



INDIKATORI KONKURENTNOSTI „CONDO“ HOTELA

Jovan Vukotić*

HMC – Hotel Management Company, Beograd, Republika Srbija

Apstrakt:

Uspešnost rada CONDO hotela na određenoj turističkoj destinaciji, lokaciji i regiji direktno zavisi od niza uslova, faktora, pravila, organizacije i metodologije operativnog rada, pravilnog analitičkog sagledavanja, planiranja i postupanja uz najuspešnije upravljanje nizom indikatora, koji prepoznaju i omogućavaju potpunu konkurentnost „condo“ hotela na turističkom tržištu. Indikatori konkurentnosti „condo“ hotela kompleksan su i bitan putokaz u prepoznavanju i usmeravanju neophodnog niza stalnih aktivnosti, procesa i mera za ukupno upoznavanje, uspostavljanje, primenu, kontrolu i ocenjivanje konkurentnosti.

Definisanjem „condo“ hotela i prepoznatih objektivnih i subjektivnih indikatora konkurentnosti jasno se nameću oblici i šira konkurentnosti „condo“ metoda rada, kao i odnosi koji određuju mesto primene i ocene uspešnosti.

Kroz indikatore se uspostavljaju i definišu: okviri propisanih pravila i normi za izvršenje, poslovno-radni ambijent, okruženje i uslovi rada, kao i bitni opšti prirodni, ekonomski, politički, kadrovski i drugi hotelski i prateći programi. Takođe su bitne osnove plana organizacije i korišćenja šireg turističkog hotelskog prostora, niza aktivnosti za konceptijske strategije rada i razvoja svih vrsta, kao i druga pravila, karakteristike i uslovi realizacije programa unapređenja i ostvarivanja planirane tražnje i pozicioniranja „condo“ hotela i ponuđenog hotelsko-ugostiteljskog i ukupnog turističkog proizvoda. Snažna međuzavisnost i promenljivost karaktera i uticaja raznovrsnih indikatora konkurentnosti koji utiču na uspešnost rada „condo“ hotela u realnim uslovima, vremenu i procesima, bez obzira na vrstu, oblik, razvijenu poziciju, snagu i obim uspostavljene i primenjene vrednosti, ukazuju na bitnu uzajamnu povezanost i potrebu sagledavanja i praćenja u primeni, na konkretnom primeru prepoznatog „condo“ hotela na domaćem turističkom tržištu.

Ključne reči:

indikatori,
konkurentnost,
„condo“ hotel,
međuzavisnost,
promenljivost.

1. UVOD

U okviru turističkih destinacija prepoznate su usluge hotelskog smeštaja svih vrsta i modela kao jedna od bitnih karika u lancu vrednosti. Indikatori konkurentnosti hotela a svakako i „condo“ hotela na određenoj turističkoj destinaciji bitan su pokazatelj u prepoznavanju i usmeravanju neophodnog niza stalnih aktivnosti, procesa i mera za ukupno upoznavanje, uspostavljanje, primenu, kontrolu i ocenjivanje konkurentnosti hotela svih vrsta, kao i destinacije u celini. Najčešće je konkurentnost hotela na određenoj lokaciji doprinela razvoju i planiranoj poslovnoj komercijalizaciji turističke destinacije a osnovni pokazatelj tržišne tražnje određene destinacije ne može se ni zamisliti bez definisanja pokazatelja konkurentnosti direktno hotelskih smeštajnih kapaciteta. U budućem razvoju „condo“ hotela ukupan poslovni uspeh ne može se zamisliti bez jasno definisane, ocenjene i u praksi primenjene konkurentnosti, koja doprinosi kako početnim implementacijama na lokacijama tako doprinosi punom uspehu i razvoju jasno zaokruženog tržišta tražnje na kome se „condo“ hotel uspešno i pozicionira.

Uspešnost „condo“ hotela bitno se prepoznaje kroz primenu definisanih indikatora konkurentnosti posebno u delu

inovativnih svojinsko-vlasničkih odnosa, upravljačkog menadžmenta, komercijalnih odnosa i efekata iz tržišnog pozicioniranja i plasmana kao i drugih prepoznatih prednosti i povoljnosti koje ovaj kombinovani model hotelskog smeštaja donosi na domaće turističko tržište sa obezbeđenom konkurentskom prednošću.

2. REZULTATI I DISKUSIJA

2.1. Osnova strategije konkurentne diferencijacije „condo“ hotela

Hotelska industrija i hotelijerstvo u svim funkcionalnim svojstvima zauzima svakako najbitnije mesto glavnog aktera u realizaciji planiranih ciljeva turističkog proizvoda i određene turističke destinacije. Osnove strategije konkurentne diferencijacije hotela vrste „condo“ sastoje se u nizu generalnih i pojedinačnih postupaka i aktivnosti da u procesu realne implementacije i tržišne pozicioniranosti postigne veću tražnju, kvalitetnije zadovoljenje potreba gostiju i u celini postigne bolje merljive efekte od konkurentnih objekata. Bitnu osnovu konkurentne diferenciranosti „condo“ hotel postiže prepoznatim vrednostima koje upravo dolaze iz samog bića, predmeta i modela ove vrste hotela.

* jovan.vukotic@yahoo.com



Uobičajene karakteristike „condo“ hotela određuju se i prepoznaju kroz svojinu, zemljišno knjižno vlasništvo jednog ili više vlasnika nad smeštajnim hotelskim jedinicama sa upisanim teretom ugovorenog upravljanja objektom i smeštajnim jedinicama od strane menadžment kompanije (ugostitelja). Takođe pripadajući komercijalni ugovor u potpunosti uređuje bitna međusobna prava i obaveze između menadžment kompanije i vlasnika hotelske smeštajne jedinice. „Condo“ hotel je inovativan turistički proizvod koji već u začetku implementiranja ima prepoznate konkurentne vrednosti i razlikovanja koji ga čine jedinstvenim i bitnim turističkim proizvodom na domaćem turističkom tržištu. Znanje i novostvorene mogućnosti ulaganja u „condo“ hotele mogu se smatrati značajnim konkurentno diferenciranim indikatorom koji ovom novom turističkom proizvodu obezbeđuje značajnu i posebnu pažnju, zainteresovanost i bitnu tražnju.

Razumevanje bitnih obeležja i specifičnosti „condo“ hotela kao i kondominijumskog „stila života“, kao specifične vrste kombinovanog stambenog korišćenja prostora sa karakterom klasičnog hotelskog proizvoda, čije su karakteristike konkurentnosti prepoznate i jasno primenjivo definisane i na domaćem turističkom tržištu, definišući potrebu intenzivne početne razrade kroz pripremu i implementiranje u domaću turističku praksu.

Strategija konkurentnosti i diferenciranja hotelskog proizvoda vrste „condo“ postavlja se generalno kroz primenjivo implementiranje i neophodna je osnova tržišne prepoznatljivosti i tražnje uz realne različitosti od sličnih vrsta hotelskog proizvoda u domaćoj praktičnoj primeni i hotelsko-turističkom poslovanju.

Kriterijumi definisanja konkurentne predosti teorijski i praktično su univerzalni i opšte primenjivi i na „condo“ hotele tako da: „Postizanje konkurentne prednosti korišćenjem strategije diferenciranja proizvoda može biti ostvareno primenom sledećih kriterijuma:

- ◆ kvaliteta proizvoda;
- ◆ pouzdanosti proizvoda;
- ◆ inovacije proizvoda povezane sa zaštitom patenata;
- ◆ inovacije proizvoda i liderstva u tehnološkim inovacijama;
- ◆ dodatnih usluga;
- ◆ karakteristika proizvoda (uvećani proizvod);
- ◆ usluge-servisa;
- ◆ imena firme-proizvoda“ (Popesku, 2009).

2.2. Osnove stratejskih elemenata marketinga u prepoznatoj konkurentnosti „condo“ hotela na turističkoj destinaciji

Stratejski menadžment turističke destinacije podrazumeva više sinhronizovanih i jedinstvenih elemenata kao što su definisanje stratejskog menadžmenta, strateško upravljanje na tržištu i organizaciono upravljanje, delokrug i obim poslovanja turističkog proizvoda na tržištu, definisanje ciljeva, sprovođenje analiza i dr. Navedeni elementi primenjivi na turističkoj destinaciji u svemu se prenose i implementiraju principom akcije i reakcije u odnosu na hotele, posebno „condo“ vrste, imajući u vidu sve zainteresovane učesnike u realizaciji i mogućnosti dodatnog komercijalizovanja a dobrim održavanjem od strane upravljača i povećanjem kapitalne vrednosti objekta (nekretnine)(Čerović, 2009).

Proces stratejskog menadžmenta „condo“ hotela i turističke destinacije sa kojom je u neraskidivoj koheziji, može se osloniti na stratejsku analizu kao i na formulisanje i implementiranje strategije uspešnog marketinga u realizaciji. „Jedan globalni konceptualni okvir marketing menadžmenta turističke destinacije može se u celosti primeniti i na „condo“ hotele i treba da obuhvati sledeće elemente:

1. Situacionu analizu;
2. Formulisanje misije, ciljeva i smernica;
3. Formulisanje odgovarajućih globalnih strategija;
4. Definisane stratejskih i taktičkih poteza za instrumente marketing mix-a;
5. Dizajniranje organizovanosti; i
6. Kontrolu aktivnosti.

Svaki od pomenutih elemenata trebalo bi da predstavlja posebno područje fokusa menadžera na turističkoj destinaciji i realizaciji projekta, a razumevanje sadržine elemenata da postane „*condito sine qua non*“ budućeg rasta i razvoja destinacije, s jedne strane, ali i ukupne turističke ponude svakog pojedinačnog biznisa u tim okvirima, s druge strane.“ (Bakić, 2009). Vidna je komplementarnost i kohezija „condo“ hotela sa navedenim delovima globalnog koncepta strategije marketng menadžmenta turističke destinacije.

Značajan element sa bitnom ulogom u sticanju konkurentnosti turističke destinacije u svakom smislu je prostor. Stratejski to je generalni i bitan konkurencijski obnovljivi resurs. „Prostor predstavlja osnovni opšti resurs postojanja, opstanka i razvoja ljudskog društva. Prostor jeste sistem, s osnovnim podsistemima: priroda, stanovništvo, ekonomske aktivnosti, javne službe (socijalna infrastruktura) i komunikacije (saobraćajna i tehnička infrastruktura i komunikacioni sistemi).“ (Bakić, 2009)

Takođe u smislu stanovanja, prostor, mesto, lokacija, turistička destinacija može biti dominantan faktor kod domaćih banjskih i planinskih destinacija ili lokacija koje prepoznajemo kao pozicije budućeg primenjivog razvoja gde i gradske i druge sredine u potpunosti odgovaraju budućoj praktičnoj primeni. Bitan je način kako prostor predstaviti, prepoznati, urediti, očuvati, održavati jer se isti i organizuje, koristi, štiti, troši i oštećuje, čuva i obnavlja i isti se mora obezbediti i za dalje procese i dužu budućnost. Prostor kao bitan činilac konkurentnosti predstavlja i mesto opredeljenja i izbora određene turističke destinacije kada je u pitanju opšta univerzalnost „condo stila života“ Jedinstveni životni prostor je ujedno deo karaktera ukupne osnove bića „condo“ hotela te je značajno definisan u pozicioniranju i turističkoj tržišnoj tražnji i prepoznavanju indikatora konkurentnosti (Maksin, 2013).

Navedene osnove stratejskih elemenata marketinga samo su temelj uspostavljanja najznačajnije prepoznate karakteristike i elementa: prepoznate i dugoročno (poželjno trajne) pozicionirane konkurentnosti uspešnog „condo“ hotela i turističke destinacije na jedinstvenom tržištu ponude i tražnje. Konkurentnost „condo“ hotela između ostalog treba definisati i usmeriti u dva osnovna područja generalnih aktivnosti i to:

- ◆ na nivou sinergijski uspostavljenog jedinstva svih činilaca na jedinstvenom makro prostoru turističke destinacije i pozicije „condo“ hotela (u okviru lokalnog, regionalnog i globalnog prostora) i
- ◆ u okviru hotela kao pojedinačnog privrednog subjekta kao direktnog i neposrednog izvršioca i pružaoca usluga gostu u konkretnom objektu, programu ili procesu.



Tražnju turističkog proizvoda vrste „condo“ hotel i generalno turističke destinacije postavljamo u dominantan korelativni odnos prema primenjivoj i efikasnoj konkurentnosti na tržištu procenjujući rezultate u odnosu na konkurenciju. Osnova konkurentnosti turističke destinacije su više slojni nivoi, faktori i elementi. Višeslojnost konkurencije može se ogledati i u tome da se na najnižem a i najvišem nivou konkurencije odvija tržišna borba, od najmanjih tržišnih subjekata, do regionalnih, nacionalnih pa i višenacionalnih ili državnih korporacija na turističkom tržištu. Iz tih razloga se često pojam turističke destinacije, tako i „condo“ hotela, prepoznaje na području prostora koji se može definisati kao jedinstveno područje u smislu povezane tržišne sinergije koja daje i jedinstvenu i širu konkurentnu snagu. Jedinstveno je mišljenje da „osnovni elementi koji čine turističku destinaciju, odnosno destinacijski proizvod, i bez kojih se o njoj ne bi moglo ni govoriti jesu: atraktivnost, pristupačnost i uslovi za boravak“ (Popesku, 2008). U prilog tome je i saznanje da kvalitetan, prepoznat i tražen turistički proizvod mora biti osnova konkurentnosti određene turističke destinacije i stalan proces unapređenja i održivosti čemu trebaju da služe raznovrsne operativne i marketing strategije i politike.

Uloga hotelskog smeštaja je nezamenjiva i može se reći u najvećem broju slučajeva dominantna, kako u razvoju tako i u daljem operativnom radu na destinacijskom, raznovrsnom poslovnom prostoru. Poznati su primeri privrednih sredina gde su hoteli oslonac i podrška ekonomskog organizovanja i razvoja (poslovni hoteli). Poznati su primeri hotelskih objekata i kompleksa koji su na direktan način uticali na razvoj konkretnih destinacija kao što su: Hotel Palisad i značaj za razvoj Zlatibora kao prepoznato jedne od najsnažnijih planinskih i uopšte domaćih turističkih destinacija. Takav uticaj takođe su ostvarili: na Kopaoniku hotel Grand; na Divčibarama hotel Divčibare; na Tari hotel Omorika, na Vrdniku hotel Termal, i mnogi drugi. Značaj i uloga organizovanog hotelskog smeštaja i rad „liderskih“ hotela, nemerljivo je značajan za konkurentnu pozicioniranost turističke destinacije.

Vredan svake pažnje je univerzalan, opšte primenjiv naučni stav Majl E. Portera, o snagama koje upravljaju konkurencijom u turističkoj delatnosti, po modelu pet osnovnih sila čija zajednička jačina određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit među kojima je posebno interesantna opasnost od novih konkurenata. Ozbiljnost ove pretnje definiše šest glavnih barijera i to:

1. Ekonomiju obima;
2. Diferencijacija proizvoda;
3. Zahtev za kapitalom;
4. Troškovna inferiornost nezavisno od veličine;
5. Pristup distributivnim kanalima i
6. Družavna politika (Porter, 2008).

Navedene barijere se najvećim delom mogu primeniti na hotelima vrste „condo“ u kom slučaju se mnoga pitanja uspešno rešavaju poštovanjem ugovorenog pravila obavezujućeg uvođenja menadžment kompanija koje upravljaju, vode projekte i potom operativno poslovanje u svim sferama i fazama rada na najprofesionalniji i potpuno odgovoran i komercijalno održiv način. Hotelski menadžment u svim fazama i modelima, konsaltinga, inženjeringa projekt menadžmenta, pre openinga, developiranja i operativnog vođenja projekta i poslovanja, kada je vođen od strane stručnih i odgovornih stručnjaka ili kompanija, davao je u stvorenim uslovima najbolje rezultate, što je dokaz domaća

hotelsko-ugostiteljska delatnosti u tranzicionim i tekućim periodima poslovanja i operativnog rada istih.

Jedan od ciljeva uspešne tržišne konkurentnosti je konstantno unapređuje turističkog proizvoda i destinacije stalnim operativnim i izvodljivim aktivnostima, podizanjem kvaliteta, tržišne tražnje i ostvarivanjem planiranih programa i rezultata. Zadatak konkurentnosti je privući što više turista i gostiju, ostvariti bolje trendove poslovanja i prometa uz planiran rast produktivnosti kao bitnog pokazatelja održivog poslovanja i razvoja određene destinacije i ekonomsko životnog prostora. Navedeni ciljevi i zadaci nisu jednostavni, posebno ne u konstantnim i turbulentnim vremenskim intervalima i ciklusima. Na osetljivost turističkog proizvoda i destinacije utiče niz faktora i realnih uslova koji se prepoznaju od samog srca turističke destinacije, mesta neposrednog radno-operativnog prostora i ambijenta direktnog pružanja usluge, lokalnog i regionalnog okruženja do najznačajnijih i bitnih makro uslova na nivou nacionalnih ekonomija i globalnih političkih odnosa.

2.3. Međuzavisnost i sinergijsko delovanje indikatora konkurentnosti „condo“ hotela i turističke destinacije

Prepoznata konkurentnost turističke destinacije nije samodovoljna činjenica niti saznanje koje će dovesti do ostvarivanja ciljeva i za pozicionirane hotele, posebno vrste „condo“, čija uspešna realizacija i uspostavljanje profesionalnog upravljanja od strane menadžment kompanije mogu stvoriti i značajne pozitivne predispozicije za investitore u projektima ove vrste. Vrednost implementiranja konkurentnog „condo“ hotela u domaću hotelsku praksu, stvara kvalitet i prednost prepoznavanjem između ostalog inovacija koje donosi i daljim implementiranjem modela rada.

Kompleksna korelacija uzajamnih sinergijskih aktivnosti, procesa i efekata snažno povezuju interese turističke destinacije sa hotelima, toliko snažno da se često mogu i poistovetiti. Ovakav uzajamni odnos međuzavisnosti i sinergijskog delovanja možemo prepoznati i praćenjem niza kvalitativnih, statističkih i dr. pokazatelja, zapisa i merila konkurentnosti a svakako i praćenjem uporednih indikatora konkurentnih rezultata poslovanja, određenih pojava, procesa i ostvarenih ekonomskih ili drugih efekata iz konkretnih i pratćih turističkih, poslovnih i drugih aktivnosti. Poznat je reprezentativan i uticajan Indeks konkurentnosti putovanja i turizma, svetskog ekonomskog foruma (WEF, 2015), koji validnim metodama analizira, istražuje i prati indikatore konkurentnosti turističkih, poslovnih i drugih pratćih delatnosti i pokazatelja u zemljama širom sveta, na nivou nacionalnih destinacija, iste rangira i upoređuje što ima direktan međuzavisni i sinergijski uticaj i na posećenost svih turističkih destinacija i direktnu delatnost hotelskog smeštaja, posebno „condo“ hotela.

Indeks konkurentnosti prepoznaje više fleksibilnih kategorija koje određuju i definišu države kao turističke destinacije i u tom smislu predstavlja reprezentativan i uticajan izveštaj sa kategorijama razvrstanih podindeksa:

1. regulatorni okviri i nacionalna politika sa državnim politikama i merama u oblasti turizma;
2. poslovno okruženje i infrastruktura ekonomskog sistema i odnosa kao i
3. ljudski, kulturni i prirodni resursi koji u celini predstavljaju osnovne temelje turističkog proizvoda i konkurentnost turističke destinacije.



Prethodna tri podindeksa čine 14 prepoznatih generalnih oslonaca, među kojima su između ostalog:

1. politička pravila i propisi koji uređuju politiku razvoja i ukupni regulatorni okvir; ekološka-enviromentalna održivost; opšta sigurnost i bezbednost; zdravlje i higijena; davanje prioriteta putovanjima i turizmu;
2. infrastruktura vazdušnog saobraćaja; infrastruktura ukupnog kopnenog saobraćaja; turistička infrastruktura i izgrađenost; infrastruktura informacionih i komunikacionih tehnologija; konkurentnost cena turističkog proizvoda i usluga;
3. ljudski resursi; naklonost i opredeljenost ka putovanjima i razvoju turizma; prirodne lepote, bogatstva i resursi; kulturni i istorijski resursi.

Navedeni indeksi imaju pun međuzavisni poslovni uticaj na hotele svih vrsta i kvaliteta a posebno „condo“ hotele koji imaju jasno definisan model rada. Ukoliko je upravljački koncept usmeren i na ino elemente (franšizni ili menadžment ugovori sa ino kompanijama i/ili velikim svetskim hotelskim brendovima) onda je jasna i puna sinergijska zavisnost i velike mogućnosti prema inostranim tržištima i korisnicima usluga.

Prema pokazateljima TTCI za 2015. godinu Srbija zauzima 95 mesto sa indeksom 3.34 od 141 države, gde je Španija prva sa procenjenim indeksom 5.31 a na zadnjem 141 mestu je Čad sa 2.43 indeksna poena. Procenjeno mesto i pojedinačni indikatori realno i kompetitivno određuju poziciju ocenjenog ranga i upoređujuće odnose prema drugim nacionalnim ekonomijama ili posebnim podindeksima i kriterijuma vrste klasifikovanja. Srbija kao ocenjena turistička destinacija sa odnosom međuzavisnosti svih pokazatelja konkurentnosti, koje u najvećem delu možemo u potpunosti povezati sa ukupno ocenjenim pokazateljima nacionalnog, turističkog prostora u vrlo značajnom delu mogu se međuzavisno i kompleksno primeniti i na hotele svih vrsta.

Oslonci pokazatelja u potpunosti su primenjivi na hotelsku delatnost kao i na „condo“ hotele, te ih je u tom smislu potrebno praktično primenjivati. U delu južne i zapadne Evrope kao i na svetskom nivou Srbija je bodovana sledećim indeksnim poenima koji imaju pun korelativni odnos i na ocene konkurentnosti hotela u Srbiji (Tabela 1).

2.4. Direktno definisani indikatori konkurentnosti „condo“ hotela

Kroz navedene pokazatelje konkurentnosti možemo procenjivati opšte prednosti „condo“ hotela u odnosu na ostale vrste hotela kao i druge konkurentne vrste smeštaja i turističkih proizvoda na određenim destinacijama i lokacijama. Kroz praćenje ocene indikatora konkurentnosti značajne su i preporučujuće mogućnosti uočavanja prednosti i slabosti kao i šanse i opasnosti (SWOT analiza). Indikatori konkurentnosti ogledaju se između ostalog u sledećim prenetim, opštim prednostima i indikatorima konkurentnosti „condo“ hotela:

- ♦ Zakonom definisani vlasnički odnosi koji omogućavaju jedinstvenost u domaćoj hotelskoj delatnosti, svojini sa pravom raspolaganja imovinom upisanog zemljišno knjižnog vlasnika pojedinačne hotelske smeštajne jedinice;
- ♦ Uvođenje ugovorenog profesionalnog hotelskog menadžmenta koje u potpunosti preuzima odgovorno upravljanje „condo“ hotela, preuzimajući odgovornost za: organizaciju rada i aktivnost hotela u celini, postignute efekte ekonomskog poslovanja, brigu o imovini, plasmanu smeštajnih kapaciteta na tržištu tražnje i drugim ugovorenim obavezama;
- ♦ Mogućnosti novih investiranja uz samofinansiranje i reinvestiranje vlasnika-investitora pojedinačno, novih i već postojećih projekata uz otvaranje novih radnih mesta u svim oblastima hotelsko-restoranske

Tabela 1. Pregled TTCI – Izvod iz bodovanja indeksnim poenima indikatora konkurentnosti

OSLONCI POKAZATELJA KONKURENTNOSTI	Južna i zapadna Evropa				Svet		
	Srbija Indeks	Maksimalan indeks	Prosek regiona	Evropski standard	Srbija Indeks	Maksimalan indeks	Minimalan indeks
Prioritet putovanja i turizam	3,83	6,03 Malta	4,98	0,65	3.83 113	6.03 Malta	2.45 Burundi
Međunarodna otvorenost	2.39	4.25 Holandija	3.71	0.72	2.39 101	5.25 Singapur	1.29 Angola
Konkurentnost cena	4.56	4.56 Srbija	3.93	0.54	4.56 78	6.62 Iran	2.57 Švajcar.
Održivost životne sredine	4.08	5.63 Švajcar.	4.48	0.52	4.08 72	5.63 Švajcar.	2.82 Pakist.
Avio-saobraćajna infrastr.	2.13	5.03 Švajcar.	3.74	0.99	2.13 102	6.75 Kanada	1.42 Čad
Putna i nfastr. Luka i voda	2.95	6.21 Holandija	4.83	1.08	2.95 98	6.45 Hong K.	1.96 Maurit.
Turistička infr. i izgrađenost	4.50	6.83 Austrija	5.72	0.87	4.50 63	6.83 Austrija	1.90 Burundi
Prirodni resursi	1.90	4.59 Španija	3.38	0.95	1.90 135	6.01 Brazil	1.46 Haiti
Kulturni resursi & posl. putov.	1.61	6.69 Španija	3.13	1.95	1.61 67	6.69 Španija	1.02 Lesoto
Poslovno okruženje					3.38 133	6.13 Singap.	2.36 Venec.
Bezbednost i sigurnost					5.46 59	6.70 Finska	2.65 Nigerija
Zdravlje i higijena					6.04 38	6.97 Austrija	1.97 Mozamb.
Ljudski resursi i trž. rada					4.29 89	5.64 Švajcar.	2.30 Maurit.
ICT spremnost (IT)					4.45 56	6.37 Finska	1.31 Čad

Izvor: WEF (2015)



i turističke delatnosti na određenoj destinaciji i povezanom delatnostima „condo“ modelom rada;

- ◆ Kvalitet održavanja uz kapitalno uvećavanje vrednosti imovine iz isplative investicije;
- ◆ Mogućnost prenamene u hotelsku delatnost izgrađenih a neiskorišćenih objekata i nepokretnosti;
- ◆ Usavršavanje i unapređenje poslovnih, menadžment funkcija i ukupnog kvaliteta proizvoda i usluga u delatnosti, posebno kvaliteta ukupnog hotelsko-ugostiteljskog i turističkog proizvoda što hotelski proizvod i uslugu čine prepoznatljivijim i traženijim na otvorenom tržištu;
- ◆ Značajni vrednosno poslovni i razvojni benefiti za aktiviranje lokalne zajednice uz povećanje zaposlenosti;
- ◆ Razvojne mogućnosti u održivoj i vrlo poželjnoj primeni koncepta JPP-a, u delatnosti;
- ◆ Značajni poslovno-razvojni benefiti za sve stejkholdere kao i druge opšte i pojedinačne pogodnosti.

Proverenim i dokazanim kvalitetima na međunarodnom turističkom i stambenom tržištu tražnje kao i realno prepoznatim i primenjivim specifičnostima u domaćim uslovima poslovanja, indikatori konkurentnosti „condo“ hotela jasni su temelji inovativno prepoznatih i stvorenih prednosti i dobrih predispozicija za punu pozicioniranost i tržišni razvoj. Kupovina i svojina hotelskih smeštajnih „condo“ jedinica u odnosu na standardno poznat odmorišni boravak u klasičnim hotelima i drugim smeštajnim vrstama ima jasne prednosti, posebno definisane kroz niz međuzavisnih i prethodno naznačenih subjektivnih pokazatelja konkurentnosti u odnosu na druge oblike odmorišnog smeštaja ali i stambenog boravka, kao što su:

- ◆ Trajna i maksimalna korist od imovine u skladu sa potrebama „condo“ stila života visokog kvaliteta;
- ◆ Stvoreni trajni uslovi pravne sigurnosti poslovanja i investiranja uz najbolju tržišnu kapitalizaciju;
- ◆ Visok nivo ličnog kvaliteta življenja i/ili boravka uz obezbeđen stalan dodatni prihod;
- ◆ Najbolja usklađenost finansijskih, društvenih, vremenskih i drugih resursa u operativnoj realizaciji;
- ◆ Potpuna usklađenost izvodljivosti projekta u odnosu na odloženu i trajnu upotrebu;
- ◆ Maksimalan učinak uz najbolje realizovane efekte iz procesa implementacije i izvodljivosti projekta;
- ◆ Mogućnost boravka u izabranim periodima i po izboru dalji nastavak izbora korišćenja;
- ◆ Investicioni razvoj „condo“ projekta za vlasnike „condo“ smeštajnih jedinica značajno je povoljniji u odnosu na klasične hotele u pogledu ekonomskih efekata investicionog projekta direktno kao i iz daljeg tekućeg poslovanja;
- ◆ Vlasnici „Condo“ hotela kao i smeštajnih jedinica imaju smanjene finansijsko-komercijalne rizike u odnosu na vlasnike klasičnih hotela (Vukotić, 2013).

Pokazatelje konkurentnosti „condo“ hotela svakako možemo posmatrati kao pozitivne i negativne, koji svojim karakterom, porukama, efektima mogu imati značajna dejstva. U međunarodnoj praksi primene uočeni su i rizici koji se mogu ceniti kao negativni indikatori konkurentnosti „condo“ hotela, kao što su između ostalog:

- ◆ Rizici izbora nekompetentne menadžment kompanije od strane „condo“ vlasnika;
- ◆ Preterano habanje smeštajne jedinice zbog prekomerne upotrebe, bez odgovarajuće obnove;

- ◆ Obaveznost vremena rezervisanja korišćenja smeštajne jedinice i od strane vlasnika iste;
- ◆ Dugoročnost međusobno utvrđenih obaveza u „condo“ modelu rada;
- ◆ Mogućnost određenih nerazumevanja, otežanih komunikacija i dezinformisanosti.

2.5. Međuzavisna prilagodljivost i promenljivost indikatora konkurentnosti „condo“ hotela

Pokazatelji pune konkurentnosti „condo“ hotela generalno ili pojedinačno posmatrano, mogu biti između ostalog: metod, način i proces radno-operativnog i ukupnog poslovanja uspešnog hotelskog menadžmenta; ostvarena poslovna i ekonomska politika uz punu tržišnu i ekonomsku konkurentnost; vođenje uspešne hotelske i destinacijske politike planiranja i razvoja; tehničko-tehnološka konkurentnost koju predstavlja moderna hotelsko-ugostiteljska opremljenost; envajromentalna konkurentnost koja je predstavljena u poštovanju najviših standarda kvaliteta zaštite prirode, okoline i šireg hotelskog i destinacijskog prostora; kulturna konkurentnost koja predstavlja visok kodeks destinacijskog i hotelskog standarda kulture svih formi i oblika i dr.

Neophodno je istaći Kalgarijski model turističke a možemo reći i kompetitivnost hotelskih i drugih turističkih proizvoda i sadržaja, koji počivaju na vrlo bitnom procenivanju faktora privlačnosti i odbojnosti. Stvoriti i održati uspešan kriterijum između ovih faktora merilo je koje služi da se iskaže bitna privrženost određenoj destinaciji i hotelima na istoj. „Condo“ hoteli i na ova pitanja mogu dati pozitivne odgovore ali na širem planu mogu biti uslovljeni već prethodno navedenim indeksnim poenima i osloncima indikatora konkurentnosti (TTCI).

Procenjajući privlačnost jasno se nameće potreba najviših nivoa prezentovanja i produkcije kulturnih, etno, tradicionalnih, istorijskih, poslovnih, sportskih, zdravstvenih, odmorišnih kao i sopstvenih programskih sadržaja, manifestacija i događaja koji predstavljaju turističke atrakcije i organizovane događaje. Sve to se može nazvati programima podrške i podržavajućim faktorima i resursima. U prilog navedenog govore i činjenice, da su najveći poslovni kapaciteti u skladu sa „condo“ metodom rada upravo i najveći odmorišni, resort centri širom sveta sa najboljim svetskim hotelima koji obiluju mnoštvom kombinovanih sadržaja, programa i događanja.

Navedeni primeri ukazuju na realno velike mogućnosti „umrežavanja“ „condo“ hotela u okviru svih činilaca i subjekata na određenoj destinaciji u kojoj koordinaciji se stvara najbolji korelativni odnos u interesu celovitih faktora turističke destinacije ali i svih stejkholdera u „condo“ projektu. Umrežena prilagodljivost i promenljivost, odlika su svih sinergijski međuzavisnih aktivnosti u lancu vrednosti, posebno u procesima i fazama pozicioniranja „condo“ hotela, ne samo na destinaciji već i u ukupnom nacionalnom ambijentu kao i tokom daljih dinamičnih ciklusa operativnog rada.

2.6. Uloga „condo“ hotela u upravljanju i održivom razvoju turističke destinacije

Mnogostruka je važnost i značaj uloge „condo“ hotela u upravljanju turističkom destinacijom. „Condo“ hoteli prepoznatim i inovativnim karakterom sopstvenih specifičnih vrednosti imaju posebne interese i mogućnosti uspešnijeg



pristupa svim upravljačkim pitanjima na destinaciji. Sopstveni i profesionalni upravljački menadžment „condo“ hotela stručnije i efikasnije prepoznaje sopstvene i šire potrebe destinacije, kao i umreženu sinergijsku ulogu stručnog i efikasnog upravljanja. Najznačajniji upravljački potencijal planski i sinhronizovano definisanih subjekata na destinaciji odgovoran je za ukupno i uspešno upravljanje, uspešnost u radu i vrlo bitan održivi razvoj, ne samo sopstvenih resursa već i turističke destinacije u celini.

Održivo upravljanje i razvoj destinacije znači i ostvarivanje svih planiranih i neophodnih funkcija koje destinacijski i hotelski menadžment moraju ostvariti u cilju postizanja planirane tržišne konkurentnosti i svih stakeholdera, bez obzira na pravni, vlasnički i društveni karakter i snagu istih. To je interes ukupnog sinergijskog i međuzavisnog nastupa destinacije i turističkog proizvoda vrste „condo“ na tržištu tražnje.

Uspešno i efikasno upravljanje od strane profesionalnog menadžmenta bitan je uslov ukupne uspešnosti rada i poslovanja „condo“ hotela sa značajnom sinergijskom međuzavisnom ulogom u ukupnom upravljanju i održivom razvoju destinacije. Ako se organizuje i ostvari zajednički destinacijski nastup, prepoznaju pokazatelji konkurentnosti i isti adekvatno procenjuju i ostvaruju, utoliko su šanse za postizanje uspeha svih aktera na turističkoj destinaciji realni. Uspešno upravljanje i održivi razvoj između ostalog znače prepoznavanje i postupanje u skladu sa ocenama pokazatelja konkurentnosti turističke destinacije, hotela kao i „condo“ hotela na istoj.

3. ZAKLJUČAK

Implementacija i uspešan rad „condo“ hotela, kao prepoznate i inovativne vrste hotelskog smeštaja na domaćem turističkom tržištu u svemu zavisi od već stečenih uslova i znanja koji su neophodna za punu uspešnost realizacije projekta i daljeg operativnog poslovanja na širem turističkom tržištu. Turistički proizvod „condo“ vrste u svemu prepoznaje tržišne zakonitosti i svoju uspešnost dokazuje kvalitetom dosadašnje međunarodne prakse, standardom

kvaliteta i pravila rada na destinacijskim, tržištima turističke tražnje.

Uspešnost rada „condo“ hotela u svemu je zavisna od generalno stvorenog poslovnog ambijenta, uspešnog i inovativno stručnog upravljačkog menadžmenta uspostavljenog u delu operativnog rada, sa visokim standardima kvaliteta i uspešnosti u struci i jasno definisanim vlasničkim odnosima.

„Condo“ hoteli u svemu imaju definisan model i prepoznatu ulogu u tržišnom segmentiranju i pozicioniranju u okviru kojih dominantnu ulogu ima prepoznavanje, procene i postupanje po bitnim pokazateljima i ocenama tržišne konkurentnosti. Pravilnom procenom, primenom i kontrolom indikatora konkurentnosti u celini se stvaraju uslovi za uspešnu realizaciju projekata „condo“ hotela.

LITERATURA

- Bakić, O. (2009). *Marketing u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Kotler, P., Bowen, J.T., & Makens, J.C. (2011). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: MATE.
- Maksin, M. (2013). *Turizam i prostor*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Popesku, J. (2009). *Marketing u turizmu*. Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija.
- Popesku, J. (2008). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Porter, M.E. (2008). *O konkurentnosti*. Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju.
- Vukotić, J. (2013). Condo hotel kao inovativna i primenjiva vrsta smeštaja u domaćoj hotelskoj ponudi. Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet hotelskog poslovanja / IX Međunarodni naučno stručni-simpozijum Hotelska kuća 2013 (str. 352-374).
- WEF. (2015). *Travel & Tourism Competitiveness Index 2015*. Preuzeto 2. avgusta 2015. sa <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/>

INDICATORS OF COMPETITIVENESS OF "CONDO" HOTELS

Abstract:

The success of "condo" hotels on a certain tourism destination, location and region is directly dependent on various conditions, factors, policies, organization and operating methodologies, proper analytical considerations, planning and management procedures with the most successful series of indicators that recognize and allow for full competitiveness on tourism market. The indicators of destination competitiveness of "condo" hotels are complex and important guidelines in recognizing and directing the necessary range of ongoing activities, processes and measures for the overall recognition, design, implementation, control and evaluation of competitiveness.

By defining "condo" hotels and identified objective and subjective indicators of competitiveness, the diversity of forms and wide competitiveness of "condo" working methodologies, as well as the relationships that determine the place of application and performance assessment are clearly imposed. Prescribed rules and regulations for enforcement, business and working surrounding, the environment and working conditions, as well as general, natural, economic, political, human resources and other hotel and supporting programs are established and defined through indicators. The essentials of organization plan and use of wider destination hotel space, a series of activities for the conceptual work strategy and development of all categories are very important. In addition, the characteristics and conditions of implementation of program improvement and demand realization and "condo" hotel positioning and the offered hotel and overall tourism products are also considered extremely important. The strong interdependence and variability of the character and influence of various competitiveness indicators affecting the performance of "condo" hotels in real-life situations, time and processes, regardless of the type, form, position, strength and the level of established and applied value, indicate significant reciprocity and necessity to overview and monitor the application on a concrete example of recognized "condo" hotels on domestic tourism market.

Key words:

indicators, competitiveness, „condo“ hotel, interdependence, variability.