

**ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА СТРУКОВНИХ
СТУДИЈА
НОВИ САД**

**МЕНАџМЕНТ ТУРИСТИЧКИХ И
ХОТЕЛИЈЕРСКИХ ПРЕДУЗЕЋА**

Бошковић др Татјана

НОВИ САД, 2020. ГОДИНА

др Татјана Бошковић

МЕНАЏМЕНТ ТУРИСТИЧКИХ И ХОТЕЛИЈЕРСКИХ ПРЕДУЗЕЋА

Издавач:

Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад

За издавача:

др Јелена Дамњановић

Рецензент:

др Бојана Ковачевић Берлековић

Електронско издање – помоћна уџбеничка грађа (скрипта)

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

338.48:005(075.8)(0.034.2)

640:005(075.8)(0.034.2)

БОШКОВИЋ, Татјана, 1968-

Менаџмент туристичких и хотелијерских предузећа [Електронски извор] / Бошковић Татјана. - Нови Сад : Висока пословна школа струковних студија, 2021

Начин приступа (URL): <http://vps.ns.ac.rs>. - Опис заснован на стању на дан 03.03.2021. - Насл. с насловног екрана. – Библиографија.

ISBN 978-86-7203-188-1

а) Туризам – Менаџмент б) Хотелијерство - Менаџмент

COBISS.SR-ID 33195017

ПРЕДГОВОР

Скрипта Менаџмент туристичких и хотелијерских предузећа је намењена студентима Високе пословне школе струковних студија у Новом Саду, за наставни предмет Менаџмент туристичких и хотелијерских предузећа, према наставном програму за истоимени предмет у оквиру студијског програма Туризам и хотелијерство. Писање ове скрипте је инспирисано, пре свега, ранијим уџбеницима који су се користили и били предвиђени наставним планом и програмом, као и свим осталим релевантним уџбеницима и литературом из ове области, али и вишегодишњим предавачким искуством аутора. Наставним планом и програмом *циљ предмета* Менаџмент туристичких и хотелијерских предузећа је дефинисан као стицање основних знања о начину пословања свих туристичких предузећа, као значајних економских сегмената, који у великој мери доприносе развоју националне привреде. Студентима ће бити дате смернице у систему управљања на нивоу туристичких и хотелијерских предузећа. Имајући у виду циљ предмета, *скрипта је организована у следећа поглавља:*

Први део чине *Уводна разматрања*, у оквиру којих ће студенти бити уведени у теме и садржај предмета.

Друго поглавље под насловом *Глобални аспекти развоја услужног сектора у свету* се бави појавама као што су: интернационализација и глобализација тржишта као њихове основне карактеристике са посебним фокусом на услужни сектор и трансформацију предузећа која припадају услужној делатности.

Треће поглавље од насловом *Туристичке услуге у светској размени* је посвећено сагледавању позиције и значаја туристичких услуга у светској размени. Обзиром да је значај туристичких услуга у међународној размени директно одређен нивоом и динамиком развоја међународног туризма у свету, посебна пажња је посвећена и овој теми.

Четврто поглавље *Туристичко тржиште* има за циљ упознавање са појмом, компонентама и карактеристикама туристичког тржишта, као и са његовим специфичним начином функционисања које га чини тржиштем посебне врсте. Посебна пажња је посвећена туристичкој тражњи, као доминантном субјекту и факторима који одређују њено понашање на тржишту. Такође, разматране су и карактеристике и фактори туристичке понуде, као и њен положај на тржишту.

Пето поглавље *Туристичке агенције и туроператори* упознаје са основним карактеристикама и значајем њиховог пословања на развој туризма уопште. Нарочита пажња је посвећена посредничкој улози туристичких агенција у туристичком промету, као њиховој основној делатности, као и функцијама туроператора (организатора путовања) који делују као предузетници и посредници што и представља њихову суштинску разлику. Туроператор креира властити производ, док туристичка агенција пласира на тржиште туђе производе.

Шесто поглавље *Организовање туристичког путовања и уговорни односи* је посвећено основним појмовима, елементима, врстама и карактеристикама туристичког аранжмана. Такође, и разумевању основних туристичко-правних односа у области пословања туристичких агенција и основним врстама уговора у овој области, као и њихових карактеристика.

Седмо поглавље *Хотели и хотелско пословање* је посвећено основним појмовима, врстама, условима и карактеристикама хотелског пословања. Такође, пажња је посвећена разумевању промена које се дешавају у пословној оријентацији хотелских предузећа под утицајем савремених тржишних тенденција и кретања.

У *осмом* поглављу под насловом *Продаја хотелских услуга* разматране су специфичности продаје хотелских и других туристичких услуга, као и основне врсте и облици продаје. Такође, након анализе директне и индиректне продаје, истакнуте су предности сваког појединог облика, али су уочени и одређени недостаци.

Девето поглавље *Управљање људским ресурсима у хотелијерству* указује на значај управљања људским ресурсима у постизању високог квалитета услуга хотелских предузећа. У овом делу је разматран утицај различитих фактора на састав и функционисање људских ресурса.

У *десетом* поглављу *Менаџерско планирање у хотелијерству* су разматрани појам и значај стратегијског планирања, као и основни циљеви хотелијерских и других туристичких предузећа који су полазна тачка у овом процесу. Пажња је посвећена и одговарајућим типовима менаџера (општи тип или експерти за поједине пословне функције и подручја) који су задужени за остваривање постављених циљева и реализацију стратегије раста и развоја предузећа.

Једанаесто поглавље *Маркетинг стратегије хотелских предузећа* упознаје са појмом и суштином маркетинг концепта и његовом применом у туризму. У овом делу су разматране традиционалне маркетинг

стратегије сегментације, диференцирања и позиционирања, као и њихове основне карактеристике и користи које доносе пословању хотелских предузећа.

У дванаестом поглављу *Управљање пословним резултатима туристичких предузећа* фокус је на основним појмовима у овој области, факторима који утичу на формирање продајних цена и пословни резултат предузећа. Представљени су основни методи односно приступи који се примењују у одређивању продајних цена у хотелијерству и ресторатерству и важност избора адекватних метода за пословање предузећа.

Очекивања су да ће, након успешног савладавања градива према претходно наведеним темама, бити постигнут *исход предмета* односно да ће студенти бити у стању да препознају и дефинишу основне појмове у пословању туристичких и хотелијерских предузећа, утврде систематизацију појединих објеката у туристичком пословању, препознају структуру хотелске индустрије, користе методе и стратегије планирања и управљања развојем туризма, да примене правне односе у туристичко-хотелијерском пословању, укључе се у систем управљања кадровима и квалитетом, као и да идентификују карактеристике и структуру услуга у угоститељству. Сврха изучавања овог предмета јесте да студенти у потпуности буду спремни да своје знање примене у пракси одређених туристичких предузећа и увере се у којој мери системско управљање свим сегментима туристичких предузећа доприноси развоју целокупне привреде и стварању позитивног економског ефекта.

Нови Сад, децембра 2020.

Аутор

1. УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

Туристички сектор представља важан сегмент међународне, али и националне економије. Из масовних туристичких кретања произилазе значајни економски ефекти како на светску привреду, тако и на економије појединих земаља. Економски значај туризма произилази из туристичке потрошње. Према томе, уколико нема туристичке потрошње нема ни очекиваних економских ефеката.

Новчана средства која су зарадили у местима свог сталног боравка, туристички потрошачи троше у местима која посећују. На тај начин се остварују значајни економски ефекти како за земљу и подручје из којих туристи долазе, тако и за земљу и подручје које посећују. Због позитивних економских ефеката за земљу коју посећују готово да нема земље у свету која није заинтересована за развој туризма.

Туризам, односно туристичка потрошња директно (непосредно) и индиректно (посредно) утиче на економију. Непосредан утицај врши на оне субјекте туристичке привреде који директно продају услуге туристичким потрошачима. У ту групу субјеката спадају: хотелска и ресторанска предузећа, саобраћајна предузећа, трговинска предузећа и друга. С друге стране, туризам посредно утиче на привредне делатности које се јављају у улози добављача туристичке привреде. Овој групи делатности припадају пољопривреда, индустрија, грађевинарство и друге.

У литератури се као најзначајнији директни утицаји на привреду издвајају: утицај на друштвени производ и национални доходак; утицај на развој привредних делатности које чине туристичку привреду; утицај на платни биланс; утицај на запосленост, а преко тога и на животни стандард становништва; утицај на инвестиције и структуру инвестиција и утицај на бржи развој недовољно развијених земаља и региона.

Непосредан утицај туризма на друштвени производ и национални доходак се остварује по основу већ поменутог преливања дохотка из других земаља путем туристичке потрошње. Међутим, туризам утиче и посредно на друштвени производ и национални доходак тако што подстиче развој производних делатности које се јављају као ствараоци

друштвеног производа и националног дохотка. Према томе, иако се туризам не јавља у улози креатора односно ствараоца друштвеног производа и националног дохотка, ипак учествује у њиховој прерасподели.

Делатности на које туризам директно утиче су угоститељство, саобраћај, туристичке и путничке агенције, трговина на мало, занатство и разне комуналне делатности. Дакле, најснажнији утицај туризам врши на делатности које непосредно односно директно пружају услуге туристима. Ове делатности су познате и као основне или непосредне делатности туристичке привреде. Управо се у угоститељству, саобраћају и трговини остварују најзначајнији приходи у туризму јер се ради о делатностима које пружају основне туристичке услуге, пре свега, смештај и исхрана, а затим и превоз и куповину као омиљену активност туриста. Важно је истаћи да се уједно ради о делатностима које приходе остварују и тако што своје услуге продају и домаћем становништву које се такође јавља као корисник њихових услуга.

Требало би истаћи да је утицај на привреду и далеко шири и значајнији него што би се из овога могло закључити. Уколико се разматрају ефекти стране туристичке потрошње онда се може закључити да туризам заправо утиче на целокупну економију путем такозваних мултипликативних ефеката на привреду. И као што Краф каже: „што је већи број руку кроз које прође првобитни новац који плаћа туриста, то је већи ефекат туризма на економију“ (Краф, 1963, стр. 15).

Преко остварених девизних прихода од туризма се остварује значајан утицај на активу платног биланса. Данас су готово све земље у свету заинтересоване да кроз вођење активне туристичке политике и привлачење страних туриста остваре што већу страну туристичку потрошњу и тако побољшају своју платнобилансну позицију. Нарочито је то важно за земље које поседују све природне и друштвене услове за развој туризма, а имају веома неповољан трговински и платни биланс.

У неким земљама, девизни приходи од туризма представљају најзначајнију ставку прихода у платном билансу. Ови приходи се могу третирати као „невидљиви извоз“. Такође, представљају важан ослонац развоја привреде земље у целини. Шире гледано, у укупној вредности светског извоза роба и услуга међународни туризам је најзначајнија појединачна ставка.

С друге стране, туризам такође снажно утиче и на пасиву платног биланса преко издатака становништва за путовања у иностранство. Ови издаци се могу третирати као „невидљиви увоз“. За разлику од девизних прихода, ови издаци нису тако пожељни за земље и оне их не стимулишу него су чак и прибегавале различитим рестриктивним мерама како би се они ограничили. Дакле, државе настоје да привуку односно стимулишу стране туристе да посећују њихове земље, али да своје грађане истовремено дестимулишу да путују у иностранство.

Туризам је и делатност чији развој доноси радна места и утиче позитивно на запосленост, а преко тога и на животни стандард становништва. Обзиром да је туризам хетерогена, разнородна делатност која обухвата различите делатности које су укључене у процес задовољења туристичких потреба, то значи да може представљати значајан фактор запослења односно активирања радно-активног становништва. На тај начин туризам може да допринесе привредном оживљавању одређених подручја и места. Посебно је значајно истаћи чињеницу великог учешћа женске радне снаге, нарочито у хотелима и ресторанима. Ипак, рад у туризму има и одређене специфичности као што је сезонски карактер пословања који се директно одражава и на запосленост односно на велико учешће сезонских радника.

Развој туризма привлачи и велике инвестиције, као што су улагања у развој саобраћајне и комуналне инфраструктуре, за изградњу смештајних капацитета и друге. Ради се о инвестицијама које захтевају значајна средства и време. Ипак, то се позитивно одражава на општу привредну активност (на ангажовање делатности као што су грађевинарство, индустрија друге) и позитивно утиче и запосленост становништва.

Преко преливања друштвеног производа преко туристичке потрошње из једне у другу земљу, као и из једног у друго подручје, туризам утиче на територијалну прерасподелу у међународним оквирима, али и у оквиру појединачних земаља. На тај начин се јавља као важан фактор равномернијег развоја у претходно назначеним оквирима.

Сви ови разматрани утицаји објашњавају економски значај туризма. Хотелијерска и уопште туристичка предузећа су део овог сложеног, разнородног система и својим пословним резултатима потврђују његов економски значај. Истовремено, изложена су дејству бројних економских и некономских фактора који утичу на њихово пословање. Приликом дефинисања своје развојне стратегије предузећа морају да пођу, пре

свега, од тржишта и савремених тржишних тенденција. Фокус треба да буде на туристичкој тражњи и на променама које се уочавају на страни тражње. Данашње тржиште је тржиште на коме доминира тражња, а нарочито је то карактеристика туристичког тржишта.

Целокупно пословање односно све пословне активности субјеката на страни туристичке понуде би требало да буду усмерене ка максималном задовољењу препознатих потреба потрошача уз остваривање постављених економских циљева. Туристичка предузећа би требало да полазе од променљивих потреба туристичких потрошача и да своје пословне активности предузимају са циљем задовољења исказаних потреба на начин да потрошачи буду задовољни, а економски циљеви реализовани. Доследна примена савременог маркетинг концепта и традиционалних маркетинг стратегија обезбеђује остваривање ових циљева. Међутим, коначни успех ће зависити од мотивисаности и воље запослених да учествују у том процесу. Из тог разлога је управљање хуманим ресурсима једно од најзначајнијих пословних подручја у туристичким предузећима и заслужује посебну пажњу менаџмента.

2. ГЛОБАЛНИ АСПЕКТИ РАЗВОЈА УСЛУЖНОГ СЕКТОРА У СВЕТУ

Последњих деценија развој услужног сектора бележи тенденцију раста и јачања. Ова појава је карактеристична за друштвено-економски развој привредно развијених земаља, али се уочава и у земљама у развоју. У складу са јачањем позиције услужног сектора регистроване су и промене у запослености по привредним секторима. Регистрован је пад запослености у примарном сектору, уз истовремени раст у секундарном и терцијарном сектору.

Савремена кретања у размени услуга су обележиле интернационализација и глобализација тржишта као њихове основне карактеристике. Сходно описаним променама појавили су се и нови приступи међународним пословним активностима од стране предузећа. Међу њима се истичу: трансформација предузећа од домаћег ка глобалном и транснационалном и промене у пословној оријентацији предузећа.

Циљ поглавља јесте, пре свега, упознавање са глобалним аспектима развоја услужног сектора уопште (у који је укључен и туризам као његов најзначајнији сегмент). Такође, циљ је разумевање појава као што су интернационализација и глобализација тржишта, али и нових приступа међународним пословним активностима од стране предузећа.

2.1. РАЗВОЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ТЕРЦИЈАРНОГ СЕКТОРА

Брзи развој услужних делатности и све већи њихов значај у привредној структури је обележио последње деценије. Ова појава је нарочито карактеристична за друштвено-економски развој привредно развијених земаља, али је присутна и у земљама у развоју. Наредна табела илуструје значај и позицију услужног сектора у структури бруто домаћег производа привредно најразвијенијих земаља:

Табела 1

Учешће привредних сектора у бруто домаћем производу 2000. године, у %

Земље	Пољопривреда и индустрија	Услуге
1. САД	20	80
2. Јапан	37	63
3. Норвешка	28	72
4. Француска	29	71
5. Велика Британија	27	73
6. Канада	34	66
7. Аустралија	29	71

Напомена. Преузето од Чачић, К. (2014). *Пословање хотелских предузећа*, Београд: Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, стр. 5; Извор: Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J. *Marketing for Hospitality and Tourism*, pp. 41

Подаци из претходне табеле указују на веома високо учешће услуга у бруто домаћем производу у распону од 63% колико износи у Јапану па све до 80% колико је у САД-у. И у другим развијеним економијама, као што су Немачка, Белгија, Данска се ово учешће креће око 70%. У 2006. години је у Европској унији забележено просечно учешће терцијарног сектора од 71%. Иначе, као изразито повољан период за развој услужног сектора се издваја период од 1965. до 1980. године.

Тенденције раста и јачања услужног сектора су се одразиле и на структуру запослености гледано по секторима привреде. Тако се бележи пад запослености у примарном сектору, уз истовремени раст у секундарном и терцијарном сектору. Подаци у табели која следи илуструју структуру запослености по привредним секторима у привредно најразвијенијим светским економијама:

Табела 2

Учешће привредних сектора у запослености

Земље	Година	Број запослених у милионима	Учешће сектора у %		
			Примарни	Секундарни	Терцијарни
1. САД	1987	112,4	2,9	26,0	71,1
2. Јапан	1989	61,3	7,6	33,8	58,6
3. Велика Британија	1988	22,1	1,4	28,4	70,2
3. СР Немачка	1987	26,0	5,1	40,5	54,5
4. Француска	1987	21,3	7,0	29,4	63,6
5. Италија	1987	21,0	10,3	32,0	57,7

Напомена. Преузето од Чачић, К. (2014). *Пословање хотелских предузећа*, Београд: Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, стр. 6; Извор: Јапан 1991 – An International Comparison, Keizal Koho Center, Јапан, 1991.

Из претходних података се може уочити да у структури запослености доминира учешће терцијарног сектора, чак до 71% колико је забележено у САД-у, а да примарни сектор бележи пуно мање учешће које износи највише 10,3% колико је остварено у Италији. У Великој Британији је забележено учешће примарног сектора у запослености од свега 1,4% што је и најмање у односу на друге посматране земље.

На крају би требало истаћи да запосленост у услужном сектору има одређене *специфичности* у односу на производни сектор. Једна од њих која се најчешће помиње у литератури јесте да услужне делатности имају значајно више привремено запослених, као и запослених на „уговор на одређено време“. Такође, високо учешће женске радне снаге међу запосленима у услужном сектору. Знатно веће учешће малих и средњих предузећа и релативно висок степен незапослених се бележи у услужном сектору, у односу на производни. У оквиру услужног сектора, обзиром на проблематику која је предмет изучавања, посебну пажњу би требало посветити утврђивању доприноса туризма развоју запослености, а преко тога и укупном економском развоју.

2.2. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА И ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

Интернационализација и глобализација тржишта су основне карактеристике савремених кретања у размени услуга. У литератури се препознате следеће појаве као покретачи глобализације:

- развој међународне трговине,
- стратегијске алијансе и
- иностране директне инвестиције.

Према томе, брзи раст и развој међународне трговине, стварање стратегијских алијанси као ефикасног модела за јачање конкурентских предности предузећа у светским размерама и директне инвестиције у иностранству које подразумевају куповину постојећих или изградњу нових предузећа су утицали на промене у пословној оријентацији и активностима предузећа.

Према Чачићу, резултат таквих промена су и *нови приступи међународним пословним активностима* од стране предузећа. Међу њима се истичу:

1. трансформација предузећа од домаћег ка глобалном и транснационалном и
2. промене у пословној оријентацији предузећа.

2.3. ПРОЦЕС ТРАНСФОРМАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

Трансформација предузећа од домаћег ка глобалном и транснационалном заправо представља заправо процес интернационализације и глобализације његовог пословања, и то кроз одређене фазе. Сматра се да постоји пет фаза у том процесу и да у складу са њима се разликују и следећи *типови предузећа* на светском тржишту:

1. домаће (национално);
2. међународно (интернационално);
3. мултинационално;
4. глобално и
5. транснационално.

Сваку ову фазу трансформације предузећа одликују одређене специфичности у међународном пословању.

Прву фазу одликује *домаће (национално)* предузеће које је по својој пословној оријентацији и активностима у потпуности усмерено на

домаће тржиште. Свој раст и развој везује за домаће, а не за светско тржиште. Тако да и у случају да постигне границу раста на домаћем тржишту, пре разматра и одлучује се за диверсификацију тржишта у оквиру националних граница (нове производе, технологије и друго) него излазак на светско тржиште.

Почетак интернационализације пословања предузећа се везује за другу фазу. У овој фази трансформације предузећа се окреће ка извозу, било преко одговарајућих посредника или преко локалних одељења продаје. Извоз постаје веома значајна пословна активност предузећа и оно прераста у *међународно (интернационално)*.

У трећој фази предузеће започиње обављање одређених пословних активности у иностранству односно у земљи или земљама које представљају циљна тржишта за конкретно предузеће. Најчешће су то најпре маркетинг активности, затим организовање производног процеса, а затим и истраживачко-развојних послова. За сваку земљу односно за свако тржиште предузеће дефинише и развија јединствену пословну стратегију којом максимално настоји да искористи све локалне предности у виду сировина, радне снаге и других погодности за пословање. Истовремено се бави организационим питањима и управљањем пословима у иностранству. У овој фази предузеће је *мултинационално* са децентрализованом организацијом по појединим земљама односно циљним тржиштима предузећа.

Предузеће у четвртој фази, свет посматра као једно тржиште и постаје *глобално*. У овој етапи предузеће себе више не препознаје као домаће предузећа које део својих пословних активности обавља у иностранству него развија глобалну оријентацију и стратегију. Према томе, организацији, стратегији, свим важним пословним питањима и активностима се приступа са једног глобалног аспекта.

Појава *транснационалних* предузећа одликује пету фазу. Овај тип предузећа наступа са већим бројем производа односно услуга и директним инвестицијама и пословима у већем броју земаља. Према Чачићу, оно се разликује од мултинационалног предузећа, са децентрализованим одлучивањем по јединицама које се налазе у другим земљама, и од глобалног, са централизованим одлучивањем у матичној земљи за све јединице у иностранству. Транснационално предузеће комбинује ова решења ради постизања најбољих резултата у свом пословању.

У литератури се помињу три групе *транснационалних предузећа у услужним делатностима*:

1. такозване услужне транснационалне корпорације које нуде једну линију услуга (на пример, McDonald's);

2. транснационални услужни конгломерати настали проширивањем линије услуга на већи број комплементарних услуга као што је: банкарство, осигурање и друге сличне услуге;
3. транснационални интегрисани конгломерати који се баве веома разноврсним пословима.

2.4. ПРОМЕНЕ У ПОСЛОВНОЈ ОРИЈЕНТАЦИЈИ ПРЕДУЗЕЋА

Промене у пословној оријентацији предузећа такође представљају нови приступ међународним пословним активностима. У теорији се разликују четири *управљачке оријентације* и типа предузећа:

1. етноцентрично;
2. полицентрично;
3. региоцентрично и
4. геоцентрично.

Етноцентрично предузеће је тип предузећа које се везује, пре свега, за домаће тржиште и ресурсе, као и на домаћу културу. Остварену добит од послова у иностранству враћа у земљу, а те послове поверава људима из сопствене земље.

Полицентрично предузеће као и етноцентрично користи људе из сопствене земље које шаље у филијале у иностранству. Производи и услуге су намењени задовољавању потреба потрошача у земљама у којима се налазе филијале, а оне задржавају и профит који се оствари. Дакле, овај тип предузећа своје пословне активности географски диверсификује чему прилагођава и своју организациону структуру (путем оснивања филијала) и начин управљања при чему филијале имају аутономију приликом одлучивања.

Региоцентрично предузеће примењује оријентацију која предузеће усмерава ка ресурсима и потрошачима једног или више региона и њиховог уклапања у њихову националну економију. Примењује се регионална култура у пословном понашању предузећа и ангажују се људи из региона, а циљно тржиште су потрошачи на том подручју, а и финансијски извори се редистрибуирају у оквиру региона.

И на крају, за *геоцентрично* оријентисано предузеће цео свет је потенцијално тржиште. Према томе, овај тип предузећа је глобално оријентисано у свима пословним аспектима, у стратегији, организацији и управљању, култури, кадровима, и слично.

ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА

1. Какав развој бележи услужни сектор последњих деценија?
2. Како се развој услужног сектора одразио на структуру запослености гледано по секторима привреде?
3. Које специфичности се уочавају код запослености у услужном сектору у односу на производни сектор?
4. Наведите основне карактеристике савремених кретања у размени услуга?
5. Које појаве су препознате као покретачи глобализације?
6. Које нове приступе међународним пословним активностима примењују предузећа?
7. Објасните процес трансформације предузећа од домаћег ка глобалном и транснационалном и наведите фазе (типове предузећа) у том процесу?
8. За коју фазу трансформације предузећа се везује почетак интернационализације пословања?
9. Који тип предузећа одликује прву фазу „трансформације“ предузећа? За које тржиште овај тип предузећа везује свој раст и развој?
10. Који тип предузећа и његова пословна активност одликују другу фазу „трансформације“ предузећа?
11. Који тип предузећа карактерише трећу фазу „трансформације“ предузећа? Објасните пословну стратегију коју примењује?
12. Који тип предузећа карактерише четврту фазу „трансформације“ предузећа? Објасните оријентацију и пословну стратегију коју примењује?
13. Који тип предузећа карактерише пету фазу „трансформације“ предузећа? Објасните пословну стратегију коју примењује?
14. Наведите три групе транснационалних предузећа у услужним делатностима?
15. Наведите четири управљачке оријентације и типа предузећа које се разликују у теорији?
16. Објасните тип етноцентричног предузећа?
17. Објасните тип полицентричног предузећа?
18. Објасните тип региоцентричног предузећа?
19. Објасните геоцентрично оријентисано предузеће?

3. ТУРИСТИЧКЕ УСЛУГЕ У СВЕТСКОЈ РАЗМЕНИ

Усмереност предузећа ка глобалном тржишту је утицала на значајан раст извоза и увоза услуга и укупне међународне размене услуга. Најразвијеније економије у свету се јављају као највећи извозници и увозници услуга. Посебно место и значај у међународној размени услуга заузимају туристичке услуге које у размени остварују највеће учешће. Од нарочитог значаја је то што се путем туризма остварује такозвани невидљиви извоз и такозвани невидљиви увоз. Значај туристичких услуга у међународној размени директно је одређен нивоом и динамиком развоја међународног туризма у свету.

Циљ поглавља јесте, пре свега, сагледавања позиције и значаја туристичких услуга у светској размени, као и повезаности те позиције са нивоом и динамиком развоја међународног туризма у свету. Такође, пажња је посвећена факторима (који утичу на развој) међународног туризма и његовој регионалној структури, као и месту туризма у спољнотрговинској размени конкретних земаља.

3.1. МЕЂУНАРОДНА РАЗМЕНА УСЛУГА

Усмереност предузећа ка глобалном тржишту је утицала на значајан раст извоза и увоза услуга и укупне међународне размене услуга. Готово једну петину међународне размене чине услуге што говори о њиховом великом значају у светској економији.

На основу анализе структуре међународне размене услуга може се уочити које земље имају посебан значај и учешће:

Табела 3

Највећи извозници и увозници услуга, 2007. година

Земље	Вредност у милијардама УСД		Учешће у свету %	
	Извоз услуга	Увоз услуга	У извозу услуга	У увозу услуга
1. САД	454	336	13,9	11,0
2. Велика Британија	263	193	8,1	6,3
3. Немачка	197	245	6,1	8,0
4. Јапан	136	157	4,2	5,1
5. Француска	130	120	4,0	3,9
6. Шпанија	127	97	3,9	3,2
7. Кина	127	129	3,9	4,2
8. Италија	109	117	3,3	3,8
Укупно:	1.543	1.394	47,3	45,6

Напомена. Преузето од Чачић, К. (2014). *Пословање хотелских предузећа*, Београд: Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, стр. 12; Извор: Унковић, М. (2009). *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 304

Из претходних података се може уочити да су највећи извозници и увозници услуга најразвијеније економије у свету. На врху ове листе се налазе САД чије учешће у светском извозу услуга износи око 14%, а у увозу око 11%.

3.2. ЗНАЧАЈ И УЧЕШЋЕ ТУРИСТИЧКИХ УСЛУГА У СВЕТСКОЈ РАЗМЕНИ

У међународној размени услуга највеће учешће остварују туристичке услуге и, према томе, заузимају посебно место и значај. Посебно треба истаћи да се путем туризма остварује такозвани невидљиви извоз и такозвани невидљиви увоз. У првом случају се ради о приходима које нека земља остварује од иностраног туризма, а у другом случају о расходима земље по основу туристичких путовања њеног становништва у друге земље.

Значај туристичких услуга у међународној размени директно је одређен нивоом и динамиком *развоја међународног туризма у свету*.

3.2.1. Развој међународног туризма у свету

Развој међународног туризма је имао веома повољне карактеристике још од 1950. године. Тако је у 1950. години међународни туризам забележио учешће од 25,5 милиона туриста са потрошњом од 2,1 млрд. УСД. Педесет година касније односно у 2000. години је остварено учешће од чак 687,3 милиона страних туриста са потрошњом од 473,4 млрд. УСД односно укупном туристичком потрошњом од 575 млрд. УСД, уколико се укључе и трошкови превоза. У периоду од 1950. године до 2000. године је забележен изузетно динамичан развој међународног туризма са просечним годишњим растом туристичког промета од 5,6% и туристичке потрошње од 11,4%. Ипак, треба нагласити да је, упркос повољној развојној тенденцији, у појединим годинама долазило до стагнације и пада промета.

Табела 4

Просечне годишње стопе раста у међународном туризму (%)

Период	Туристички промет	Туристичка потрошња
1950 - 1960.	10,6	12,6
1950 - 1965.	10,5	12,1
1950 - 1970.	10,0	11,3
1950 - 2000.	5,6	11,4
1965 - 1970.	7,9	9,1
1960 - 1970.	9,1	10,0
1970 - 1975.	6,1	14,7
1970 - 1980.	5,6	19,4
1975 - 1980.	5,2	21,8
1980 - 1985.	2,8	2,5
1980 - 1990.	4,8	9,8
1985 - 1990.	7,0	17,9
1990 - 1995.	4,3	8,5
1990 - 2000.	4,3	6,2
1995 - 2000.	4,0	3,2
2000 - 2003.	0,1	3,5
2000 - 2004.	2,6	7,0

Напомена. Преузето од Унковић, С & Зечевић, Б. (2006). *Економика туризма*, Београд: Економски факултет, стр. 242; Извор података: званична статистике WTO

У теорији се стално истиче, а у пракси се небројено пута већ показало да бројни фактори утичу на понашање туристичке тражње, а самим тим и на резултате у међународном туризму. Ти чиниоци долазе из економске, али и некономске сфере тако да се најчешће и деле на економске и некономске (ванекономске) факторе.

Бројни различити фактори су утицали и утичу на обим прихода и расхода у међународном туризму, а преко тога и на укупан обим и структуру размене услуга и значај и учешће туристичких услуга. У периоду од

2001. године до 2003. године је управо под утицајем неекономских фактора (терористичка акција у САД која се десила 11.09.2001.) дошло до стагнације у међународном туризму, што се може видети и из података у табели. Међутим, посматране просечне годишње стопе раста су пуно повољније уколико се анализира период од 2001. до 2004. године што говори о способностима туристичког сектора да се релативно брзо опорави. Тако су већ у 2004. години су остварени веома повољни резултати туристичког промета (763 милиона туриста) и потрошње (622 млрд. УСД).

Међународни туризам је у свом развоју прошао кроз различите кризне ситуације (рат у Ираку, терористички напади, епидемија SARS-а у земљама Југоисточне Азије, као и економске рецесије. Био је (као што је и у 2020. години) под утицајем разних неекономских фактора, као што су: терористички напади, природне катастрофе, ратни и политички сукоби и немири, разне заразне болести и епидемије и други. Овакви догађаји се неповољно одражавају на укупна кретања туристичког промета и прихода, али се показало да је туристички сектор у стању да се опорави брже у односу на неке друге секторе и делатности погођене неком кризном ситуацијом.

3.2.2. Регионална структура међународног туризма

Регионална структура међународног туризма указује на учешће и значај појединих региона. У наставку је дата табела са подацима о учешћу појединих региона у међународном туризму:

Табела 5

Учешће појединих региона у међународном туризму за 1950. и 2000. годину (у %)

Регион	Учешће у укупном туристичком промету и приходима			
	1950	1950	2000	2000
	Туристи	Приходи	Туристи	Приходи
Африка	2,1	4,2	4,0	2,3
Америка	29,6	50,5	18,6	28,0
Источна Азија и Пацифик	0,7	1,4	15,9	17,2
Европа	66,6	42,1	57,1	49,2
Средњи Исток	0,8	1,5	3,5	2,3
Јужна Азија	0,2	0,3	0,9	1,0

Напомена. Преузето од Унковић, С & Зечевић, Б. (2006). *Економика туризма*. Београд: Економски факултет, стр. 242 (Извор података: WTO: Compendium of Tourism Statistics 1993-1997, Madrid, 1999.

WTO: Europe, 2002, Madrid, 2002.

WTO: Yearbook of Tourism Statistics, Vol.I, 48 ed. Madrid, 1996.