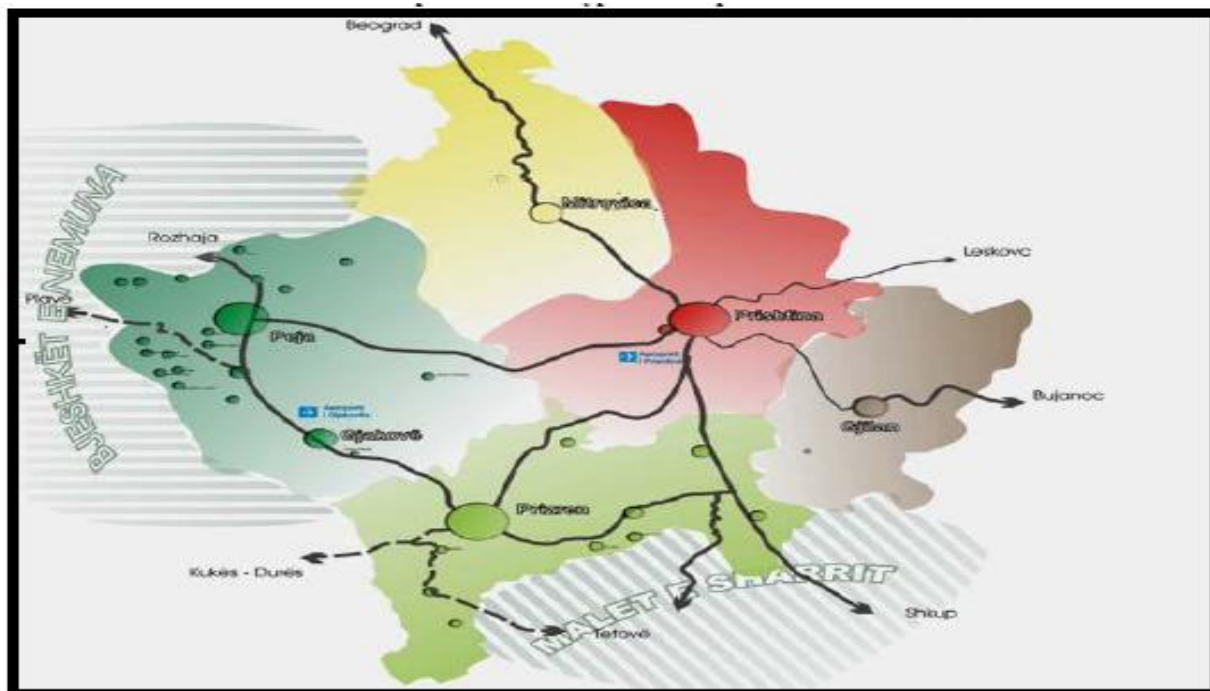
Тоа што Косово се наоѓа во близина на Средоземноморските водени површини е од исклучително туристичко значење, бидејќи се овозможува комбинирање на приморскиот туризам со туристичката понуда на Косово. Низ Косово се протегаат патишта кои го поврзуваат освен со приморските целини и со континенталните просторства. На север овие патишта водат кон долината на реката Јужна Морава. По долината на реката Велика Морава се доаѓа до долинскиот простор на реките Дунав и Сава. На тој начин Косово е отворено кон земјите на Средна, Западна, Северна и Источна Европа. Со изградбата на автопатот Драч-Ќафасан-Кичево-Скопје-Софија-Истанбул, Косово ќе биде поврзано со овој важен пат во Скопје, која е далеку од Приштина само 90 км. Косово има добри шанси да се поврзете со меридијанскиот автопат Белград-Скопје-Солун, автопатот меѓу-балканска трансверзала Драч-Скопје-Софија-Истанбул и на Јадранскиот брег во Призрен-Кукс-Шенѓин (Призрен-Шенѓин е на далечина 160 км.). Косово е опкружен со високи планини кон југ, запад и југозапад, високи планини кон север и југ, и ниски планини на исток. Околните региони се поврзани со 16 автомобилски патишта и три железнички патишта. Косово има 17 гранични премини, еден воздушен и 16 копнени. Границата со Албанија со должина 118,8 км, со Македонија е долга 158,7 км, со Србија 351,6 км и со Црна Гора 78,6 км. Косовската граница со соседните земји, главно минува низ планините и има природен карактер

Положбата на туристичките текови како комуникативно-туристичка должина до туристичките атрактивни места на Косово ги има следниве параметри со кои се определува растојанието:

- Од албанската ривиера Јадранското Море 283 км,релација Приштина – Шенѓин;
- до Белград 365 км релација Приштина-Белград;
- до Ниш 138 км релација Ниш - Приштина;
- до Скопје 84 км релација Приштина - Скопје и
- до Будва 350 км релација Приштина – Будва

Положбата и сообраќајната поврзаност е дадена на следната слика:

Слика 9 Мапа на туристички региони на Косово



Низ Косово, во изминатите векови се движеле бројни народи, оставајќи траги во културата на овој простор. Тоа го потврдуваат и бројните археолошки локалитети. Локалитетите, кои заедно со старата архитектура и другото културно наследство, како и природни убавини мошне успешно се вклопуваат во туристичката понуда на Косово. По долината на реката Лепенец, во која се наоѓа Качаничката клисура, Косово е поврзано со Македонија. Руговската клисура, во долината на реката Пеќка Бистрица и превалецот Чакар, овозможуваат овој патен правец да се надоврзи на правецот кој низ долината на реката Морача води до Црногорското приморје. Овој правец се надоврзува на правецот во долината на реката Ибар, кој води кон Средна Европа.

Географската положба на Косово, која е опкружена со планини од сите страни има голем потенцијал за развој на зимскиот туризам. Имено, југот на Косово има планини за одмор како што се Брезовица и Шар Планина и нудат прекрасни можности за инвеститорите. Во моментот, во Брезовица функционираат три хотели, два ресторана и девет ски-лифтови со капацитет од 10.000 скијачи на час, кои во моментот се во општествена сопственост. Освен Брезовица, второ планинско одморалиште кое може да се

искористи за туризмот е Планина Проклетија, која се наоѓа во западниот дел на Косово. Според некои претпоставки оваа туристичка локација има потенцијал да добие повеќе од 30.000 посетители. Потенцијалот на овој регион веќе се користи од страна на неколку помали приватни компании кои имаат изградено приватен комплекс во селото Богај.

Косово има прекрасни туристички можности, како што се скијање, еко-туризам, падобрански активности од планински височини, качување, пешачење, планински велосипедизам, возење, итн. Косово има ресурси за развој на еко-туризмот, и треба да е посветено на одржливиот развој и рационалната програма.

Освен богатството со планини, Косово е има вештачки езера и реки, кои обезбедуваат добри ловни и риболовни можности.

Во развојот на Косово како туристичка дестинација неопходно е да се имаат предвид основните активности важни за овој развој. Тоа се пред промоција на дестинацијата, влијанието на туристите на одлуката за патување, иновациите и купување на туристичкиот производ и обезбедување на сите потребни информации за потенцијалните корисници на услуги. Косово, што укажува дека дестинацијата во срцето на Европа е достапна за туристите кои користат сообраќајни визии. Сепак, атрактивноста на туристичката дестинација, покрај пристапноста, потребна е и материјална основа за развој на туризмот. Животната средина и промените во неа социо-културни, економски и правни исто така многу важно како што е укажува Ćerović¹²⁶.

На територијата на Косово Постојат многу услови кои бараат специфичен пристап кон развојот на туризмот. Прашањето за територијалната конкурентност, кое е признато како конфликтна област, е многу важно за сите учесници во процесот. Овие други видови на конкурентност, покрај економските, ги истакнува и Popesku. Покрај економската, постои и политичка, социјална, културна, технолошка и еколошка конкурентност. Политичката конкурентност има влијание врз тоа како глобалната / регионалната стабилност / нестабилност, како и политичката стабилност и силата на земјата како туристичка дестинација¹²⁷.

Можеме да заклучиме дека туризмот во Косово е во самиот зародиш во споредба со другите земји од и соседството Југоисточна Европа. Тоа пред се се должи на недостатокот

¹²⁶ Ćerović S. (2009), Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 174

¹²⁷ Popesku J. (2011), Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 72

на инвестиции, несоодветни туристички програми и понуди од приватниот сектор, недостатокот на едуциран туристичкиперсонал, несоодветни политики за инвеститорите и недостаток на координација помеѓу приватните засегнати страни и владините агенции. Иако, бројот на туристи и должината на нивниот престој во Косово значително се зголеми во последните десет години, бројот на меѓународнипосети годишно е далеку под регионалниот просек. Најголем број туристи го посетуваат Косово во текот на летото. ова се верува дека првенствено се должи на дијаспората, која, кога се враќаат секое лето, и носат со нив огромновлијание врз локалната економија и особено во туристичкиот сектор. Во моментов, Косово нема сеопфатна стратегија за туризам и сегашниот Закон за туризмот не е целосно имплементиран.

6.2. Карактеристики на хотелската индустрија во Косово

Сместувањето е дел од хотелската услуга активности кои имаат влијание врз севкупната економска состојба развој на земјата преку остварување приходи, односно значителен приход за локалната економија. Сместувачките капацитети, претставуваат суштински дел од угостителската мрежа на одредено 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 земја¹²⁸.

Имајќи го во предвид горенаведеното од хотелите односно ќе зависи и подигањето на квалитетот на туристичката понуда на Косово. Развојот и важноста на гостопримството се важни бидејќи тие влијаат директно и индиректно на економскиот развој на земјата. Имено, туристите за време на нивниот престој консумираат производи, а во исто време и ги користат. Токму таа активност директно влијае на економијата на земјата, особено во социјалниот производ и националниот доход. Исто така во оваа дејност, се вклучени значителен број на работна сила. Затоа е важно е да се обезбеди солиден впечаток на понудата создадена од странците за Косово и можности за зголемување на туристичките посети.

¹²⁸ Аврамоски,М.,(2008), Економика и организација на туризмот, ЦНИР, Фту, Охрид

Согласно Законот за хотелиерство и туризам, член 65, угостителските капацитети на Косово се групирани како¹²⁹:

А) Објекти за сместување, 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.

Б) Објекти за храна и пијалоци, групирани во пет групи

-*Ресторани*: ресторан, таверна, национален ресторан, млечен ресторан, пицерија, кебапчилница, народни кујна, буреќилница и др;

- *Барови*: бар, ноќен бар, диско бар, и др;

- *Бифиња*: бифе, пивница;

-*Кафеани*: кафана, кафе бар, кафиќ, слаткарници, чајцилници и др;

-*Кантини и припремање на храна (достава на храна)* и др.

¹²⁹ Законот за хотелиерство и туризам, бр.2004/16, донесено од Собрание на Косово, мај 2004 год.

Табела 5 Податоци за сместувачките капацитети и бројот на вработени според категориите во 2017 година

Категории на сместувачки капацитети	Капацитети			Број на вработени	
	Единици	Соби	Кревети	Вкупно	Број на жени
Хотели	194	4329	7066	1935	638
Мотели	182	2170	2916	707	171
Гостилници	9	39	79	14	6
Хостели	9	43	171	16	2
Апартмани за посетители	15	25	32	15	1
Бунгалови	38	330	721	104	33
Простори за кампување	17	-	-	-	-
Вкупно активни единици	464	6936	10985	2791	851
Неактивни единици	31	-	-	-	-
Вкупно	495	6936	10985	2791	851

Извор: Kosovo Agency of Statistics

Хотелите се најрепрезентативен дел од сместувачките објекти и претставува базичен влијателен чинител за развој на туристичкиот промет, фактор на туристичката понуда преку која се овозможува туристичко искористување на сите природни и културни вредности на земјата, па и Косово не е исклучок. Хотелиерството во Косово се карактеризира со недоволно ниво на квалитет на услугите, неповолната структура и ниско користење на нивниот капацитет. При што главна задача на хотелите во Косово задоволување на потребите на масовниот туризам, додека квалитетот на услугата најмногу поради несоодветни стандарди за проектирање, изградба и опремување на објектите и не се обрнува доволно внимание. Тоа е и една од причините што хотелите во Косово се неконкурентни во меѓународниот пазар, бидејќи гостинот може го занемари понеквалитетното ниво на опременост на хотелот, но тоа што не го простува е неуреденоста на објектот и непријатениот персонал.

Нашата анализа ќе ја започнеме со преглед на бројот на хотелите, собите и регионите во Косово во 2017 година

Табела 6 Број на хотели број на соби и број на соби по региони во Косово во 2017

Регион	Број на хотели	Број на соби	Број на кревети
Гнилане	9	172	231
Митровица	6	119	128
Печ	37	635	1265
Призрен	9	244	511
Приштина	51	1588	2090
Феризај	15	315	357
Џаковица	10	200	288
Вкупно	137	3273	4860

Извор: Kosovo Agency of Statistics

Според податоците од табелата 6, Приштина е регион со најголем број хотели и соби во Косово – 51 хотел, односно 1588, соби. Изразено во проценти во Приштина се наоѓаат 48% од хотелите, односно 43% од вкупниот број на кревети со кои располага хотелската индустрија во Косово. Тоа и не изненадување, имајќи во предвид дека најголем дел од вложувањата во стопански објекти се наоѓаат во Приштина, исе наоѓаат и речиси сите институции на државата, странски претставништва.

Понатаму, продолжуваме со анализа на степенот на искористеност на косовскиот сместувачки капацитет., за кој генерално можеме да кажеме дека се недоволно искористен. Причини за нивна недоволна искористеност пред се е непрепознатливоста на Косово како туристичка дестинација, недовлно атрактивни понуди за да се привлечат поголем број на туристи.

Табела 7 Степен на искористеност на косовските сместувачки капацитети по региони

Период	Гаковица	Гнилане	Митровица	Печ	Призрен	Приштина	Феризај	Вкупно
Q1/2009	2.25	5.58	2.54	3.36	1.83	11.56	5.43	6.77
Q2/2009	2.14	5.67	2.62	6.35	3.13	13.82	10.27	8.73
Q3/2009	3.13	4.75	2.33	9.03	3.55	15.25	7.73	9.50
Q4/2009	2.40	3.77	2.32	5.63	2.60	20.23	15.51	11.63
Q1/2010	1.77	3.39	2.65	4.73	2.10	14.64	9.69	8.51
Q2/2010	2.28	1.96	2.96	5.10	3.74	19.32	9.09	10.71
Q3/2010	2.35	3.36	3.62	6.62	5.03	11.01	7.83	7.58
Q4/2010	1.58	2.64	2.63	5.62	6.80	10.25	7.67	7.20
Q1/2011	0.48	2.79	2.66	1.80	1.99	12.04	6.61	6.62
Q2/2011	2.49	3.21	2.15	5.56	5.04	16.94	5.04	9.61
Q3/2011	2.78	5.50	3.01	4.29	3.79	10.49	6.90	6.93
Q4/2011	1.21	3.16	2.61	4.71	2.51	13.72	5.26	7.72
Q1/2012	1.04	2.10	2.87	3.78	1.88	10.57	5.65	6.15
Q2/2012	2.25	3.68	2.47	12.47	4.12	14.35	23.76	10.93
Q3/2012	2.50	3.73	2.86	5.44	5.00	21.43	5.94	11.66
Q4/2012	2.56	3.40	2.94	3.83	4.28	21.51	4.61	11.26
Q1/2013	2.28	2.54	2.83	3.77	2.54	16.84	4.99	8.98
Q2/2013	1.55	2.82	2.69	3.32	4.86	16.27	5.45	9.00
Q3/2013	1.63	2.34	2.85	11.04	7.92	15.98	4.87	10.21
Q4/2013	1.64	3.48	2.99	3.77	4.57	18.43	12.58	10.64
Q1/2014	2.32	2.24	2.22	2.60	5.00	16.90	5.46	9.19
Q2/2014	2.32	2.49	2.49	12.43	5.88	20.59	3.41	11.95
Q3/2014	4.30	3.34	2.65	12.95	6.12	20.46	2.96	12.17
Q4/2014	3.78	1.73	2.30	14.48	4.29	17.21	2.10	10.48
Q1/2015	3.71	2.74	4.60	24.45	3.13	28.47	5.23	15.20
Q2/2015	4.44	3.85	3.88	12.41	8.90	26.85	8.43	15.70
Q3/2015	5.44	4.51	6.53	24.33	11.67	25.05	4.93	17.07
Q4/2015	4.64	2.41	2.97	9.04	6.92	27.51	6.21	14.43
Q1/2016	2.84	3.59	5.78	11.22	6.54	28.60	2.76	14.58
Q2/2016	6.30	5.08	4.52	11.04	8.19	26.32	7.89	14.18
Q3/2016	6.53	6.86	5.29	22.63	11.03	25.26	3.74	16.31
Q4/2016	5.39	2.43	4	9.17	5.36	17.52	4.38	10.11
Q1/2017	3.48	1.78	4.26	6.34	7.78	16.04	2.72	8.96
Q2/2017	7.36	2.95	8.97	10.45	7.22	16.54	3.24	11.36
Q3/2017	11.46	4.87	9.88	14.91	10.26	14.83	2.84	12.71
Q4/2017	3.50	5.12	9.22	9.26	13.42	15.52	5	11.59

Извор: Kosovo Agency of Statistics

Според податоците започнувајќи од Q12009, па се до Q42017, можеме да увидиме нагорен тренд на искористеност на сместувачките капацитети во Косово. И во овој случај хотелите во Приштина, предничат во однос на останатите региони, бидејќи нивната искористеност во Q32017, била над 16%.

Во табелата 8 е анализиран бројот на посетители и ноќевања во Косово, за периодот 2008-2017 година

Табела 8 Број на гости и број на ноќевања во Косово

Година	Број на гости		Ноќевања	
	Локални	Странски	Локални	Странски
2008	19678	24616	22602	46910
2009	52631	36318	54876	76042
2010	44662	34318	45123	76394
2011	42044	30349	44757	65584
2012	49973	48790	52008	90968
2013	45380	50074	54867	83883
2014	46477	61313	55274	102066
2015	60200	79238	81371	120669
2016	45579	83710	62211	131785
2017	34569	86032	48111	144736

Извор: Kosovo Agency of Statistics

Од табелата можеме да заклучиме дека вкупниот број на гости во 2017 година изнесувал 120601 илјади, од кои 45579 илјади, односно 38% се домашни гости, додека 83710 илјади, односно 62% се странски гости. Исто така од табелата можеме да забележиме дека вкупниот број на посети на домашните гости во 2008 изнесувал 19678 илјади, при што до 2015 до имаме континуиран раст. Меѓутоа од 2016 постои тренд на нивно намалување. За разлика од домашните туристи, кај бројот на странски гости во хотелите во Косово имаме постојано зголемување, па така од вкупниот број на посети на странски гости во 2008 година кој изнесувал 24 616, нивниот број во 2017 се зголемил на 86032 илјади. Речиси иста е состојбата кога станува збор за ноќевањата. Имено од 2015 имаме намалување на бројот на ноќевања кај домашните туристи, додека кај странските туристи имаме континуирано зголемување.

Понатаму ќе го анализираме бројот на посети и ноќевања на домашните и странските гости по региони.

Табела 9 Број на посети и ноќевања на на домашните и странските гости по региони

Регион	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	Посети	Ноќевања	Посети	Ноќевања	Посети	Ноќевања	Посети	Ноќевања	Посети	Ноќевања	Посети	Ноќевања
Гнилане	1937	2731	1718	2364	1552	2081	1635	2142	2410	3898	2812	4558
Митровица	2875	3088	2915	3147	2631	2689	2247	2434	2445	2626	3587	4012
Печ	7593	11184	6630	9597	11534	18751	21707	33857	24110	32927	15419	27101
Призрен	6212	7962	8109	10360	8615	11144	16316	21396	16479	21482	18358	31472
Приштина	68537	102846	68687	102846	77167	114489	89050	130269	76543	120305	70899	111692
Феризај	10012	12731	5878	8887	4229	4450	6214	6719	2929	5272	5788	7591
Џаковица	1597	2434	1517	2072	2062	3736	2269	5224	4373	7486	3738	6421
Вкупно	98763	142976	95454	138750	107790	157340	139438	202041	129289	193996	120601	192847

Извор: Kosovo Agency of Statistics

Можеме да кажеме дека во период 2012-2017, според бројот на ноќевања Приштина, во 2015 година има остварено најголем број на ноќевања, како од домашните гости, така и од странските гости.

Како заклучок можем да кажеме дека Приштинскиот регион има најголем број на посетители (како домашни така и странски туристи), а исто така овој регион располага со најголем број на капацитети за сместување на потенцијалните туристи. За да се подобрат посетите и во останатите региони неопходно е во иднина да се анимираат домашните, а особено странските туристи за културните и природните богатства со кои располага Косово. Исто така особено е важно е да се чува чиста околина, да се подобрат сметстувачите капацитети особено во руралните области, со што би се овозможило туристите да го продолжат својот престој. Со тоа што ќе го продолжат престој подразбира успешност во пласманот на туристичките услуги и изразито ниво на туристичката клиентела која би го посетувала Косово. Понатаму е неопходно да се подобри заштитата на културното наследство. Исто така е неопходно да се изврши идентификување на

дополнителни природни области кои имаат туристички потенцијал и на кои им е потребна заштита.

6.3. Приходи од областа на туризмот

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

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

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

тие имаат потреба од увезување на голем број на стоки кои би ги користеле туристите, како и опремата за туристичката инфраструктура.

Во ваков случај во пресметките се изоставуваат неколку позначајни категории како што се:

- Увозот на опрема, стоки и услуги за развој на туристичката инфраструктура и за потребите на странските туристи,
- Каматите и исплата на странскиот позајмен капитал за туристичките намени,
- Исплата за плати на странскиот персонал, трошоци за изнајмување на опрема и репатријација на профитот од странските компании,
- Трошоците за промоција во странство апсорбирани од страна на туристичката администрација и од туристичките стопанственици.

Бидејќи не постојат официјални податоци за приливите, односно одливите за подолг временски период за Косово, во продолжение само накратко ќе се осврнеме на податоците со кои во моментов располагаме за влијанието на туризмот како во вкупниот услужен сектор на Косово, така и во неговиот платен биланс. Затоа треба и да напоменеме дека сознанијата добиени во понатамошното излагање во одредена мера ќе бидат релативизирани, но сепак истите претставуваат значаен индикатор за состојбите во туристичката индустрија. Имено, во последниве години развојот на услужниот сектор имаше значително влијание врз економијата на Косово, главно преку затворање на големиот јаз од ниското ниво на извоз на стоки и придонесе за намалување на други структурни проблеми во економијата, особено невработеноста. Во последната деценија извозот на услуги беше многу поголем од увозот, а за неколку години разликата беше двојно поголема од вредноста на увозот. Така во 2015 година, трговскиот биланс на услуги изнесуваше 354,4 милиони евра, со годишен раст од 5,5%, што беше резултат на побрзиот раст на извозот на услуги во споредба со увезените услуги. Трите главни гранки во извозот на услуги во 2015 година беа секторот за патување и туризам со над 564 милиони евра, комуникации и ИКТ со околу 60 милиони евра и други деловни услуги со 45 милиони евра. Приходите од меѓународните патувања во 2015 година се зголемија на 564 милиони евра од 504 евра во 2014 година, придонесувајќи околу 65% од вкупниот

извоз на услуги и околу 20% од вкупниот извоз на стоки и услуги на Косово, што е значителен процент во споредба со некои земји со развиен туризам.

Туризмот има позитивен ефект и врз платниот биланс на Косово. Нето приходите од патување се проценува дека достигнаа околу 370 милиони евра во 2016 година и покриваа околу 18% од трговскиот дефицит на земјата. Се проценува дека растот на туристичката деловна активност во текот на изминатите две години изнесува околу 25%, но очекувањата за раст во наредните години се дури и повисоки од 40%. Приходите од меѓународните патувања во 2015 година се зголемија на 564 милиони евра од 504 евра во 2014 година, придонесувајќи околу 65% од вкупниот извоз на услуги и околу 20% од вкупниот извоз на стоки и услуги на Косово, што е значителен процент во споредба со некои земји со развиен туризам. Туризмот има позитивен ефект врз платниот биланс на Косово. Нето приходите од патување се проценува дека достигнаа околу 370 милиони евра во 2016 година и покриваа околу 18% од трговскиот дефицит на земјата. Се проценува дека растот на туристичката деловна активност во текот на изминатите две години изнесува околу 25%, но очекувањата за раст во наредните години се дури и повисоки од 40%.

Во овој дел се обидовме накратко да се осврнеме на влијанието кое го има туризмот, не само во платниот биланс на Косово, туку какво е и неговото влијание врз вкупната економија. Токму затоа надлежните органи треба да посветат поголемо внимание врз развојот и промоцијата на Косово како туристичка дестинација, бидејќи само на тој начин би се зголемил БДП, би се намалила невработеноста, со што Косово барем малку би се доближило до средно развиените земји од Европа.

6.4. Примена на маркетинг стратегијата на туристичкиот пазар во Косово

Според Укај, еден од најзначајните фактори во економскиот развој на Косово е маркетинг концептот затоа истото важи и за косовскиот туризам¹³⁰. Имајќи го предвид горенаведеното можеме да кажеме дека за квалитативно управување во туристичките активности, маркетингот треба да биде стартер и пивот на сите активности во секој

¹³⁰ Ukaj F. (2008). Prirodno i Kulturno historijsko nasleđe i novi model razvoja turizma”,

поединечен туристички ентитетот и туризмот воопшто. Имено, маркетингот ги проширува активностите во сите области на туризмот, но, исто така, ја создава својата специфичност, во зависност од специфичностите од туристичкиот производ кој се состои од услуги што ги нудат туристите од различни компании со цел исполнување на туристичките потреби.

Оваа комплексност произлегува од маркетинг-операциите и сложеноста на туристичкиот производ, кој се состои од неколку елементи. Со оглед на таквата сложеност, треба да се забележи дека истовремено се спроведуваат индивидуални активности во туристичките компании во рамките на регионалните и националните туристички асоцијации, како и регионалните и локалните власти, кои работат на идентификација, презентација и евалуација на основните елементи на туристичкиот производ на Косово.

Затоа, Косово, треба да примнува маркетинг концептот и со тоа туристичкиот производ би требало да има уникатна компилација, со цел да се прилагодат на спецификите, но и да се приспособат на сегашните домашни и меѓународното опкружување, со цел да може да ги задоволи и исполни потребите на многу различни сегменти на потрошувачите-туристи.

За да би можеле да се усогласат и координираат активностите на ниво на претпријатија и на државата, а со намера да се воведат маркетинг стратегијата во развојот на туризмот, идентификувани се две нивоа за развивање на активности, а тоа се макро и микро ниво.

Маркетингот на државно ниво, или макро-маркетинг треба да се спроведува од страна на локалните и централните институции одговорни за туризмот и угостителство, туристички асоцијации, итн. Воглавно треба да се фокусира во создавањето на глобална туристичка понуда, имиџот на државата како туристичка дестинација, маркетинг на странски туристички пазари, поттикнување и следење на маркетиншките активности.

Во рамките на индивидуалните компании треба да се спроведат маркетинг на ниво на поединечни компании, или "микрормаркет" поединечно, и да се заснова на способностите и интересите на претпријатијата и задолжително сите активности да се прилагодат и интегрираат со активности кои се спроведуваат во макромаркетинг¹³¹.

¹³¹ Hanić H. (2005). Marketing”, Čugura Print, Beograd.

Значи основната премиса на маркетинг активностите е континуирано разбирање на непостојаноста на пазарот и одговор на промените. Маркетинг во туризмот кога се идентификува и се оценува својата понуда, се фокусира и концентрира на избраните клиенти (туристи), избор на соодветни пазари и создавање на специфични карактеристики и предности на својот туристички производ во споредба со конкуренцијата.

Досега, врз основа на претходното искуство и практика во туризмот и угостителството, Косово и неговите географски региони, треба да изградат концепт заснован на создавање на идентитетот на "туристичка земја" што ќе биде препознатлив знак за клиентите - туристи од постоечката туристичка понуда и освежување на содржината со нови елементи, кои би биле базирани на културно-историско наследство и природната убавина, достапна на регионите и Косово како туристичка дестинација.

Задолжителното воведување на маркетинг концепт во туристичките активности би имало за цел поттикнување и помагање на косовскиот туризам, во врска со нивните добро познати инструменти на маркетинг миксот, кој ќе служи за презентација на туристичкиот потенцијал на косовските региони поединечно и туристичка понуда на Косово како целина.

Косово со своите културни локалитети, како што е, на пример, Печкиот регион со старата Чаршија (Градски пазар), 10 археолошки локалитети, најстарите од II век п.н.е. пред новата ера, згради наречени "Кула" (камени замоци), како посебни згради, џамии во градот и 23 други муслимански светилишта, Патрикана и 12 христијански светилишта, вклучувајќи манастири, и уште многу други убавини. Во истиот регион е можно да уживате во посета на културното наследство, во урбанистички етнографски музеј, изложбите во Кула, драмски настани, поетски состаноци, музички концерти и други соодветни настани кои се организирани во различни временски и годишни времиња. Регионот на Шар Планина е самата особеност на туристичката понуда на Косово, во која може да се доживее искуството на традиционалните начини на живеење во руралните средини, луѓето со различни говорни јазици, фустани, свадби и уникатни културни и спортски активности, кои може да се комбинираат со планинскиот туризам за време на зимата и зимскиот туризам за време на долгите зими од пет и повеќе месеци.

Соработката и координацијата во различни региони во Косово и пошироко на ниво на балканските земји во областа на туризмот е императив и неизбежност, поради потребата да се надополни туристичката понуда, со цел туристите да добијат единствена можност да се доживеат за време на нивниот одмор и уживање во придобивките од невидени разновидни туристички понуди во релативно мала географска област, како што се Косово или Балканските земји.

Целосно вклучување на маркетинг ориентација, во развојот на туризмот во Косово барасите елементи да се спроведуваат со истата грижа, како што објаснивме создавањето на туристичкиот производ. На прво место значи да се спроведе маркетинг истражување пред и по употребата на туристичкиот производ, од страна на туристите, потоа соодветнокреирање, и прилагодувањена цената што одговара на нивото и стандардот на туристичките производи, конкуренцијата, сезоната кога производот се користи, соодветна промоција на туристички производи и туристички дестинации, начин и место на одржување дистрибуција на туристички производи, кои ги носат како барања за туристички водичи.

Во оваа смисла, маркетинг на туристичката понуда треба да се планира и координира за подобра презентација и да се доближува до посетителите и туристите пред да донесат одлуки, при користење на туристички услуги и, се разбира, да продолжат да ја следат реакцијата на корисниците-туристи, дури по конзумирање на услуги, со цел да се подобри нивото и квалитетот на понудата во иднина.

6.4.1. Туристички производ на Косово од аспект на маркетингот

Туризмот е специфична активност, што подразбира постоење на традиција и развој во минатото, а кое служи како основа за подобрување на понудата и создавање на специфичност на туристичката понуди на еден регион, земјата како целина или поширокиот регион како Западен Балкан, односно Косово, Македонија, Албанија и Црна Гора.

Традиција на туризмот во Косово, доаѓа од 80-тите години на минатиот век, и тоа поради 20-годишниот период на политички превирања во земјата и пошироко, стагнираше

и не можеше да ги следи светските настани во туристичката индустрија. Туристичкиот производ на Косово не може да се игнорира, меѓутоа мора е да се испитаат ресурсите да се категоризираат и со помош на маркетингот и неговите инструменти и неопходно е да направи план и стратегија за најдобрите перформанси на достапната понуда во домашниот и меѓународниот туристички пазар.

Како што наведува Укај маркетинг не е семоќен во обликувањето и презентирањето на туристичкиот производ, меѓутоа е ефективен бидејќи го користи знаењето, достигнувањата на другите дисциплини, како што се економски, политички, еколошки, биолошки и други дисциплини во неговата анализа¹³².

Маркетинг во туризмот, ја користи предноста што туристичката активност ја има со фактот што го носи заедно неколку гранки на економијата и има мултипликативен ефект врз нив, како на пример земјоделството, индустријата, прехранбените производи и пијалочите, продавниците, забавната индустрија, сообраќајот итн. Косово, гледан од аспект на носителите на туристичката понуда, туристичкиот производ на Косово е група на различни материјални добра и услуги кои се нудат за задоволување на туристичките потреби на тие кои го избираат Косово како дестинација за исполнување на нивните туристички потреби. Во својата понуда на својот туристички производ, Косово, меѓу другото, нуди културно-историски туризам, континентален туризам, зимски туризам, здравствен туризам итн.

Компаниите, институциите на Косово и туристичките работници, треба да бидат свесни дека денес, туристите се софистицирани потрошувачи и постојано се во потрага по различни туристички производи. Исто така треба да биде истакнато дека се мошне свесни и еколошки одговорни за прашањето за природата и културно историско наследство. Тоа дава надеж или оптимизам за иднината на туристичките индустрии и нејзините ефекти во севкупниот економски развој на Косово. Кога станува збор за Косово планирање на туристички производи, треба да се направи и изврши барем на две нивоа. Првото ниво е во компании кои "произведуваат" специфични елементи на туристичкиот производ, второто ниво е нивото на земјата како "туристичка дестинација".

¹³² Ukaj F. (2008). Prirodno i Kulturno historijsko nasleđe i novi model razvoja turizma

Претходно наведеното укажува дека туристичкиот производ има повеќе од еден елемент, и затоа е неопходно време како би се отстраниле или додале различни елементи, во зависност од туристите, временскиот период, сезона и влијанието на животната средина, сето тоа со цел да се задоволат барањата на потрошувачите.

Секако, покрај посветеноста за подобро презентирање на постоечкиот туристички производ треба да се посвети внимание на следењето на вестите во туристичките активности и развојот на нови туристички производи. Имајќи го тоа во предвид, факторите на туристичката индустрија на Косово треба да создадат и заменат одредени елементи на туристичката понуда прифаќаат нови идеи и производи.

Иницирањето на нови идеи за туристичкиот производ треба да биде поттикнато од клучните играчи во туристичката индустрија на Косово, надворешните влијанија, земајќи и прифаќајќи новитети во создавањето на туристички производ, под влијание на надворешни фактори или глобални туристички трендови. Доколку клучните играчи во туризмот, вклучувајќи ги и институциите во земјатата, се потпираат и го применуваат маркетинг концептот, тогаш тоа ќе го олесне маркетингот како на микро така и на макро ниво. Релевантни институции неопходно е да бидат загрижени за состојбата на туристичкиот производ на Косово, за неговата иднина, и мораат да работат секојдневно како би се подобрила адаптацијата на туристичката понуда или прилагодување кон новите барања на туристите-потрошувачи.

6.4.2. Цена туристичкиот производ

Според Milisavljević цената е еден од инструментите за маркетинг миксот што се користи самостојно или во комбинација со други инструменти за маркетинг миксот и може да го олесни остварувањето на деловните цели.¹³³ Бидејќи Косово со својата туристичка понуда е под влијание на слободниот пазарниот начин на формирање на цените, без влијание на владините институции, можеме да кажеме дека цената на туристичките производи ја одредува туристичкиот пазар на кој се сретнуваат понудата и

¹³³ Milisavljević, M. (2003). Marketing Savremena Administracija, Beograd.

побарувачката. Во овој судир би било добро да не вклучува специфичноста на пазарот на Косово:

- Монополска позиција на некои компании кои нудат туристички услуги (Хотелите во Приштина, патничката агенција која го организира аеродромскиот сообраќај)

- Недостаток на институционална организација во следењето на квалитетот на услугите, кои се во релативна диспропорција во негативното одразување, на повисокото ниво на цените во однос на квалитетот на обезбедените услуги.

- Политички фактор, земајќи ја во предвид фазата каде што е сега Косово, ситуацијата статусот и иднината на Косово во балканскиот регион и можностите за целосно учество во меѓународни институции, како што се регионални туристички асоцијации, и поширока интеграција во Европската унија итн.

Цената на производите и услугите во туристичките компании неопходно е да биде во согласност со маркетинг целите кои се спроведуваат во компаниите и во целата туристичка дестинација. Истражувањето спроведено во регионот на Пеќ, укажува дека туристичките компании обично имаат свои цени кои се формираат врз основа на конкурентноста, бидејќи нивната понуда најчесто е на исто ниво, без земање во предвид на специфичноста и квалитетот, па затоа цената не се смета за мерило за квалитет на обезбедените производи и услуги, и затоа не е забележан ниту еден случај каде што се применува намалување на цената во одреден временски период, без разлика дали станува збор за влез на нови компании на пазарот или имаат за цел да освојат поголем дел од пазарот.

При утврдувањето на цената на хотелското сместување било забележано дека е нормално за давателите на услуги да не се земе предвид можноста за постоење медијатори во нивната гранка. Како една од слабите точки кои би можеле да бидат елиминирани, за што ќе биде потребна поголема соработка со агенциите како даватели на услуги и агенциите како посредници и соработници кои би помогнале во подобрувањето и зголемување на нивото на другите елементи на маркетинг микс, што ќе се одрази на зголемување на пазарниот удел и потрошувачите.

6.4.3. Дистрибуција на туристичкиот производ

Знаејќи ги трендовите на пазарот и особеностите на туризмот, каде туристичкиот производ не може да биде доставен до потрошувачите-посетители директно во секое време, станува збор за изразување на постоењето на проблемот со местото и улогата на дистрибутивните канали.

Туристичкиот производ може да се достави на два начина од "производителот" до крајниот потрошувач директно и индиректно, со помош на посредници. Во Косово е нормално да се користи еден од овие два начина, меѓутоа исто така потребно е да се изврши комбинација од овие две методи да постигнат подобри резултати. Тоа е под влијание на многу фактори како што се, чинењето на давателите на услуги доколку тие користат медијатор, целите кои треба да бидат остварен од страна на компанијата, способноста да ги задоволи барањата на посредниците во однос на цена, квалитет на производите и услугите итн.

Факторот што ја одредува употребата на методот на директна или индиректна дистрибуција е тоа што туристички пазар на Косово се карактеризира со понуда која се состои главно од помали хотели, мал број на специјализирани тур-оператори, помали туристички дестинации за одмор, кои се претежно ориентирани директно да ги продаваат своите производи и услуги на крајните потрошувачи.

Кога овде би се додал и менталитетот на домашните туристи, кои не користат претходни резервации и тие претпочитаат директно и да постигнат договор со продавачот на туристичките производи и услуги, оставајќи им можност директно да ги контролираат сопствените планови за патување и одмор.

Затоа, во иднина треба повеќе да се инвестира во зајакнување на посредниците во туризмот на пазарот во Косово како би можело да се спроведе специјализација на посредничките агенции, на начинот на кој тој се нуди на потрошувачот. Тоа би можело да го зголеми учеството во туристичкиот промет и да ја зголеми својата добивка, без оглед дали се тоа патнички агенции, тур-оператори и специјализирани дистрибутери за патување (празници, саеми, Конференции, итн.). Доколку се даде поголемо значење за дистрибуцијата на туристичките производи, како елемент на маркетинг миксот кој се

користи во туристичките и угостителските компании, треба да се очекува дека ќе се одрази на поголем избор за туристите, зголемена конкуренција во цените подобрување на услугите.

6.4.4. Промоција на туристичкиот производ

Промоцијата е процес на комуникација помеѓу компаниите и потрошувачите, која има за цел да ја стимулира продажбата. Во зависност од видот, квалитетот, цената и начинот на дистрибуција на производите и услугите зависи и од начинот на примена на промоцијата во туризмот. Носители на производството и услугите дистрибуција и промоција во Косово, го одредуваат начинот на комуницирање со клиентите, се потпираат на две стратегии за маркетингот и тоа:

- Стратегија "Компанија до потрошувачите" и
- Стратегија "Компанија до компанијата".

Маркетинг стратегијата "Компанија кон потрошувачите" - од давателите на туристички производи и услуги, се користи за привлекување на вниманието на потрошувачите кон нивната понуда. Сега се потпира на употреба на различни медиуми, вклучувајќи и употреба на разни бази на податоци кои се користат за испраќање пораки преку Интернет. Оваа стратегија има предност затоа што дава можност за поголема контрола, тип и содржина на пораките кои треба да се испратат, како и можност за избор на групи или поединци на кои тие сакаат да испраќаат промотивни пораки. Маркетинг стратегија "Компанија до компанијата" - од компаниите кои имаат хотелски услуги да понудат во Косово, тие имаат можност да го сторат тоа преку агенти кои ја преземаат одговорноста за продажба и маркетинг на нивната понуда. Оттука, брокерите се задолжени за подготовка и испраќање промотивни пораки до крајните потрошувачи. Предноста на оваа стратегија е во тоа што агентот ги носи обврските и трошоците за маркетинг, но исто така и ризикот од успех или неуспех. Но, спротивно од директната комуникација со оваа стратегија се губи способноста да се контролира видот и содржината на промотивните пораки кои се испраќаат до потрошувачите-туристи. Промотивните инструменти што ги користат туристичките и угостителските

компанији се бројни и разновидни, сите во обид да привлечат поголем процент од пазарот и потрошувачите. Комуникација со јавноста е замислена како исклучително важен начин да освои место на туристичкиот пазар и ова се рефлектира во активноста во користењето на инструментите, како што се рекламите во медиумите, јавноста односите, промоција на продажни места, печатење каталози и брошури, креирање на веб страни - веб-страница, спонзорство на разни настани итн.

Промоцијата треба да биде една од најважните инвестиции, заедно со инвестициите во создавање и развој на туристички производи на Косово, но промоцијата, исто така, има задача да создаде подобра и позитивна слика за земјата и нејзиниот туризам воопшто. Промоцијата, со сите нејзини елементи во случајот на Косово треба да се фокусира на пазарите на земјите во регионот, и понатаму во европските земји каде што се има интерес за посета на земјите на Балканот. Целни сегменти на туристичкиот пазар, кон кои треба да биде насочена промотивна активност треба да бидат: пазарот на историски и културен туризам, пазарот на планинскиот и зимскиот туризам, пазарот за транзитен туризам и др. Треба да се користи можност за посета на туристи од Албанија, Македонија и Црна Гора и понатамошно подобрување и проширување на бројот на денови поминати во Косово.

За реализација на овој план треба да биде инсистирана со вклучувањето на косовските туристички претпријатијата и туристичките здруженија во посета, саеми за туризам во регионот и во светот, каде што ќе го промовираат туризмот на Косово.

Природните ресурси со кои располага Косово, треба да останат и да бидат зачувани, како слики од атрактивни елементи во Косово. За да би се остварил задоволителен туристички развој, неопходни се натамошни инвестиции, на прво место од приватниот сектор, и да се поттикне доаѓањето на странските инвеститори, кои се очекува да инвестираат во подигањето на главните туристички капацитет и повисок квалитет за туристите.

6.4.5. Позиционирање, создавање и брендирање на Косово како туристичка дестинација

Преку анализата на состојбата на Косово како туристичка дестинација имајќи ја во предвид странската туристичка побарувачка, како и анализа на конкурентна состојба на Косово како туристичка дестинација е еден од основите заклучоци дека Косово не е соодветно позиционирано како туристичка дестинација во меѓународниот пазар. Се потенцира идејата дека Косово како туристичка дестинација се движи во опсег од главно неутрална до благо позитивна. Тоа е пред се настанато како резултат на длабоките промени кои првенствено поврзани со промотивните активности, а особено на општата јавност во врска со Косово во земји кои се главните генератори на побарувачката во меѓународниот пазар.

Не треба да се заборави фактот дека Косово до 2008 година и немаше дефинирана позиција на меѓународниот пазар, а со тоа и немаше соодветен имиџ на туристичка дестинација. Понатаму имиџот на Косово се создаваше врз основа на прием на информации, главно, од медиумите додека сосема мал беше делот на информации кои произлегуваат од работењето на промоција како дел од маркетинг мискот, како и Косово како туристичка дестинација. Без оглед на односот меѓу овие групи на информации, работата на првите била значително посилна, повеќе впечатлива и подолгорочна.

Една од причините за правилното позиционирање на Косово како туристичка дестинација е определување на состојбата на Косово како туристичка дестинација на туристичкиот пазар, особено на меѓународно ниво, имајќи ги предвид карактеристиките на туристичката побарувачка и карактеристиките на Косово како туристичка дестинација.

Имајќи го во предвид горенаведеното направивме SWOT анализа и резултатите и прикажуваме во продолжение.

Силни страни: Разновидноста на природата и руралниот дел од кој се наоѓаат различни производи, климатски услови, географската позиција, културното богатство и историја, гостопримството на жителите, свеста за туристичките потенцијали помеѓу засегнатите страни, потенцијалот на миграција која носи искуство и инвестиции во Косово.

Слабости: Немање на инфраструктура (патишта, транспорт, снабдување со електрична енергија, вода, канализација, сигнализација итн.), Несредено просторно планирање, недостаток на инвестиции во туристичкиот сектор, недостатокот на образовни институции од областа на туризмот, недостатокот на know-how во управувањето и работењето во туристичкиот сектор и угостителството, лошата слика (или нема слика) на Косово како туристичка дестинација недостаток на маркетинг и иницијативи за продажба (нема туристички портал, нема продажен водич), фискални прашања, недостаток на сигурност за инвестиции, недостаток на кредитни политики замали и средни претпријатија, низок економски и социјален стандард на живеење во Косово, недостаток на планирање како да се заштитат еколошките зони, недоволно развиениот туристички маркетинг итн.

Можности: Стратегијата за туризам како добра основа за сите засегнати страни и создавање на јавно-приватно партнерство, асоцијации како платформа замаркетинг, иницијативи за обуки и квалитативно управување, неодамна изградени нова инфраструктура (патишта итн.), Спонзорство за маркетинг активностите, странски инвестиции во полето на туризмот, веб-страница / портал на косовскиот туризам, создавање на Центар за компетенции во туристичкиот сектор и угостителството, развојот на човечките ресурси, целосно законскорамка, класификација, стандарди, соработка со соседните земји, регионалните и меѓународните иницијативи, стимулирање на локалниот туризам, разновидност на туристички производ итн.

Закани и ризици: Недостаток на капацитети на релевантни институции, недоволна конкуренцијана производот и цената, недостатокот на соработка помеѓу јавниот и приватниот сектор, недоволно спроведување на туристичката стратегија, недостиг на средства, несоодветноправни и фискални прашања, недоволно спроведување на законската рамка, нестабилност Балканскиот регион, недостатокот на зачувување на природните / еколошките и културните ресурси, економски пад на глобално ниво итн

Недостигот од квалификуван персонал во туризмот беше идентификуван како еден од главните предизвици за секторот во Косово. Стратегија за туризмот 2015-2020. се уште не се спроведени. Изготвувањето на стратегијата започна во 2010 година и беше завршена во 2015 година и се очекуваше да биде дел од пошироката Стратегијата за развој

на приватниот сектор 2016-2020. За жал стратегија за развивање на туризмот во Косово 2015-2020 допрва треба да се спроведе. Затоа сметаме дека Косово мора да биде позиционирано врз основа на објективни фактори кои влијаат првенствено на севкупниот успех и брзината на воспоставување на Косово како туристичка дестинација.

Тоа е минимум од три клучни фактори:

- Соодветно толкување на централните елементи на ресурсите и атракциите, како и клучните елементи на туристичката понуда и дефинирани стратешки потенцијал за успех во туризмот;
- Да се направи анализа и проценка на тековните и очекуваните трендови во глобалниот туризам и реално оценување можности за пазарот на пораст на Косово;
- Да се анализира конкуренцијата.

Стратегиското позиционирање и брендирање на Косово како туристичка дестинација треба да поттикне иницијатива и интерес за патување во Косово врз основа на голем број производи кои се речиси подготвен или во многу кратко време да се подготват за меѓународна комерцијализација. Косово како туристичка дестинација би можело да биде атрактивно во следните видови на туристички понуди:

- Транзитен туризам
- Туризам во природа
- Здравствен туризам
- Зимски туризам
- Културен туризам
- Авантуристички туризам

Како што видовме Косово располага со мноштво туристички понуди кои би биле интересни за туристите. Меѓутоа таа понуда за жал до сега останува слабо промовирана како кај нашите најблиски соседи, така и во земјите од Европа, а и од светот. За да се надмине овој недостаток, според нас во почетната изградба на свеста за Косово треба да се обезбеди туристичка дестинација промоција и продажба на т.н. "quick win" производи, како и да се обезбеди паралелно и развивање на свест за други стратески вредности и други атракции, на кои потоа би можело да се формираат и други меѓународно релевантните производи

Врз основа на анализа и проценка на клучните стратемиски ресурси за развој на туризмот на Косово, клучните трендови на меѓународниот туристички пазар и искуството на националните организации за туризам според нас на Косово треба да има три концепти на стратемиско туристичко позиционирање:

А). Употребата на терминот "Балкан" за "брендирање" на туристичките искуства на "емоционална" скала, при што овој пристап на долг рок, претставува голем потенцијал во маркетинг туризмот и прифаќањето на фактот дека постои општ дефицит за позитивна конотација на Балканот;

Б). Со користење на комбинација на неколку утврдени стратешки предности и потенцијал за успех, кои се директно поврзани со неколку туристички производи кои можат да бидат основа за туристичко позиционирање на Косово. Имено, треба да користи "лајтмотив" со соседните земји, тоа е можно да се направи заедничка промоција на пограничниот регион, како што е случајот со масивот "Албански Алпи", каде што во соработка со Косово, Албанија и Црна Гора би можела да даде единствена понуда туристички производ, кој би се состоел од туризам во планини, езера, авантуристички туризам зимски туризам, итн Истите заеднички интереси, и развој на туризмот, Косово го има со Македонија во делот од Шар Планина, а со Србија во делот на Копаоник и Поморавје

Ц). Позиционирање на Косово врз основа на интерпретација на еден збир на вредности кои се карактеристични за Косово и кој ја идентификува врска меѓу луѓето, производите и искуства со уникатени места со кои Косово располага. Во таа смисла во најголема мерка мора да се почитува барањата да се спојат домашното прифаќањена брендот со прифаќање на меѓународниот пазар. Со други зборови, брендот кој треба да ги интегрира сите делови на Косово, и ќе биде во можност да игра улога не само туризмот, туку и во дефинирање на општиот државен бренд.

Според нас, збирот на вредности и клучните компоненти со кои би можело да се дефинира целокупниот бренд на Косово треба да ги содржи:

- Косовската култура
- Луѓето имаат тенденција да се забавуваат
- Косовската уметност и книжевност

- Гостопримството на луѓето со отворено срце
- Страст и гордост
- Комбинација на традиционалното и модерното.

Овој пристап на брендирање на Косово како држава треба да придонесе за севкупниот позиционирање на имиџот на Косово, со акцент на клучните духовна и емоционална вредност на луѓето и едно ново Косово која се создава, наведувајќи ги причините не само за туристичките посета на Косово, туку и причините за инвеститорите и меѓународната заедница да го поддржи Косово во своите процеси на прилагодување и асоцијација во развиените делови од Европа и светот.

Имајќи го во предвид придобивките и можностите од SWOT анализа на конкурентна ситуација на Косово како туристичка дестинација, изјавата за позиционирање би требало да се трансформира во лого и слоган може да ги содржи следнивеосновните елементи "неоткриени дестинации во Европа, вредна вложените пари во текот на годината, Косово срдечно гидочекува гостите кои сакаат возбудлива кратки паузи во градовите,уживаат во музика, забава и гастрономија, како активен одмор во сочувана природа и кои сакаат да се доживееуникатна комбинација на микс културата на Истокот и Западот " . Во овој контекст, стои специфичноста Косово во делот кој ја нагласува "уникатен спој на микс култура на Западот и Истокот", којсе гледа во елементи како што се архитектура, уметноста, дизајнот, гастрономијата и обичаи, традиции,начин на живот, карактерот на локалното население.

Од претходно кажаното, треба да се осмислитуристички бренд на Косово кој ќе се разликува од конкуренцијата и ќе направи специфичностите на туристички производ на Косово препознатлив потенцијал за туристичката побарувачка. Пред да се започне со позиционирање на брендот, прво мора да бидат општоприфатен од страна на сите учесници во дизајнот, развој, промоција и дистрибуција на туристички производи Косово. Исто така, брендот мора прво да се тестира во одредени пазари, и мора да се испита дали брендот ја пренесува саканата порака. Само после тоа, брендот може да биде конечно усвоени се користи во процесот на позиционирање.

VII. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ПРИМЕНАТА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАРКТИНГ СТРАТГИЈАТА НА ХОТЕЛИТЕ ВО КОСОВО

6.1. Избор на метод на истражување

Според Cooper and Schindler истражувањето, претставува уредување на сите услови кои влијаат врз истражувањето кои се движат од собирање на податоци до нивна анализа. податоци, тие сепак се користат во литературата за да се тестираат зададените хипотези¹³⁴.

Целта на истражувањето беше да се воспостави пракса во областа на мониторингот првенствено финансиските показатели во областа на маркетингот во домашната економија, но исто така и да се утврди мислењето на менаџерите за поедини постоечки и нови перформанси на маркетингот. Методот на спроведеното истражување е длабинско интервју. Истражувањето беше спроведено во период од 10.01.2019. до 31.01.2019. година. Длабинското интервју овозможи да се интервјуираат луѓе кои имаат информации за користењето индикаторите за ефикасноста на маркетингот и / или нивна употреба во одлучувањето. На овој начин, со интервјуирање на релевантни лица може да се добијат има информации за постојната практика и корисноста на постојните, но исто така и потенцијалот корисноста на некои нови показатели за успешност. Длабинското интервју овозможи уште подобро разбирање на поставените прашања и дискусија, што влијаеше да се постигне подобар квалитет на одговори.

За време на интервјето, испитаниците беа информирани дека резултатите ќе бидат анонимни. Таквиот пристап беше неопходен за да се обезбедат одговори на постоечката пракса во некои хотели.

Одговорите на првите четири поставени прашања овозможија структурата да биде воспоставена примерок, додека во други прашања до триесет и девет, беа разгледани предизвици и практики поврзани со маркетинг перформансите. Подетално објаснување на

¹³⁴ Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2006) Business Research Methods, McGraw-Hill

поставените прашања испитаниците беше обезбедено по потреба. Интервјуирани се 30 лица од 30 различни хотели.

Прашањата подолу се прикажани подолу со понудените одговори, а потоа и синтетизирани објаснувања на испитаниците. Понекогаш, дадено е мислењето на испитувачот, врз основа на сознанијата што тој добил одредени заклучоци врз основа на сите одговори на одделни прашања.

6.2. Анализа на одговорите

6.2.1. Демографски карактеристики на хотелите и испитаниците

Најнапред беа оценети профилите на хотелите преку годините на нивна работа, класификација, бројот на соби и процентот на искористеност на собите. Во продолжение ќе ги анализираме резултатите од истражувањето, притоа осврнувајќи се на горенаведените карактеристики.

1) Години на работа на хотелот

Бројот на години на работа на хотелот е особено важно за класифицираните хотели, бидејќи колку што е постар хотелот толку е тој во подобра позиција поради долгогодишно искуство да стекне лојалност на клиентите. За да се процени бројот на годините на хотелот, испитаниците беа замолени да одговорат колку години работи нивниот хотел. Одговорите од испитаниците се дадени во следната табела.

Табела 10 Години на работа на хотелот

Години на работа на хотелите	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Помалку од пет години	4	13.3	13.3
Од 5-9 години	13	43.3	56.6
Од 10-15 години	11	36.6	93.2
Над 15 години	2	6.8	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

Одговорите на ова прашања покажа дека само 6.8% од хотелите кои одговорија на прашалникот во Косово се сметаат за стари со оглед на фактот што тие биле постари повеќе од петнаесет години. Понатаму 36.6 % хотелите работеле помеѓу 10 и 15 години, 43.3% од хотелите работат помеѓу 5 и 9 години, додека 13.3% од хотелите биле во функција за помалку од пет години. Резултатите покажуваат дека поголемиот дел од хотелите кои одговорија на прашалникот се релативно нови хотели и во главо се отворени после 2000-та година.

2) Класификација на хотелите

За да ја утврдиме класификацијата на хотелите, од испитаниците побаравме да се изјаснат за бројот на ѕвезди на нивниот хотел. Овој податок е важен од аспект на тоа колку е поголема класификацијата на хотелот, односно колку повеќе ѕвезди има хотелот толку тој е во можност да понуди подобри и поквалитетни услуги на своите клиенти. Резултатите покажуваат дека 36.3% се со три ѕвезди, 46.5% се четири ѕвезди и 16.9% од хотелите се со пет ѕвезди. Резултатите покажуваат дека повеќето од хотелите кои одговорија на анкетните прашалници се со четири, односно три ѕвезди што значи дека хотелите во Косово претежно се со умерен квалитет на услугите. Резултатите од ова прашање се дадени во Табела бр 11.

Табела 11 Класификација на хотелите

Класификација на хотелите	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Три ѕвезди	11	36.6	55.2
Четири ѕвезди	14	46.5	83.1
Пет ѕвезди	5	16.9	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

3) Број на хотелски соби

Со цел да се процени бројот на собите во хотелите од испитаниците се побара даго наведат бројот на соби во нивниот хотел. Тоа е затоа што од класифицираните хотели се бараат да имаат одреден минимален број на соби, кои исто така треба да бидат со одредени стандарди. Според правилата за класификација на хотелите врз основа на големината, бројот и видот на собите во хотелот може да се утврди природата на гостите на хотелот што на крајот влијае и врз перформансите на хотелот. Поради тоа, хотелски соби да мора да исполнат одредени меѓународните стандарди за класификација бидејќи тоа е клучен критериум за класификација на хотелите.

Табела 12 Број на соби во хотелот

Број на соби во хотелот	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Под 10 соби	5	16.8	16.8
Од 10-29	12	40.1	56.9
30-49	8	26.5	83.4
50-99	3	10	93.4
Повеќе од 100	2	6.6	100
Вкупно	38	100	

Извор:Сопствени пресметки

Резултатите од истражувањето покажува дека 16.8% од хотелите имаат под 10 соби, 40.1% се помеѓу 10 и 29 соби, 26.6% од хотелите имаат помеѓу 30-49 соби и 10% од хотелите имаат повеќе од 50 соби. Резултатите укажуваат на тоа дека голем број на хотели во студијата се средни хотели, бидејќи имаат помеѓу 10 и 49 соби. Сепак оваа констатација важи доколку хотелите се анализираат во рамките на Косово. Доколку ги анализираме во меѓународни рамки, можеме да констатираме дека хотелите во Косово се претежно со мал капацитет

4) На која позиција сте во хотелот

Табела 13

Позиција во хотелот	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Генерален директор	9	30.2	30.2
Директор за маркетинг	7	23.3	53.5
Финансиски директор	5	16.6	70.1
Контролор / контролен директор или контролор	4	13.3	83.4
Друг член на највисокото раководство кој е свесен за ефикасноста на маркетингот	5	16.6	100
Вкупно	30	100	

Извор: Сопствени пресметки

30,7% од интервјуираните се на позицијата генерален менаџер. Како такви се високо запознаени со перформансите користени во хотелите за следење на бизнисот и донесување одлуки. Маркетинг директори учествуваат со 23.3% од анкетираниите, финансиски директори 16,6 %, додека 13.3% се контролори, додека 16.6% се интервјуирани на други позиции во управувањето со компанијата. Само највисоките позиции за последната категорија се исклучиво прифатени испитаници. Маркетинг менаџерите се секако вистинската личност за која може да разговара за прашањата поврзани со перформансите кои се користат во управувањето со маркетингот. Како што предмет на работа е првенствено финансиските перформанси на маркетингот, знаење за пракса и мислењата на финансиските директори се исто така релевантни. Понатаму, овие испитаниците се бараше да одговорат за нивото на нивното образование.

5) Кое е вашето ниво на образование

Табела 14

Ниво на образование на испитаниците	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Доктор на науки	1	3.3	3.5
Магистер	7	23.3	26.6
Факултет	17	56.6	83.2
Средно училиште	5	16.6	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

Од испитаниците само еден имаше докторско образование. 23,3% имаат магистерски, додека 56,6% од испитаниците имаат високо образование. Само 16,6% од испитаниците имаат средно образование. Имајќи го предвид дека мнозинството испитаниците имаат дипломи од областа на економијата, оваа структура дополнително овозможи добивање релевантни одговори.

б) Колку години работно искуство имате?

Табела 15

Работно искуство на испитаниците	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
до 5 години	4	13.4	13.4
б) 5-10 години	16	53.3	66.7
с) повеќе од 10 години	10	33.3	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

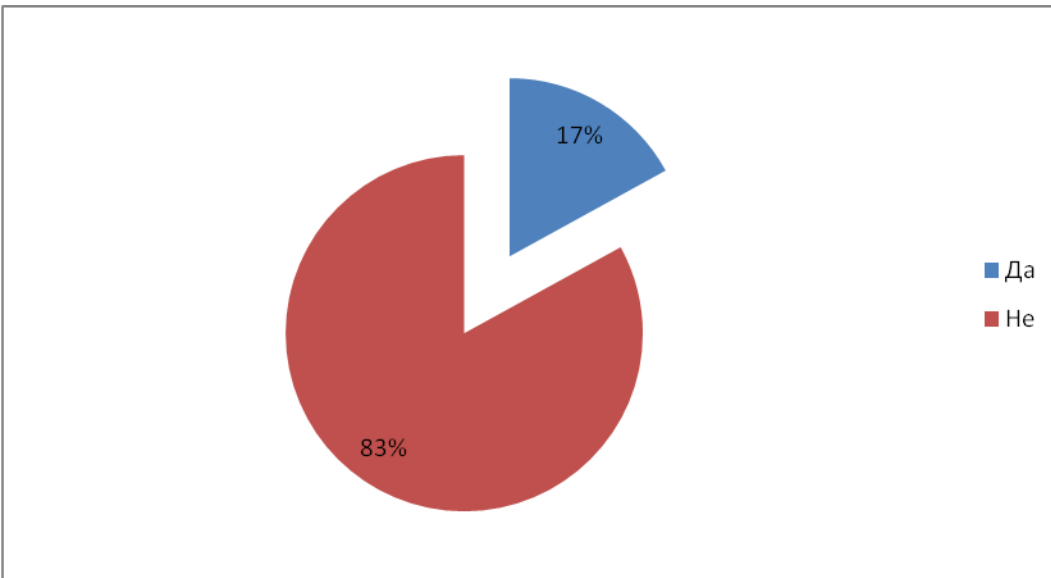
Во однос на долгогодишното искуство, дури 53,3% од испитаниците имаат помеѓу 5-10 години работно искуство, додека испитаниците со до 5 години работно искуство не се присутни. На овој начин, се обезбедува дека се интервјуирани луѓе со доволно искуство кои можат да одговорат на поставените прашања.

7.2.2. Квантитативна анализа

Прашањата понатаму беа поврзани со употребата на различни перформанси на маркетингот во компании и стекнување на мислења за веќе воспоставените или нови индикатори за успешност.

7) Дали во вашиот хотел има маркетинг сектор

График 1



Извор: Сопствени пресметки

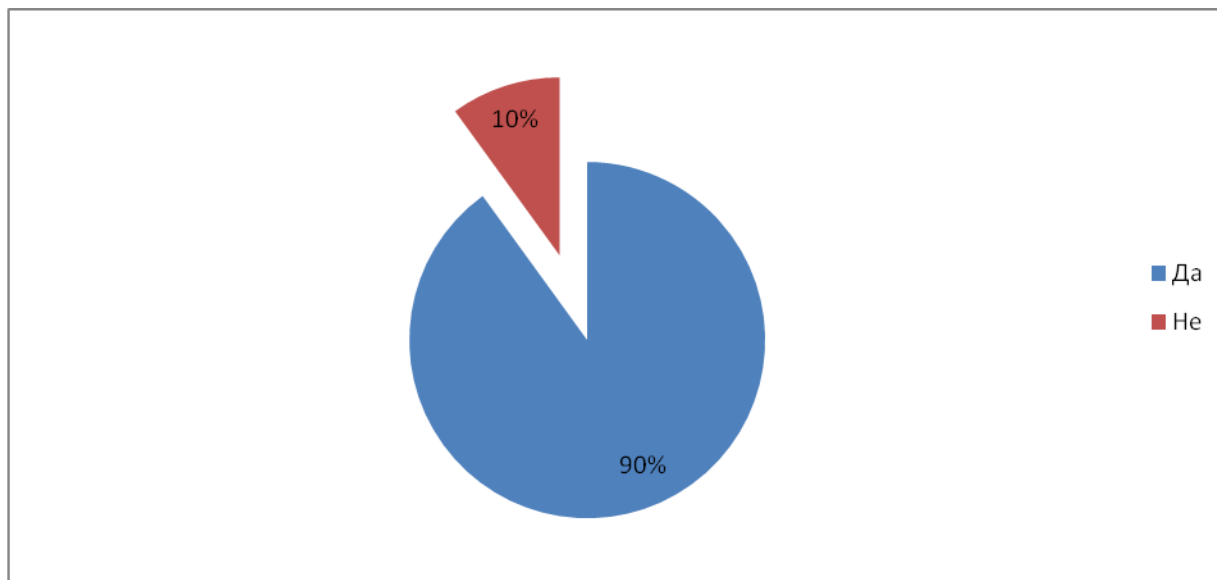
На прашањето дали во нивната компанија постои маркетинг сектор, 25 хотелите или 83% од испитаниците се изјавија дека немаат маркетинг сектор а во 5 компании или 17% постои маркетинг сектор како посебен оддел во организациската структура кои одговорија дека имаат маркетинг сектор се големите хотели кои имаат над 50 соби. Во дел од хотелите во кои не постои маркетинг сектор има маркетинг – вработен кој е задолжен за сите маркетинг активности и вложувања, а во дел од хотелите не постои лице задолжено за маркетингот и за сите прашања од оваа област е задолжен административниот кадар. По извршените структурирани интервјуа со административниот кадар кој ја извршува функцијата на кадар од областа на маркетингот не може а да не се извлече заклучокот дека дел од тој кадар е преквалификуван за позицијата којашто ја

извршува и истите имаат добро познавање од областа на маркетингот благодарение на нивното претходно образование. Но тие поради пренатрупаноста со обврски кои произлегуваат од административната работа не можат да дадат дополнителен инпут и да постигнат повеќе во сферата на маркетингот.

Исто така доколку не постои маркетинг сектор мала е веројатноста дека во хотелите ќе постојат соодветни индикатори за мерење на маркетинг перформансите и одговорите на наредните прашања треба во голема мера да ја отсликаат претходно наведената состојба.

8) Само маркетиншките и нефинансиски индикатори се доволни за управување со маркетинг функцијата

График 2



Извор:Сопствени пресметки

90% од испитаниците сметаат дека само маркетиншки индикатори не се доволни за маркетинг менаџмент. Испитаниците кои мислат дека се само маркетиншки индикатори се доволни за нивниот став да се заснова на фактот дека тие направиле пресметки и врз основа на тоа го знаат бизнис резултатот. Некои кажуваат дека немаат ресурси за

подетални финансиски сметки и отприлика тие ја знаат профитабилноста на услугите кои ги нудат и ги користат за донесување одлуки. Можеме да заклучиме дека дури и кај хотелите со три ѕвезди, односно помалите хотели, мал број од испитаниците одговориле дека само маркетинг индикаторите се доволни.

Се наведуваат бројни причини дека само маркетиншки индикатори не се доволни: Исто така, потребно е да се знаат индикаторите за други функции за општа координација, што е неопходно засеопфатна деловна анализа, дека е неопходно да се знае профитот и / или финансиските резултати на работата на маркетинг функции, неопходно е да се знае кои делови од пазарот се попрофитабилни и кон нив да се насочи напорот, додека некои од менаџерите едноставно сакаат повеќе индикатори.

9) Како ја одредувате висината на маркетинг вложувањата

Табела 16

Ниво на образование на испитаниците	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Во зависност од можностите	21	70	70
Како процент од профитот	2	6.6	76.6
Врз основа на буџет кој е дел од маркетинг стратегијата	5	16.6	93.2
Врз основа на вложувањата на конкуренцијата	2	6.8	100
Вкупно	30	100	

Извор: Сопствени пресметки

Според одговорите на прашањето, најголемиот дел од хотелите 21 или 70 % изјавија дека “вложуваат колку што им овозможуваат тековните состојби”. Со други зборови тоа би значело дека кога времињата се подобри тие имаат повеќе средства на располагање и консеквентно на тоа вложуваат повеќе во маркетинг. Во тешки времиња пак, кога постои пад на побарувачката тие имаат помалку средства на располагање и вложуваат помалку и тоа е погрешно бидејќи токму тогаш треба да се вложува повеќе за да се генерира побарувачка и да се продадат производите.

После нив следуваат хотелите кои изјавија дека “своите маркетинг вложувања ги базираат на буџет кој е дел од маркетинг стратегијата”, тие се вкупно 5 хотели или 16.6%, а. Од хотелите опфатени во истражувањето 2 хотели или 6.8% изјавија дека “висината на своите маркетинг вложувања ја одредуваат како процент од профитот”, а само два хотели висината на своите маркетинг вложувања ја одредува врз основа на вложувањата на конкуренцијата во својата дејност.

10) Колку изнесуваат вашите вложувања во маркетингот

Табела 17

Вложувања во маркетинг активности претставуваат	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Под 10% од вкупниот профит	27	90	90
Од 10-30 % од вкупниот профит	3	10	100
Од 30-50 % од вкупниот профит	0	0	0
Над 50 % од вкупниот профит	0	0	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

Дури 90% од хотелите изјавија дека нивните вложувања во маркетинг активности претставуваат под 10% од вкупниот профит што е многу малку доколку се сака да се постигнат поголеми ефекти. Примерите од големите хотелски ланци во странство вложуваат милијарди во своите маркетинг активности за да постигнат поголеми резултати. Од хотелите опфатени во примерокот 3 или 10 % одговорија дека нивните вложувања во маркетинг активности претставуваат од 10% до 30% од вкупниот профит. Тоа се пред се поголемите хотели во Косово.

11) Дали во вашиот хотел изработувате маркетинг стратегија и на колкав период истата се однесува

Целта на ова прашање беше да се утврди дали компаниите опфатени во истражувањето изработуваат маркетинг стратегија и колкав е временскиот хоризонт на таквата стратегија со цел да се види дали тие гледаат краткорочно или пак ја имаат интегрирано долгорочната компонента во своето маркетинг делување. Врз основа на одговорите од ова прашање може да се утврди и дали хотелите имаат стратешки пристап кон маркетингот и стратешки маркетинг вложувања. Доколку хотелите немаат стратешки пристап и не гледаат долгорочно во тој случај не може да се очекува дека кај нив ќе постојат долгорочни анализи на маркетинг перформансите и нема да се применуваат соодветните индикатори. Во таа насока тие нема да применуваат и долгорочни финансиски анализи кои можат да им бидат корисни и за прашањата од областа на маркетингот.

Табела 18

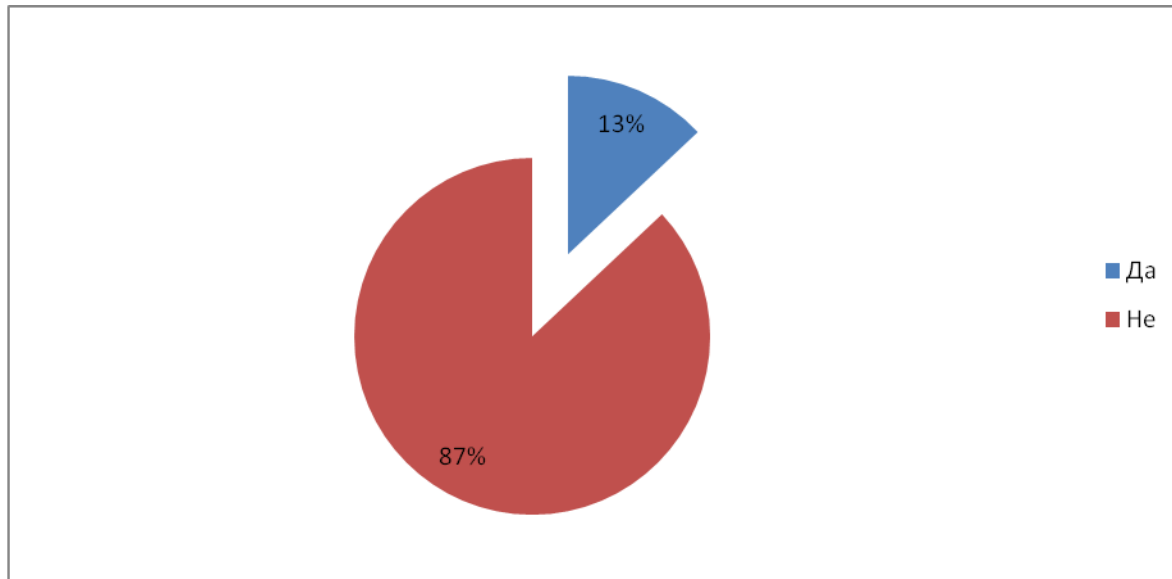
Изработка на маркетинг стратегија	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Не изработуваме	23	76.6	76.6
Изработуваме за период до 1 година	5	16.7	93.3
Изработуваме за период од 1 до 3 година	2	6.7	100
Изработуваме за период над 5 години	0	0	
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

Дури 23 хотели или 76.6% од компаниите изјавија дека не изработуваат маркетинг стратегија. Од останатите кои изработуваат маркетинг стратегија 5 или 16.7% изработуваат стратегија која се однесува на период до 1 година, 2 компании или 6.7% изработуваат стратегија чиј временски хоризонт е од 1 до 3 години.

12) За финансиска проценка на резултатите од маркетинг стратегијата, се користи НСВ (нето сегашна вредност)

График 3

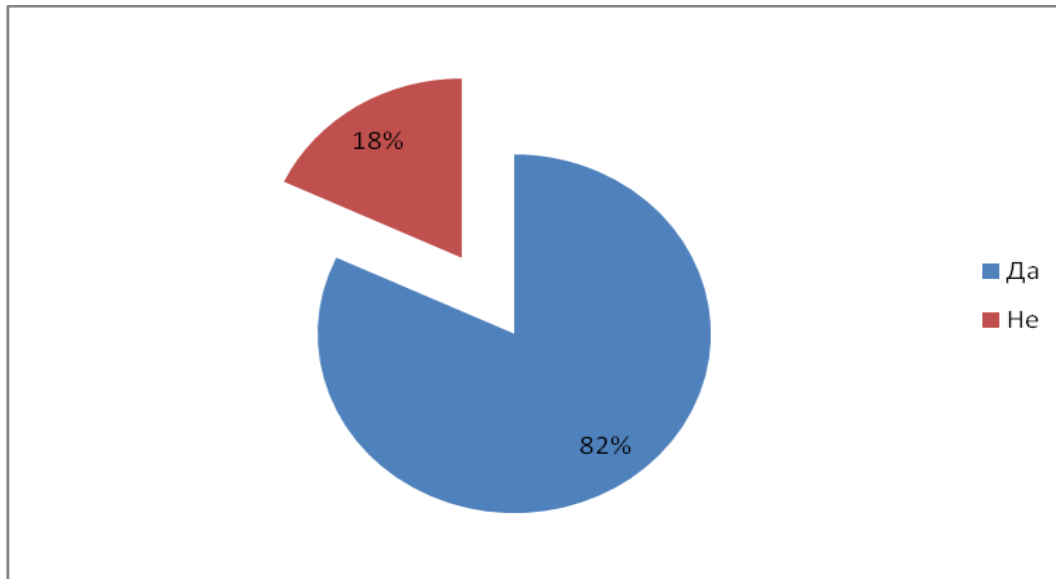


Извор:Сопствени пресметки

. На претходното прашање, 87% од испитаниците дале негативен одговор. Како причини се истакнуваат: испитаниците не се запознаени со концептот, дека тие не размислувале дека овој концепт може да се користи за да се оцени маркетинг стратегијата, дека овој концептот не е реален за локалните услови, дека тие немаат доволно ресурси за оваа пресметка, сметководство во хотелот не е на ниво да се овозможи таква анализа, па дури и тоа дека среќата во тековното деловно опкружување е поважна од планирањето.

13) Ја користите нето добивка за финансиска евалуација на резултатите од маркетинг стратегијата

График 4

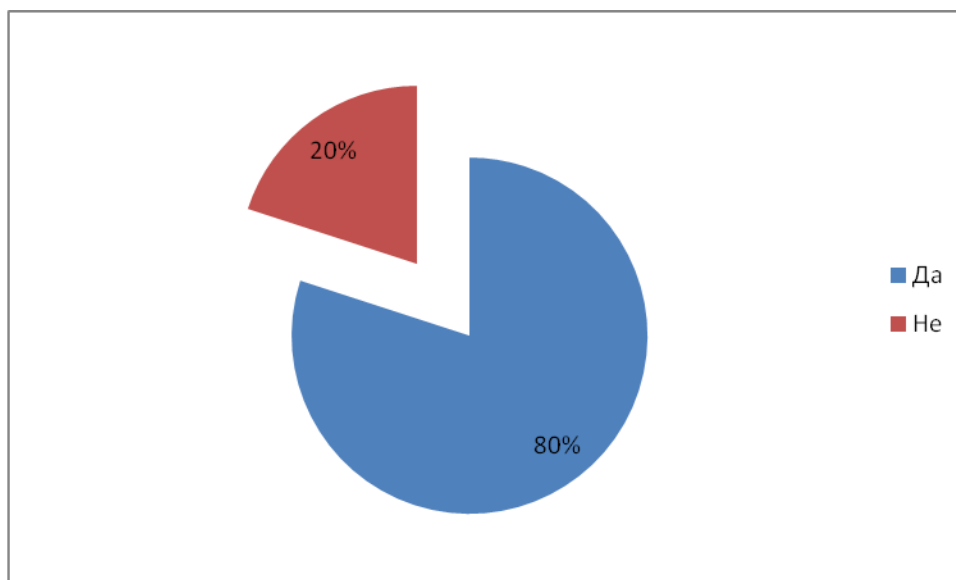


Извор:Сопствени пресметки

Дури 82% од испитаниците позитивно одговорија на горенаведеното прашање. Очигледно е дека нето-добивката се смета за значајна за резултатот од работата за маркетинг. Позитивните одговори наведуваат дека поинаку и не може да се следат маркетинг стратегиите, дека врската помеѓу двата индикатора е очигледно, но исто така и на овој индикатор, за жал, се користи само на крајот на годината. Испитаниците кои дадоа негативни одговори дека воопшто не ги поврзуваат двете големини користат показатели за продажба на оперативно ниво и ги поврзуваат со нив финансиските резултати.

14) Марката / брендот е значајна за постигнување на финансискиот резултат на хотелот

График 6

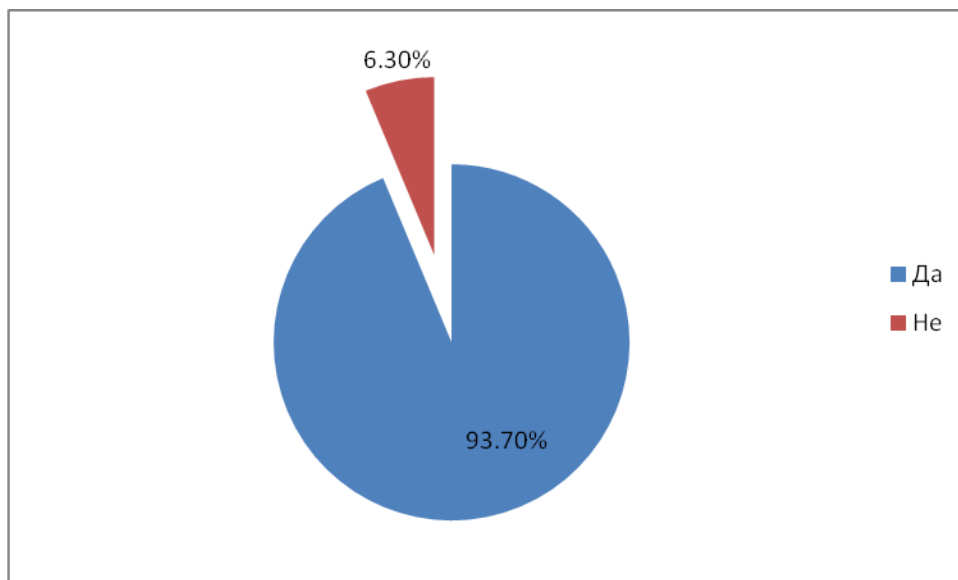


Извор:Сопствени пресметки

Позитивен одговор беше даден од 80% од испитаниците. Треба да се напомене дека само шест негативни одговори дојдоа од мали хотели, но дека во овие случаи причината за негативниот одговор лежи во фактот што брендот не е важен за успехот во нивното работење. Интуитивно, може да дејствува како малите хотели претпочитаат негативен одговор бидејќи не се во можност да го изградат вистинскиот бренд. Малите хотели често нагласуваат дека нивните клиенти се именувани според нивното име или со препорака - што значи дека нивните клиенти полека го препознаваат своето име како бренд. Исто така, испитаниците од оваа група на компании покажаа дека за време на продажбата брендovите имаат подобри резултати

15) Класификација на трошоците според теоретските поставувања за маркетинг би била корисни за финансиска евалуација на маркетинг стратегии и подобро управување со маркетинг функција

График 7



Извор:Сопствени пресметки

93.7% од испитаниците позитивно одговориле на ова прашање позитивно. Потенцирана е користа за подетално познавање на трошоците, полесно планирање и контрола на буџетот, би било полесно контролирајќи го она што е направено, би биле познати причините за профитабилноста, би биле познати и маркетинг трошоците поврзани со создавањето на крајна добивка, некои едноставно наведоа позитивен одговор кој самиот по себе очигледен, со цел да се зголеми искуството на хотелите со овие класификациите, така што знаењето за тоа што треба да се потроши на пари е подобро, за да се подобри се гледа меѓузависност, и со цел подобро да се види врската со маркетинг стратегија.

Негативните одговори покажаа дека едноставно не ја чувствуваа потребата за ова, дека ваквите класификации не одговараат на природата на работата и дека вмрежувањето е поважно од овие класификации.

16) Што за вас претставуваат маркетинг перформансите

Табела 19

Маркетинг перформанси	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Успешност на една маркетинг кампања	7	23.3	23.3
Успешност на повеќе маркетинг кампањи	4	13.4	36.7
Стратешки пристап кон маркетингот при што се зема во предвид ефективноста и ефикасноста сите маркетинг активности	19	63.3	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

Како едно од најважните прашања, кое им беше поставено на хотелите, беше прашањето со кое требаше да се утврди нивното сфаќање за тоа што всушност се маркетинг перформансите. За да можат да ги мерат перформансите на своите маркетинг активности прво мора да знаат што да мерат.

Резултатите кои беа добиени со сумирање на одговорите на хотелите опфатени во примерокот се поразителни. Иако 19 од хотелите или 63.3% изјавија дека маркетинг перформансите за нив се стратешки пристап кон маркетингот при што се зема во предвид ефективноста и ефикасноста на сите маркетинг активности, сеуште голем дел од компаниите 14 или преостанатите 47 %, маркетинг перформансите ги изедначуваат само со успешноста на една или повеќе маркетинг кампањи.

17) Дали и кои од наведените финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите ги користите

Табела 20

Дали и кои од наведените финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите ги користите	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Не користиме финансиски индикатори	8	26.7	26.7
Профитабилност	11	36.7	63.4
Нето сегашна вредност на маркетинг вложувањата(NPV)	3	10	73.4
Внатрешна стапка на враќање на инвестициите (IRR)	6	20	93.4
Враќање на маркетинг инвестициите (ROMI)	2	6.6	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

Од одговорите на претходното прашање можеме да кажеме дека во 8 хотели не се применуваат финансиските индикатори за мерење на маркетинг перформансите. Ваков одговор беше добиен од помалите хотели пред се хотелите со три и дел од хотелите со четири ѕвезди опфатени во ова истражување кои малку внимание посветуваат на мерењето на сопствените целокупни перформанси.

Од сите индикатори кои им се на располагање најчесто применуван е профитабилноста за кој се изјаснија 11хотели. Во 2хотели се врши пресметка на враќањето на маркетинг инвестициите (ROMI), а во 6 хотели се пресметува внатрешната стапка на враќање на инвестициите (IRR). Овие индикатори најмногу ги пресметуваат големите и средните хотели кои имаат поразвиена организациска структура и посебни сектори со соодветен кадар кои треба да ги оправдаат своите инвестиции, а пресметката

на вакви индикатори и прв чекор при изработката на извештаи со кои тие го оправдуваат своето работење.

Нето сегашната вредност (NPV) се пресметува само во 3 од хотелите, а тоа се пред се големите хотели чии маркетинг инвестиции се поголеми и подолгорочни и за нив е битна временската вредност на инвестираните средства.

18) Дали и кои од наведените нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите ги користите

Табела 21

Дали и кои од наведените нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите ги користите	Фреквенција	Процент	Кумулативен процент
Не применуваме нефинансиски индикатори	3	10	10
Индикатори поврзани со потрошувачите	15	50	60
Индикатори поврзани со брендот	7	23.3	83.3
Животната вредност на потрошувачите	3	10	93.3
Останати индикатори	2	6.7	100
Вкупно	30	100	

Извор:Сопствени пресметки

Покрај финансискиот аспект во работењето, многу се значајни и нефинансиските аспекти преку кои хотелите се поврзува со своите потрошувачи. Тоа можеме да го заклучиме врз основа на одговорите. Така, само 3 хотели или 10% не користат нефинансиски индикатори, за разлика од примената на финансиски индикатори каде дури 8 хотели изјавија дека не ги применуваат што секако покажува колку за нив барем декларативно потрошувачите се значајни за хотелите и колку тие се борат за да ги привлечат и задржат.

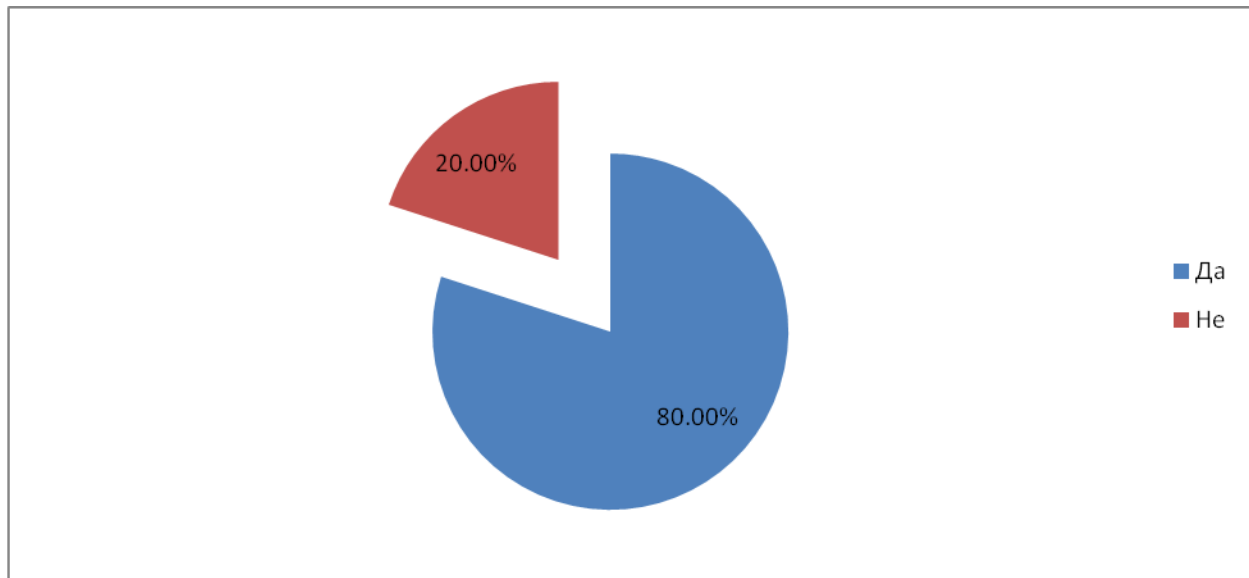
Од индикаторите кои тие ги пресметуваат, најзначајни според нив се индикаторите поврзани со сатисфакцијата на потрошувачите. Нив ги пресметуваат 50% од хотелите.. Индикаторите поврзани со перформансите на брендот се пресметуваат во 7 хотели.

Животната вредност на потрошувачите како индикатор се пресметува во 3 хотели. Овој одговор беше добиен од големите хотели и за нив потрошувачите се најбитни и имаат за цел доживотно да ги опслужуваат. Тука неминовно се поставува прашањето кој го врши мерењето на овие индикатори кога во најголем дел од хотелите немаат соодветен сектор и кадар кој би го вршел мерењето на соодветен начин, и може да се заклучи дека и во оваа сфера хотелите се одлучија за “прифатлив” одговор кој сакаат да го манифестираат во јавноста

19) Дали сте подготвени да имплементирате посоефицицирани модели за мерење на маркетинг ефектите доколку истите имаат прифатлива цена

- a) да
- b) не

График 8



Извор:Сопствени пресметки

Хотелите не секогаш поседуваат ресурси кои можат да ги вложат во развојот на сопствени индикатори и системи за мерење на маркетинг перформансите но, тука секако е академската и стручната заедница која има доста развиена теоретска основа во оваа област и своите сознанија многу лесно може да ги применува во пракса.

Но освен овој предуслов е битна и отвореноста на хотелите кон ваквата можност за примена на достигнувањата на академската заедница. Кај хотелите во Косово, опфатени во истражувањето, постои отвореност за примена на модели и системи за мерење на маркетинг перформансите кои се развиени од страна на стручната задница и кои секако имаат прифатлива цена која не е големо оптеретување за буџетот на компаниите. Дури 80% од хотелите се подготвени за ваквата можност доколку таа им биде понудена.

Сепак и покрај ваквиот одговор загрижува фактот што отпор кон ваква соработка покажуваат помалите хотели кои се најбројни во Косово и тие обезбедуваат голем број на вработувања. Кај овие хотели постои отпор кон промени и има недостиг на разбирање за значењето кое го има стратешкиот маркетинг пристап во развојот на малите и средните хотели.

ЗАКЛУЧОК

Маркетингот и финансиите секогаш се сметаа како две посебно одделени дисциплини. Методите на анализа, начините на размислување, како и одговорностите се значително различни. Од оваа гледна точка, овој впечаток беше логичен. Сепак, може да се тврди дека големата првична разновидност, всушност, само маска и дека поврзаноста на двете функции е потенцијално иста како врска помеѓу финансирањето и производството. Маркетингот едноставно ги користи ресурсите на компанијата како и сите други функции. Значи, пред тоа можеше да се тврди дека е неопходно да се најдат соодветни начини за негово следење од гледна точка на финансиското работење.

Затоа, во првата посебна хипотеза, се тврди дека е неопходно да се развие еден сегмент од управувањето со сметководство за мерење и подобрување на финансиските маркетинг перформанси. Во трудот се покажува колку делумно може да се пресмета профитабилноста постигната од страна на индивидуалните елементи на маркетинг стратегијата. Се прикажува и следење на ликвидноста од страна на клиентите, производите или брендovите. Во деловната практика, внатре во рамките на контролингот вакви пратења веќе се примнуваат. Од можностите на пратење на паричните текови, проследено со можноста за пресметување на НПВ. На овој начин може да се види придонесот на индивидуалните елементи на маркетинг стратегија за економски профит, но исто така и директната вредност на самата компанија.

Овозможување на следење на остварениот НПВ по години, дава можност за споредување планирани и остварени, овозможуваат следење на креираните вредности за време на животниот циклус на индивидуалните елементи на маркетинг стратегијата. Имајќи предвид дека е можно да се пресмета коефициент на преминот на клиенти, производи и брендови, станува возможно да се види влијанието на маркетинг стратегија е на побарувачката за износот на работен капитал на компанијата.

Сите горенаведени техники покажуваат дека високата важност на маркетингот во модерното работење, може да биде соодветно испратен од страна на управувачкото сметководство. На тој начин една исклучително важна област конечно може финансиски да се контролира со голем број на техники кои обезбедуваат нови информации. Токму овој

информативен потенцијал кој е од очигледното значење на маркетинг концептот во современото работење, покажува колку е тоа неопходно е да се развие нов сегмент за управување во сметководството со цел да се зголеми во целост информациите и деловната контрола.

Во следниот чекор, станува важно да се утврдат причините за кои маркетинг стратегиите се повеќе или помалку ефективни / ефикасни. Затоа тезата е дека е можно е да се пресмета профитабилноста на елементите на маркетинг стратегијата и да се следи нивното влијание врз солвентност и ликвидност на хотелите. Ако тоа беше можно, тоа ќе стане возможно да се утврди кои елементи на маркетинг стратегија несоодветно придонесуваат за постигнатиот резултат на целокупната стратегии. Имајќи предвид дека е исто така е можно да се анализираат трошоците за одделни активности, а исто така е можно да се идентификуваат причините остварен придонес во профит од страна на поединечни елементи на маркетинг стратегија. Ставање таков пресметан придонес за добивка во однос на продажбата направена или ангажирана со помош на работен капитал во одредени маркетинг елементи, можно е да се пресмета делумно со профитабилноста на елементите на маркетинг стратегијата. Пресметка на средства извршени од исто така им дава на поединечните елементи слика за влијанието врз структурата и износот на средствата на компанијата предизвикани од маркетинг стратегија. Како се финансираат средства од капиталот или од позајмени извори, влијанието на маркетиншките стратегии индиректно влијае на солвентноста на постоењето го покажува нивото на средства кои треба да се финансираат без да се компромитира долгорочната деловна стабилност. Сепак, како солвентност се мери преку односот на сопствениот и позајмен капитал - не постои директно влијание врз истата преку избраните решенија во маркетинг стратегијата туку само индиректно.

Сите анализи направени не би биле доволни ако резултатите не беа разбирливи во најмала рака доколку резултатите не бидат соодветно презентирани. Затоа и е поставена хипотезата дека е можно во единствен извештај за успешност на раководството за да го претстави годишниот извештај за придонес кон одреден маркетинг елемент на бизнисот, долгорочното финансиско влијание на маркетиншкиот елемент на деловното работење, мерено со нето сегашната вредност и влијанието врз солвентност / ликвидност на

компанијата предизвикана од индивидуални маркетинг елементи стратегии. Сите наведени големини се дадени во портфолио извештаи. На тој начин станува можно е сите вредности да се гледаат заедно во контекст на постигнатите резултати од маркетинг стратегиите за некои од неговите елементи.

Исто така од спроведеното истражување, може да се каже дека маркетинг перформансите и нивното мерење е пред се застапено кај поголемите хотели и дел од помалите хотели со 4 ѕвезди. Тие располагаат со повеќе ресурси, како материјални така и човечки ресурси и кај нив постои поголема свест за значењето кое го има маркетингот за целокупната изведба на компанијата, не само за остварените финансиски перформанси кои се презентираат преку остварениот профит или загуба. Кај овие хотели се реализираат поголеми маркетинг вложувања пред се во градење на препознатливи брендови, што допринесува за поголема организациска изведба и секако подобра позиција во конкурентската борба со другите хотели.

Маркетингот влијае врз вредноста на компаниите, преку креирањето на брендови кои се препознатливи на пазарот и кои се секогаш барани од страна на потрошувачите. Препознатливиот бренд секогаш е огромна предност за една компанија во однос на конкуренцијата, но истиот не се создава преку ноќ и без вложување. Тука настапува маркетингот со своите активности и инвестиции кои не секогаш се соодветни. За да се минимизира ризикот, а да се максимизира добивката од ваквите маркетинг вложувања е потребно мерењето, кое е предуслов за организациско учење и преземање на акции. Во овој сегмент се јавува потребата од маркетинг метриката која врши интеграција на маркетинг и финансиските елементи и соодветните индикатори кои овозможуваат увид во ефектите од реализираните маркетинг вложувања.

Понатаму најголемиот дел од хотелите изјавија дека поради лимитираните финансиски ресурси со кои располагаат и малите можности за добивање на ресурси од други извори, тие треба да ги минимизираат маркетинг вложувањата. Согласно добиените податоци може да се заклучи дека хотелите во Косово вложуваат во маркетинг програми според можностите, во подобри времиња повеќе а во затегнати пазарни услови помалку. Ова секако е погрешно и треба да се работи на промена на пристапот и да се воведат стратешко размислување во работењето за да може да се постигнат подобри резултати.

Маркетингот во времиња може само да помогне во генерирање на побарувачка и подобрување на целокупната изведба на компанијата и не мора да е поврзан со високи вложувања. Изработката на маркетинг стратегија и буџет како основни елементи кои даваат насоки и основа за мерење не бара големи инвестиции и тоа нашите компании мора да го сфатат за да бидат успешни.

Од добиените одговори може да се извлече заклучок дека хотелите во Косово вложуваат малку во маркетингот, тоа секако претставено во релација со профитот. Градењето на силни брендови кои потоа многукратно ја зголемуваат вредноста на компанијата, секако бара вложувања во соодветен маркетинг и во оваа насока е потребна поголема едукација на нашите компании за значењето на нематеријалните средства во вредноста на хотелите и потребата за преземање на похрабри чекори за инвестирање на поголеми износи во маркетингот и потоа мерење на постигнатото за да може да се преземат корективни мерки доколку се јави потреба за тоа.

Мерењето на маркетинг перформансите е многу значајно, но за да може да се мери нешто најпрво треба да се знае што се мери. Од добиените одговори на хотелите вклучени во истражувањето може да се извлече заклучок дека за нив маркетингот се состои само од реализација на маркетинг кампања составена од неколку реклами, што всушност е многу тесен пристап на гледање на маркетингот кој е многу покомплексен и составен од повеќе различни активности кои даваат многу разновидни ефекти. Ваквото гледање на маркетингот секако има свои последици на процесот на мерење бидејќи точноста и понатаму вредноста на самото мерење зависи од примерокот кој се мери. Поради краткорочната ориентација во работењето не постои можност за примена на долгорочни анализи и индикатори, а што е уште поважно маркетинг вложувањата се третираат како трошоци а не како инвестиции. Доколку сите аспекти не се земат во предвид се добива само еднодимензионална слика за тоа колкав е доприносот на маркетингот во целокупната изведба на компанијата што на крајот негативно се одразува на износот на маркетинг инвестициите.

Во оваа насока треба да се работи на едуцирање на хотелите, посебно помалите компании, за тоа што се маркетинг перформансите за да можат истите да знаат што треба да мерат и понатаму да корегираат за да имаат подобри резултати. Од мерењето тие

стекнуваат сознанија што не функционира во нивните тековни активности и потоа може да го корегираат.

Косово е мала земја и во неа нема многу моќни компании, односно хотели како што е во случајот земјите од Западна Европа и САД. Имајќи го тоа во предвид за да можат да се борат со острата конкуренција со која се среќаваат во хотлиерството тие мораат да изнајдат начини за што поефикасно и поефективно користење на расположливите ресурси, вклучувајќи ги тука и маркетинг ресурсите.

Тоа можат да го постигнат само со соодветно знаење и примена на алатки и индикатори кои често ги применуваат и нивните конкуренти. Притоа тие не смеат да се повикуваат на изговорот дека тие алатки и индикатори се скапи и тие не можат да си ги дозволат, бидејќи за најголемиот дел од нив тие располагаат со потребните податоци за пресметка, а постојат и огромен број на алатки кои се достапни бесплатно на интернет кои можат да бидат корисни.

Мерењето на оствареното е од круцијално за постигнување на напредок и во иднина треба да се посвети поголемо внимание и да се примени посериозен пристап на темите за мерењето на маркетинг перформансите бидејќи ова прашање е недоволно разработено и истражувано кај нас, а потребно е во иднина во некој поголем истражувачки потфат да се изврши истражување на поголем примерок.

Сите горенаведени хипотези и нивна потврда, ги водат и потврдуваат основните хипотези - можно е да се дефинира збир индикатори за финансиските перформанси преку кои ги мери ефектите од маркетинг стратегијата на компанијата. Ова е докажано дека е можно воспоставување на маркетинг менаџмент за маркетингот како сегмент за управување со сметководството. Сепак, треба да се истакне дека листата на предизвици во истражувањето на финансиските перформанси на маркетингот не се исцрпени. Ова отвора простор за понатамошни истражувања и подобрувања.

Литература

- Aaker, D. A. (2002), *Building Strong Brands*, Simon&Schuster, London, str. 67
- Annual Report and Form 20-F 2016, op. cit., str. 10.
- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007). *Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, fifth edition, p. 32-33
- Baker, M.J. (1992). *Marketing Strategy and Management*, MacMillan
- Bakić, O., Unković, S., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 98
- Barjaktarović, D. (2013) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.194.
- Bhimani, A., Bromwich, M. (2010). *Management Accounting: retrospect and prospect*. Amsterdam: CIMA Publishing, Elsevier, p.
- Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd,
- Čačić, K. (2013) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.269
- Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 174
- Čerović,S. (2003) *Menadžment u turizmu*, Prirodno-matematički fakultet , Departman za geografiju,turizam i hotelijerstvo Novi Sad
- Čerović,S. (2003) *Menadžment u turizmu*, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju,turizam i hotelijerstvo Novi Sad
- Clow, K. E., D. Baack. 2005. *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Education
- Czinkota, R., M., Ronkainen, A., I. (1996). *Global Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press, p. 477-479
- D. (2012) *Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize*, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83.
- Farris Paul, Bendle Neil, Phillip E. Pfeifer, David J. Reibstein , *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*, Prentice Hall, 2006 год.,стр 319
- Farris Paul, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer , *Marketing metrics - The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*, Wharton School Publishing, 2010 год, стр 138

- Haigh, D. "Valuing brands", p. 258-278, in McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 271-272
- Hanić H. (2005). Marketing”, Čugura Print, Beograd
- Hart, S., J. Murphy. 2003. *Robna marka – novi izvor profita*. Beograd: Clio, str. 132.
- Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Jeffery Mark, Data driven marketing – the 15 metrics in Marketing Everyone should know, John Wiley & Sons, 2010 год, стр 110
- Johnson, G. and Scholes, K. (1998) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall
- Keller, K. L. (2003.), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, prema: Lijović, B., op. cit., str. 360.
- Knežević G. (2007) *Ekonomsko-finansijska analiza (interni materijal)*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5
- Knežević G., (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11
- Knežević, G., Stanišić, N., Mizdraković, V. (2013) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.195.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z - 80 Concepts every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc, p. 62-64
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe, second european edition
- Kotler, P., Principles of marketing, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986, стр.4
- Kotler, Ph. i dr. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb. стр 290
- Lijović, B. (2012.), *Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*, Ekonomski vjesnik, vol. 25, br. 2, str. 357-362.
- Luiz Moutinho, Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005., str.395
- [Marriott, Explore Our Brands, dostapno na: http://www.marriott.com/marriott-brands.](http://www.marriott.com/marriott-brands)
- McDonald, M., Mouncey, P. (2009). *Marketing Accountability - How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, p. 106

Medlik, S., Ingram, H., *Hotelsko poslovanje, Golden marketing*, Zagreb, 2002.,

Milićević, V. (2000). *Računovodstvo troškova i poslovno odlučivanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, s. 162 i Ferrara, L., W. "Cost/Management Accounting: The Twenty-first Century Paradigm", *Management Accounting*, December, 1995, p. 30-36, reprinted in Young, M., S. (2004). *Readings in Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, fourth edition, p. 3-8

Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet, s. 425-426

Milisavljević M. (1995). *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola menadžmenta, Beograd

Milisavljević, M., *Strategijski marketing*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2012.

Milisavljević, M., Todorović, J. (1994). *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd

Milisavljević, M., Todorović, J., *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995

Milisavljević, M. (1998). *Marketing*, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd

Paliaga, M. (2008), *Branding i konkurentnost gradova*, Grad Rovinj, Pula ^[1]

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol.49, No. 4, 41-50.

Popesku J. (2011), *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 72

Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002

Popesku, J. (2013) *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.173.

Predovic, D. (2007). *Vrednovanje marke-od tržišne vrednosti marke bazirane na potrošaču do finansijskog vrednovanja*. Zagreb: Mate doo, p. 6

Previšić, J. (ur.) (2011), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 235

Rakita, B., I. Mitrović. 2007. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija.

Robins and Coulter, *Menadžment - osmo izdanje*, Data status, Beograd, str. 190, *Strategija razvojturizma Srbije*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 9

Shank, J., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management - The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press

- Sirkis, R. L., Rice, S. M., Principles of Strategic Planning for the Food Service Firm, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, No. 1, 1981.
- Spasić, V., Ćerović, S. (2014) Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9.
- Trivković, R. (2013) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97
- Todorović J.(2003),Strategijski i operativni menadžment,CONZIT,ISBN 86-84589-00-9, Beograd
- Ukaj F. (2008). Prirodno i Kulturno historijsko nasleđe i novi model razvoja turizma”,
- Veljković S., I Đorđević, A. Vrednost brenda za potrošače i preduzeće, str 12
- Veljković S.,Marketing usluga,Univerzitet Singidunum, Beograd 2007, st.354
- Vranešić, T. (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, Accent, 2007.
- Vrtiprah V., Pavlić I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 227
- Vučičević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 83
- Vučičević D. (2012) Teorijski aspekti i osnovne postavke finansijske analize, Škola biznisa, broj 2/2012, str. 84.
- Ward, K. (1993). *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, CIMA
- Wehrich, H., The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis, Long RangePlaning, No.4/1993., str.344
- Williams, K. "IMA Issues New Definition of Management Accounting", *Strategic Finance*, January, 2009, p. 23
- Wilson, R. (1999). *Accounting for Marketing*. London: International Thomson Business Press, p.
- Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 478-481.
- Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management - Planning, Implementation&Control*. Amsterdam: Elsevier, p. 697-699
- Wilson, R., Gilligan, C. (2005). *Strategic Marketing Management -*

Planning, Implementation & Control. = Amsterdam: Elsevier, p. 88

Žarkić-Joksimović, N. (2008). *Upravljačko računovodstvo - Računovodstvo za menadžment.* Beograd: Fakultet organizacionih nauka, s. 15

Zečević B., Kompjuterizovani rezervacioni sistemi u distribuciji turističkog proizvoda, magistarski rad, Ekonomski

Živković D: Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda, Novi Sad, 2008

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

Башеска Ѓ. Марика, Секуловска Нада, (2008) Маркетинг истражување - информативен инпут за маркетинг менаџментот, Економски факултет – Прилеп, Економски факултет Скопје

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

Krippendorf, J 1971 *Marketing et tourisme*, Peter Lang International Academic Publishers

Несторовски Методија, Инвестиционен менаџмент, Економски факултет- Скопје, стр 202

ПРИЛОГ БР. 1

Прашалник за примената на финансиските перформанси на маркетингот во хотелите во Косово

Име на хотелот _____

Контакт личност _____

Телефон _____

Email: _____

Датум _____

- 1) Колку години работи Вашиот хотелот
 - a) Помалку од пет години
 - b) Од 5-9 години
 - c) Од 10-15 години
 - d) Над 15 години

- 2) Наведете како е класифициран на Вашиот хотел
 - a) Три ѕвезди
 - b) Четири ѕвезди
 - c) Пет ѕвезди

- 3) Наведете го број на хотелски соби
 - a) Број на соби во хотелот
 - b) Под 10 соби
 - c) Од 10-29
 - d) Од 30-49

- e) Од 50-99
- f) Повеќе од 100

4) На која позиција сте во хотелот

- a) Генерален директор
- b) Директор за маркетинг
- c) Финансиски директор
- d) Контролор / контролен директор или контролор
- e) Друг член на највисокото раководство кој е свесен за ефикасноста на маркетингот

5) Кое е вашето ниво на образование?

- a) доктор
- b) магистер
- c) факултет
- d) Средно училиште

6) Колку години работно искуство имате?

- a) до 5 години
- b) 5-10 години
- c) повеќе од 10 години

7) Дали во вашиот хотел има маркетинг сектор

- a) да
- b) не

8) Само маркетиншките и нефинансиски индикатори се доволни за управување со маркетинг функцијата

- a) да

b) не

9) Како ја одредувате висината на маркетинг вложувањата

- a) Во зависност од можностите
- b) Како процент од профитот
- c) Врз основа на буџет кој е дел од маркетинг стратегијата
- d) Врз основа на вложувањата на конкуренцијата

10) Колку изнесуваат вашите вложувања во маркетингот

- a) Под 10% од вкупниот профит
- b) Од 10-30 % од вкупниот профит
- c) Од 30-50 % од вкупниот профит
- d) Над 50 % од вкупниот профит

11) Дали во вашиот хотел изработувате маркетинг стратегија и на колкав период истата се однесува

- a) Не изработуваме
- b) Изработуваме за период до 1 година
- c) Изработуваме за период од 1 до 3 година
- d) Изработуваме за период над 5 години

12) За финансиска проценка на резултатите од маркетинг стратегијата, се користи НСВ (нето сегашна вредност)

- a) да
- b) не

13) Ја користите нето добивка за финансиска евалуација на резултатите од маркетинг стратегијата

- a) да
- b) не

14) Маркатата / брендот е значајна за постигнување на финансискиот резултат на хотелот

- a) да
- b) не

15) Класификација на трошоците според теоретските поставувања за маркетинг би била корисни за финансиска евалуација на маркетинг стратегии и подобро управување со маркетинг функција

- a) да
- b) не

16) Што за вас претставуваат маркетинг перформансите

- a) Успешност на една маркетинг кампања
- b) Успешност на повеќе маркетинг кампањи
- c) Стратешки пристап кон маркетингот при што се зема во предвид ефикасноста и ефикасноста сите маркетинг активности

17) Дали и кои од наведените финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите ги користите

- a) Не користиме финансиски индикатори
- b) Профитабилност

- c) Нето сегашна вредност на маркетинг вложувањата (NPV)
- d) Внатрешна стапка на враќање на инвестициите (IRR)
- e) Враќање на маркетинг инвестициите (ROMI)

18) Дали и кои од наведените нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите ги користите

- a) Не применуваме нефинансиски индикатори
- b) Индикатори поврзани со потрошувачите
- c) Индикатори поврзани со брендот
- d) Животната вредност на потрошувачите
- e) Останати индикатори

19) Дали сте подготвени да имплементирате пософистицирани модели за мерење на маркетинг ефектите доколку истите имаат прифатлива цена

- a) да
- b) не