

**Prethodno saopštenje**

**UDK 338.48:640.412(497.16)**

**DOI 10.7251/SVA1714236B**

**COBISS.RS-ID 6492696**

# **ANALIZA INDIKATORA OPŠTEG I KOOPERATIVNOG POSLOVANJA MALIH HOTELA U CRNOJ GORI**

**Msc Tena Božović<sup>1</sup>**

HEC Fakultet za internacionalni menadžment u turizmu i hotelijerstvu –  
Miločer

**Apstrakt:** Tradicionalne koncepcije poslovanja polako zaostaju za novim metodama koje uključuju mnogo složenije mehanizme i stvaraju drugačiju percepciju kod potrošača. Kao što se promjene dešavaju na strani potražnje tako i ponuda u pronalaženju adekvatnih rješenja profilise drugačiji sistem djelovanja, prilagodjeniji očekivanjima kupca.

Strateška udruženja u hotelskom sektoru postaju uočljiva. Egzistiranje hotela kroz hotelske lance, konzorcijume ili druge oblike kooperacije postaje mnogo jednostavniji proces pridruživanja savremenim evolutivnim tokovima i otvara drugačiji pristup u oba smjera, ponuda-potražnja, potražnja-ponuda. Prednosti umrežavanja na horizontalnom nivou u turističkoj industriji manifestuju se najviše upravo u segmentu tzv. malog hotelijerstva.

U radu se analizira stanje, rast i razvoj malih hotela u Crnoj Gori kroz mogućnosti integracionih procesa. Teži se jasnijem profilisanju strateških smjernica kojima bi se kroz složenije organizacione strukture podigla konkurentnost i obezbjedila ekonomska održivost destinacije. Da bi se realizovali postavljeni zadaci i dosegli traženi odgovori sprovedeno je anketno istraživanje na uzorku malih hotela na cijeloj teritoriji posmatrane destinacije.

**Ključne riječi:** *malo hotelijerstvo, kooperativnost, Crna Gora.*

## **UVOD**

Savremena turistička kretanja karakterišu brze modifikacije i na strani ponude i na strani potražnje. Moderni turisti za vrlo kratak vremenski period mjenjaju svoje zahtjeve i motive putovanja i često nemaju razumjevanja za nedostatak predusretljivosti od strane turističke inudstrije. “Gost je uvijek u pravu“ (Ellswort Statler), dobro poznata izreka jos iz perioda rađanja hotelske industrije u svijetu, imperativ je kome se pokorava ukupna turistička ponuda, a posebno hotelski sektor kao njen

---

<sup>1</sup> Master ekonomije, doktorant na Univerzitetu Mediteran, Podgoric, e-- mail: [tena.perovic@gmail.com](mailto:tena.perovic@gmail.com)

vitalni segment. Adaptivnost, inovativnost, kreativnost, reorganizacija samo su neke od glavnih osobnosti hotelijertva 21 vijeka. Stoga, pronalaženje jedinstvenog mehanizma ponude koja će odgovoriti svim izazovima je vrlo zahtjevan zadatak, ali se njegovo rješenje nazire u strateškom udruživanju u cilju plasiranja i distribucije što cjelovitijeg proizvoda i usluge.

Posmatranjem evropskog tržišta koje se smatra najrelanijom komparativnom veličinom, evidentno je iniciranje segmenta malih hotela kao ključnog dijela u ukupnoj turističkoj ponudi. Kada je riječ o smještajnoj ponudi Crne Gore, rast tog segmenta je primjetan tek poslednjih godina. Objašnjenje za veliki zaostatak u praćenju globalnih trendova može se naći u istorijskoj retrospektivi Crne Gore gdje se naziru česte varijacije kada je u pitanju turistička i hotelska industrija. Od izuzetno intenzivnih razvojnih perioda do razdoblja potpune stagnacije i prisustva ugostiteljske djelatnosti i turističkih kretanja kao sekundarne privredne grane, Crna Gora je prošla trnovit put i tek poslednjih decenija profilisala se kao prvenstveno turističko odredište. Imajući u vidu činjenicu da je turizam industrija koja neizostavno prati i podržava razvoj kompletne infrastrukture i suprastrukture jednog podneblja, razvoj hotelskog sektora je postao okosnica ukupnog crnogorskog privrednog i društvenog napretka.

Period od deset godina se može označiti kao početak ulaska komplementarnih oblika smještaja sa dominantnim udjelom privatnog smještaja. Analizom hotelskih sistema u Crnoj Gori upravo u tom vremenskom razdoblju uočljivo je veliko prisustvo malih nezavisnih hotela koji djeluju ili kao poslovni hoteli ili kao klasični smještajni objekti za prihvataj rekreativaca. Velikim udjelom koji imaju u privrednom razvoju određenog područja po inerciji postaju i značajan predmet posmatranja i primarni cilj unapređenja u smislu ostvarenja što većih benefita, kako na lokalnom, tako i na državnom nivou.

Malo hotelijerstvo je najadaptivnije promjenama na tržištu upravo zahvaljujući lakšem ulasku u djelatnost, nižim početnim investicionim troškovima, specifičnim kvalitativnim obilježjima itd. Na taj način mali hoteli i postaju predmet složenije opservacije i razvijanja mogućnosti za unapređenje njihovog poslovanja kroz složenije organizacione strukture koje bi obezbjedile veću konkurentnost, prepoznatljivost, kvalitet, profit. Imajući u vidu da Crna Gora je prostorno mala destinacija, koja ima izuzetne i prirodne i društvene resurse, autohtoni ambijent i vrhunski kvalitet usluge, gostoljubivost i sve atraktivne elemente ponude, u konstalaciji koja podrazumjeva konzorcijum može postići dugoročni uspjeh, povećanje konkurentnosti i cjelokupnog turističkog sistema.

## **METODOLOŠKI PRISTUP**

Empirijsko istraživanje je vršeno putem anketnog upitnika. Uzorak je stratifikovan po regionima i opštinama Crne Gore (52 ispitanika) sačinjen od svih hotelskih jedinica iz opsega kategorije malih hotela, uključujući

kroz intervju i određene nivoe uprave poput Nacionalne i lokalnih turističkih organizacija, turističke privrede, ostalih djelatnosti povezanih sa turizmom i hotelijerstvom prvenstveno i stanovništva turističkih mjesta.

Istraživanje je strukturirano na način da utvrdi: opšte podatke o lokaciji, kategoriji, vlasništvu hotela, uopšte njihovu profilnu sliku; njihov stav prema kooperaciji; karakteristike kooperacija u koje su uključeni; važnost određenih elemenata u procesu odlučivanja o ulasku/neulasku u kooperaciju; potencijalne aktivnosti hotela u tom pravcu; subjekte koji mogu podržati i podstaći kooperativne aktivnosti.

Sistematizacijom pitanja su profilisane tri ključne cjeline rada.

1. *Informacije o analiziranim hotelima* (kategorizacija hotela, lokacija, veličina, vlasništvo, dužina poslovanja, broj soba, zaposlenih, prosječan broj domaćih i istranih gostiju)
2. *Indikatori poslovanja na tržištu*
3. *Indikatori kooperativnog poslovanja hotela*

Cilj istraživanja je bio da se potvrde stavovi o nesignifikantnosti kooperacije u domenu malog hotelijerstva u Crnoj Gori, nepostojanju horizontalnih vidova umrežavanja hotelskih preduzeća i nedovoljne edukovanosti hotelijera o integracionim procesima.

Prilikom obrade dobijenih rezultata je korištena frekvencijska analiza, gdje su prikupljeni podaci analizirani na osnovu vrijednostifrekvencija i procenata. Pored toga, u nekim dijelovima opservacije, gdje je trebalo izvršiti poređenje rezultata na više varijabli, rezultati su predstavljeni aritmetičkim sredinama.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se utvrdile osnovne karakteristike procesa udruživanja u malom hotelijerstvu u Crnoj Gori, početkom 2016. godine sprovedeno je istraživanje metodom anketiranja na okviru uzorka od 111 malih hotela<sup>2</sup>, kao i dubinskim intervjuom. Statističke jedinice sprovednog istraživanja bili sumali hoteli kapaciteta do 80 kreveta, a anketu su ispunjavali vlasnici, direktori hotela i menadžeri prodaje. Uzorak hotela koji su bili učesnici ispitavanja većinom je iz primorske regije, zbog prevashodno turističke razvijenost primorskog pojasa u odnosu na centralni i sjeverni region i samim tim veća koncentracija smještajnih kapaciteta. Od ukupno 111 poslanih anketnih upitnika, povratno je dobijeno pravilno ispunjenih 52 što je reprezentativan uzorak i vjerodostojno predstavlja okvir za istraživanje.

Obradom prve cijeline pitanja koja se odnosila na opšte karakteristike hotela, njihovu lokaciju, kategorizaciju, veličinu hotela, broj zaposlenih, vlasništvo, prosječnu popunjenost i prosječni godišnji rast noćenja i prihoda, definisan je profil ispitanika.

---

<sup>2</sup> Monstat <http://www.monstat.org/cg/page.php?id=444&pageid=45>, podatak iz 2015 godine.

Tabela 1. Kategorizacija hotela

kategorija	3 zvjezdice	4 zvjezdice	5 zvjezdica	apartmani izdavanje
+	21	29	2	

Među ispitanim hotelima njih 21 su kategorisani kao hoteli sa 3 zvjezdice, 29 kao hoteli sa 4 zvjezdice, dok ih je najmanje sa 5 zvjezdica (njih 2), što ukazuje na visok kvalitet usluge.

Tabela. Prisustvo na tržištu

Godine poslovanja	1-5	5-10	10-15	više od 15
+	15 (28,8%)	18 (34,6%)	6 (11,5)	13 (25,0%)

Najveći broj hotela se ne može pohvaliti tradicijom u poslovanju, potvrđujući ranije navedenu činjenicu da se sektor malog hotelijerstva pojavljuje u hotelijerstvu Crne Gore tek unazad deceniju kao ozbiljan segment ponude. Naime, 28,8% analiziranih hotela posluje manje od 5 godina a 34,6% između 5 i 10 godina. Gledano u cjelini, preko 65% analiziranih hotela nema u svome CV-ju tradiciju na koju se može osloniti. Čvrtina analiziranih hotela (25%) može kao jednu od svojih pozitivnih strana navesti činjenicu da su na tržištu prisutni više od 15 godina što bi svakako trebalo da im donosi određene pogodnosti/prednosti u poslovanju.

Tabela 3. Broj zaposlenih

Broj zaposlenih	1 - 10	11 - 25	26 -
+	31 (59,6%)	16 (30,77%)	5 (9,6%)

Posmatrajući broj zaposlenih po analiziranim hotelima možemo zaključiti da se uglavnom radi o manjim kapacitetima koji raspolazu u najvećem broju slučajeva sa manje od 10 radnika (59,6%) ili u najboljem slučaju do 25 radnika (30,77). Na osnovu ovoga pokazatelja se može pretpostaviti da većina hotela posluje sa brojem uposlenih manjim od optimalnog što se odražava negativno na opseg, kvalitet i efikasnost poslovanja i najbitnije na rentabilnost poslovanja.

Kada je u pitanju lokacija treba istaći da se od ukupno 52 analizirana hotela čak njih 48 nalazi u središtu turističkog mjesta i dominiraju hoteli na moru. Najveći broj hotela raspolaze sa kapacitetima manjim od 25 soba i najveći broj analiziranih hotela u privatnom vlasništvu – nezavistan hotel (86,5%), član konzorcijuma (12,5%), dok preostalih 1% hotela pripada hotelskim grupama.

### **Analiza indikatora poslovanja na tržištu**

Tabela 4. % noćenja kada (poslovni gosti i rekreativci) u 2015?

Poslovni gosti	%	Rekreativci	%
0	34,6		1,9
- 10	23,1		32,7
11 -20	15,4		15,4

<b>21 -30</b>	<b>9,6</b>	<b>26,9</b>
<b>31 -40</b>	<b>1,9</b>	<b>13,5</b>
<b>41 -50</b>	<b>1,9</b>	<b>7,7</b>
<b>51 -60</b>		<b>0,0</b>
<b>61 -70</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>
<b>71 -80</b>	<b>3,8</b>	<b>0,0</b>
<b>81 -90</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</b>
<b>91 -100</b>	<b>5,8</b>	<b>0,0</b>

Najvećem broju hotela poslovni gosti uopšte ne predstavljaju glavne klijente (34,6%). Činjenica koja pokazuje da je poslovnih gostiju manje nego rekreativaca je da je najviše hotela kojima poslovni gosti čine 10% noćenja (ukupno 23% analiziranih hotela) i između 11 i 20% noćenja (ukupno 15,4% analiziranih hotela). Nasuprot tome kod 32,7% ispitanih hotela rekreativci čine do 10% noćenja, kod 15,4 % ispitanih hotela rekreativci čine od 11 do 20% noćenja, i kod 26,9 % ispitanih hotela rekreativci čine između 21 do 30% noćenja. Veći procenat klijenata ispitanim hotelima čine rekreativci.

Tabela 5. % noćenja domaćih i stranih gostiju u 2015

<b>Domaći gosti</b>	<b>%</b>	<b>Strani gosti</b>	<b>%</b>
<b>0</b>	<b>1,9</b>		
<b>- 10</b>	<b>7,7</b>		
<b>11 -20</b>	<b>3,8</b>		
<b>21 -30</b>	<b>1,9</b>		<b>1,9</b>
<b>31 -40</b>			<b>1,9</b>
<b>41 -50</b>			<b>9,6</b>
<b>51 -60</b>	<b>3,8</b>		<b>26,9</b>
<b>61 -70</b>	<b>7,7</b>		<b>13,5</b>
<b>71 -80</b>	<b>13,5</b>		<b>23,1</b>
<b>81 -90</b>	<b>9,6</b>		<b>23,1</b>
<b>91 -100</b>	<b>50,1</b>		<b>1,9</b>

Tabela pokazuje da u više od 50% ispitanih hotela domaći gosti ostvaruju između 91 i 100% noćenja. Za domaće goste još vrijedi navesti da za 9,6% ispitanih hotela domaći gosti obuhvate između 81 i 90% noćenja, dalje u 13,5% ispitanih hotela domaći gosti obuhvate između 71 i 80% noćenja, dok kod 7,7% analiziranih hotela domaći gosti obuhvataju između 81 i 90% noćenja.

Kod stranih gostiju je situacija nešto drugačija. Naime, ovdje oko 26,9% analiziranih hotela ostvaruje između 51 i 60% noćenja stranih gostiju, a kod 23,1% ispitanih hotela strani gosti ostvaruju između 71 i 80% noćenja i između 81 i 90% noćenja.

Na pitanja o prosječnom godišnjem rastu broja noćenja i prihoda 30% ispitanika se izjasnilo da u posljednje tri godine nisu zabilježili rast od 10-20 % najviše.

### **Analiza indikatora kooperativnog poslovanja hotela**

Kooperacija je slobodan, svjestan i ugovorni zajednički rad dva ili više nezavisnih preduzeća sa ciljem postizanja sinergijskog efekta i iz njega proizilazećih prednosti za sve koji su uključeni. Može da bude horizontalna (hotel u kooperaciji sa drugim hotelima), vertikalana (hotel sa preduzećima iz istog vrijednosnog lanca; razni dobavljači) i lateralna kooperacija (Vaš hotel u kooperaciji sa partnerima iz drugih branši).

Od ukupnog broja analiziranih hotela svih 52 su uključeni u određen oblik kooperacije. Najviše je analiziranih hotela (84,61%) uključeno u vertikalnu kooperaciju, dok je 21,5% uključeno u horizontalni oblik kooperacije. Konačno, svega 3,8% (ili 2 analizirana hotela) je uključeno u lateralni oblik kooperacije. Dalja analiza uključenosti hotela u različite vrste hotelskih grupa pokazuje da najveći broj hotela (njih 80,8%) nije član hotelske grupe. Suprotno tome 13,5% hotela je u sastavu grupe kojoj je članstvo zasnovano na lokalnom nivou, a svega 3,8% hotela je u sastavu grupe kojoj je članstvo zasnovano na nacionalnom nivou i samo 1,9% (jedan hotel) je uključen u međunarodnu hotelsku grupu ili konzorcijum.

Ukoliko se posmatra forma ugovora na kojoj je zasnovana kooperacija, dobijeni rezultati pokazuju da od 52 analizirana hotela njih 9 (17,13%) pripada kategoriji kooperacija bez ugovora, 27 (71,2%) kategoriji kooperacija u obliku zajedničkog preduzeća odnosno kapitalnom povezivanju, i 6 (ili 11,5%) kategoriji fuziju koja podrazumijeva ekonomsko i pravno spajanje preduzeća.

Analizom ove sekvence podataka jasno je da je kooperativnost zastupljena samo u formama vertikalne povezanosti u oba smjera bazirana na usmenim dogovorima bez ugovora. Takođe jako mali je broj jedinica koje imaju neki oblik horizontalne koncentracije, ali i u tom slučaju se radi o labilnoj saradnji koja se ne temelji na jačim ugovornim osnovama i sa pretenzijama za dugoročnu saradnju i širenje.

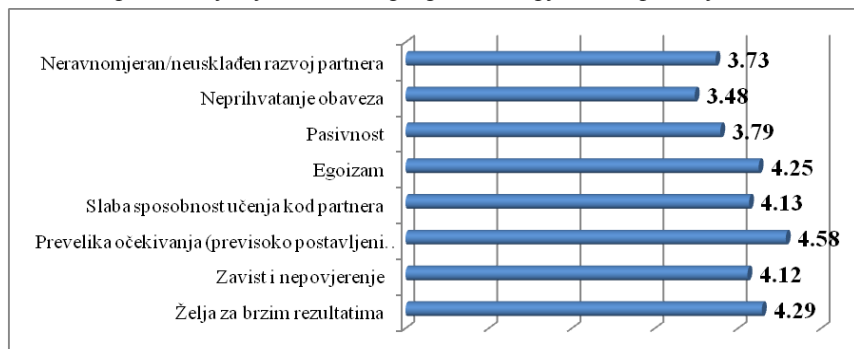
Imajući u vidu nisku kooperativnost već na osnovu prethodnih rezultata, kao i nizak nivo svjesnosti saznanja o mogućnostima udruživanja u konzorcijume ili neke druge integracione oblike, dalji podaci oslikavaju stavove lica koja su kao reprezentanti hotela popunjavala anketni upitnik i stoga ga s obzirom na veličinu uzorka možemo reflektovati na cjelokupan sektor malog hotelijerstva u Crnoj Gori.

Grafikon - 1. Važnost pojedinačnih elemenata za uspjeh kooperacije



Grafik pokazuje da se prema kriterijumu važnosti za ukupni uspjeh i opstanak kooperacije, elementi grubo mogu razdvojiti u dvije grupe. Jednu čine jasni ciljevi kooperacije ( $M=4,69$ ), jasna pravila igre ( $M=4,56$ ), povjerenje među kooperativnim partnerima ( $M=4,50$ ), i detaljno planiranje kooperacije (4,44) čine grupu elemenata koji se prema pojedinačnim vrijednostima aritmetičkih sredina smatraju najvažnijim za uspjeh i opstanak kooperacije. Sa druge strane, periodična evaluacija i kontrola rezultata ( $M=3,81$ ), ravnomjerna i pravedna raspodjela dužnosti ( $M=3,94$ ), i intenzivni kontakti ( $M=3,96$ ) su procijenjeni kao manje važni elementi za ukupno održavanje i razvoj ostvarene kooperacije.

Grafikon - 2. Koliko, po Vašem mišljenju, sledeće karakteristike partnera povećavaju vjerovatnoću propasti/neuspjeha kooperacije?



Ako pogledamo grafikon 2, možemo zaključiti da se kao najčešći faktori neuspjeha/propasti kooperacije navode prevelika očekivanja ( $M=4,58$ ), želja za brzim rezultatima ( $M=4,29$ ), i egoizam ( $M=4,25$ ). Prema srednjim vrijednostima dobijenih procjena navedenih faktora kao najmanji vjerovatni faktori propasti kooperacije se izdvajaju neprihvatanje obaveza ( $M=3,48$ ), neusklađen razvoj partnera ( $M=3,73$ ) i pasivnost ( $M=3,79$ ). Gledano u cjelini, možemo zaključiti da su najvjerovatniji procijenjeni faktori neuspjeha kooperacije u stvari nerealan pristup poslovanju i koji nije zasnovan na realnim kapacitetima, uslovima i činjenicama, kao i zavist i neke mentalne barijere koje su duboko ukorijenjene i predstavljaju jedan od ključnih inhibitora za preuzimanje složenijih izazova u pogledu strateškog udruživanja.

Obzirom na to da svi hoteli pripadaju određenoj vrsti hotelske grupe, zanimljivo je bilo provjeriti da li oni male hotele smatraju svojom direktnom konkurencijom. Naime, intencija je bila da se dodje do odgovora koji će ukazati na stepen spoznaje kooperativnosti i konkurentnosti kod ispitanika. Na postavljeno pitanje 19 (36,5%) hotelijera odgovorilo je da im mali hoteli predstavljaju konkurenciju dok 33 (63,5%) smatra da to ne može biti slučajšto upućuje na zaključak da postoji visok stepen svijesti malih hotelijera kako jedino udruženi mogu ostvariti bolje rezultate poslovanja i tržištu ponuditi konkurentniji proizvod. Važno je stoga jače promovisati pozitivne učinke udruživanja malih hotela na turističkom tržištu.

### ZAKLJUČAK

Na savremenom turističkom tržištu fenomen malog hotelijerstva ima dominantan udio. Mali hoteli zahvaljujući svojim specifičnim karakteristikama poslovanja mogu odgovoriti na zahtjeve modernog turista, a kroz kooperativne mehanizme i doprinjeti eliminisanju brojnih nedostataka poslovanja i podizanju nivoa konkurentnosti destinacije. To ih čini ujedno i najprihvatljivijim starteškim modelom poslovanja naročito u destinacijama kao što je Crna Gora.

Istraživanje koje je sprovedeno na uzorku malih hotela u Crnoj Gori je ukazalo na niz indikatora koji ukazuju na mogućnost integracionih procesa u toj sferi. Neki od njih su :brojnost i visoka kategorizacija malih hotela, prepoznatljivost modela umrežavanja malih hotela u formi konzorcijuma, starteških udruženja u okruženju, ali nedostatak inicijative za realizaciju sopstvenih .Stavovi izneseni u istraživačkom postupku su ukazali na svjesnost, ali trenutnu zatvorenost ka inovacijama, prilagodljivost izraženoj sezonalnosti i nepostojanje vizije o dugoročnom razvoju. Razlog je u niskom nivou edukovanosti koja se kroz brojne seminare, treninge, projekte od strane turističkih organa države,kako na lokalnom tako i na nacionalom nivou može vrlo lako prevazići. Na taj način bi se hotelijerima približile sve vrijednosti koje takvi sistemi nose, a kao najznačajniji se mogu istaći<sup>3</sup>: unapredjenje nepovoljne strukture smještajnih kapaciteta, profita i strukture gostiju, veći prihodi po gostu, ali i multiplikativni efekti na lokalnu zajednicu.

Brojni su razlozi „za“ i „protiv“ uvođenja novih upravljačkih mehanizama u sistem poslovanja, ali im treba pružiti šansu. To je projekat sa dugoročnim investicijama, ali riskantan. Poredjenjem prednosti i nedostataka kada je riječ o strateškim udruženjima, pozitivni impakti su mnogo veći. U uslovima visoke konkurentnosti, otvaranja novih turističkih tržišta i neizvjesnosti opstanka treba pribjeći prihvatanju novih funkcionalnih modela upravljanja koji su se već afirmisali na vodećim tržištima.

---

<sup>3</sup> Vlahov, A., *Starteško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj*, Asta Turistica, Vol 26, str 52.



## ANALYSIS OF INDICATORS OF GENERAL AND COOPERATIVE MANAGEMENT OF SMALL HOTELS IN MONTENEGRO

Tena Božović MA

**Abstract:** Traditional bussiness and management conceptions are getting slowly behind new methods which include more complex mechanisms, producing different perceptions to consumers.

As changes occur on the demand side , so and supply, in order to find adequate solutions, profiles a different system of action which is more adapted to the needs of customers.

Strategic associations in the hotel sector are becoming more visible. The existence of hotels through different hotel chains, consortia or other forms of cooperation becomes much simpler process of joining the moder evolutionary trends, opening a different approach in both directions, the supply - demand, demand - supply. Benefits of networking on a horizontal level in the tourism industry are manifested mostly in the segment of the so-called small hospitality.

This paper analyzes the status, growth and development of small hotels in Montenegro through possibilities of integration processes. The goal is – a clearer profiling of strategic guidelines in order to raise competitiveness and ensure the economic viability of destinations, through complex organizational structures. In order to achieve these tasks and to get required responses, sample survey was conducted on small hotels in the whole territory of the observed destinations.

**Key words:** *small hospitality, cooperativeness, Montenegro.*

### LITERATURA

1. Holverson,S.,Revay,F.,(2006),*Perceptions of European Independant Hotelier*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 18, pp.398-413.
2. Vlahov, A., *Starteško udruživanje u funkciji podizanja konkurentnosti malih i obiteljskih hotela u Hrvatskoj*, Asta Turistica, Vol 26.
3. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Rijeka.

**Internet izvori:** <http://www.monstat.org/cg/>