

TURISTIČKO POSLOVANJE

NAUČNO-STRUČNI ČASOPIS

VIŠOKE TURISTIČKE ŠKOLE

STRUKOVNIH STUDIJA U BEOGRADU

BROJ 10

Beograd, decembar 2012.

Turističko poslovanje The Business of Tourism

Izdavač: Visoka turistička škola strukovnih studija
11070 Beograd, Srbija
Bulevar Zorana Đinđića 152a
Telefon: 011/2698-206
Fax: 011/2698-205

Publisher: The College of Tourism
11070 Belgrade, Serbia
Bulevar Zorana Đinđića 152a
Telephone: 011/2698-206
Fax: 011/2698-205

Glavni i odgovorni urednik / Editor in Chief:
dr Milan Skakun

Članovi redakcije / Editorial Board:
dr Nebojša Kolarić, dr Maja Cosić, dr Violeta Tošić, dr Snežana Štetić,
dr Zoran Milenković, dr Branislav Rabotić, dr Saša Kicošev, dr Lazar Lazić,
dr Vidoje Knežević, dr Ljiljana Kosar, dr Predrag Nikić, dr Tea Baldigara,
dr Andriela Vitić-Četković, mr Jasna Kržin Stepišnik, dr Amelija Tomašević,
Edvin Jurin, Anne Gregory, PhD, Terence Clifford, PhD, dr Žika Stojanović

Sekretar redakcije / Editorial Administrator:
Sanja Lazarević
sanjal@visokaturisticka.edu.rs

Lektor / Language Editor:
Višnja Čaga

Tehnička obrada / Technical support
Čigoja štampa

Idejno rešenje korica / Cover design
dr Branislav Rabotić

Časopis izlazi dva puta godišnje /
The journal is published two times a year

Štampa / Printed by
Čigoja štampa, Beograd
e-mail: office@cigoja.com

SADRŽAJ

dr Mira Rakić, dr Beba Rakić Marketingne odluke u banjskom turizmu	5
dr Branislav Rabotić Verbalna i neverbalna komunikacija u turističkom vođenju	17
dr Branko Gledović Kvantitativna analiza kretanja broja turista u Srbiji i nacionalnim parkovima	29
dr Darko Lacmanović Marketing troškovi i uspešnost poslovanja hotelskih preduzeća u Crnoj Gori	41
Dejan Sekulić, MSc, dr Snežana Milčević, mr Marija Mandarić Marketing koncept u organizaciji poslovanja hotelskog preduzeća	51
dr Vaso Jegdić, Srđan Milošević, MSc, Iva Škribić, MSc Fair Trade u turizmu	63
dr Saša Đorđević Značaj turističke animacije kao elementa savremenog turističkog proizvoda	79
mr Milina Kosanović Analiza jezičkih odlika turističkih brošura na srpskom i engleskom jeziku	91
Goran Jević, MA Razvoj vinskog turizma na teritoriji opštine Vršac	99
Ana Jovičić, Marko D. Petrović, Snježana Gagić, Dejan Berić Značaj liderstva za upravljanje promenama: studija slučaja hotelskog lanca Holiday Inn	113

Izdajamo iz sadržaja

dr Branislav Rabotić VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U TURISTIČKOM VOĐENJU

Turističko vođenje ima značajnu i višestruku ulogu u savremenom turizmu. Domicilni vodiči su akteri u sferi receptivnog turizma koji doprinose uspešnom predstavljanju svojih turističkih destinacija, kroz uticaj na doživljaj i satisfakciju posetilaca. Iako svaki radni zadatak vodiča sadržava tri komponente (prezentacija ili komentar, navigacija i logistika), glavna od njih je komunikacija sa turistima, kako verbalna tako i neverbalna. Od vodiča se očekuje visok nivo komunikacione kompetentnosti, što u slučaju stranih turista znači, pre svega, vrlo dobro poznavanje njihovog jezika ili „lingua franca“ kojim vladaju. U ovome radu, koji je rezultat istraživanja literature ali i dugogodišnjeg ličnog iskustva u ulozi turističkog vodiča, naglašavaju se neki aspekti verbalne i neverbalne komunikacije od posebnog značaja za turističko vođenje.

str. 17

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J., *Marketing for hospitality and tourism*, 5th ed., International edition, Pearson Education, New Jersey, 2010.

Horwat Consulting, *Analiza poslovanja hotelske industrije Crne Gore 2004 – 2009*, Horwat Consulting Zagreb, Univerzitet Mediteran Fakultet za turizam, Bar, 2004-2009.

Hotel Association of New York City, Inc., *Uniform system of accounts for the lodging industry*, 10th ed., American Hotel & Lodging Educational Institute, Lansing, MI, 2006.

O'Neill, W.J., Hanson, B. and Mattila, S.A., The Relationship of Sales and Marketing Expenses to Hotel Performance in the United States, *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 49, Issue 4, 2008, pp. 355-363.

The Host study, 2006 ed., Smith Travel Research, Hendersonville, TN., 2006.

Zavod za statistiku Crne Gore, *Statističko snimanje smještajnih kapaciteta*, Monstat, Podgorica, 2010.

Dejan Sekulić, MSc, dr Snežana Miličević, mr Marija Mandarić,
Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Kragujevac
UDK broj: 338.486.3-640.412 : 640.4:659.1

MARKETING KONCEPT U ORGANIZACIJI POSLOVANJA HOTELSKOG PREDUZEĆA

MARKETING CONCEPT OF BUSINESS ORGANIZATION IN A HOTEL ENTERPRISE

Izvod: Savremeni način poslovanja, praćen integracijom nacionalnih tržišta u jedno svetsko tržište, intenziviranje konkurencije na globalnom nivou, primorava preduzeća da tražaju za novim izvorima konkurentne prednosti. Marketing orijentacija preduzeća je postala dominantna poslovna strategija koja u fokus stavlja potrebe, želje i zahteve potrošača i nalaženje načina njihovog zadovoljavanja, što je preduslov poslovnog uspeha preduzeća. Ovo je pre svega značajno za uslužne organizacije kao što su hotelska preduzeća, jer je njihov uspeh, tržišna pozicija i profitabilnost odraz kvaliteta usluge koju pružaju, sa stanovišta kako je kupci percipiraju. U radu je prikazan jedan od modela organizacione strukture hotela, koja uvažava marketing koncept u poslovanju. Detaljno su prikazana sva odeljenja, odnosi među njima, kao i poslovi koje zaposleni obavljaju na različitim pozicijama u procesu usluživanja gostiju hotela, kako bi se zadovoljile sve njihove želje i obezbedila lojalnost.

KLjučne reči: marketing koncept, organizaciona struktura, hotel, lojalnost.

Abstract: The modern way of doing business, followed by the integration of national markets into a single global market, intensifying competition in the global level, forces companies to look for new sources of competitive advantage. Marketing oriented enterprises have become a dominant business strategy that focuses on the needs, desires and demands of consumers, and finding ways to satisfy them, which is a prerequisite for business success of companies. This is especially important for service organizations such as hotel companies, because their success, market position and profitability are a reflection of the quality of service they provide from the standpoint of how customers perceive. This paper presents a model of the organizational structure of a hotel, which acknowledges the marketing concept in business. All departments, relationships between them, and the jobs that employees perform at various positions in the process of serving hotel guests in order to satisfy all their desires and ensure loyalty are presented in detail.

Key words: marketing concept, organizational structure, hotel, loyalty.

Uvod

Marketing koncept predstavlja poslovnu filozofiju koja potvrđuje da su ciljevi preduzeća zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarivanje profita. Poslovna orijentacija preduzeća prema kupcima znači da

poslovanje počinje tamo gde su kupci i u fokusu preduzeća su informacije koje dobija od svojih kupaca. Cilj poslovanja marketing orijentisanog preduzeća predstavlja zadovoljavanje potrebe, želje i zahteva po-

trošača, što je ključ za postizanje poslovnog uspeha, odnosno profitabilnog rasta i razvoja preduzeća.

U kreiranju i definisanju poslovne strategije marketing orijentacija je posebno značajna za sve uslužne organizacije, među kojima su i hotelska preduzeća, zbog neopipljivosti i nematerijalnosti usluge kao proizvoda. Pored materijalne komponente svakog hotelskog objekta, upravo je usluga ono po čemu se hoteli diferenciraju na tržištu, a njen kvalitet meri jedino i isključivo kupac. Izvor konkurentske prednosti preduzeća mogu biti različiti zahtevi potrošača, ona će izostati ukoliko celokupna organizacija, svi njeni delovi i ljudi koji je čine, nisu podređeni ovom cilju. Zato je značajno izgraditi organizacionu strukturu u kojoj nijedno odeljenje ne može biti nezavisno i poslovati samostalno, već je neophodna koordinacija i komunikacija svih odeljenja i zaposlenih kao jedne celine, kako bi se ostvarili zahtevi i potrebe gosta u cilju njegovog zadržavanja i lojalnosti.

Organizacioni aspekti poslovanja hotelskog preduzeća

Izgradnja adekvatne organizacione strukture svakog preduzeća predstavlja složenu aktivnost. Definisanje odgovarajućih poslova, aktivnosti, kao i zaposlenih koji će te poslove obavljati, grupisanje srodnih poslova u službe, odeljenja i sektore, uspostavljanje veza i odnosa među njima i koordinacija njihovih aktivnosti su osnovni zadaci u izgradnji organizacione strukture hotelskog preduzeća koja treba na profitabilan način da zadovolji potrebe i zahteve gostiju.

Kod hotelskih i drugih preduzeća u turizmu, marketing je od posebnog značaja u koncipiranju organizacione strukture, a to je pristup od tržišta ka preduzeću (Čačić, 2011). Složenost poslovanja i veličina hotela određuju karakter poslova i broj zaposlenih. Povezane poslovne jedinice u kojima se obavljaju

istovrsni ili slični poslovi čine organizacionu strukturu hotela. Organizaciona struktura se prikazuje organogramima. Što je veći hotel, to je važnije ispravno postaviti organizacionu strukturu po pojedinim hotelskim funkcijama (Sekulić, Mandarić, 2012).

Osnovni elementi organizacione strukture hotela su:

- menadžment – definiše ciljeve, strategiju poslovanja i donosi odluke,
- sektor soba (*rooms division*):
 - *portirnica* – obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gostiju,
 - *rezervacije i recepcija* – prima rezervacije, smešta i ispraća goste i naplaćuje usluge,
 - *hotelsko domaćinstvo* – brine o čistoći soba i zajedničkih prostorija,
 - *rekreacija* – sportski, wellness i zabavni hotelski sadržaji,
- odeljenje hrane i pića (*food and beverage*):
 - *kuhinja* – proizvodna jedinica za pripremu hrane,
 - *restoran* – prodajna jedinica za usluživanje jela i pića,
 - *aperitiv-bar* – proizvodno-prodajna jedinica za pripremu i posluživanje pića,
- prodaja i marketing – obavlja poslove obrade tržišta, prodaje i promocije hotelskih kapaciteta i dodatnih sadržaja, konferencija i banketa,
- kontrola i finansije – prikuplja, obrađuje i prezentuje podatke o hotelskom poslovanju,
- tehničko odeljenje (održavanje) – brine se o ispravnosti opreme i uređaja, odnosno radi na održavanju hotela,
- ljudski resursi – zaduženi za regrutovanje, selekciju, obuku i motivisanje zaposlenih.

Hotelski menadžment

Menadžment se može definisati kao skup aktivnosti (planiranje, organizovanje,

vođenje i kontrole) u vezi sa korišćenjem i transformacijom resursa radi uspešnog ostvarivanja ciljeva organizacije (Đurićin, et al, 2012).

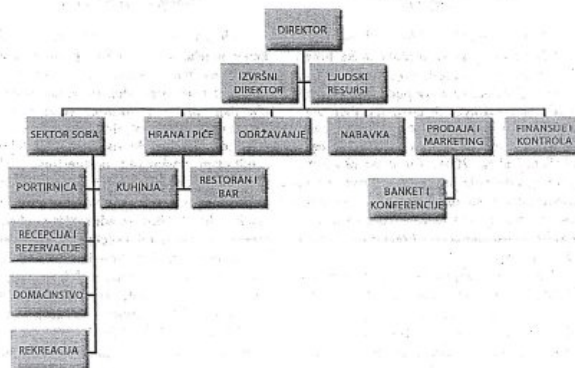
Osnovne funkcije hotelskog menadžmenta su:

- planiranje – uključuje definisanje hotelskih ciljeva i načine njihovog postizanja,
- organizovanje – oblikovanje organizacione strukture, koordinacija ljudskih i

materijalnih resursa u funkciji ostvarenja ciljeva,

- vođenje – podrazumeva ujedinjavanje svih zaposlenih u zajedničkom delovanju radi ispunjavanja ciljeva hotela,
- kontrola – praćenje hotelskih poslovnih aktivnosti kroz prizmu željenih rezultata.

Grafik 1. Organizaciona struktura hotelskog preduzeća



Upravljanje smeštajem

Sektor soba predstavlja najznačajniji sektor svakog hotelskog preduzeća, jer je osnovna merna jedinica poslovanja i profitabilnosti soba. Bilo da se radi o malom hotelu ili velikim hotelskim lancima, smeštaj je osnovna usluga koju hotel pruža i prodaje gostu. Prvi utisak koji stiče u kontaktu sa zaposlenima na recepciji, kao i čistoća soba presudni su u oceni celog hotela i boravka u njemu.

Sektor soba obuhvata sledeća odeljenja: portirnicu, recepciju, rezervacije i hotelsko

domaćinstvo (Pavlović, 2011). U zavisnosti od tipa i veličine hotela pojedina odeljenja ovog sektora mogu biti odvojena, sa jasno definisanim poslovima i odgovornostima zaposlenih u svakom odeljenju ili spojena u jedno odeljenje.

Upravljanje sektorom soba je u nadležnosti menadžera smeštaja. Osnovne dužnosti i odgovornosti menadžera smeštaja su: organizacija i koordinacija celokupnog rada recepcije, rezervacija, *housekeeping-a*, *fitness*

centra i ostalih rekreacionih sadržaja; obezbeđenje zadovoljstva gostiju u cilju maksimizacije profita hotela; poznavanje rada svih hotelskih sistema, kao što su centralni rezervacioni sistem, operativni sistem hotela, program lojalnosti; planiranje i organizovanje smene radnika i godišnjih odmora; sastavljanje izveštaja o realizaciji poslovanja hotelskog smeštaja i o iskorisćenosti kapaciteta.

Organizacija rada prijemnog odeljenja

Prijemno odeljenje (*front office*) se može definisati kao glavna kontakt tačka hotela, bez obzira na kategoriju kojoj hotel pripada. *Front office* obuhvata sva područja kojima je u fokusu pozdravljanje gostiju, prijem, smestanje u sobe, pružanje raznih informacija u toku boravka, izdavanje računa i plaćanje (Vallen, Vallen, 2004). Osnovna uloga prijemnog odeljenja je protok informacija od menadžmenta ka organizaciji, kao i dobijanje informacija o zadovoljstvu gostiju proizvodima i uslugama koje hotel pruža (Baum, Odgers, 2001).

Najveći broj zaposlenih u hotelima viših kategorija (četiri i pet zvezdica) na ovim pozicijama je starosti između 21-30 godina, čak 63%. Odsustvo starije radne snage ukazuje da se zaposleni ne zadržavaju dugo na ovim pozicijama, već da se kreću u okviru organizacije ili je napuštaju (Bird, et al., 2002). Takođe, najveći broj radnika na prijemnom odeljenju nema formalno obrazovanje ili radno iskustvo iz oblasti hotelijerstva. Hotelijeri prihvataju realnost na tržištu rada i spremni su da regrutuju ljude bez formalnog obrazovanja i iskustva na prijemnom odeljenju pod uslovom da kandidati imaju dobro opšte obrazovanje i želju da stiču nova znanja (Baum, Devine, 2007).

Najznačajnije službe prijemnog odeljenja su služba rezervacija i recepcije. U zavisnosti od tipa i kategorije hotela, postoji mogućnost smanjenja broja odeljenja, a samim

tim i broja poslova, pa se tako organizaciona struktura pojednostavljuje. Objedinjavanje srodnih poslova javlja se iz potrebe za racionalizacijom poslovanja. Međutim, ne sme se dozvoliti da ova racionalizacija ima za posledicu degradiranje kvaliteta usluge koju hotel pruža. Najčešće se, na primer, odeljenju recepcije pridodaju poslovi rezervacija i blagajnički poslovi u hotelima nižih kategorija, dok su poslovi portira i dočeka gostiju u potpunosti izostavljeni.

Odeljenje rezervacija

Odeljenje rezervacija je najvažnije odeljenje hotela, sa stanovišta prodaje hotelskih kapaciteta. Nekada su se rezervacije obavljale telefonom, dok se danas najčešće obavljaju preko centralnih rezervacionih sistema (CRS). Centralni rezervacioni sistem je kompjuterski sistem koji hotelima i njihovim poslovnim partnerima, preko unete baze podataka, služi za pregledanje raspoloživih kapaciteta, cena i opštih informacija o hotelu. Broj saradnika na odeljenju rezervacija zavisi od veličine i tipa hotela. U srednjim i velikim hotelima postoji posebno odeljenje rezervacija, dok u manjim hotelima ove dužnosti obavljaju zaposleni na recepciji. Dobro obučeni i stručni kadar, uz adekvatnu prateću tehnologiju i sisteme, u velikoj meri doprinosi popunjenosti i profitabilnosti hotela.

Postoji više načina rezervacije hotelskog smeštaja. Osim telefonom, direktno u hotelu, preko centralne rezervacione kancelarije ili turističkih agenata, soba se može rezervirati i na Web sajtu hotela ili hotelske grupacije kojoj pripada, kao i preko nekog drugog rezervacionog sajta. Telefonska rezervacija je prvi lični kontakt koji gost ima sa hotelom i zahteva osoblje dobro obučeno za telefonsku prodaju, dok se pismena rezervacija upućuje *e-mailom* ili faksom. Veliki hotelski lanci poseduju sopstvene rezervacione sisteme koji su prikazani u tabeli 1.

Tabela 1. Najpoznatiji centralni rezervacioni sistemi

Hotelski lanac	CRS
Holiday Inn	Holidex
Hilton	Hilton
Marriott	Marshall
Sheraton	Reservation IV
Ramada	Room Finder III
Cres Hotels Int.	Crestar
Golden Tulip	Cheers
Radisson	Pierre

Izvor: www.hotelsonline.com

Odeljenje rezervacija aktivno saraduje sa recepcijom, hotelskim domaćinstvom i odeljenjem prodaje. Primarni kontakt se održava sa recepcijom. Često gost hotela želi da promeni rezervaciju, a najčešće se izmene tiču dužine boravka, datuma dolaska i načina plaćanja. Upravo je ovo razlog zašto odeljenja recepcije i rezervacije moraju blisko da saraduju. Hotelsko domaćinstvo (*housekeeping*) od rezervacija dobija dnevnu listu na osnovu koje sprovodi organizaciju i raspodelu posla.

GDS (*Global Distribution System*) je svetska kompjuterizovana rezervaciona mreža, koja predstavlja jedinstveno mesto na kome se mogu rezervisati avio-karte, hotelske sobe, iznajmiti automobil i drugi sadržaji koje nude turističke agencije, *on line* rezervacioni sistemi i velike korporacije. Primer globalnih distribucionih sistema su *Amadeus*, *Galileo*, *Sabre* i *Worldspan*. Njih su osnovali i njima upravljaju najveći avio-prevoznici, hotelski lanci i *rent-a-car* kompanije. Odeljenje rezervacija preko GDS-a radi analize lokalnog tržišta i podnosi dnevne, nedeljne i mesečne izveštaje na osnovu kojih se prate tendencije i izvode brze korekcije radi optimizacije prodaje.

Organizacionu strukturu odeljenja rezervacija čine menadžer prometa, menadžer rezervacija i pomoćnik menadžera rezervacija. Menadžer prometa (*Revenue Manager*)

je osoba u odeljenju rezervacija koja je odgovorna za ostvareni promet hotela. Menadžer prometa analizira tržište, stepen popunjenosti hotela; konkurenciju i na osnovu toga formira cene. Uobičajena praksa hotela je da gosti koji spavaju u identičnim sobama, plate različite cene prenoćišta. Ukoliko neka kompanija ima ugovor sa hotelom ili je ostvarila određen broj noćenja platiće nižu cenu od osnovne. Menadžer rezervacija i pomoćnik menadžera rezervacija se javljaju na telefon i operativno sprovode rezervaciju gosta (unose u sistem). Na osnovu opisa posla i poslovne filozofije oni su neprekidno u kontaktu sa gostima, zato se često i kaže da su na „frontu“.

Odeljenje recepcije

Recepcija je odeljenje koje zauzima centralno mesto u hotelskom objektu. S obzirom da evidentira sve poslovne promene nastale kao rezultat boravka gosta u objektu, nužno ostvaruje stalnu komunikaciju i protok informacija ka svim sektorima i nivoima u cilju realizacije hotelskog proizvoda i zadovoljstva gostiju. Na službi recepcije je velika odgovornost, kako za nivo usluga u smeštajnom delu, tako i za plasman ostalih usluga u hotelu. Dobra organizacija i njeno funkcionisanje najvažniji su preduslovi za pružanje kvalitetne usluge gostima hotela.

Recepcija je ključna jer ostavlja prvi utisak, odnosno ona je vizitkarta svakog hotela (Ismaili, 2009). Mesto i položaj recepcije utvrđuje se projektnim zadatkom, ali je u svakom slučaju u hodu hotela, na mestu sa koga je moguć dobar pregled – od ulaza u hotel, hola, lifta, do stepeništa koja vode u smeštajno odeljenje i uslužne prostore (restorane, salone, bar). Najčešće, recepcija se nalazi u ulaznom predvorju hotela, zagrađena dugačkim radnim stolom – *pultom* (Bar-di, 2009).

Neka odeljenja mogu biti međusobno povezana, na primer recepcija i portirnica. U okviru ove organizacione celine neophodno

je obuhvatiti i poslove menjačnice i sefova za čuvanje novca ili dragocenosti, ostavu za privremeni smeštaj stvari hotelskih gostiju. Ovakva organizaciona šema, odnosi se na hotele sa tri i više zvezdica, a njihova veličina i opremljenost zavisi od više faktora (veliči-

ne hotela, lokacije, mesta, kategorije). Neki od obavezujućih standarda koji se odnose na odeljenje recepcije i službe u okviru nje su radno vreme u zavisnosti od kategorije hotela (u okviru 24 sata):

Tabela 2. Broj radnih sati hotelskih službi

Kategorija hotela	Vrsta usluge (broj radnih sati u 24h)				
	Prijem i isprajac gostiju	Menjačnica	Upotreba stranih jezika	Prenos prtljaga gostiju	Čuvanje vrednosti gostiju
*	12h	–	jedan	–	–
**	14h	–	dva	–	Trezor 14h
***	16h	12h	tri	Ručna kolica	Trezor 16h
****	18h	16h	tri	Nosač - 16h	Trezor 18h
*****	24h	16h	četiri	Nosač - 24h	Sef u sobi

Izvor: Analiza autora

Upravljanje odeljenjem recepcije obavlja šef recepcije. U zavisnosti od tipa, veličine i kategorije hotela osoblje recepcije čine i pomoćnik šefa recepcije, recepcioner, portir, sobar, dočekivalac, menjač, blagajnik i žurnalista.

Šef recepcije odgovoran je za celokupni proces prijema i smetaja gostiju. Kancelarija šefa recepcije je zasebna prostorija u sklopu prijemnog odeljenja uz recepciju i odeljenje rezervacija. Rukovodi poslovima prijemnog odeljenja od izrade plana dolaska gostiju u hotel, pružanja usluga gostima u hotelu, naplate usluga, do ponovne rezervacije gosta. Odgovoran je za potvrđivanje rezervacija i razmeštaj gostiju u sobe, premeštaj gostiju u drugu sobu, odstupanja od cena za svaki pojedini slučaj, sastavljanje izveštaja o popunjenosti hotela i za pravilno i tačno vođenje dokumentacije prijemnog odeljenja.

Recepcioner je osoba koja ostvaruje prvi kontakt i komunicira sa ljudima koji dolaze u hotel kao gosti, poslovni partneri ili im je potrebno samo neko obaveštenje. Hoteli, naročito viših kategorija, trebalo bi da vode

računa da lica koja rade na recepciji, uz besprekornu uslugu, urednost i ljubaznost, imaju i posebne uniforme sa pločicom na kojoj je istaknuto njihovo ime. Ponekad se posao recepcionera sastoji i od beleženja posebnih zahteva gosta koji će biti ispunjeni tokom njegovog boravka. Dakle, glavni posao recepcionera je komuniciranje sa ljudima, neposredno ili telefonski, vrlo često i na stranom jeziku.

Dolaskom u hotel gosti se prvo javljaju recepcioneru. Ukoliko nisu unapred rezervisali smeštaj, recepcioner će im reći da li ima slobodnih mesta u hotelu. Ako je smeštaj u hotelu moguć, dodeliće im sobu prema njihovoj želji i uputiti ih u deo hotela u kojem se nalazi njihova soba. U knjigu gostiju ili u računar upisuje osnovne podatke o gostima, vreme od kada do kada će boraviti u hotelu i broj sobe u kojoj su smešteni. Recepcioner vodi preciznu evidenciju o popunjenosti hotela i planiranim datumima dolaska i odlaska gostiju. Takva evidencija omogućava da u svakom trenutku i unapred zna koliko i kakvih soba

ima na raspolaganju. Gostima koji unapred rezervišu smeštaj šalje faksom, mailom ili na dogovoreni način potvrdu o rezervaciji. Za vreme odsustva iz hotela gosti ostavljaju ključ sobe na recepciji. Recepcioner ga odlaže na policu za ključeve, i čuva ga zajedno sa svim ostalim ključevima hotelskih prostorija. Po povratku gosta u hotel recepcioner mu ponovo daje ključ sobe.

Recepcioner gostima daje informacije o uslugama koje hotel pruža: gde se nalazi restoran i u koje vreme se poslužuju obroci, gde su hotelske prodavnice, plesna sala, bazen, itd. Ako gost želi na primer, buđenje telefonom, peglanje veša ili posluživanje hrane u sobi, obraća se sa takvom molbom recepcioneru. Recepcioner obaveštava nadležne službe u hotelu kako bi se gostu pružila usluga koju je tražio. Na kraju boravka u hotelu recepcioner gostu obračunava i naplaćuje troškove smetaja u hotelu i troškove ostalih usluga ako ih je gost imao i izdaje račun. U manjim hotelima obavlja i funkciju menjača i blagajnika (Kasavana, 2009).

U hotelima viših kategorija, u okviru odeljenja recepcije nalazi se odeljenje uniformnog osoblja, koje se naziva i *gostinskom službom*. Uniformno osoblje čine: Konsijerž – čuvar ključeva, portir, sobar i službenik parkinga.

Concierge – čuvar ključeva. Originalni prevod termina znači dvorski vratar, čiji je zadatak bio da svi gosti na dvoru budu udobno smešteni. Danas ovaj pojam označava osobu u hotelu koja je gostima neprekidno na raspolaganju i izlazi u susret svim njihovim željama i potrebama. Konsijerž je posebna pozicija u ekskluzivnim hotelima sa pet zvezdica. Osobe na ovoj poziciji se prepoznaju po amblemu ukrštenih zlatnih ključeva na reveru. Nekada su se ključevi po napuštanju sobe predavali konsijeržu pa otuda i naziv čuvar ključeva. Konsijerž je osoba koja je upoznata sa svim događajima u gradu, poseduje puno poznanstava i zna kome može da se obrati, kada je to gostima potrebno. Umeće konsijerža se ogleda u

tome da nabavi karte za rasprodane koncerte ili utakmice ili da rezerviše sto u već popunjenom restoranu.

Portir (Bellboy) ili počasna straža, je prva osoba, koja pozdravlja goste pri dolasku u hotel i posle toga, koja ih ispraća i poželi im srećan put.

Sobar (Bellhop) donosi prtljag gostima do sobe i proverava da li je u sobi sve u redu, upoznaje gosta sa sobom, uređajima i opre-
mom, donosi *room service*.

Služenik parkinga (Valet parking) vrši uslugu parkiranja vozila gostiju na hotel-skom parkingu; čuva ključeve parkiranih vozila ili ih predaje vlasniku, dovozi vozilo pred ulaz hotela na zahtev gosta, organizuje pranje i čišćenje vozila u dogovoru sa gostom, ali i održava čistoću i funkcionalnost službenih vozila.

Hotelsko domaćinstvo

Održavanje higijene kao osnovna delatnost hotelskog domaćinstva predstavlja važan faktor funkcionalnosti, a samim tim i kvaliteta materijalnih komponenti hotela. Pri tome se ovi poslovi, pored smeštajnih, odnose i na javne površine u objektu. Hotelsko domaćinstvo obavlja sledeće aktivnosti (Pavlović, 2011):

- održavanje čistoće soba, zajedničkih prostorija i opreme;
- održavanje hotelskog rublja, rublja za goste i uniformi zaposlenih;
- dekorisanje enterijera i eksterijera (nega biljaka, održavanje okoline hotela);
- kontrola ispravnosti uređaja i opreme;
- vođenje evidencije o pruženim uslugama u sobama.

Planiranje i organizacija posla su najvažniji zadaci hotelskog domaćinstva. Osnovni koraci u planiranju su: sačinjavanje liste inventara koje treba očistiti, raspored učestalosti čišćenja, standardi izvođenja posla i produktivnosti, inventar opreme i sredstava za rad i raspoloživost personala.

Organizacionu strukturu hotelskog domaćinstva čini: menadžer hotelskog domaćinstva, nadzornica soba, sobarica i nadzornik perionice. Menadžer hotelskog domaćinstva organizuje i koordinira rad sobarica, higijeničara, perionice, cvečara, pravi plan i raspored rada personala, planira, treba je i kontroliše stanje inventara i materijala, nadzire ukupnu čistoću hotela. Menadžer hotelskog domaćinstva je osoba sa bogatim radnim iskustvom i određenim opštim i stručnim znanjem. Mora imati višegodišnje iskustvo u hotelskoj službi, kao i autoritet nad osobljem kojim rukovodi. Menadžer hotelskog domaćinstva mora da održava vezu sa svim odeljenjima hotela, a posebno sa recepcijom i tehničkim odeljenjem. Nadzornica soba kontroliše osoblje i upućuje koje dužnosti obavljaju, poučava čišćenju prostorija i predmeta i održavanju reda i čistoće. Svaki kvar i neispravnost mora da notira i prijavi tehničkom direktoru ili osobi, koja je dužna da izda nalog za popravku. Sobarica je zadužena za održavanje čistoće i pripremanje gostinskih soba. Ako u hotelu nema posebnih čistačica, ona čisti i posprema i druge prostorije na spratovima. Definirani standardi produktivnosti u hotelima sa četiri zvezdice podrazumevaju da sobarica pospremi 16 do 18 soba za 8 radnih sati.

Pranje i čuvanje hotelskog rublja i rublja gostiju obavlja se u perionici. Delatnost perionice je sporedna hotelska delatnost koja obuhvata: pružanje usluga pranja i peglanja rublja za unutrašnje potrebe hotela i restorana; pružanje usluga pranja, peglanja i čišćenja rublja za potrebe hotelskih gostiju i osoblja hotela, a često i drugih korisnika. U većini hotela nadzornica soba je ujedno i nadzornica perionice. U velikim hotelima postoji posebno radno mesto nadzornik perionice. Nadzornik perionice vodi brigu o rublju koje mu je povereno, kao i o svim radovima, koji se obavljaju u pojedinim radnim odeljenjima perionice. Pravilno održavanje rublja u dobrom stanju stalni je problem, pa je zato savestan ljudski rad i rad mašina va-

žan ekonomski faktor u poslovanju hotelske perionice.

Restoran i kuhinja

Pored smeštaja kao osnovne usluge koju hotel pruža, ishrana gostiju predstavlja po značaju drugu delatnost hotelskog poslovanja od čijeg kvaliteta zavisi percepcija i zadovoljstvo klijenata. Iako sektor hrane i pića (F&B) ima relativnu samostalnost u poslovanju u odnosu na sektor smeštaja, u hotelu mora da postoji stalna komunikacija sa službom prijema i hotelskim domaćinstvom zbog isprepletenosti usluga, kao što su *room service*, snabdevanje sobnih mini-barova i sl.

Reč restoran potiče od latinskog glagola *restaurare*, koji znači obnoviti, okrepiti. Bitne karakteristike savremenog restorana su: pružanje usluga prehrane i točenja pića za vreme ručka i večere; posebne prostorije za posluživanje hrane i pića izvan glavnih obroka; točionica ne sme biti u prostoriji u kojoj se poslužuje (restoranu); prvostalni nameštaj, oprema i pribor; stručno osposobljena posluša; francuski ili engleski način posluživanja (Čerović, Čomić, 2011).

Prilikom uređenja hotelskog restorana, izbora oprema i inventara, odabira jela koja će se posluživati i samog usluživanja, hotelska preduzeća u fokus svojih aktivnosti treba da stave potrebe gostiju. Tako na primer, većina hotelskih restorana u ponudi ima opciju izbora jela po meniju (*a la carte*), kao i sve ono što se može naći i u običnom restoranu. Međutim, potražnja za tom vrstom usluge u hotelu je minimalna, jer ciljnu grupu korisnika restoranskih usluga karakterišu gosti koji u hotelu samo prenoće ili borave zbog neke konferencije ili kongresa. Takođe, veliku pažnju treba posvetiti odabiru inventara za restoran, od stolica i stolova do porcelana i pribora za jelo u zavisnosti od vrste hotela. Tako na primer, stolice sa naslonima treba izbegavati u poslovnim hotelima, jer zauzimaju puno mesta, okrugle stolove takođe treba

izbegavati jer ih je nemoguće spojiti za veću grupu ljudi. Izbor pribora za jelo, porcelana i escajga zavisi od kategorije hotela. Bilo bi nezamislivo postaviti u restoran u kome ne postoji *a la carte* srebrni pribor za jelo ili porcelanski i kristalni inventar. U zavisnosti od kategorije hotela razlikuje se i obuka koju prolazi osoblje zaposleno u sektoru hrane i pića. Međutim, osnovna znanja koja poseduju moraju da budu ista u skromnijem hotelu, kao i u najekskluzivnijem hotelu sa pet zvezdica. Ipak, verovatno će osoblje u tim vrhunskim hotelima imati drugačiju uniformu koja podrazumeva prelomljene kragne, leptir mašne, ili će raditi u rukavicama, što daje poseban kvalitet usluge gostu i pozitivno imidž hotela.

Hotelsku kuhinju odlikuje niz specifičnosti po kojima se razlikuje od klasične restoranske kuhinje. Osnovna razlika je u volumenu i raznolikosti ponude. Kod klasičnih restorana ponuda se bazira na meniju, dok u hotelskoj kuhinji meni je samo jedan od elemenata ponude. Mnogo bitniji elementi ponude su doručak i banketna kuhinja. Banketna kuhinja predstavlja ponudu namenenu različitim događajima koji se organizuju u hotelu kao što su prijemi, kokteli, kongresi, venčanja. Plan nabavke za hotelsku kuhinju je proizvod uske saradnje šefa kuhinje i osobe odgovorne za nabavku. Za kvalitet pripremljene hrane u hotelskoj kuhinji odgovoran je šef kuhinje. Šef kuhinje primarno određuje parametre kvaliteta po kojima se vodi nabavka, koje se namirnice, roba i količine poručuju, pošto je jedino on direktno uključen u proizvodnju. Osoba koja rukovodi nabavkom zadužena je za njihovu realizaciju. Nabavna služba klasifikuje dobavljače na tržištu rukovodeći se njihovom cenom, odnosom cene i kvaliteta robe, brzinom usluge i sposobnošću dobavljača da poštuje standarde zdravstvene ispravnosti.

Odeljenje tehničkog održavanja

Osnovni zadaci službe tehničkog održavanja sadržani su u programima preventivnog i korektivnog održavanja. Manji hoteli nižih kategorija odlikuju se manjom zastupljenošću tehničkih uređaja i opreme. To povlači i užu delokrug rada poslova tehničkog održavanja koji se mogu organizovati u formi odeljenja pri hotelskom domaćinstvu. Veliki hoteli visokih kategorija odlikuju se daleko većom zastupljenošću tehničkih uređaja i opreme. Ovu službu u takvim uslovima odlikuje interna organizaciona struktura u smislu postojanja specijalizovanih odeljenja za pojedine sektore koja se bave popravkom i održavanjem uređaja i opreme, kako bi sve savršeno funkcionisalo u službi gostiju.

Nabavna služba hotela

U modernoj organizaciji hotela poslove nabavke na sebe preuzima nabavna služba hotela. Njen osnovni zadatak je da osigura harmonični tok proizvodnog procesa pravovremenom i ekonomičnom nabavkom potrebnog materijala i sirovina. Njihovo obavljanje ne zavisi samo od interesa poslovanja i osoblja hotela, već i od spoljnih faktora, u prvom redu od tržišnih uslova. Jedan od prvih specifičnih zadataka nabavne službe je dobro poznavanje tržišta i njegovih tendencija, a to se postiže stalnim i sistematskim istraživanjem. Istraživanje tržišta nabavke ima mnogo sličnosti sa istraživanjem prodajnog tržišta. Razlika je u tome što se istraživanjem prodajnog tržišta istražuje sopstveno tržište, a u ovom drugom slučaju istražuje se tržište dobavljača. Drugi zadatak nabavne službe je ispitivanje i usklađivanje potreba za nabavku robe. Često se događa da se prilikom zahteva za nabavku robe ne uzima u obzir otežana situacija na tržištu ili su rokovi isporuke duži, pa je i cena viša. U tom slučaju nabavna služba, koja je upoznata sa situacijom na

tržištu, predlaže da se umesto jedne vrste ili kvaliteta, nabavi druga vrsta robe istog ili sličnog kvaliteta (supstitut).

Služba nabavke važna je za snabdevanje hotela i njegovih odeljenja potrebnim materijalima i opremom za poslovanje, za pravilno funkcionisanje magacinske i transportne službe, kao i za prodaju pripremljenih usluga. Ona osigurava nabavku potrebne robe i inventara pod najpovoljnijim uslovima i osigurava čuvanje te robe i inventara.

Prodaja i marketing

Osnovni zadatak prodaje i marketinga hotela je osmišljavanje i prodaja hotelskih usluga prema zahtevima kupca. Prodaja se u hotelijerstvu razlikuje od prodaje u industriji zato što je prodaja hotelskih usluga vezana za njihovu proizvodnju. U industriji gotovi proizvodi se mogu skladištiti i transportovati što u hotelijerstvu nije moguće, jer potrošač mora doći na mesto proizvodnje usluga kako bi ih konzumirao. Prodaja hotelskih usluga se u sklopu te poslovne funkcije obavlja na dva načina: direktnom prodajom – bez posrednika i indirektnom prodajom – na bazi saradnje sa turističkim agencijama (Kosar, 2010).

Poslovna funkcija prodaje može se organizovati u sklopu prijemnog odeljenja hotela, u slučaju malih hotela ili u sklopu posebnog odeljenja prodaje, ako je reč o hotelskim lancima. Veliki hotelski poslovni sistemi imaju posebno organizovana odeljenja koja se bave istraživanjem tržišta, oblikovanjem i razvojem proizvoda, propagandom i saradnjom sa turističkim agencijama. U ovakvim sistemima odeljenje prodaje i marketinga zapošljava i do 20 osoba, a u manjim hotelima te poslove obavlja jedna osoba. Ovi poslovi se svrstavaju u marketinške aktivnosti hotela. Hotel se bavi istraživanjem tržišta kako bi se fokusirao na određeni segment potrošača i njihove zahteve. Promocijom hotel informiše tržište o sebi i o karakteru svoje ponude kako

bi potencijalne goste zainteresovao za usluge koje nudi. Budući da je izuzetno teško kontaktirati sa vrlo raspršenim potencijalnim potrošačima, hotel se služi posrednicima, odnosno turističkim agencijama, pa preko njihove prodajne mreže nastoji da plasira svoju ponudu na tržište.

Organizovanje konferencija i banketa, kao i dodatni sadržaji poput *wellnessa*, bazena, terena za golf i tenis proširuju ponudu hotelskog objekta. Ponuda ovih sadržaja utiče na pozitivnu percepciju kupca hotelskog proizvoda. Za uspešno organizovanje konferencija i banketa neophodno je obezbediti odgovarajući prostor koji je prilagođen različitim broju učesnika i njihovim potrebama. U najvećem broju slučajeva *banketi i konferencije* se održavaju u istom prostoru, ali su vremenski razdvojeni. *Konferencije* su različite forme skupova na kojima ljudi različitih zanimanja i profesija razmenjuju znanja, informacije i iskustva i imaju dnevni karakter. Banket predstavlja opušten i neformalni skup (svečane večere, gala večere, kokteli) i održava se obično u večernjim časovima.

Finansije i kontrola

Glavna uloga odeljenja finansija u hotelskom preduzeću je planiranje i praćenje odgovarajućih parametara poslovanja, kontrola postavljenih i ostvarenih ciljeva i brza reakcija na eventualna odstupanja. Hotelske finansije i kontrola prate troškove i relacije između troškova i postignutog rezultata. Rad finansija u hotelijerstvu počinje pripremom i analizom budžeta za naredni poslovni period. Kao osnova za postavljanje budžeta uzimaju se parametri poput realizacije prošle i tekuće godine i projekcija trendova na tržištu narednih godina. Kontrola finansijskog poslovanja radi se na mesečnom nivou, što vodi do izračunavanja profitabilnosti određenih odeljenja, celokupnog hotela i efikasnosti rada. Vrlo je važna svakodnevna saradnja i razmena informacija sektora fi-

nansija sa drugim odeljenjima, bez obzira na to da li je u pitanju recepcija koja dnevno predaje svoj pazar, ili sektor hrane i pića sa ostvarenim prometom za taj mesec. Najznačajniji pokazatelji finansijskog poslovanja hotela su: prosečna vrednost prodate sobe, procenat iskorišćenosti kapaciteta i prosečan prihod po sobi.

Zaključak

Marketing koncept u organizaciji poslovanja hotela podrazumeva izgradnju organizacione strukture koja omogućava sinhronizaciju i koordinaciju svih materijalnih i nematerijalnih resursa kojima hotel raspolaže u funkciji profitabilnog zadovoljenja želja i potreba gostiju. Izgradnja odgovarajuće organizacione strukture svakog hotelskog preduzeća uslovljena je veličinom, kapacitetom i kategorijom objekta. Međutim, najbolje isplanirana i projektovana organizaciona struktura, postaća neefikasna ukoliko nije adekvatno povezana sa raspoloživim kadrovskim potencijalom. Zaposleni su najznačajniji resurs hotelskog preduzeća, jer je gost u stalnom i neposrednom kontaktu sa zaposlenima koji su na različitim pozicijama u odeljenjima i sektorima u hotelu. Precizno definisanje pozicija, radnih zadataka, nadležnosti i odgovornosti zaposlenih u funkciji su efikasnog obavljanja svih poslovnih zadataka u cilju ostvarivanja satisfakcije potrošača. Organizaciona struktura koja uvažava potrebe i zahteve potrošača podrazumeva da nijedno odeljenje ne može biti nezavisno i poslovati samo za sebe, već je neophodna koordinacija i komunikacija svih sektora, odeljenja i zaposlenih kao jedne celine, kako bi se ostvarili svi zahtevi i potrebe gosta u cilju zadržavanja gostiju i izgradnje njihove lojalnosti.

Primena marketing koncepta u izgradnji organizacione strukture je od posebnog značaja za hotelska preduzeća u Srbiji. Pored malog broja poznatih hotelskih lanaca koja

posluju na našem tržištu i novih investicija koje se očekuju u narednom periodu, hotelsku ponudu Srbije karakterišu zastareli i neefikasni objekti sa skromnim poslovnim rezultatima. Prosečni hotel u Srbiji, prema istraživanjima objavljenim u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine, ima 105 soba, starost objekta iznosi 42 godine, poslednji put je delimično obnovljen pre 13 godina, 8.000 evra je prihod po sobi, što je 2,5 puta manje od međunarodnog standarda za istu prosečnu kategoriju. Rekonstrukcija, modernizacija i tržišno repositioniranje postojećih objekata, nove strane direktne investicije, obrazovanje i praktično usavršavanje budućih turističkih i hotelskih menadžera predstavlja neophodan faktor u razvoju hotelijerstva koje uvažava zahteve tržišta i u fokus poslovanja stavlja korisnika usluga.

Literatura

- Bardi, A. J. (2009). *Hotel Front Office Management*, Pensilvania State University, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Baum, T., Odgers, P. (2001). Benchmarking Best Practice in Hotel Front Office: The Western European experience, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 2, no. 3/4, pp. 93 – 109.
- Baum, T., Devine, F. (2007). Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism & Hospitality Research*. Vol. 7, no. 3-4, pp. 269-280.
- Bird, E., Lunn, A.P., Ingram, A. (2002). Gender and Employment Flexibility within Hotel Front Offices, *Service Industries Journal*, Vol. 22, no. 3, pp. 99-116.
- Čerović, S., Čomić, Đ. (2011). *Projektovanje i izgradnja hotela*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Beograd.
- Čačić, K. (2011). *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Beograd.

Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, D. (2012). *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Ismail, A. (2009). *Front Office Operations and Management*, Thomson.

Kasavana, M. I. (2009). *Managing Front Office Operations*, MUP, Michigan.

Kosar, Lj. (2010). *Hotelijsko poslovanje I*, Visoka hotelska škola, Beograd.

Pavlović, T. (2011). *Sektor soba – Rooms Division*, Frame Media.

Šekulić, D., Mandarić, M. (2012). Organizacijske performanse kao determinanta razvoja hotelskog poslovanja, *Ekonomija – teorija i praksa*, vol. 5, br. 2, str. 42-58.

Strategija razvoja turizma Republike Srbije (2005). Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd.

Vallen, J. J., Vallen, G. K. (2004). *Check in, Check out: Managing Hotel Operations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Internet izvori:

Business Dictionary, Preuzeto 08.05.2012. sa: www.businessdictionary.com/definition/Global-Distribution-System-GDS.html

Hotels online 2011. Preuzeto 10.10.2011. sa: www.hotelsonline.com

dr Vaso Jegdić, Srđan Milošević, MSc, Iva Škrbić, MSc
Fakultet za sport i turizam, Novi Sad
UDK broj: 339.56:338.48

FAIR TRADE U TURIZMU

FAIR TRADE IN TOURISM

Izvod: Fair Trade je odgovor na neuspeh konvencionalne trgovine da isporuči održive prihode i razvojne mogućnosti ljudima u siromašnim zemljama sveta. Fair Trade model formalno je ustanovljen u poslednjih desetak godina uspostavljanjem međunarodnih standarda i formiranjem zvaničnih organizacija za sertifikaciju, kontrolu i reviziju. To je oznaka za proizvod, ali i sertifikacija za organizaciju. Fairtrade u turizmu nalazi se u fazi razvoja i još uvek nisu uspostavljeni konkretni standardi ili Fairtrade proizvod. Model Fair Trade u turizmu mora se zasnivati na finansijskoj, socijalnoj i kulturnoj koristi za lokalnu zajednicu, kao i na podsticajima zaštiti životne sredine. Istraživanje je pokazalo kako pretpostavka da će manji, specijalizovani tur-operatori „ubrizgati“ više novca u destinaciju nije obavezno tačna kao što se to čini. Međunarodna mreža Fair Trade u turizmu – Tourism Concern, Fair Trade smatra jednom od ključnih komponenti održivog razvoja turizma.

Ključne reči: Fair Trade, održivi razvoj, lokalna zajednica, Fair Trade sertifikacija, robna marka.

Abstract: Fair Trade is an answer to the failure of conventional trade to deliver sustainable income and developmental capabilities for the people in the poorer areas of the world. Fair Trade model has been formally developed in the last 10 years or so, through the establishment of international standards and formal organisations for certification, control and revision. It is a label for products, but also a certification for the organisations. Fair Trade in tourism is still in a developmental phase and concrete standards, as well as Fair Trade products themselves, have not been established yet. The Fair Trade model in tourism must be based on financial, social and cultural benefits for the local community, as well as environmental incentives. The research has shown that the presumption of smaller, more specialised tour-operators „injecting“ more money into a destination is not as unconditional as it seems. An international „Fair Trade“ network in tourism – Tourism Concern, considers Fair Trade one of the key components of sustainable development of tourism.

Key words: Fair Trade, sustainable development, local community, Fair Trade certification, trademark.

Uvod

Fair Trade (fer trgovina, odnosno, pravično trgovanje) je, u osnovi, odgovor na neuspeh konvencionalne trgovine da isporuči održive prihode i razvojne mogućnosti ljudima u siromašnim zemljama sveta. Koristi od ovog koncepta projektovane su na oko

dve milijarde stanovnika koji, bez obzira na ekstremno težak rad, preživljavaju sa manje od 2\$ na dan. Fair Trade je alternativni pristup uobičajenoj trgovini i bazira se na partnerstvu između proizvođača i potrošača. Organizacija Fairtrade donosi dobit uzgajajući

CIP – Каталогizacija u publikaciji
Народна библиотека Србије, Београд

338.48

TURISTIČKO poslovanje = The Business of
Tourism : naučno-stručni časopis / glavni i
odgovorni urednik Milan Skakun. – 1992, br. 1
(decembar) – . – Beograd (Bulevar Zorana
Đinđića 152a): Visoka turistička škola
strukovnih studija, 1992– (Beograd : Čigoja
štampa). – 24 cm

Dva puta godišnje
ISSN 0354-3099 = Turističko poslovanje
COBISS.SR-ID 28575500