



УНИВЕРЗИТЕТ "СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ -
БИТОЛА
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И УГОСТИТЕЛСТВО
- ОХРИД



**“ВЛИЈАНИЕТО НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО РАЗВОЈОТ
НА ХОТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО“**
-Авторезиме на докторска дисертација-

КАНДИДАТ:

М-р Фатбарда Јашари

Охрид, 2017 година

Авторезиме на докторската дисертација на тема:

“ВЛИЈАНИЕТО НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО РАЗВОЈОТ НА ХОТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО“

Долги години наназад туризмот претставува составен дел од човековото живеење. Неговата природа, многу брзо да се развива, го афирмира како една од трите најголеми индустрии во светот. Глобалниот социо-економски прогрес иницира развој на туризмот во две насоки - диверзификација на туристичката понуда и брзо ширење на туристичките активности и нивна интернационализација. Може да се каже дека денес туризмот е најраспространета активност на современата глобална економија која се повеќе се изразува како цивилизациска потреба на современиот човек. Нејзиниот карактер е прифатен како специфична индустрија за забава, рекреација, спорт и културни активности, запознавање со нови места и култури. Така, модерниот деловен свет не знае ниту една земја во светот која не е вклучена во глобалните туристички текови. Сите тие, во поголема или помала мера, директно или индиректно создаваат и нудат туристички производ на домашните и странските туристи. Приходите што се создаваат од овој масовен социо-економски феномен го прават туризмот преферираната активност за многу земји.

По својата структура, туризмот е изразито комплексна и хетерогена мрежа на голем број различни субјекти кои придонесуваат за формирање на туристичката понуда на секоја дестинација. Сепак, хотелиерството е најголемиот и суштествениот дел на туристичката дејност и, едновременно, активност која е најмногу реализирана во време и простор. Под влијание на брзите и крупни промени на меѓународниот пазар, хотелиерството бележи перманентен раст и развој како од аспект на квантитетот, така и од аспект на квалитетот на хотелските услуги. Затоа, денес хотелиерството сè повеќе се прифаќа како своевидна индустрија.

Условувана од голем број природни, економски, политички и општествени фактори, хотелската индустрија се остварува со развојни разлики во поодделните географски подрачја на меѓународниот туристички пазар. Земјите, областите или регионите низ светот се разликуваат според развој на хотелиерството и хотелската понуда во нив. Во многу од нив, хотелиерството е еден од сегментите

кој сèуште не е доволно развиен, иако постојат материјални вредности и потенцијали за негов развој.

Балканскиот полуостров е еден од регионите опфатен порано во развојот на хотелските туристички трендови. Како геостратешки дел во Медитеранот, овој регион бележи развој и многу важни туристички трансформаци. Косово, кое се наоѓа во центарот на Балканот, има многу важен простор и потенцијали за да се вклучи во туристичкиот развој во регионот. Сепак, неговата појава на туристичкиот пазар се забележува во последните две декади.

Соочено со крупни економски, политички и социјални збиднувања, косовското стопанство немаше можност за развој на хотелиерството, иако на просторот на Косово се среќаваат значајни природни и културни вредности за развој на туризмот. Денес, покрај фокусирањето на решавање на актуелните проблеми и состојби, се поголемо внимание се посветува на унапредување и развивање на хотелиерството како темел на туризмот. Зголемениот интерес за хотелскиот бизнис на Косово се должи на влијанието и ефектите кои туристичкиот промет ги има врз порастот на вработеноста и висината на вкупно остварените приходи и БДП на земјата. Туристичките движења, иако не се многу, сепак се повисоки во споредба со состојбата во 80-тите и 90-тите години на минатиот век. Овие туристички случувања се поврзани со двостраното движење, како во правец на Косово така и патувања на косовските граѓани кон поширокиот регион.

Можат да се наведат повеќе предности на кои се темели туризмот и хотелиерството во Косово, меѓу кои природните убавини, атракции, културни вредности, гастрономските услуги и понуда на традиционални јадења, млада работна сила, отварање на приватни школи и универзитети од областа на туризмот и угостителството кои овозможуваат зголемување на стручноста на вработените во хотелиерството. Но, постојат и голем број недостатоци како недоволно развиена сообраќајна инфраструктура, неразвиена информативна мрежа, недоволно стручен кадар, слаба мобилност на работната сила во туризмот и угостителството, недоволно стручен менаџерски кадар, недоволната соработка на хотелите со другите учесници во создавање на туристичката понуда на локално и национално ниво. Кон ваквите услови се надоврзуваат и предизвиците кои ги создаваат глобалните економски процеси и промените во меѓународното окружување како и конкурентноста на туристичкиот пазар. Во рамките на вакви услови, се наметнува потреба од стратешки пристап во насочување на развојот на хотелиерството во Косово. Пред менаџерите стои обврската да планираат

стратегиски и избраните стратегии да ги имплементираат во процесот на менаџмент. Избраната стратегија ќе даде одговор на прашањето како да се излезе во пресрет на барањата на потенцијалните туристи, како да се стекне нивната наклоност и како да се изгради имиџ на современ хотелски бизнис со перманентно унапредување на работата.

Во таа смисла, формирањето на понудата на хотелското претпријатие е комплексна и сензитивна менаџерска активност која единствено преку стратегиското менаџирање може да креира атрактивен хотелски производ за туристите, производ кој ќе ги задоволи нивните променливи потреби, желби и очекувања подобро од другите хотели.

Поаѓајќи од тоа, **предмет на истражување** на оваа докторска дисертација е суштината на стратегискиот менаџмент во хотелските претпријатија со акцент на јадрото на стратегиското менаџирање - избор и имплементирање на релевантни стратегии за конкурентност на овие претпријатија. На тоа се надоградува емпириско истражување на материјалната и кадровската основа во менаџирањето со хотелите во Косово.

Основна **цел на истражувањето** е да се согледа состојбата и можностите за имплементирање на овој современ менаџерски приод како единствен фактор за унапредување на хотелиерството во Косово. При тоа, да се утврдат можните постапки, методите и техниките кои хотелските менаџери треба да ги користат во насока кон избор на супериорна и диференцирана стратегија во однос на конкуренцијата.

За што посодржајно обработување на предметот на истражување и постигнување на целта на овој труд, внимание се посветува на теоретска анализа на концептот и карактерот на стратегискиот менаџмент како и појавите и процесите кои, денес, него го предизвикуваат. Теоретските сознанија се прошируваат со конкретизација на истражувањето во доменот на стратегиското менаџирање со хотелскиот бизнис. За да може тоа да се постигне, се наметнува потреба да се истражува стратегиското планирање и да се издвојат стратегиите кои можат да се применат во конципирање на хотелската понуда. Со оглед на комплексноста на процесот на дефинирање и избор на релевантни стратегии, треба да се обработат методите и техниките кои ќе придонесат во избор на ефективни стратегии. Бидејќи успехот на секоја стратегија е детерминиран од нејзиното имплементирање, ќе се анализираат две битни компоненти од кои зависи како ќе

се применуваат избраните стратегии, и тоа: стратегиското лидерство и маркетинг менаџментот во хотелиерството.

Сознанијата стекнати со теоретското истражување ќе се потврдуваат преку емпириско истражување на состојбите во хотелската индустрија на Косово. Со тоа ќе се добијат резултати за квалитетот на хотелските производи и услуги на Косово како и местото и улогата на хотелството во рамките на националната економија на земјата. Овие истражувања ќе се надополнат со анализа на можностите но и препреките со кои се соочува косовското хотелиерство и кои влијаат врз воспоставување на стратегиско планирање во хотелските капацитети. Исто така, ќе се посвети посебно внимание на имплементирањето и одржувањето на ефикасен систем за управување со квалитетот во хотелиерството, вклучувајќи идентификација на потребните постапки и интеракција меѓу нив. Добиените сознанија ќе овозможат да се сочини SWOT анализа на косовското хотелиерство од која ќе се издвојат неколку можни стратегии за негов развој.

Преку истражување на мислењето на гостите, ставовите на менаџерите и вработените во избран репрезентативен дел на сместувачките капацитети на Косово, се даваат констатации и заклучоци за примената на стратегискиот менаџмент во хотелиерството. Врз основа на нив се предлагаат насоки за подобрување на стратегиската определба на менаџментот во овие капацитети како фактор за развој не само на хотелскиот бизнис, туку и на вкупниот туристички развој на Косово.

Во текот на истражувањето ќе се користи научно фундиран пристап, со користење на следниве методи:

- * Аналитички метод, како начин на обработка на избраната домашна и странска литература како и во анализирање на податоците добиени од емпириското истражување, со посебен осврт кон SWOT анализата;
- * Квантитативен и статистички метод со кој се обработуваат статистичките податоци и ставовите на во хотелите;
- * Дескриптивен метод ќе се употреби за образложение на добиените сознанија и констатации;
- * Компаративен метод со кој ќе истражува временскиот развој на обработуваните области;

- ✱ Техниката на интервју и анкетање на гостите, вработените и хотелските менаџери со користење на структуриран прашалник.

Од аспект на што подобра обработка на предметот на истражување во докторскиот труд и постигнување на поставената цел, кандидатот поаѓа од поставената основна работна хипотеза:

Стратегискиот менаџмент е значаен инструмент за развој и унапредување на хотелските претпријатија на Косово.

Докажувањето на оваа хипотеза ќе се спроведе преку потврдување или отфрлање на следниве помошни хипотези:

- ❖ Применувањето на стратегискиот менаџмент значи поголема ефективност во работењето, поголема креативност и иновативност на менаџерите, зголемени вкупни приходи.
- ❖ Хотелските претпријатија кои применуваат стратегиски менаџмент имаат поголеми потенцијали и можности за пристап до домашните и меѓународните туристичките пазари.
- ❖ Имплементирањето на меѓународните прифатени стандарди за квалитет може да помогне во зголемувањето на конкурентноста на косовските туристички производи и услуги на одржлив пазар во подолг временски период.

Во разработка на трудот се консултира релевантна и современа литература од истакнати експерти, научници и институции од областа на менаџментот, туризмот и угостителството. Исто така, се користат официјални податоци од релевантни извори од одговорни институции. За потребите на истражувањето се користат и податоци добиени од емпириско истражување на менаџери и вработени во хотелски претпријатија на Косово како и туристи кои ги користеле хотелските услуги. Добиените податоци се систематизирани и презентирани преку табели и графикони.

Содржината на докторската дисертација на тем.: „*Влијанието на стратегискиот менаџмент во развојот на хотелските претпријатија во република Косово*“ е структурирана во воведен дел, теоретско-методолошки пристап во истражувањето, четири тематски глави и заклучни согледувања.

Во **воведниот дел** е елаборирана актуелноста и значењето на проблематиката која се истражува во трудот.

Во *првата глава* се образложува предметот и целта на истражување, научната оправданост на темата и нејзината апликативност. Акцент се става на појаснување на методолошката основа на истражувањето како и хипотезите кои треба да се докажат.

Втората глава со наслов “Улогата на стратегискиот менаџмент во развојот на хотелските претпријатија на Косово“ претставува рамка за анализа на другите делови на овој труд. Овој дел се состои од седум точки: првата точка се однесува на стратегискиот менаџмент и неговата динамика, втората точка го објаснува стратегискиот менаџмент во современи услови, а во третата точка се прикажуваат предизвиците на стратегискиот менаџмент т.е. вредноста на стратегискиот менаџмент и основните карактеристики и особености на стратегиските одлуки. Четвртата глава го обработува процесот на стратегиско менаџирање, а врз таа основа, во петтата точка се разработува стратегиското менаџирање кај хотелските претпријатија, со акцент на видовите на стратегии кај хотелските претпријатија како и методите за формулирање и оценување на стратегиите кај овие претпријатија. Во шестата точка станува збор за стратегиското лидерство кај хотелските претпријатија, со осврт на хотелските претпријатија на Косово, а седмата точка се однесува на маркетинг менаџментот како основа за применување на стратегискиот менаџмент кај хотелските претпријатија на Косово.

Третата глава со наслов “Осврт на општата состојба со хотелството во Косово“ има за цел да ја прикаже вкупната состојба на хотелиерството заради понатамошна анализа во трудот и за да може да се извлечат одредени заклучоци и насоки кои понатаму треба да се применат во ова област. Таа се состои од три точки. Првата точка се однесува на хотелските капацитети за сместување на гостите на Косово и ова точка се состои од шест потточки (видови на објекти за сместување на гости, број на соби и легла во објектите за сместување и искористеност на капацитетите за сместување на гости, категоризација на хотелските објекти за сместување на гости, број на вработени во хотелските објекти за сместување, како и годината на изградба на тие објекти за сместување).

Во втората точка од ова глава се објаснува основниот концепт на квалитетот на хотелските производи и услуги и примената на стандардите за квалитет токму кај хотелските производи и услуги, како многу значаен фактор за развој на туризмот и угостителството на Косово.

Во третата точка се ализира местото и улогата на хотелството во рамките на националната економија на Косово: учеството на хотелството во БДП-то на Косово, во трговскиот биланс на Косово, влијанието на хотелството врз бројот на вработените на Косово и инвестициите во секторот на хотелството на Косово.

Четвртата глава насловена “Можностите за развој на хотелските претпријатија на Косово“ има за цел да ги објасни сите можности, но и проблеми кои со своите карактеристики можат да влијаат врз деловниот или бизнис аспектот и развојот на хотелските претпријатијата на Косово. Во неа се обработуваат општите карактеристики на деловната околина на Косово, проблемите во развојот на хотелските претпријатијата на Косово како и влијанието на економските политики врз развојот на хотелските претпријатија на Косово. Во неа се прикажуваат неколку искуства од меѓународен карактер околу поттикнувањето на хотелските претпријатија на Косово и улогата на институциите врз креирањето на бизнис околина за развој на хотелските претпријатија на Косово - улогата на владините органи и политики врз создавањето на прилагодлива околина за хотелските претпријатија, улогата на локалните и регионалните власти во креирањето на деловната околина и улогата на центрите за советувања и асоцијациите во создавањето на бизнис средина за тие претпријатија. На крај од оваа глава се објаснува стратегиското планирање за развој на хотелските претпријатија на Косово.

Петтата глава со наслов “Емпириско истражување на стратегискиот менаџмент кај хотелските претпријатија на Косово“ има за цел преку истражување на состојбата кај хотелските претпријатија на Косово да се потврди или отрфли фактот дали стратегискиот менаџмент е инструмент за развој и унапредување на хотелските претпријатија во Косово. Оваа глава има две точки: првата точка се однесува на прикажување на резултатите од спроведеното емпириско истражување, а во втората точка се даваат одредени предлог-насоки за спроведување на стратегискиот менаџмент кај хотелските претпријатија на Косово.

За постигнување на поставената цел беа истражувани менаџерите и вработените во позначајни хотелски капацитети на Косово и 600 туристи како нивни потрошувачи. За да се постигне тоа, беа користени два методи на истражување: методот на анкетирање и техниката на длабинско интервју. За да се добијат релевантни и статистички значајни податоци за задоволството на туристите од квалитетот и асортиманот на хотелските услуги, се изврши

анкетирање на гостите чии ставови и мислења беа обработени со користење на SERVQUAL методот и Ликертовата скала со 5-точки Се изврши согледување на јазот меѓу очекувањата на гостите и нивното искуство од хотелската понуда.

Врз основа на спроведеното анкетирање и интервјуирање на менаџерите, анкетирање на вработените, како и на гостите може да се извлечат следниве констатации:

- Најголем дел од менаџерите испитаници имаат високо образование, меѓутоа најголем дел од нив немаат соодветно образование од областа на туризам и угостителство. Може да се каже дека е релативно висок процентот на менаџери кои со своето образование припаѓаат на областа на природните науки. Во однос на истото прашање, конфигурацијата на образовната структура на вработените покажува доминација на вработени со средно образование, додека пак во однос на видот на образованието, како и кај менаџерите, и вработените во најголем процент припаѓаат на други образовни струки, а не од областа на туризам и угостителство.
- Старосната структура како на менаџерите, така и на останатите вработени во хотелските капацитети на Косово опфаќа интервал помеѓу 30 и 40 години, што пак укажува на фактот дека постои потенцијал за развој и унапредување на нивните перформанси и способности.
- Сопствениците кои се воедно и менаџери имаат визии за нивниот бизнис. Меѓутоа таа не се донесува како стратегиска планска одлука која произлегува од формализиран процес на истражување на пазарот и донесување на стратегиски насоки за развој на бизнисот. Нивните визии во најголем дел претставуваат нивни замисли.
- Во хотелите постои процес на планирање, меѓутоа тој не содржи стратегиски приод туку вклучува изработка на мал број оперативни планови и бизнис план за период од една година.
- Врвниот менаџмент, односно сопственикот на хотелскиот капацитет, е тој кој ги носи планските одлуки, додека останатиот дел од тимот само учествува во нивната реализација.
- Стручни предлози, сугестии и мислења на другите вработени се минимално застапени.
- Иако поголемиот дел од менаџерите ги анализираат промените во окружувањето во насока на изнаоѓање соодветно решение, како и позитивно гледаат на иновациите, сепак многу мал дел од нив истите ги внесуваат во

својата понуда. Пазарот се истражува само врз основа на испитување на задоволството на гостите по пат на нивно анкетање, додека за активностите на конкурентите информации се добиваат од нивните финансиски извештаи.

- Од податоците добиени преку анкетање на гостите, може да се заклучи дека квалитетот на понудениот хотелски производ не е на задоволително ниво.
- Меѓународните стандарди за квалитет на услуги не се доволно воведени во хотелските капацитети. Тоа се должи на малиот обем на финансиските средства на хотелските претпријатија, кои во најголем дел се мали и средни, приватни хотелски објекти.
- Најголем дел од гостите се задоволни од ентериерот и внатрешното уредување на хотелскиот објект, како и од опременоста и удобноста на собите.
- Гостите покажуваат незадоволство во делот на ресторанските услуги и услугите на рецепцијата, ја нагласуваат слабата интернет конекција, исто така се изјасниле дека хотелската понуда не вклучува ниту дополнителни услуги и погодности од типот на спортски и спа центри, фризерско-козметички услуги и слично.
- Гостите не се задоволни од професионализмот и начинот на однесување на хотелскиот персонал, што укажува дека испитаните хотелски капацитети имаат слаба организациска култура, која пак е еден од факторите за успешно имплементирање на стратемскиот менаџмент.
- Претпријатијата од областа на хотелиерството немаат доволно развиена пропагандна дејност. Материјалите кои ги користат за презентирање на својата понуда, не се задоволителни како по квантитет, така и по квалитет на содржината што ја презентираат. Особено се забележува дека гостите врз основа на промотивниот материјал, очекуваат многу повеќе од понудениот хотелски производ кој го добиваат.
- Недостатокот на промотивни активности претставува пречка за влез на производите на странските пазари. Кон ова се надоврзува и недоволната комуникација и соработка меѓу хотелските претпријатија, локалната власт и владата, преку министерството за трговија и индустрија, особено во доменот на промовирање на хотелските услуги во вкупната туристичка понуда на Косово.
- Ваквиот незадоволителен квалитет е одговорност на менаџерите. Тие не изработуваат стратемски развоен план кој ќе се базира на маркетинг истражување на пазарот и хотелските капацитети и способности. Посебно недостасува перманентно следење и анализирање на активностите на главните конкуренти;

- Иако менаџерите се согласни дека унапредувањето на перформансите и менаџерските знаења се круцијални за унапредување на хотелската конкурентност на пазарот, сепак мал е процентот на оние кои применуваат некои од методите за развој на менаџерски квалитети.
- Во однос на знаењата и работните вештини на вработените, како и нивната важност за остварување на работните задачи може да се каже дека менаџерите многу малку вложуваат во планиран развој на компетенциите на вработените. Доста голем дел од менаџерите сметаат дека не е потребна дополнителна обука, односно вработените се развиваат доволно во текот на самото работење.
- Мотивацијата како фактор за успешно реализирање на поставените работни активности е делумно застапена преку некои од мотивациските средства, како што се паричното мотивирање, доделување пофалници за извршената работа и унапредување на работно место. Меѓутоа значаен дел од менаџерите сметаат дека платата која ја примаат вработените е доволна мотивација за работа. Заради тоа, вработените искажуваат незадоволство од нивната мотивираност.
- Во најголем дел од хотелските претпријатија нема воспоставена клима на тимско донесување на одлуки и многу малиот степен на вклученост на вработените во креирање на поатрактивна понуда. Малиот процент на застапеност на тимско работење и малиот степен на поттикнување на креативни идеи на вработените упатува на констатација дека тимскиот приод не се искористува како подрачје за носење на квалитетни стратегиски одлуки. Овој факт е посебно значаен во областа на хотелиерството каде сите вработени се вклучени во процесот на создавање на туристичкиот производ и со свои идеи и сугестии значително може да допринесат во неговото унапредување.
- Како насока за раст на хотелите е интенцијата за адаптирање и многу мало проширување на сместувачките капацитети со неколку соби и мало зголемување на бројот на леглата, а заради задоволување на барањата за сместување. Хотелите ги остваруваат своите приходи најмногу од домашниот пазар и тоа претежно преку бизнис туризам и врз основа на склучените договори со туристичките агенции за закуп на капацитетите;

И покрај свесноста на менаџерите за значењето на иновациите и нивното внесување во работењето на хотелските претпријатија, сепак генерално менаџментот во хотелиерството на Косово не поттикнува и имплементира иновативност при креирање на хотелскиот производ. Како резултат на тоа, можноста за настап и проширување на пазарното учество на хотелите на меѓународниот пазар е значително ограничено, а со тоа и остварените приходи.

Со тоа се потврдува првата посебна хипотеза дека: Применувањето на стратегискиот менаџмент значи поголема ефективност во работењето, поголема креативност и иницијативност на менаџерите и зголемени вкупни приходи, Бидејќи менаџерите не спроведуваат детална анализа на пазарот и конкурентите, преку примена на аналитички методи и техники, туку единствено со анкетирање на ставовите на гостите, немаат можност за пристап на поширокиот туристички пазар со интересен, привлечен и атрактивен производ, се потврдува и втората посебна хипотеза дека: Хотелските претпријатија кои применуваат стратегиски менаџмент имаат поголеми потенцијали и можности за пристап до домашните и меѓународните туристичките пазари.

Од длабинското интервју на менаџерите може да се заклучи дека, и покрај нивните напори за применување на меѓународните стандарди, сепак тие не се применуваат заради предизвиците со кои се соочуваат хотелските претпријатија, а пред сè финансиските проблеми, со што се потврдува и третата посебна хипотеза која гласи: Имплементирањето на меѓународните прифатени стандарди за квалитет може да помогне во зголемувањето на конкурентноста на косовските туристички производи и услуги на одржлив пазар во подолг временски период.

Преку потврдување на трите посебни хипотези и врз основа на ниското ниво на БДП во хотелиерството во вкупниот БДП на земјата се потврдува и основната хипотеза дека: Стратегискиот менаџмент е значаен инструмент за развој и унапредување на хотелските претпријатија на Косово.

Во насока на постигнување на повисоко ниво на квалитет на хотелската понуда на Косово преку примена на стратегиски приод во менаџирање со хотелското работење, се препорачуваат следниве насоки:

- ✚ Менаџерските способности, како и нивното постојано унапредување и проширување, како еден од клучните фактори за успех на денешните хотелски претпријатија на динамичниот туристичкиот пазар, мора да бидат во фокусот на врвниот менаџмент кој управува со хотелските капацитети.
- ✚ Бидејќи денешното окружување се карактеризира со постојани промени и предизвици, менаџерите мора на нив да гледаат како на потенцијални можности, кои преку процесот на иновирање ќе бидат вклучени во креирање на атрактивна хотелска понуда.
- ✚ Менаџерите мора стратегиски да размислуваат, односно да формулираат развојни стратегии врз основа на кои ќе се изработуваат планови кои ќе дефинираат акции за подолг временски период.

✚ Во центарот на менаџерското внимание мора да биде квалитетот на услугата што се нуди и негово менаџирање преку:

- Имплементирање на ISO стандарди;
- Создавање на понуда која ќе соодветствува на барањата на современиот турист.

Подобрувањето на поединечниот квалитетот на хотелската понуда, ќе резултира со унапредување на туристичката понуда на Косово на пазарот.

✚ Со цел донесување ефективни одлуки, менаџерите мора да спроведуваат истражувања на пазарот, потпирајќи се на маркетинг методи и техники. Со тоа ќе се добијат релевантни информации за пазарот, неговата ширина и можноста за навлегување во него, да добијат информации за целните потрошувачи, односно да ги спознаат барањата и очекувањата на постојните и потенцијалните туристи, да ги идентификуваат акциите на конкурентите, како и да ги следат и предвидуваат промените во економскиот, правниот и правно-политичкиот систем на Косово, а пред сè политиката на земјата во однос на туристичкиот развој.

✚ Современото хотелско работење кое ќе се темели на стратески менаџмент како нужност поставува барање за изедначување на улогата на менаџер со лидер. За да бидат хотелските менаџери во Косово успешни лидери мора да иницираат и одржуваат тимско организирање на работните активности, каде сите вработени со свои сугестии ќе допринесат за создавање на атрактивна и квалитетна понуда. Менаџерите мора да ги почитуваат ставовите и мислењата на вработените, но и на гостите при креирањето на новитетите во понудата. Вработените, мора да се почитуваат како стручни лица, бидејќи тие директно комуницираат со гостите и можат да го спознаат нивното задоволство од постојната понуда, но и потребата од нови содржини.

✚ Менаџерите мора да се ангажираат за создавање позитивна и пријатна работна атмосфера, бидејќи гостите сакаат да видат задоволни вработени.

✚ Менаџерите се одговорни за развој на цврста комуникациска структура меѓу вработените во хотелот, како и развој на информативна мрежа која ќе овозможи квалитетно одлучување.

✚ Со своето однесување и делување менаџерите треба да ги стимулираат вработените за активно вклучување во реализирање на работните задачи. Тоа

значи поттикнување на креативноста кај сите вработени, кои треба преку давање на сопствени идеи и сугестии да се вклучуваат во подобрување на работниот процес.

- ✚ Лидерот уште значи постојано мотивирање на своите вработени преку користење на најразлични мотивациски средства, како што се парична награда, но и многу нематеријални стимулатори;
- ✚ Лидерот треба да организира перманентно развивање на стручните знаења и работните вештини на своите вработени, преку користење на методи за развој на способности. Унапредувањето на вештините на вработените може да се спроведува на работното место или надвор од него.
- ✚ Менаџерите во хотелските капацитети на Косово, мора да ја поттикнуваат свеста на вработените за организациско припаѓање и да овозможуваат секој вработен да се чувствува како важен член на целокупниот организациски тим.
- ✚ Развојот и имплементацијата на стратешкото планирање мора да се потпира на цврста соработка на хотелските претпријатија со туристичките агенции, локалната управа и активностите на национално ниво. Владата на Косово, преку министерството за трговија и индустрија, треба да врши промоција на туристичките ресурси и капацитети на Косово на меѓународно ниво. Промоцијата на хотелските капацитети треба да биде вклучена во промотивните активности и капацитети на земјата како вкупна туристичка дестинација. Главните надлежности на локалните органи и Владата треба да се насочени кон:

Врз основа на добиените сознанија се извлекуваат и презентираат **заклучоци** кои треба да овозможат да се воведува и унапредува стратешкиот менаџмент со цел стратешко насочување на хотелската понуда на Косово. Врз основа на нив, менаџментот на хотелите можат да го унапредат работењето на хотелите и да го прошират нивното учество на меѓународниот туристички пазар.