



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

**STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I
HOTELIJERSTVU**

M A S T E R R A D

**MESTO I ULOGA STUDENTSKOG ODMARALIŠTA
„RATKO MITROVIĆ“ U RAZVOJU TURIZMA
ZLATIBORA**

Mentor:
Prof. Dr Jovan Popesku

Kandidat:
Jelena Božović
Br. Indeksa:
405828/12

Beograd, 2015. Godine



SADRŽAJ:

UVOD.....	3
I DEO – KARAKTERISTIKE RAZVOJA TURIZMA ZLATIBORA.....	5
1. RAZVOJ TURIZMA I OSNOVNE KARAKTERISTIKE ZLATIBORA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE.....	5
2. RESURSI.....	8
2.1 Prirodni resursi	8
2.2 Kulturni resursi	9
3. SAOBRAĆAJNA POVEZANOST	10
II DEO – POLOŽAJ ZLATIBORA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU.....	11
1. TURISTIČKI PROMET ZLATIBORA U PERIODU OD 2004 – 2014. GODINE.....	12
2. SEZONSKA POPUNJENOST KAPACITETA.....	14
2.1 Letnja sezona.....	14
2.2 Zimska sezona.....	14
2.3 Vansezonski period.....	15
3. KORISNICI USLUGA NA ZLATIBORU.....	16
4. BENČMARKING ANALIZA KONKURENATA.....	18
III DEO – UTICAJ STUDENTSKOG ODMARALIŠTA „RATKO MITROVIĆ“ NA RAZVOJ TURIZMA ZLATIBORA.....	22
1. ISTORIJAT ODMARALIŠTA.....	22
2. KAPACITETI ZA SMEŠTAJ I ISHRANU	22
3. USLOVI ZA SPORT I REKREACIJU	25
4. KORISNICI USLUGA I NJIHOVA STRUKTURA 2005. – 2014. GODINA	26
5. ULOGA MLADIH U RAZVOJU TURIZMA ZLATIBORA.....	27
IV DEO – ANALIZA INTERNE SREDINE ODMARALIŠTA “RATKO MITROVIĆ”	28
1. SLUŽBA SMEŠTAJA.....	30
1.1 Recepcija	30
2. SEKTOR HRANE I PIĆA.....	31
3. ZAPOSLENI U ODMARALIŠTU.....	32
4. SARADNJA ODMARALIŠTA SA ŠKOLAMA.....	34
5. UTICAJ POJEDINIH FAKTORA NA POSLOVANJE ODMARALIŠTA.....	35
5.1 Ekonomsko okruženje.....	35
5.2 Tehnološko okruženje.....	35
5.3 Ekološko okruženje i prirodno okruženje.....	36
6. ANALIZA SWOT MATRICE ODMARALIŠTA	37



7. FINANSIJSKI POKAZATELJI.....	39
7.1 Prihodi.....	39
7.2 Rashodi (troškovi)	41

V DEO – STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA TURIZMA ZLATIBORA SA POSEBNIM OSVRTOM NA STUDENTSKO ODMARALIŠTE „RATKO MITROVIĆ“ 44

1. PREDLOG MOGUĆIE STRATEGIJE ODMARALIŠTA „RATKO MITROVIĆ“ NA ZLATIBORU....	44
2. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA ODMARALIŠTA „RATKO MITROVIĆ“ ZLATIBOR.....	47
2.6 SWOT ili TOWS analiza	47
2.8 Strategija razvoja proizvoda	51

VI DEO – ELEMENTI MARKETING MIKSA PRIKAZANI KROZ POSLOVANJE STUDENTSKOG ODMARALIŠTA „ RATKO MITROVIĆ“ 53

1. PROIZVOD – USLUGA ODMARALIŠTA	55
2. POPUNJENOST KAPACITETA ODMARALIŠTA.....	57
3. RELATIVNO TRŽIŠNO UČEŠĆE.....	59
4. CENA	60
4.1 Oblikovanje cena	61
5. KANALI PRODAJE (DISTRIBUCIJE) ZA USLUGE	62
6. PROMOCIJA.....	64
6.1 Promocije aktivnosti Zlatibora.....	66

ZAKLJUČAK.....	68
LITERATURA:.....	70



UVOD

Razvoj turizma utiče na uključivanje sve većeg broja investitora zbog čega se i intenzitet razvoja turističke destinacije sve više povećava. Uspešan razvoj turističke destinacije pretpostavlja postojanje određenog turističkog proizvoda koji se mora plasirati na određeno turističko tržište. Savremeni razvoj turizma nameće stalnu potrebu za menjanjem, poboljšanjem postojećeg i stvaranjem novog paketa usluga prilikom formiranja turističkog proizvoda.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je mesto i uloga Studentskog odmarališta „Ratko Mitrović“ na Zlatiboru u razvoju turizma Zlatibora.

Cilj istraživanja

Cilj ovog rada je da ukaže na poziciju Odmarališta „Ratko Mitrović“ na Zlatiboru, njegove osnovne odlike poslovanja i važnost ljudskog potencijala kao ključnog faktora uspešnosti realizacije ideje zaposlenih da znanjem, kvalitetom i profesionalnim pristupom, inovira svoj proizvod, ponudi visok nivo raznolikih usluga i ostvari dobre poslovne rezultate koji gostima garantuju udoban smeštaj, zabavu, sport i rekreaciju, gastronomske užitke i kvalitetne uslove za poslovne aktivnosti, i da kao takav doprinese razvoju turizma na Zlatiboru.

Radna hipoteza

Generalna hipoteza

Studentsko odmaralište „Ratko Mitrović“ bi trebalo da ima veoma važnu ulogu u razvoju turizma Zlatibora, obezbeđivanjem svojih usluga kako studentima tako i komercijalnim gostima tokom cele godine.

Metode istraživanja

Istraživanje u ovom radu temelji se na korišćenju opštih metodoloških načela, načela induktivne i deduktivne metode, koja zajedno čine metodu apstrakcije.

Rad je obrađen teorijskom i empirijskom metodom. Kroz ovu metodu obrađeni su postojeći dosadašnji zaključci, kroz pretežno domaću literaturu.



Struktura rada

U prvom delu ovog rada pažnja će biti usmerena na razvoj turizma i osnovne karakteristike Zlatibora, prirodne i kulturne faktore, kao i saobraćajnu povezanost.

Drugi deo rada usmeren je na položaj Zlatibora na turističkom tržištu, gde će biti reči o turističkom prometu, sezonskoj popunjenosti kapaciteta i korisnicima usluga kao i o benčmarking analizi konkurenata.

Treći deo rada obuhvata uticaj Studentskog odmarališta „Ratko Mitrović“ na razvoj turizma na Zlatiboru, kroz njegov istorijski razvoj, kapacitete za smeštaj, uslove za sportske aktivnosti kao i kroz podatke o broju noćenja u periodu od 2005 – 2014. godine.

Četvrti deo ovog rada govoriće o internoj sredini Odmarališta, uticaju pojedinih faktora, okruženju, kao i finansijskim pokazateljima.

U petom delu biće reči o strateškim pravcima razvoja turizma Zlatibora gde će se posebno obratiti pažnja na Studentsko odmaralište „Ratko Mitrović“.

Šesti deo rada obuhvatiće elemente marketing miksa prikazane kroz poslovanje Odmarališta „Ratko Mitrović“.



I DEO – KARAKTERISTIKE RAZVOJA TURIZMA ZLATIBORA

1. RAZVOJ TURIZMA I OSNOVNE KARAKTERISTIKE ZLATIBORA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Druga polovina dvadesetog i početak dvadeset prvog veka će, pored ostalog, ostati zabeleženi u istoriji turizma kao period u kome su se desile dramatične promene.

Turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije. Potreba za turističkim putovanjima postala je skoro deo egzistencijalnih čovekovih potreba. Bez obzira na tradiciju, gotovo sve zemlje nastoje da razviju turizam, to jest, da se ozbiljnije uključe u turističke tokove, jer se time obezbeđuje dinamika ukupnog društveno – ekonomskog razvoja. Turizam je značajan pokazatelj privredne razvijenosti, dostignutog standarda, kulturnog nivoa, političke i druge otvorenosti i saradnje.

Srbija, nema sumnje, ima kvalitetnu i raznovrsnu osnovu za razvoj turizma. Prirodni resursi naše zemlje, njen geografski položaj, brojne i raznovrsne antropogene privlačnosti, kao i dostignut razvoj smeštajnih i drugih kapaciteta, upućuju na to da razvoj raznovrsnih vidova turizma ima dobru perspektivu. Opšte principe za uključivanje Srbije u savremene turističke tokove, odnosno neophodne uslove za izlazak na međunarodno tržište treba usmeriti ka ciljnim tržištima i segmentima kako bi se maksimalno iskoristile komparativne prednosti koje turistička privreda Srbije ima na međunarodnom turističkom tržištu.¹

Zlatibor je planina izuzetne lepote, a krasi ga prijatna klima, blago podneblje, prostrani i bujni pašnjaci ispresecani planinskim potocima i prošaranim borovima po kojima je ova planina i dobila ime.

Prosečna nadmorska visina na ovoj planini je 1000 m, sa vrhovima Čigota (1422 m), Murtenica – Brijač (1480 m), Tornik (1496 m), Viogor (1281 m) i niz drugih manjih vrhova.

Prvi stanovnici Zlatibora bili su Iliri, zatim Rimljani, a posle njih ove prostore naseljavaju Sloveni. Iz ovih perioda postoje ostaci tumulusa i gradine. Planina je bogata brojnim biljnim i životinjskim vrstama. Mnoge livadske vrste biljaka koriste se u farmaciji. Ova planina je tokom svoje istorije nosila dva imena i oba su dolazila od biljaka. U srednjem veku, nazivala se Rujno, po biljci koje se nalazi na ovim prostorima. Tek u XVIII veku počeo je da se upotrebljava današnji naziv i aktuelne su tri legende po kojima je dobio ime. Jedna od najverodostojnijih kaže da je dobio ime po jednoj veoma retkoj vrsti belog bora, tzv. zlatnog bora, čije je naučno ime *Pinus Silvestris Variegata Zlatiborica*, ali do danas, nažalost nije očuvan ni jedan primerak te

¹Čerović S. (2002) Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, str. 370



vrste². U šumama ima divljači karakteristične za Srbiju, posebno vukova, lisica, srndaća, a svake godine, krajem februara organizuje se tradicionalna Hajka na vuka.

Zlatiborska visoravan omeđena je rekama Uvac, Kamišina i Sušica, sredinom Zlatibora teče Crni Rzav, a istočnim delom planine protiču reke Prištevica i Katušnica.

Zabeleženo je da je Zlatibor prve turiste primio još daleke 1750.godine, ali je do kraja osamnaestog veka boravak ovde bio moda i luksuz. 19.avgusta 1893.godine, na Preobraženje, na ovoj planini boravio je kralj Aleksandar Obrenović i od tog datuma počinje organizovan razvoj turizma na Zlatiboru. Nakon kraljeve posete interesovanje za Zlatibor raste i na ovoj planini počinju da niču letnjikovci, vile, hoteli, sanatorijumi i drugi objekti. Saznanje da se na Zlatiboru ljudi mogu izlečiti od mnogih bolesti koje napadaju i dušu i telo istovremeno (psihosomatskih bolesti) staro je više od sto godina. Isto toliko traje i traganje za lekovitošću ove planine koje se ogleda u blagosti klime na visini 1000 m. Iznad Zlatibora se sudaraju planinske i morske struje koje ubrzavaju lečenje i oporavak od mnogih plućnih i srčanih bolesti, a posebno od bolesti štitaste žlezde i malokrvnosti.

Slika 1: Jezero



Zlatibor poslednjih godina svoju turističku ponudu upotpunjuje brojnim i raznovrsnim sadržajima, što gostima pruža široke mogućnosti za zadovoljenje različitih potreba. Izgrađeni su

² Đenić, R.M. (2003): Zlatiborski turizam kroz vekove, TO Zlatibor, Zlatibor, str 12

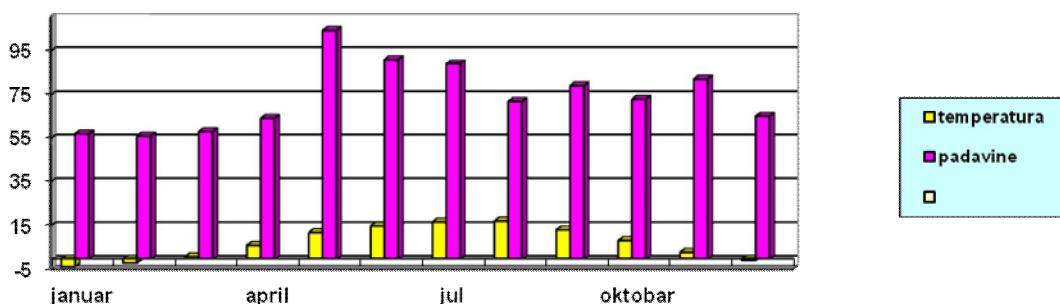


sportski tereni (fudbalski i teniski), otvoreni i zatvoreni bazeni, sportska hala, ski-liftovi i ski-staze na Torniku i Obudojevici. Uređeno je jezero, napravljen je novi tržni centar, pijaca, autobuska stanica... Izgrađen je veliki broj novih hotela, apartmana, restorana, kako u društvenom tako i u privatnom sektoru.

Na Zlaiboru se organizuje veliki broj simpozijuma, savetovanja, kongresa kao i pripreme mnogih sportskih ekipa.

U slučaju Zlatibora, klimatske odlike su od izuzetnog značaja za razvoj turizma. Na Zlatiboru srednja godišnja temperatura iznosi 7,2 °C. Maksimalne temperature se javljaju u avgustu (17,1 °C), a minimalne u januaru (-3,7 °C), pa godišnja amplituda iznosi 20 °C. Zlatibor takođe ima znatno veću dužinu trajanja sunčevog sjaja u poređenju sa obližnjim dolinskim predelima i susednim planinama. Snežne padavine su redovna zimska pojava i ovakvo bogatstvo snegom pruža široke mogućnosti za rekreaciju. Hidrološke odlike Zlatibora takođe su važne za ocenu razvoja turizma. Kao primer korišćenja vode u rekreativne svrhe služi malo veštačko jezero na potoku Obudojevica kod Kraljevih Voda.

Grafikon 1. Srednja mesečna temperatura na Zlatiboru i količina padavina



Izvor: G. Majstorović, V. Majstorović (2002) - Kulturno-turistički vodič Zlatibora, str 45

Vegetacioni pokrivač Zlatibora čovek je radi zadovoljenja sopstvenih potreba potpuno izmenio. Umesto borovih šuma najveći deo je pretvoren u pašnjački predeo.

Sa svim atraktivnostima koje Zlatibor nudi, slobodno se može reći da je spreman za veliki razvoj inostranog turizma u slučaju rešavanja problema izgradnje aerodroma na Ponikvama.



Slika 2. Mapa Zlatibora



2. RESURSI

Atraktivnost jedne turističke destinacije uslovljena je vrednostima kojima ona raspolaže. Osnove za razvoj turizma uključuju prirodne i antropogene turističke vrednosti na destinaciji.

2.1 Prirodni resursi

Atraktivnost prirodnih turističkih resursa osnovno je merilo turističkih mogućnosti pojedinih turističkih regija. S tim u vezi, Zlatiborska turistička regija ubraja se u najrazvijenije u Srbiji. Prirodne raznolikosti daju različitim delovima zlatiborske visoravni veću ili manju turističku rekreativnu i terapeutsku moć. Interaktivni prirodni resursi za oblikovanje proizvoda na destinaciji Zlatibor su:

- Planinske padine pogodne za izgradnju skijališta
- Hidrografska mreža područja-reke i jezera
- Panoramski putevi na vododelnicama slivova
- Velike pašnjacke zone
- Veliki šumski kompleksi
- Vrela i izvori
- Speleološki objekti
- Zaštićena prirodna dobra na teritoriji opštine Čajetina



- Vazdušne banje

2.2 Kulturni resursi

Pored prirodnih vrednosti koje su kao turistički resurs primarne u turističkoj ponudi i potražnji, od značaja su i turistički kulturni motivi. Reč je o turističkim vrednostima koje doprinose bogatstvu i raznovrsnosti turističkog boravka na ovoj planini.

Na Zlatiboru se nalaze spomenici kulture koji su od velikog značaja za kulturu Srbije i stavljeni su pod zaštitu države. To su: spomen obelisk na Šumatnom brdu, Kraljeva česma, spomen česma na Oku, Manastir Uvac u selu Stublo, crkve brvnare u Dobroselici, Jablanici i Kućanima, crkva u Sirogojnu, rodna kuća Dimitrija Tucovića u Gostilju vraćaju sećanja na bogatu istoriju ovoga kraja, kao i Muzej "Staro selo" u Sirogojnu sa Muzejom pletilja koje su zlatiborske vrednosti proslavile širom sveta. Na Zlatiboru se čuvaju stari zanati: korparski, grnčarski, kačarski, pa je bogat izbor raznovrsnih i jedinstvenih suvenira na pijacama i u suvenirnicama.



Slika 2. Staro selo „Sirogojno“, manastir Uvac



3. SAOBRAĆAJNA POVEZANOST

Zlatibor je, po mišljenju mnogih, najlepša planina Srbije. Ova blago zatalasana visoravan prostire se na 1000 kvadratnih kilometara, na prosečnoj nadmorskoj visini od 1000m. Izuzetna lepota, prijatna lekovita klima, prostrani proplanci i bujni pašnjaci, čine samo deo idiličnog, tipično zlatiborskog pejzaža. To je jedinstven lokalitet, nad kojim se susreću kontinentalna i mediteranska klima.

Zlatibor je udaljen od Beograda 230 km, a od Novog Sada 300 km, baš koliko i do Jadranskog mora. Preko Zlatibora prolazi magistrala koja od Beograda vodi ka primorju, direktne autobuske linije su uspostavljene sa Novim Sadom, Beogradom, Nišom...

Preko Zlatibora, prolazi Železnička pruga Beograd - Bar, tako da je moguće vozom doći do Užica, a odatle do turističkog centra Zlatibor za pola sata lokalnim autobusom. Dobra povezanost sa ostatkom Srbije, Bosnom, Crnom Gorom, sve bolja i savremenija saobraćajna mreža i infrastruktura, čine ovu planinu lepoticu, na zapadu Srbije sve poželjnijom i za strance.

Ovde je mikro klima izuzetna - ima veliki broj sunčanih dana u toku godine (više od 200), a "ruža vetrova" se rascvetava, upravo nad Zlatiborom. Čaroban zimi, neodoljiv leti.... Takav je Zlatibor.



II DEO – POLOŽAJ ZLATIBORA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Svaka turistička destinacija da bi ostvarila što veći profit od turizma, trudi se da svoje prirodne, kulturne i antropogene resurse pretvori u atrakcije svojstvene svom imidžu da bi bila bolje diferencirana u odnosu na konkurenciju. Tako su i na Zlatiboru turističke aktivnosti usmerene ka bogatstvima koje poseduje koja su već sada interesantna kao i ka onima koja mogu postati interesantna u budućnosti. Aktivnosti su takođe usmerene ka obezbeđivanju što bolje pristupnosti tim resursima kao i ka njihovoj promociji koja je bitan element njihovog plasiranja na tržištu, a samim tim Zlatibor kao destinacija pokušava da se što bolje diferencira u odnosu na druge konkurentske destinacije.

Govoreći o sezonalnosti vezanoj za ovu turističku destinaciju, Zlatibor ima veliku turističku trazuju tokom cele godine. U zimskom periodu promovišu se zimski sportovi, u letnjoj sezoni pažnja se poklanja lepoti predela, a bitno je pomenuti i veliki broj seminara i ekskurzija koje se održavaju na Zlatiboru. U tu korist Zlatibor pokušava da se prilagodi potrebama i zahtevima grupa koje su nosioci ovih aktivnosti.

Zlatibor se na turističkom tržištu pozicionira kao jedan od glavnih turističkih centara u Srbiji sa velikim potencijalom koji sa novim sadržajima svake godine uvećava turistički prihod. Najposećenija turistička destinacija u Srbiji u budućnosti planira da unapređuje turističku ponudu kako bi opravdala svoje kvalitete i postavljala nove standarde po pitanju istih.



1. TURISTIČKI PROMET ZLATIBORA U PERIODU OD 2004 – 2014. GODINE

Zlatibor kao planina koja je domaćin brojnim posetiocima kako u zimskoj i letnjoj sezoni tako i u vansezonskom periodu, može se pohvaliti da je najposećenija planina u Srbiji.

Na osnovu podataka iz turističke organizacije na Zlatiboru u sledećoj tabeli biće prikazan broj domaćih i stranih posetioaca na Zlatiboru u proteklih 10 godina, dok će u drugoj tabeli biti prikazan broj noćenja istih.

Tabela 1. Turistički promet 2004-2014

God.	Domaći	Lančani indeks %
2004	77.330	-
2005	73.249	94,72
2006	79.385	108,38
2007	82.288	103,66
2008	84.790	103,04
2009	82.818	97,67
2010	83.524	100,85
2011	87.507	104,77
2012	83.879	95,85
2013	84.663	100,93
2014	88.908	105,01

God.	Strani	Lančani indeks %
2004	5.891	-
2005	7.224	122,63
2006	8.617	119,28
2007	10.103	117,24
2008	12.276	121,51
2009	12.746	103,83
2010	13.263	104,06
2011	15.440	116,41
2012	13.865	89,80
2013	16.900	121,89
2014	18.661	110,42

Tabela 2. Broj noćenja posetilaca 2004-2014

God.	Domaći	Lančani indeks %
2004	326.081	-
2005	324.252	99,44
2006	348.057	107,34
2007	394.753	113,42
2008	390.135	98,83
2009	345.352	88,52
2010	352.583	102,09
2011	418.270	118,63
2012	401.703	96,04
2013	410.382	102,16
2014	421.155	102,63

God.	Strani	Lančani indeks %
2004	17.521	-
2005	21.419	122,25
2006	28.555	133,32
2007	38.934	136,35
2008	46.339	119,02
2009	43.625	94,14
2010	51.641	118,37
2011	65.046	125,96
2012	61.660	94,79
2013	63.566	103,09
2014	64.477	101,43

Izvor: Republički zavod za statistiku, odeljenje statistike u Užicu

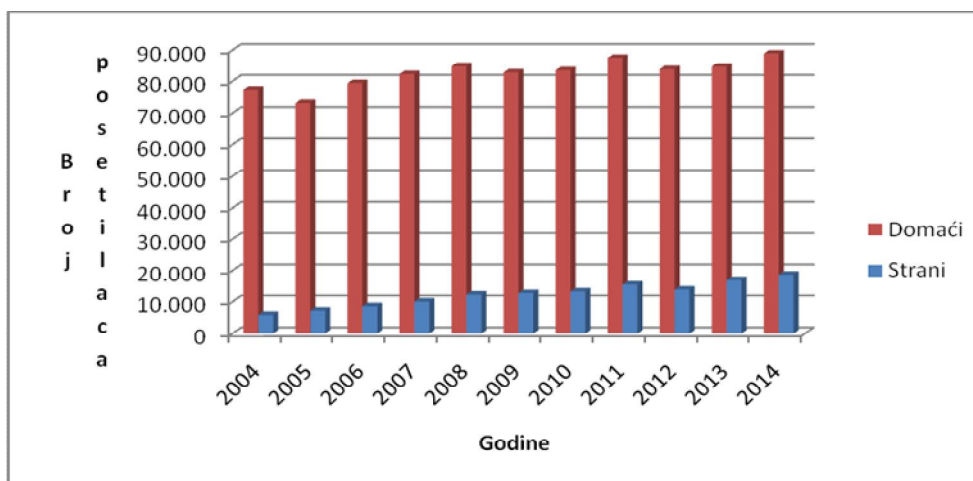
Na osnovu podataka iz prve tabele može se zaključiti da je Zlatibor u periodu od 2004. do 2014. godine ostvario značajan napredak u pogledu posećenosti kako domaćih tako i stranih posetilaca.



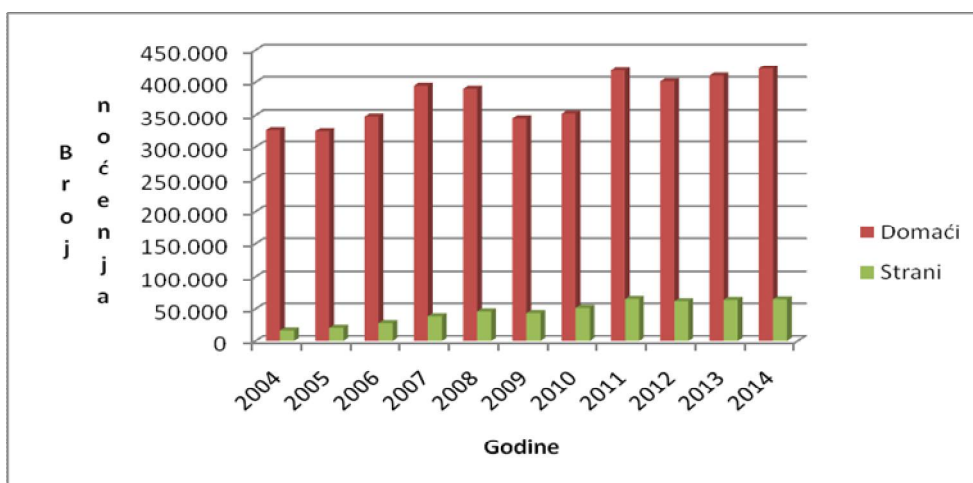
Rezultat toga je veliki broj novo-izgrađenih smeštajnih kapaciteta – najviše u privatnom vlasništvu, kako vikendica i vila tako i hotela, kao i renoviranje postojećih hotela koji su samim tim sebi obezbedili savremeniju i kvalitetniju ponudu a tako i bolje pozicioniranje na turističkom tržištu.

Prema podacima iz druge tabele evidentno je da broj noćenja kako domaćih tako i stranih turista varira iz godine u godinu. Najveći broj noćenja u periodu navedenom u tabeli zabeležen je 2014. godine kada je Zlatibor ostvario najveći učinak u pogledu domaćih i stranih turista. Najmanje domaćih posetilaca boravilo je na Zlatiboru 2005. godine, dok je najmanji broj noćenja stranih državljana zabeležen 2004. godine.

Grafik 1. Turistički promet 2004-2014:



Grafik 2. Broj noćenja posetilaca:





2. SEZONSKA POPUNJENOST KAPACITETA

Zlatibor kao destinacija ima tu sreću i mogućnost da svoje kapacitete popunjava tokom većeg dela godine. Drugim rečima, ima aktivnosti i atrakcije koje mogu biti zanimljive i samim tim privući različite tržišne segmente tokom različitih delova godine. Najveća koncentrisanost turističke tražnje je tokom zimske i letnje sezone. I upravo te dve sezone predstavljaju glavne izvore prihoda koji se ostvare od turističke aktivnosti ove destinacije, ali ne treba zapostaviti ni period vansezone koji uz prave marketing poteze i dobro vođenje može ostvariti značajnu popunjenost kapaciteta, a samim tim i odgovarajuće prihode. Sa tog aspekta biće razmotreni ovi delovi godine kao i aktivnosti i tržišni segmenti koji su za njih vezani.

2.1 Letnja sezona

Letnju sezonu karakteriše visoka popunjenost kapaciteta kako hotelskih, odmarališta tako i kapaciteta privatnog smeštaja i duže trajanje popunjenosti istih, i upravo zato, sa ekonomske strane, predstavlja najveći izvor prihoda u godini. Što se tiče aktivnosti koje su atraktivne i uz pomoć kojih se ova planina i pozicionira na tržištu, mogu se navesti rekreativne šetnje, boravak u prirodi, panoramsko razgledanje (Ski centar "Tornik") kao i dešavanja organizovana od strane lokalnih upravljačkih sistema turističke aktivnosti. Treba napomenuti i blizinu putnog pravca koji vodi prema crnogorskom primorju i samim tim boravak tranzitnih putnika koji uzimaju značajan udeo u ukupnom broju noćenja i u ostalim prihodima od njihovog boravka. Takođe atraktivnost okolnih mesta kao što su "Drvengrad" i "Šarganska osmica" u Mokroj Gori, u kombinaciji sa blizinom Zlatibora ima za posledicu povećanje procenta popunjenosti kapaciteta. Ne treba zaboraviti ni zdravstveni turizam koji je na ovoj planini zbog njenog položaja, povoljne klime i specifičnog ukrštanja struja vetrova, na visokom nivou i to je razlog pozicioniranja Zlatibora i kao "Vazдушna banja". Treba napomenuti da se kapaciteti na ovoj destinaciji povećavaju te će u budućnosti sve veći izazov biti stvaranje novih aktivnosti koji će privući veći broj turista i tako popuniti novonastale kapacitete.

2.2 Zimska sezona

Zimska sezona kao drugi period u godini sa aspekta prihoda od turizma je karakteristična po nešto kraćem vremenu njegovog trajanja; iako su njeni kapaciteti procentualno više popunjeni nego za vreme letnje sezone, period trajanja od nekih tri sedmice do mesec dana rezultira manjim prihodom, tj turistička tražnja je koncentrisanija na užu segment vremena. Karakteristične atrakcije u ovom periodu se odnose na skijaške aktivnosti gde pre svega glavnu ulogu ima ski centar "Tornik" koji je udaljen od centra Zlatibora 11 kilometara. Proteklih godina na značaju



dobija doček nove godine jer veliki broj posetilaca dodje na Zlatibor samo za ovu priliku. Tada smeštajni kapaciteti a i drugi (parking, restorani, barovi, kafići) dostižu gotovo maksimum, te se vodi računa o njihovom organizovanju kao i o politici cena. Problem predstavlja relativno mala nadmorska visina gde u kombinaciji sa meteoroloskim uslovima dolazi do naglog otapanja snežnog pokrivača kao i njegovog nezadržavanja što može dovesti do određene nesigurnosti i gubitka interesovanja kada je u pitanju odluka turista o dolasku na ovu destinaciju, što je zapravo element konkurentskoj destinaciji za diferenciranje u odnosu na isti proizvod.

2.3 Vansezonski period

Bilo koja turistička destinacija teži ka tome da svoje kapacitete popuni tokom cele godine. To se postiže efikasnom upotrebom marketing miksa, kroz razne promotivne aktivnosti, sredstava informisanja kao i politikom cena. Tako i Zlatibor prati ovaj trend i nastoji da što više iskoristi period “zatišja”. Za razliku od letnje i zimske sezone gde se kapaciteti hotela, odmarališta i privatnog smeštaja relativno ravnomerno popunjavaju, ovde to nije slučaj. Naime, hotelski i kapaciteti odmarališta su procentualno daleko više iskorišćeni u odnosu na privatne. Razlog tome je organizovanje seminara gde je jednostavnije a i isplativije zakupiti kapacitete u jednom većem objektu kao što je hotel, nego isti broj ljudi rasporediti po većem broju manjih objekata (apartmani u sklopu privatnog smeštaja). Upravo taj tržišni segment je nosioc glavnog dela prihoda u toku ovog dela godine. Ovde je ključna povezanost sa preduzećima koja organizuju seminare, kao i spremnost da se udovolji njihovim zahtevima po određenoj ceni, gde se održavanje kvaliteta usluga podrazumeva. Takođe je bitna povezanost smeštajnih preduzeća na destinaciji usled nedovoljnih sopstvenih kapaciteta u datom trenutku. Pored ovog postoji i manji tržišni segment individualnih gostiju koji nisu strogo vezani za kapacitete hotela ili odmarališta. Bitno je održavati i poboljšavati kvalitet usluga kao i osmisliti i realizovati dodatne aktivnosti na destinaciji kako bi pre svega upotpunili boravak postojećih i privukli potencijalne goste, kao što je već rečeno, kroz adekvatan marketing miks usluga.



3. KORISNICI USLUGA NA ZLATIBORU

Na osnovu podataka Turističke organizacije Zlatibor prikupljenih anketiranjem turista i podataka dobijenih od hotela i registrovanog privatnog smeštaja, dolazi se do zaključka da u zavisnosti od perioda godine, tj njenih sezonskih delova i vansezone, i struktura samih gostiju se menja. Struktura gostiju zavisi od mnogo faktora, na primer od aktuelnih ekonomskih okolnosti, ali se tada ne može govoriti o nekom ustaljenom ritmu na godišnjem nivou jer aktuelna ekonomska kriza traje već određen niz godina i njen uticaj se menja iz godine u godinu, pa se može samo na osnovu empirijske analize utvrditi njen uticaj na strukturu gostiju. Kada se radi o drugim, uslovno rečeno očekivanim faktorima uticaja na strukturu, govori se o ritmičkim uticajima koji se ponavljaju najčešće iz godine u godinu i doprinose kako u delu različitih tržišnih segmenata u turističkoj tražnji (strukturi) tako i obimu same tražnje. Neki i najznačajniji takvi faktori se pre svega odnose na slobodno vreme posetilaca tj. ustaljeno korišćenje godišnjih odmora u određenom periodu, postojanje državnih praznika, kao i na planom i programom školskog obrazovanja predviđene raspuste i rekreativne nastave-ekskurzije što se može iskoristiti od strane državnih institucija kao uticaj na raspored(rasterećenje) i produženje sezonskih perioda. Takođe kao bitan element treba navesti odluke određenih preduzeća i udruženja da održavaju seminare na ovoj destinaciji, što se odlukama lokane zajednice, menadžmenta destinacije i na kraju smeštajnih preduzeća kroz ponudu tj. politiku cena i samih preduzeća i udruženja smešta i u onaj deo godine kada od drugih tržišnih segmenata ne bi bilo prihoda. To upravo predstavlja uspešno raspoređivanje tražnje na duži vremenski period, sa težnjom da to bude tokom cele godine.

Što se tiče zimske sezone, faktori koji za vreme nje opredeljuju strukturu posetilaca bi bili pre svega novogodišnji i božićni praznici, korišćenje odmora kao i raspust koji je na ovoj destinaciji marginalni faktor trajanja glavnog dela sezone(špica). Stoga, u ovom periodu najveći broj posetilaca su porodice, skijaši, i veliki udeo mlađe populacije, gde sve karakteriše individualni dolazak. U drugom delu sezone, posle završetka raspusta, prevladava udeo stranih gostiju, a najviše iz okolnih zemalja (Crna Gora, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Makedonija). Što se tiče njihove strukture ona se ne razlikuje od prethodno navedene.

U periodu vansezone glavni prihod dolazi od održavanja seminara, što se obezbeđuje adekvatnom ponudom i uslovima za njihovo odvijanje kao i kroz politiku cena. Karakteristike ovih posetilaca se ogledaju u tome što su to kolektivi, pripadnici istih preduzeća i udruženja, svih starosnih grupa najčešće u okviru radnog veka. Nešto slično tome je i odvijanje ekskurzija i rekreativnih nastava u ovom periodu. Najčešće dolaze na destinaciju organizovano u grupama ili rede individualno ali sa unapred najavljenim dolaskom, što sa aspekta planiranja ima određen značaj. Njihove osobine se mogu smatrati donekle zajedničkim, ali se često pravi greška i javlja se stereotipija, pa se njihovim zahtevima ne pristupa sa strane individualizacije ponude već više podseća na staru marketing strategiju okrenutu ka proizvodu a ne ka potrošaču. Drugi i ne manje



važan segment tržišta u tom periodu karakteriše postojanje slobodnog vremena i materijalnih sredstava i tu se pre svega misli na penzionere, kojima odgovara boravak u ne tako punoj, gužvom oslikanoj destinaciji. U ovom slučaju se mogu očekivati duži periodi boravka na destinaciji. Ovde je procentualno veći broj domaćih posetilaca, tj. stanih gotovo da nema ili vrlo malo ima.

Što se tiče letnje sezone sastav gostiju koji borave u to vreme je različit. Faktori koji određuju ovu sezonu su postojanje optimalnih uslova za boravak na destinaciji (relativno odgovarajuće meteorološke prilike za boravak u prirodi), postojanje slobodnog vremena kod posetilaca (korišćenje godišnjih odmora, raspusta), organizacija raznih aktivnosti, manifestacija koje su individualno moćni turististički elementi ponude i koje u određenim situacijama same privlače veliki broj posetilaca (koncerti, sabor trubača, moto skup, festival sportskog filma...), formiranje paket aranžmana sa akcentom na izletima i obilasku atraktivnih lokaliteta na destinaciji i van nje. Shodno tome i sastav posetilaca može biti vezan za jedan ili više faktora. Na primer za vreme festivala sportskog filma pojavljuje se veći broj sportskih ekipa u ukupnom udelu gostiju; motociklisti za vreme održavanja motosкупа... Ali dolazak većeg broja turista je uslovljen kombinacijom ovih faktora, aktivnosti i ponude destinacije, pa se kao primer toga navode porodice sa decom usled postojanja slobodnog vremena i uslova za boravak u prirodi; veliki udeo mladih kako zbog slobodnog vremena, atraktivne ponude noćnog života, mogućnosti za sportske aktivnosti i generalno povoljne ponude smeštaja i ishrane za ovaj segment gde se pre svega misli na studente i za njih oformljene povlastice (Studentsko odmaralište „Ratko Mitrović“) i druge organizovane grupe mladih mogu uzimati udeo u ukupnom broju poseta, kroz razne organizovane sportske aktivnosti i kampove; takođe i u ovom delu sezone se može primetiti boravak penzionera usled, kako je već rečeno, viška slobodnog vremena. Udeo stranih posetilaca u ovom delu godine raste, kao i broj emitivnih zemalja.

I na kraju treba napomenuti da je broj gostiju koji na ovu destinaciju dolaze iz zdravstvenih razloga, raspoređen tokom cele godine i njihova struktura varira po pitanju godina starosti ali se najčešće radi o starijoj populaciji sa bolestima štitaste žlezde i potrebama za post operativnim, rehabilitacionim uslovima i aktivnostima.



4. BENČMARKING ANALIZA KONKURENATA

Ustanovljavanje konkurentskih turističkih destinacija zavisi od kriterijuma koji se uzimaju kao osnova za poređenje (sličnost emitivnih tržišta, proizvoda ili iskustava, ciljnih tržišta, sezonalnost). Kao glavni metod za poređenje sa konkurentskim turističkim destinacijama koristi se benčmarking. U suštini, benčmarking treba da usmeri destinaciju ka konkurentskoj prednosti obezbeđujući veću svesnost u odnosu na proizvode, troškove i tržišta. To usmeravanje je bitno i zbog činjenice da je u turizmu pitanje kako prodati iskustvo/doživljaj boravka u konkretnoj destinaciji važnije od prodaje resursa destinacije. Kao proces, benčmarking počiva na poređenju poslovnih rezultata, uočavanju jazova i odgovarajućim promenama u procesu upravljanja. Pod benčmarkingom turističke destinacije podrazumeva se kontinuelno merenje rezultata turističke destinacije (slabih i jakih tačaka), ne samo u odnosu na sebe ili druge turističke destinacije u istoj zemlji ili u drugim zemljama, već i u odnosu na nacionalne/internacionalne sisteme ocene nivoa kvaliteta, na osnovu procene kako primarnih tako i sekundarnih podataka u cilju ustanovljavanja prioriteta, postavljanja ciljeva i ostvarivanja poboljšanja radi dostizanja konkurentске prednosti.³

U odnosu na određene kriterijume mogu se izdvojiti destinacije kako u Srbiji tako i u inostranstvu koje mogu biti konkurentne Zlatiboru kako u zimskoj i letnjoj sezoni tako i u vansezonskom periodu koji sve više dobija na snazi na ovoj destinaciji. I takav skup destinacija obogaćen opisom, pre svega vezanim za zajedničke karakteristike ovih destinacija i Zlatibora, predstavlja konkurentski set turističke destinacije Zlatibor.

Konkurentski set

Prilikom odabira konkurentskog seta destinacije Zlatibor korišćeni su sledeći kriterijumu:

- Geografski položaj – zemlje Centralne, Južne, Jugoistočne i Istočne Evrope
- Sličnost u geografskim karakteristikama: nadmorska visina, planinska destinacija, jezera, prirodne lepote
- Sličnost u infrastrukturi: izgrađenost smeštajnih i kongresnih kapaciteta
- Postojanje prirodnog lečilišnog faktora – klimatska mesta

³ Popesku J Menadžment turističke destinacije Univerzitet Singidunum 2012, srt 166-167.



- Destinacije za sva godišnja doba
- Aktivnosti u zimskoj i letnjoj sezoni⁴

Na osnovu ovih kriterijuma, odabran je sledeći set konkurentskih destinacija:

- Salzkammergut (Austrija) Planinska destinacija, istočno od Salzburga, bogata vodama, destinacija za zimski i letnji odmor, jedna od najvećih turističkih atrakcija Austrije pogodna za aktivni odmor u prirodi, spa-wellness i kongresni turizam. Glavni smeštajni kapaciteti su hoteli i privatni smeštaj.
- Interlaken (Švajcarska) Nalazi se na jugozapadu centralne Švajcarske, planinsko jezerska destinacija nadmorske visine 570 m, uz ponudu raznovrsnih tipova smeštaja (hoteli svih kategorija, hosteli, apartmani, kampovi, pansioni) i ponudu mnogobrojnih aktivnosti na otvorenom i zatvorenom, leti i zimi. Pogodna destinacija za spa i kongresni turizam.
- Sinaia (Rumunija) U oblasti Bucegi 120 kilometara od Bukurešta, jedan od najstarijih i najpopularnijih planinskih centara, onovan 1869. godine, poznat kao “Biser Karpata”, na nadmorskoj visini oko 800 m, destinacija je za sva godišnja doba. Smeštajni kapaciteti su hoteli, pansioni i vile. Klimatsko mesto, spa-wellness i kongresni turizam.
- Bansko (Bugarska) Na jugoistoku Bugarske, 160 kilometara južno od Sofije, destinacija namenjena prvenstveno zimskom odmoru i ski sportovima, savremena turistička infrastruktura sa elementima autentičnosti, sve više se pozicionira kao destinacija za odmor u svim sezonama. Smeštaj je baziran na hotelima, apartmanima i planinskim kućama. Zastupljenost spa centara, kongresnog turizma i raznih manifestacija.
- Vysoke Tary (Slovačka) Na severu Slovačke, na površini 390 km² planinski i spa centar i klimatsko mesto, destinacija za zimski i letnji odmor. Smeštaj hoteli, pansioni, apartmani. Zastupljen zdravstveni turizam.
- Bled (Slovenija) Planinski centar na severoistoku Slovenije u podnožju Alpa, bogat termalnom vodom i poznat po jezeru, destinacija za poslovne događaje, spa

⁴ <http://www.zlatibor.org.rs/sites/default/files/dokumenta/MasterplanZlatibora.pdf>



i wellness i rekreativni odmor. Smeštajni kapaciteti su hoteli, apartmani, privatni smeštaj, seoska domaćinstva.

- Zakopane (Poljska) U oblasti Malopolska na jugu Poljske, na nadmorskoj visini do 1000 m, najvažniji poljski turistički centar za skijanje (zimi) i šetnje po planinskim predelima (leti), izuzetne prirodne lepote sa brojnim izvorima, potocima i jezerima, prvoklasnim skijaškim stazama. Ponuda smeštaja je: apartmani, hoteli, kolibe.
- Jahorina (Bosna i Hercegovina) U opštini Pale, na nadmorskoj visini od oko 1500 m, planinska destinacija za alpsko skijanje i skijaško trčanje u zimskoj sezoni, dok je u letnjoj sezoni pogodna za šetnje, odmore u prirodi kao i za berbu šumskih plodova i lekovitog bilja. Smeštajni kapaciteti u ponudi su hoteli, apartmani, privatni smeštaj.
- Stara Planina (Srbija) Najveća planina u istočnoj Srbiji na nadmorskoj visini od 1700m, koja pruža mnogobrojne mogućnosti za aktivnosti na snegu, a izgradnjom gondole jedine u našoj zemlji, ova planina predstavlja ogroman potencijal za razvoj turizma. Smeštaj: hotel, privatni smeštaj, vile.
- Kopaonik (Srbija) Najveći skijaški centar u centralnom delu Srbije, na nadmorskoj visini od 1800m, koji pruža velike mogućnosti svim kategorijama skijaša. Poznat i po kongresnom turizmu, Kopaonik odnedavno ima veoma posećenu i letnju sezonu. Smeštajni kapaciteti su hoteli, privatni smeštaj i apartmani.
- Vrnjačka Banja (Srbija) Najpoznatija banja u Srbiji, u centralnom delu, kako zbog lekovitih voda i lečilišnog turizma, tako i kao destinacija koja je domaćin mnogobrojnim turistima. Smeštaj: hoteli, privatni smeštaj.
- Tara (Srbija) Jedna od najlepših planina u zapadnoj Srbiji, prebogata prirodnim turističkim atrakcijama, pogotovu u letnjem periodu, svojom netaknutom prirodom obezbeđuje sebi visoko pozicioniranje na turističkom tržištu. Smeštaj: hoteli, vikendice.

Benčmark analiza - zaključci

Polazeći od geografskog položaja, sličnosti u geografskim karakteristikama, sličnosti u infrastrukturi, postojanju prirodnog lečilišnog faktora, aktivnostima u zimskoj i letnjoj sezoni, i tome što se Srbija nalazi među zemljama Balkana dolazi se do zaključka da su destinacije u Austriji, Švajcarskoj, Rumuniji, Bugarskoj, Slovačkoj, Sloveniji i Poljskoj realna konkurencija Zlatiboru i da Zlatibor mora da planira svoj dalji razvoj.



- Sve upoređene destinacije su u svom modernom razvoju morale da uspostave destinacijski lanac vrednosti, odnosno da povežu i upravljaju svim ili većinom turističkih proizvoda u destinaciji kako bi ovladale celogodišnjim poslovanjem.
- Sve destinacije funkcionišu kao integrisane destinacije tako da se celokupna ponuda smeštaja i većina aktivnosti vezuje za prostor destinacije.
- Struktura smeštaja je diversifikovana u vidu hotela, motela, kampova, hostela, pansiona, što omogućava prilagođavanje zahtevima različitih segmenata tražnje.
- U svim posmatranim destinacijama može se zapaziti izuzetno velika raznolikost mogućnosti za bavljenje različitim aktivnostima tokom cele godine i sezonskim aktivnostima u prirodi. To je u skladu sa savremenim trendovima u ponašanju turista, koji prednost daju iskustvu nad uslugom.
- Sve posmatrane destinacije imaju dobru saobraćajnu povezanost sa glavnim izvorima tražnje.⁵

⁵ <http://www.zlatibor.org.rs/sites/default/files/dokumenta/MasterplanZlatibora.pdf>



III DEO – UTICAJ STUDENTSKOG ODMARALIŠTA „RATKO MITROVIĆ“ NA RAZVOJ TURIZMA ZLATIBORA

1. ISTORIJAT ODMARALIŠTA

Ustanova Studentsko odmaralište „Ratko Mitrović“ na Zlatiboru osnovana je 1948. godine. Od 1948. godine do 1993. godine Odmaralište se zvalo Oporavilište i isključivo je bilo namenjeno za oporavak studenata. Uverenje se dobijalo od studentske poliklinike. U sastavu objekta nalazilo se četiri vile. Od toga su bile tri vile za smeštaj gostiju, jedna za pružanje medicinskih usluga i upravna zgrada.⁶

Danas, Studentsko odmaralište "Ratko Mitrović" na Zlatiboru je najveća radna jedinica studentskog odmarališta "Radojka Lakić" na Avali u Beogradu, koju čine četiri vile sa ukupno 300 ležajeva. Odmaralište radi preko cele godine. Osamdeset odsto korisnika su studenti, a pored osnovne usluge pružanja smeštaja organizuju seminare, kongrese, savetovanja univerzitetskih nastavnika... Kada su slobodni kapaciteti raspoloživi, izdaju se trećim licima.

2. KAPACITETI ZA SMEŠTAJ I ISHRANU

Ustanovu studentskih odmarališta Beograd P. J. "Ratko Mitrović" na Zlatiboru čini skup vila sa centralnom recepcijom, restoranom sa četiri zvezdice, sportskim centrom za male sportove (tenis, košarka, odbojka, fudbal) i teretanom.

Kompleks raspolaže kongresnim centrom vila „Romanija“, vilom „Lovćen“, vilom „Srbija“ i vilom „Zlatibor“, restoranom, letnjom baštom, salama za seminare, sportskim terenima i teretanom.

Preko dana su na raspolaganju sportski tereni za sportske aktivnosti na teniskim terenima, terenima za mali fudbal, košarku, odbojku i rukomet. Kada je hladno može se vežbati u teretani odmarališta.

Kongresni centar vila „Romanija“, poseduje dve sale i to:

- Kongresna sala u suterenu kapaciteta 250 kongresnih mesta i 36 konferencijskih mesta i
- Kongresna sala na I spratu kapaciteta 250 kongresnih mesta.

⁶ <http://www.usob.rs/en/o-nama/avala-radojka-lakic>



Pored navedenih sala za seminare kongresnog tipa odmaralište na Zlatiboru poseduje i više manjih sala namenjenih za manje seminare i za seminare za rad po grupama i to:

- TV sala u vili „Srbija“, kapaciteta 70 mesta,
- Sala br. 1 u vili „Lovćen“, kapaciteta 30 mesta i
- Sala br. 2 u vili „Lovćen“, kapaciteta 30 mesta

Kompleks odmarališta čini više objekata odnosno vila (vile su bile prvobitni objekti sa početka XX veka) koje su sada visoke kategorije, izgrađene i adaptirane devedesetih godina XX veka. Postepenom adaptacijom, dovedeni su na nivo visoke kategorije. Za boravak u tim objektima na Zlatiboru sada vlada naročito veliko interesovanje studenata.

Svi objekti se nalaze na pola kilometra od centra Zlatibora, u borovoj šumi i nude izuzetne uslove za odmor i rekreaciju.

Kompleks se sastoji od četiri objekta:

Vila „Lovćen“

Vila „Lovćen“ je odmaralište kapaciteta 37 smeštajnih jedinica sa 104 ležaja u dvokrevetnim i četvorokrevetnim apartmanima. Svi apartmani su opremljeni radnim stolom, televizorom, mini barom, kupatilom, fenom, sefom, i bežičnim internetom. U okviru odmarališta nalazi se centralna recepcija gde možete dobiti sve neophodne informacije, rezervacije, kao i dve manje sale za seminare kapaciteta po 30 sedećih mesta.



Slika 3. Vila “Lovćen”

Vila „Srbija“

Vila „Srbija“ je odmaralište kapaciteta 19 smeštajnih jedinica sa 39 ležajeva u, jednokrevetnim, dvokrevetnim i trokrevetnim sobama i apartmanima. Sve sobe su opremljene



radnim stolom, televizorom, kupatilom, i bežičnim internetom. U okviru ovog odmarališta nalazi se i jedna sala za seminare kapaciteta 70 sedećih mesta.



Slika 4. Vila "Srbija"

Vila „Zlatibor“

Vila „Zlatibor“ je odmaralište kapaciteta 47 smeštajnih jedinica sa 88 ležajeva u jednokrevetnim i dvokrevetnim sobama. Sve sobe su opremljene radnim stolom, televizorom, kupatilom, i bežičnim internetom. U okviru odmarališta nalazi se sportska teretana sa svim neophodnim spravama za vežbanje i sto za stoni tenis. Vila "Zlatibor" i teretana renovirane su u septembru 2014. Godine.



Slika 5. Vila "Zlatibor"

Kongresni centar vila „Romanija“

Kongresni centar vila "Romanija" je odmaralište kapaciteta 47 smeštajnih jedinica sa 83 ležaja u jednokrevetnim, dvokrevetnim, trokrevetnim i četvorokrevetnim sobama. Svaka soba je opremljena kupatilom, mini barom, televizorom, radnim stolom, sefom, fenom i bežičnim internetom.



Slika6. Kongresni centar “Romanija”

U okviru odmarališta nalazi se centralni restoran gde se uslužuju pansionski obroci, kapaciteta 250 sedećih mesta, sa letnjom baštom kapaciteta 100 sedećih mesta.

U odmaralištu na Zlatiboru nalazi se kompleks otvorenih sportskih terena, urađenih po najvišim standardima. U planu je izgradnja zatvorenog bazena, čime bi bila zaokružena ponuda ovog odmarališta.

3. USLOVI ZA SPORT I REKREACIJU

Većinski deo gostiju u Odmaralištu čine studenti i sportisti, pa sportski tereni predstavljaju bitan deo sadržaja u njihovom boravku. Plan i projekat za pravljenje terena je postojao dugi niz godina, ali je zahtevao velika ulaganja, pa se čekalo do 2003.godine na ovu izgradnju.

Izgradnja je započela 2003.godine, a završena je 2004.godine, pa Odmaralište u svom sastavu ima:

- Dva teniska terena
- Jedan košarkaški teren
- Jedan odbojkaški teren
- Jedan rukometni teren i
- Jedan fudbalski teren.

Za razliku od većine Odmarališta gde se rekreacioni sadržaji (ukoliko postoje) nalaze unutar odmarališta, sportsko – rekreacioni tereni u okviru „Ratka Mitrovića“ izgrađeni su neposredno uz Odmaralište, na zelenom prostoru. Jako bitno je što su sportski tereni povezani sa stacionarnim delovima Odmarališta.



Pristup ovim rekreativnim sadržajima, pored gostiju Odmarališta, imaju i spoljni gosti, jer su ovi sadržaji po pravilu isplativiji ako se koriste kao komercijalna ponuda. Turisti koriste ove terene (princip iznajmljivanja terena po jednom času) i prihodi od terena znatno povećavaju budžet odmarališta.

U okviru Odmarališta nalazi se moderno opremljena teretana, koja gostima nudi još jedan vid rekreacije.



Slika8. Sportski teren

4. KORISNICI USLUGA I NJIHOVA STRUKTURA 2005. – 2014. GODINA

Korisnici usluga Studentskog odmarališta na Zlatiboru su u najvećem broju studenti, koji čine 80% popunjenosti kapaciteta, a osim studenata, Odmaralište posećuje veliki broj sportista na pripremama, kao i učesnici na seminarima i konferencijama. Usluge Odmarališta koriste i komercijalni gosti, koji usluge koriste tokom cele godine.

U sledećoj tabeli prikazana je struktura u periodu od 2005. do 2014. godine:



Tabela 2. Struktura Studentskog odmarališta u periodu 2005. – 2014. Godine

Godina	Dolasci domaći gosti	Lančani indeks dolazaka domaćih gostiju %	Dolasci strani gosti	Lančani indeks dolazaka stranih gostiju %	Ukupno	Lančani indeks dolazaka ukupno %	Noćenje domaći gosti	Lančani indeks noćenja domaćih gostiju %	Noćenje strani gosti	Lančani indeks noćenja stranih gostiju %	Ukupno	Lančani indeks noćenja ukupno %
2005.	4.076	-	262	-	4.338	-	20.474	-	864	-	21.338	-
2006.	4.258	104,47	287	109,54	4.545	104,77	21.322	104,14	914	105,79	22.236	104,21
2007.	4.184	98,26	334	116,38	4.518	99,41	21.642	101,50	1.014	110,94	22.656	101,89
2008.	6.344	151,63	583	174,55	6.927	153,32	22.784	105,28	1.870	184,42	24.654	108,82
2009.	4.685	73,85	364	62,44	5.049	72,89	21.592	94,77	1.240	66,31	22.832	92,61
2010.	5.637	120,32	639	175,55	6.276	124,30	20.363	94,31	2.715	218,95	23.081	101,09
2011.	4.650	82,49	235	36,78	4.885	77,84	22.365	109,83	859	31,64	23.224	100,62
2012.	4.155	89,35	300	127,66	4.455	91,20	22.613	101,11	924	107,57	23.537	101,35
2013.	5.037	121,23	442	147,33	5.479	122,99	28.035	123,98	1.282	138,74	29.317	124,56
2014.	3.770	74,85	254	57,47	4.024	73,44	26.894	95,93	882	68,80	27.776	94,74

Izvor: Republički zavod za statistiku, odeljenje statistike u Užicu

5. ULOGA MLADIH U RAZVOJU TURIZMA ZLATIBORA

Omladinski turizam je poseban oblik turizma. Putnici su osobe od 16-35 godina koje putuju nekoliko puta godišnje i to uglavnom sa svojim društvom. Najčešće su to programi koji su jeftiniji u osnovi (prevoz + smeštaj) ali sadržajniji na samoj destinaciji.

Podaci su pokazali da mladi putnici u proseku ostaju duže na destinaciji (od 10 do 53 dana), troše više i putuju češće nego ostatak populacije (1,44 puta godišnje).

Omladinski turizam u mnogome utiče na kulturu putovanja jer putnici ranije stižu naviku da putuju. Taj efekat utiče na razvoj turizma i povećava iznos potrošenih sredstava po jednoj osobi.

Studentsko odmaralište ima značajnu socijalnu funkciju kao deo ponude u dečjem i omladinskom turizmu i kao takvo, odgovarajuću ulogu u realizovanju studentske prakse, edukativno rekreativnih programa zdravstvene zaštite studenata, naučnih i drugih skupova i aktivnosti, uključujući i korišćenje postojećih sportskih sadržaja za pripreme vrhunskih sportista i rekreaciju. Iz tog proizilazi da su sve to važne komponente odgovarajućih turističkih proizvoda Zlatibora. U tome se i ovo odmaralište u odgovarajućoj meri može pojaviti sa slobodnim kapacitetima za tržišni plasman i sa uspehom obezbediti razvoj svoje osnovne funkcije. U isto vreme, kapacitet ovog odmarališta čini i činice važnu kariku u smeštajnoj ponudi Zlatibora i njegovih turističkih proizvoda.⁷

⁷ <http://www.zlatibor.org.rs/sites/default/files/dokumenta/MasterplanZlatibora.pdf>



IV DEO – ANALIZA INTERNE SREDINE ODMARALIŠTA “RATKO MITROVIĆ”

Ova faza istraživanja obuhvata analizu i predviđanje ključnih faktora interne sredine organizacije, kao što su: marketing, finansije, proizvodni portfolio, tehnologija, organizacija, kadrovi, informacioni sistem i dr. da bi se mogle definisati snage i slabosti preduzeća u odnosu na pretpostvke o šansama i pretnjama koje dolaze iz njegovog okruženja.⁸

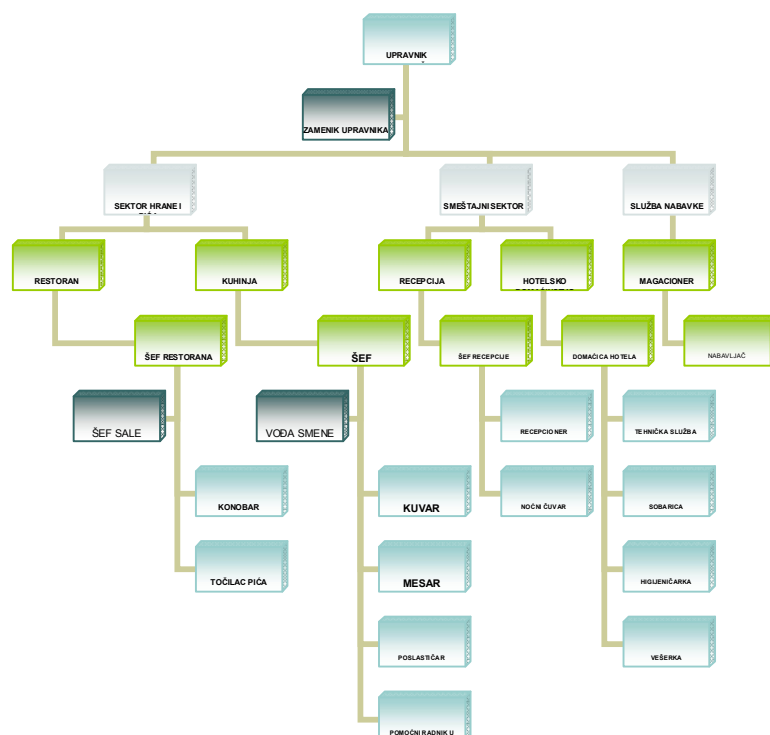
Cilj analize interne sredine treba da bude indentifikovanje ključnih faktora, na osnovu kojih hotel treba da stekne uslove za dostizanje prednosti u odnosu na konkurenciju.

Interni faktori relevantni za poslovanje Odmarališta:

- Položaj i lokacija hotela: hotel se nalazi na posećenoj turističkoj destinaciji i lociran je blizu magistralne saobraćajnice i centra turističkog mesta u mirnom i tihom kraju okružen borovom šumom;
- Kvalitet proizvoda: odličan kvalitet usluge, odlična hrana, u planu je izgradnja dodatnih sportsko rekreativnih sadržaja kao i uvođenje video nadzora nad parkingom;
- Prodaja: hotel prodaje kapacitete direktno i preko ZPU-a i preko konkursa Ministarstva Prosvete;
- Rezervacije je moguće izvršiti: telefonom, faksom, kao i putem e-maila;
- Promocija: hotel poseduje web sajt, gde se zainteresovani gosti mogu informisati;
- Kadrovska struktura je solidna u tehničkom obavljanju ugostiteljske usluge, problem je slabo poznavanje stranih jezika i nedostatak stručnog marketing kadra i kadra visokog stručnog obrazovanja.

U sledećem delu teksta pažnja će biti posvećena analizi organizacione strukture zaposlenih.

⁸ Mašić, B.: Strategijski menadžment. Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, 2007, str. 186



Šema 1. Šematski prikaz organizacije rada u Odmaralištu

Na čelu poslovne jedinice koja svoju misiju obavlja na turističkoj destinaciji Zlatibora nalazi se upravitelj, zatim sledi njegov zamenik, čiji delokrug odgovornosti obuhvata tri službe: službu smeštaja, komercijalni sektor i sektor hrane i pića.

U okviru smeštajne službe, odnosno sektora postoji recepcija (šef recepcije, recepcioneri i noćni čuvari) i hotelsko domaćinstvo (domaćica, tehnička služba, sobarica, higijeničarka, vešerka).



1. SLUŽBA SMEŠTAJA



Šema 2. Šematski prikaz službe smeštaja

1.1 Recepcija

U Odmaralištu „Ratko Mitrović“ recepcija se nalazi u Vili „Lovćen“. Ova služba je svojevrsan koordinator celokupnog radnog procesa u ovom objektu. U ovom Odmaralištu od rada recepcije zavisi rad čitavog objekta. Ona je nosilac komunikacije sa gostima u svim fazama plasmana produkta Odmarališta.

Specifičnost poslovanja recepcije Odmarališta najbolje se može prikazati kroz ciklus gosta.



Šema 3: Prikaz ciklusa gosta⁹

Ciklus gosta počinje njegovim dolaskom u Odmaralište i završava se odlaskom iz objekta. Dolasku gosta prethode poslovne aktivnosti vezane za rezervisanje smeštaja, a odlasku naplata računa koja obuhvata proizvode i usluge koje je konzumirao tokom gostovanja u objektu. Ciklus gosta počinje i završava se na recepciji, pa ona predstavlja jako bitan deo svakog ugostiteljskog objekta.

Prikazujući ciklus gosta kroz faze u Odmaralištu „Ratko Mitrović“ najbolje se mogu videti mane i prednosti ovakvog poslovanja. Poslove vezane za ciklus gosta u velikim hotelima visokih kategorija obavlja više odeljenja u službi recepcije, dok je primer uzetog Odmarališta drugačiji. Ne postoje agenti za rezervacije, portirnica, menjačnica, blagajna kao posebne celine. Nepostojanje menjačnice u sklopu Odmarališta predstavlja veliki nedostatak, zbog velikog broja stranih gostiju. Oni su prinuđeni da novac menjaju u bankama ili obližnjim menjačnicama. Sa druge strane prednost je u tome što manji broj radnika može obaviti veliki deo posla. Kvalitet obavljenog posla nije umanjen (glavni pokazatelj su sami gosti - popunjenost objekta je velika tokom cele godine).

2. SEKTOR HRANE I PIĆA

Sektor hrane i pića uključuje kuhinju sa šefom kuhinje, vođom smene, kuvarom, mesarom, poslastičarom i pomoćnim radnikom i restoranom zajedno sa šefom restorana, šefom sale, konobarom i točiocem pića, odnosno barmenom.

⁹ LJ.Kosar, N.Svorcan(2008), Poslovanje recepcije i hotelskog domaćinstva, Visoka hotelijerska škola Beograd, str 148



Rekonstrukcijom vile „Srbija“ 1996. godine pored smeštajnog dela sagrađen je i restoranski i kuhinjski deo. Restoran je kapaciteta 300 mesta i zadovoljava potrebe smeštajnog dela Odmarališta. Površina restorana obuhvata 480 m² zatvorenog prostora i 210 m² otvorenog prostora. Pored sale za ručavanje restoran se sastoji od:

- Banket sale sa 22 mesta uglavnom namenjenih za sastanke, seminare, male proslave
- Srednjeg salona koji ima 10 mesta
- Malog salona sa 6 mesta.

Proizvodni blok (kuhinja) je jedini deo hotela u kome se procesom proizvodnje dobija proizvod koga je moguće fizički konzumirati. Proizvodom kuhinje gosti hotela zadovoljavaju svoje primarne potrebe i od kvaliteta konkretnog obroka zavisi formiranje ocene od strane neposrednog korisnika usluga hotela o kompletnom hotelskom proizvodu. Potrebno je istaći da su prilikom renoviranja ovog dela fizički razdvojeni pripremni, proizvodni i deo za pranje posuda.

Ispod kuhinje nalazi se magacin i drugi ekonomski prostori za smeštaj i skladištenje raznih namirnica. Kuhinjska i skladišna služba su povezane.

Služba nabavke uključuje magacionera i nabavljača koji vode računa o potrebnim nabavkama.

3. ZAPOSLENI U ODMARALIŠTU

Broj zaposlenih se menjao tokom godina. Na početku u Odmaralištu je bilo zaposleno 16 radnika, da bi od 1996. godine kada je i počelo renoviranje i izgradnja novih objekata i potrebe za radnom snagom bile u stalnom porastu. Od 2000 do 2002. godine u Odmaralištu je bilo zaposleno 105 radnika. Najnovijom sistematizacijom radnih mesta broj radnika je smanjen na 83 koliko Odmaralište ima i danas.

Potrebe za radnom snagom su veće ali se broj zaposlenih ne može povećavati bez odobrenja Ministarstva prosvete .

**Tabela 11.** Stručna sprema i broj zaposlenih u Odmaralištu¹⁰

Stručna sprema	Broj radnika
VII	2
VI	5
V	1
IV	20
III	44
II	2
KV	1
NK	8
Ukupno:	83

U Odmaralištu „Ratko Mitrović“ dva radnika imaju fakultet, visoku stručnu sprema ima pet zaposlenih radnika, a višu stručnu sprema ima jedan zaposleni, najveći broj zaposlenih radnika ima srednju stručnu sprema.

Koliko god da hotel ima zvezdica ili je hotel najmodernije opremljen i glamurozan, neljubaznost može da utiče da se gost oseća neugodno. Na gosta treba usmeriti svu svoju pažnju i prema svakom gostu treba se ponašati kao da je jedini u hotelu.

Zaposleni moraju posebno razraditi poslovnu taktiku i dostići odgovarajuće kadrovske standarde (psihofizičke osobine osoblja i menadžera, znanje, veštine, način stimulisanja rada i destimulisanje svakog oblika nediscipline, kriterijum izbora najboljih radnika, kriterijumi planiranja napredovanja itd.). Kvalitet usluge u hotelu će zavisiti kako od tehničke dimenzije tako i od ličnog stava uslužnog osoblja.

Pod tehničkom dimenzijom podrazumeva se: tok usluge, brzina i tačnost, uslužnost, odevna i govorna kultura, komunikativnost, način odgovaranja gostima, nadzor nad celokupnim radom.

Pod ličnim stavom podrazumeva se: pozitivan pristup prema radu, obraćanje uz osmeh, melodičnost govora, lepo ponašanje i taktičnost, pažnja prema gostima, spremnost da im se pomogne, aktivan odnos prema prodaji, sposobnost rešavanja problema.

¹⁰ Statistika Odmarališta



4. SARADNJA ODMARALIŠTA SA ŠKOLAMA

Odmaralište „Ratko Mitrović“ ima dugu i uspešnu saradnju sa školama i to: Srednjom Ugostiteljsko-turističkom školom iz Čajetine i Visokom Hotelijerskom školom iz Beograda.

Đaci i studenti navedenih škola obavljaju stručnu praksu u Odmaralištu (đaci srednje škole tokom cele godine, a studenti tri meseca tokom letnjeg perioda). Oni prolaze kroz razne treninge i obuke kako bi znanje stečeno teorijski sprovedi i u praksi i zaokružili jedan krug.

Treninzi i obuke studenata sprovode se na recepciji (hotelijeri) u restoranu (restorateri) i kuhinji (gastronomi) Odmarališta.

Ovakva specifičnost poslovanja u Odmaralištu daje mogućnost studentima da ono što su teoretski naučili primene u praksi. Odnosno da praktično nauče sve ono što je neophodno u njihovom budućem radu. Svakom studentu je data mogućnost da aktivno učestuje u svim fazama ciklusa gosta.

Prilikom obuke u Odmaralištu se koristi kombinacija različitih metoda i stilova učenja. Prilikom dolaska na praksu svaki student se upoznaje sa pravilima ponašanja, izgleda, komunikacije sa zaposlenima i gostima. Takođe ostvarivanje komunikacija sa gostima telefonom on mora da poštuje formu javljanja na telefonske pozive, kao i niz drugih detalja, koji čine da studenti ispunjavaju sve neophodne kriterijume i pružaju usluge na visokom nivou. U početku oni svoje poslove obavljaju uz neprekidnu pomoć recepcionera, da bi se postepeno povećao stepen njihove samostalnosti, odgovornosti i samokontrole.

Osnovni cilj obuke jeste osposoljavanje kadrova, osim obavljanja poslova na savremen način, da budu u stanju da u svakom momentu izađu u susret gostu, da imaju odgovor i rešenja za sve što može da se javi kao problem kod gosta, da na pravi način reaguju na svaku žalbu.

Studenti svoju praksu obavljaju u letnjim mesecima i to od juna do septembra. U tom periodu je i najveća popunjenost Odmarališta. Smene studenata su pune i čine oko (70%), dok sportske ekipe i drugi gosti čine (30%). Na praksu studenti moraju dolaziti na vreme (obično od 7.00 – 14.00), obavezni su da nose uniforme koje dobijaju u školi kao i identifikatore «student na praksi». Student mora biti uredan, uniforma mora biti čista i popeglana.

Za razliku od studenata učenici srednje turističke škole, čije je sedište u Čajetini praksu obavljaju tokom cele godine u različitim intervalima. Učenici prve godine dva puta godišnje, u februaru u maju u trajanju od 3 dana. Učenici druge godine u novembru, februaru i maju po pet dana. Učenici treće i četvrte godine praksu odraduju i oktobru, decembar- januar, februaru i maju u trajanju od sedam dana. Ovakvo anagažovanje studenata i učenika predstavlja svojevrsno upošljavanje dodatne radne snage, s tim da naravno u ovom slučaju nema novčane nadoknade.



5. UTICAJ POJEDINIH FAKTORA NA POSLOVANJE ODMARALIŠTA

Makro-okruženje obuhvata brojne promene, trendove i tendencije u ekonomskom, političkom, socio-kulturnom, tehnološkom i ekološkom okruženju.¹¹

5.1 Ekonomsko okruženje

Ekonomsko okruženje ima značajan uticaj na poslovanje privrednih subjekata. Tu se radi o promeni indikatora koji stimulišu ili destimulišu turistička putovanja, a sa druge strane preko tražnje, to su faktori od kojih indirektno zavisi uspeh ili neuspeh turističke destinacije. Povećanje diskrecionog dohotka, povećanje fonda slobodnog vremena, su dva ključna faktora za preduzimanje turističkih putovanja.

Rast turističke tražnje zavisi takođe od sledećih faktora: bruto nacionalni proizvod, nacionalni dohodak, promena stope najamnina, stopa inflacije, odnosi valuta, stepen urbanizacije i motorizacije.

Veliki broj građana Srbije opterećen je kreditima i kreditnim kamatama, a sa druge strane tu je mali broj ljudi koji poseduju enormno bogatstvo i oni preduzimaju turistička putovanja ka egzotičnim destinacijama. Ako kao tržišne segmente precrtamo ljude koji zbog malog diskrecionog dohotka nisu u mogućnosti da budu naši potencijalni gosti i ako nemamo dovoljno kvalitetan proizvod za segment bogatih ljudi, u Srbiji ipak ostaje veliki broj segmenata iz srednje klase koji mogu biti naši potencijalni posetioци.

Proizvod Odmarališta mora se prilagoditi, pre svega konkurentnom cenom i boljim kvalitetom (uvećani nivo turističkog proizvoda) za sve potencijalne goste hotela i destinacije u celini. Svetska finansijska kriza će imati uticaj na negativan plasman turističkog proizvoda uopšte, što se znatnim delom osetilo početkom kako prošlogodišnje tako i ovogodišnje sezone.

5.2 Tehnološko okruženje

Ovo okruženje je turbulentno i svakodnevno se dešavaju krupne tehnološke promene. Pre 20 godina mobilni telefon je bio tehnološki pojam, a sada hotel koji nema bežični internet gubi određene tržišne segmente. Menadžment mora da prati i koristi tehnološke inovacije i da ih

¹¹ Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2005. Str.36



koristi za poboljšanje svog proizvoda. Rezervacije inernetom, upiti, elektronska plaćanja, daljinska kontrola grejanja i nadgledanja prostorija sve su to sada normalni poslovi za osoblje pojedinih hotela.

Odmaralište poseduje bežični internet čiji kapaciteti zadovoljavaju potrebe korisnika, radi na uvođenju kamera kojima će biti pokrivene sve zgrade. Takođe u planu je povezivanje sa Odmaralištem Avala gde će postojati zaokružena celina praćanje poslovanja. U planu je i kupovina tehnički superiornije opreme u proizvodnji hrane i pića.

5.3 Ekološko okruženje i prirodno okruženje

U razvoju turističke privrede na određanoj destinaciji vodiće se računa da se ne ugrožavaju prirodni resursi, težnja će biti usmerena na očuvanju nasleđa i unapređenu prirodnog elementa, kutlturmo istorijskog nasleđa i drugih antropogenih faktora. Turizam je ojačao privredu pojedinih destinacija, na nekim destinacijama ljudi ubiraju ogroman profit od turizma, ali sem materijalnog dobra doneo je i urbanistički kaos, pretrpanost, zagašenje saobraćaja naročito u punoj turističkoj sezoni.

U okviru pojedinih hotela njihove kuhinje su uvele sistem standarda pod nazivom HACCP. Međutim, treba imati u vidu da sve dok dostavljači u lancu ne počnu da primenjuju ovaj standard on neće funkcionisati.

Od jula 2011.godine HACCP postaje zakonska obaveza za sve koji posluju sa hranom i koji moraju da osiguraju bezbednost hrane u nekoj od faza proizvodnje, prerade, čuvanja, distribucije ili prometa hranom.

Ustanova za smeštaj studenata je dužna da u poslovanju hranom koristi uputstvo za dobru proizvođačku i higijensku praksu i primenu HACCP standarda, u skladu sa zakonom kojim se uređuje bezbednost hrane.¹²

Nakon posete centra za obrazovanje (QUALITASS EDUCATION) u cilju uvođenja pomenutog standarda, obavljene su sledeće aktivnosti u Odmaralištu :

- Snimanje stanja objekta
- Data radna verzija:

12 ZAKON O UČENIČKOM I STUDENTSKOM STANDARDU ("Sl. glasnik RS", br. 18/2010 i 55/2013)



- Uputstvo za održavanje higijene objekta i opreme
- Uputstvo za ponašanje radnika
- Uputstvo za prevenciju opasnosti u hrani
- Uputstvo za postupanje sa otpadom

6. ANALIZA SWOT MATRICE ODMARALIŠTA

SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleske reči: Strengths (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse), Threats (pretnje). SWOT analiza pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), sa jedne i snage i slabosti preduzeća (interne faktore) sa druge strane. Na osnovu sučeljavanja interne snage i slabosti sa eksternim šansama i pretnjama menadžment preduzeća u ovom slučaju hotela definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije, odnosno kreira najpovoljniju strategiju u datom okviru za preduzeća.¹³

Analizom sredine menadžment dobija jasnu sliku eksternog okruženja kao i mogućnosti svoje organizacije. Sledeći korak je pronalaženje odgovarajućih strategija da bi se maksimalno iskoristile snage preduzeća i šanse koje pruža tržište, sa jedna strane, a sa druge da bi se otklonile slabe tačke proizvoda i umanjili uticaji spoljnih pretnji za poslovanje hotela.

Sve dosada analizirani instrumenti marketing miksa ukazuju kako na prednosti tako i na nedostatke u poslovanju Odmarališta „Ratko Mitrović“.

Kako je već rečeno, Odmaralište svoje usluge promoviše preko svog web sajta, mada je veoma mali broj ljudi upoznat da web sajt postoji. Prodaju svojih usluga vrši samostalno i preko Ministarstva prosvete. Uz adekvatnu saradnju i kvalitetne poslovne kontakte procenat učešća trećih lica u konzumiranju usluga bi mogao biti znatno povećan.

Kroz analizu proizvoda konstatovano je da su glavni potrošači studenti, sportisti i učesnici seminara i kongresa. Poslednjih godina kongresni turizam je dobio na značaju zbog čega je Odmaralište preduzelo korake i izgrađen je kongresni centar “Romanija” odnosno proširen je kapacitet.

¹³ Albert S. Humphrey SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International) 2005



Ono što je bitno istaći jeste da postoji spremnost, zainteresovanost i motivisanost kako zaposlenih tako i glavnih donosilaca odluka ka stalnom usavršavanju, proširivanju i modernizaciji.

SNAGE	SLABOSTI
lokacija	neadekvatan marketing
veliki broj stalnih gostiju	pasivan odnos prema propagandi
nisu opterećeni konkurentskim pritiscima	nedostatak mehanizma za motivaciju radnika
dobro izgrađen imidž i ugled	nepostojanje saradnje sa agencijama
stalna ulaganja u proširenje kapaciteta i upotpunjavanje sadržaja boravka	nepostojanje lifta
troškovi se nadoknađuju iz budžeta	nedostatak mera za merenje kvaliteta usluga
ekonomija obima	neobaveštenost o internet prezentaciji
relativno dobra popunjenost kapaciteta tokom godine, nema značajnijih oscilacija	
ŠANSE	PRETNJE
izlazak na svetsko tržište	konkurencija u sopstvenom okruženju
kongresni turizam	konkurencija na drugim turističkim lokacijama



veća integracija ostalih kupaca	politička nestabilnost
uvođenje normi rada i standarda kvaliteta	loš ugled naše zemlje u svetu
oporavak lokalne i regionalne indusrije	nestabilnost nacionalne valute
povećanje standarda građenja	
dobra posećenost Zlatibora	
dobra infrastrukturna povezanost	
širenje palete usluga	
izgradnja saradnje sa inostranim i domaćim agencijama	

7. FINANSIJSKI POKAZATELJI

Finansijski prihodi i rashodi su svakako najvažnija dimenzija kojima se meri uspešnost poslovanja jednog preduzeća.

Svrha poslovanja svakog preduzeća jeste profit. Međutim profit nije samo običan broj koji pokazuje koliko je preduzeće dobro poslovalo. Svakako da su prihodi i rashodi i njihov međusobni odnos jedan od najvažnijih inputa u izračunavanju profita.

7.1 Prihodi

Pod ukupnim prihodima se podrazumeva vrednosni izraz proizvoda ili usluga u obimu u kojem je fizički proizvod realizovan na tržištu. Ukupan prihod izražava realizovanu vrednost rezultata poslovanja preduzeća. To je finansijski izraz ostvarenih prihoda u određenom vremenskom periodu.



U prihode Odmarališta spadaju:

- Prihodi od prodaje dobara i usluga (usluge smještaja, usluge hrane i pića)
- Mešoviti prihodi (korišćenje terena, teretane, pranje veša i dr.)

Zbog specifičnosti poslovanja Odmarališta u prihode se ubrajaju i doznačena sredstva od strane Ministarstva, na osnovu faktura koje Odmaralište ispostavlja za boravak studenata (2/3 sredstava za boravak studenata reguliše Ministarstvo, a 1/3 studenti).

Ministarstvo prosvete doznačuje sredstva za određene namene i u određenom vremenskim intervalima. Iznos doznačenih sredstava pre svega zavisi od procene samog Ministarstva.

Sva sredstva koja se doznače na račun Odmarališta moraju se namenski trošiti i pravdati na osnovu izveštaja koje Odmaralište dostavlja.

Tabela 12. Prikaz prihoda (u hiljadama dinara)

PRIHODI	2011	2012	2013
Prihodi od prodaje ugostiteljskih usluga	34.741	34.054	28.677
Mešoviti prihodi	4.375	2.950	9.161
UKUPNI PRIHODI:	39.116	37.004	37.838

Izvor: Finansijsko –računovodstvena služba Odmarališta

Posmatrajući tabelu, u 2012. godini došlo je do pada prihoda u odnosu na prethodnu godinu, dok je 2013. godine zabeležen porast. Na žalost podaci za 2014. godinu nisu obrađeni zbog čega nisu obrađeni podaci i za tu godinu. Na osnovu neposredne procene poslovanja može se zaključiti da je u odnosu na 2013. godinu došlo do pada prihoda. Jedan od razloga jeste uticaj ekonomske krize.



7.2 Rashodi (troškovi)

Troškovi predstavljaju vrednosno izraženo trošenje ekonomskih dobara, proizvodnih činilaca u cilju proizvodnje i prodaje učinaka organizacije i ostvarivanja dobiti po tom osnovu.

Troškovi Odmarališta obuhvataju:

- Rashodi za zaposlene (plate, dodaci i naknade; socijalni doprinosi na teret poslodavca)
- Korišćenje usluga i dobara (stalni troškovi; troškovi prevoza u zemlji; usluge po ugovoru; specijalne usluge; tekuće popravke i opravke; materijal)
- Ostali rashodi (ostali porezi; obaveze i takse; novčane kazne po rešenju suda)
- Izdaci za nefinansijsku imovinu (mašine i oprema; kompjuterski softveri)

Tabela 13. Prikaz rashoda (u hiljadama dinara)

RASHODI	2011	2012	2013
Rashodi za zaposlene	22.520	23.770	25.022
- Plate, dodaci i naknade	18.489	19.515	20.543
- Socijalni doprinosi na teret poslodavca	4.031	4.255	4.479
Korišćenje usluga i roba	10.020	7.741	8.972
- Stalni troškovi (el.energija, kom.usluge, osiguranja)	1.615	1.385	1.827
- Troškovi prevoza u zemlji	114	14	27
- Usluge po ugovoru (administrativne)	231	213	329
- Specijalne usluge (medicinske)	74	61	82
- Tekuće popravke i održavanje (zgrada, objekata i opreme)	2.114	1.114	1.459
- Materijal (sabraćaj, higijena i ugositeljstvo)	5.872	5.015	5.248
Ostali rashodi	1.547	1.353	1.485
- Ostali porezi	742	603	684
- Obavezne takse	805	691	790
- Novčane kazne po rešenju suda		59	11
Izdaci za nefinansijsku imovinu	4.824	586	2.277
- Kompjuterski softveri	910	586	
- Mašine i oprema (oprema za ugostiteljstvo)	3.914		2.276
UKUPNI TEKUĆI RASHODI:	38.911	33.450	37.755

Izvor: Finansijsko –računovodstvena služba Odmarališta



Posmatrajući godine za koje su dati podaci o rashodima Odmarališta, vidimo da su rashodi za 2011. bili znatno veći nego za 2012. godinu, dok su u odnosu na 2012. rashodi za 2013. porasli.

Tabela 14. Odnos između prihoda i rashoda (u hiljadama dinara)

	2011	2012	2013
Tekući prihodi	39.116	34.054	37.838
Tekući rashodi	34.087	32.864	35.479
Razlika između prihoda i rashoda	5.029	1.190	2.359
Izdaci za nefinansijsku imovinu	4.824	586	2.276
Višak novčanih priliva (na bazi naplaćenog prihoda i na bazi plaćenih troškova - gotovinska osnova	205	604	83

Izvor: finansijsko –računovodstvena služba Odmarališta

Iz tabelarnog prikaza vidi se odnos po godinama (2011,2012 i 2013.godine) između tekućih prihoda , koji se ostvaruju prodajom usluga na tržištu i njihovom naplatom. Odmaralište je u 2011.godini obezbedilo sredstva za finansiranje ulaganja u imovinu, odnosno iznos koji je sadržan u koloni prihodi. Odmaralište je uspešno naplatilo tekuće prihode, iz njih pokriva tekuće rashode i vrši nabavku i plaćanje za nefinansijsku imovinu.

Poslovna 2012.godina je je u tekućim prihodima kao i tekućim rashodima skromnija od 2011.godine, a i razlika između tekućih prihoda i rashoda za nabavku nefinansijske imovine je osetno manja.

Poslovanje 2012.godine beleži povećanje stalnih troškova (troškovi električne energije, komunalnih usluga i dr.), i pad naplate fakturisanih usluga što je odraz ekonomske krize.

Višak novčanih prihoda (na bazi naplaćenog prihoda i na bazi plaćenih troškova) predstavlja gotovinsku osnovu ili dobit koja se prenosi u narednu godinu kao neraspoređena.



Neraspoređena dobit podleže oporezivoj dobiti na koju se plaća porez koji iznosi 10% od utvrđene dobiti, kao i akontacioni iznos za svaki mesec koji se dobija kada se iznos poreza podeli sa brojem meseci u godini.

Najmanju gotovinsku osnovu ili dobit Odmaralište beleži 2012. godine, što je i očekivano zbog svetske ekonomske krize.

Odmarište kao indirektan korisnik budžetskih sredstava Republike Srbije mora sačinjavati finansijske planove.

Finansijsko planiranje predstavlja oblik iskazivanja raznih vrsta planova finansijskim pokazateljima. Obavezu izrade finansijskih planova imaju direktni i indirektni korisnici budžetskih sredstava republičkog, odnosno lokalnog budžeta. Osnov obaveze izrade finansijskog plana propisan je zakonom i drugim propisima, dok određene obaveze, ovlašćenja i nadležnosti u postupku izrade finansijskog plana mogu da se propišu i opštim aktom ustanove, u skladu sa zakonom. Finansijski plan je pokazatelj finansijske efikasnosti i ispravnosti ekonomskih odluka za planirani period.

Proces izrade predloga plana počinje od indirektnih korisnika republičkog budžeta.

Zakon o budžetskom sistemu nalaže svim učesnicima u postupku pripreme i izvršenja budžeta da se pridržavaju principa efikasnosti i ekonomičnosti, tačnosti i jedinstvene budžetske klasifikacije.

Izrada finansijskog plana je ključni segment postupka planiranja, pa samim tim nosioci obaveze planiranja kod indirektnih budžetskih korisnika treba da budu upoznati sa strukturom finansijskog plana, kako bi sveobuhvatno iskazali potrebu u cilju uspešnog obavljanja delatnosti.

Planiranje se kao proces u budžetskim ustanovama, može podeliti u tri osnovne faze:

- Pripremnu fazu,
- Fazu izrade plana i
- Fazu donošenja i usvajanja plana



V DEO – STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA TURIZMA ZLATIBORA SA POSEBNIM OSVRTOM NA STUDENTSKO ODMARALIŠTE „RATKO MITROVIĆ“

1. PREDLOG MOGUĆIE STRATEGIJE ODMARALIŠTA „RATKO MITROVIĆ“ NA ZLATIBORU

Da bi određena preduzeća uspešno poslovala neophodno je da se prvo odredi misija preduzeća, a zatim prođe kroz celokupan proces strategijskog menadžmenta. Iako je ovo preduzeće drugačiji tip od hotela, moraju postojati određene strategije koje će omogućavati što bolje poslovanje. Smatra se da bi proces strategijskog menadžmenta za Odmaralište „Ratko Mitrović“ trebalo sprovoditi na sledeći način.

Misija preduzeća

U osnovi misije ovog Odmarališta ubrajaju se : unapređenje ukupnog poslovanja, uvođenje savremenih metoda upravljanja i rukovođenja, leaderska pozicija kroz uvođenje bolje tehničko – tehnološke opremljenosti, stalno inoviranje hotelskog proizvoda, razvoj turizma, unapređenje kvaliteta rada, unapređenje i razvoj komplementarnih delatnosti, razvoj kongresnog turizma, mogućnost prihvata različitih grupa za organizovanje seminara, dokvalifikacija radne snage...

Ciljevi poslovanja

- Osnovni cilj svakog preduzeća je povećanje profita koje će se ostvariti uvođenjem inoviranog proizvoda, kao i novih oblika turističko – ugostiteljske usluge maksimalnim proširenjem asortimana ponuda, obezbeđenjem parcijalnih zahteva (u našem slučaju naročito zahteva studenata i visokoplatežnih turista), penetracijom tržišta, razvojem novih tržišta i razvojem postojećeg turističkog proizvoda dodavanjem novih atributa proizvodu.
- Unapređivanje menadžmenta ljudskih resursa, ukoliko je moguće povećanje broja zaposlenih nakon završetka investicionog ciklusa a na bazi proširenja asortimana.
- Povećanje zarade zaposlenih.
- Reinvestiranje profita u proširenje Odmarališnih i vanodmarališnih kapaciteta.
- Zadovoljenje parcijalnih i posebnih zahteva turista.
- Visok nivo usluge.



- Ulaganje u zaštitu prirodnih vrednosti i njihova adekvatna valorizacija .¹⁴

Zahvaljujući dosadašnjem poslovanju Odmarališta „Ratko Mitrović“ i uspostavljanja kontakata sa poslovnim partnerima, moguće je realno i adekvatno sagledati ciljne grupe i izvršiti segmentaciju tržišta i na bazi toga diferencirati postojeći i budući turističko – ugostiteljski proizvod Odmarališta „Ratko Mitrović“ na Zlatiboru.

Segmentacija će se izvršiti opisnom, psihološkom, psihografskom, biheviorističkom i kombinovanom metodom. Segmentacijom tržišta opredelićemo tržište na studente (većina 70%), poslovne goste, poslovne gurpe, skupove (seminari i kongresi), sportske ekipe, individualne grupe stranih i domaćih gostiju.

To će opredeliti sledeća tržišta i segmentacije:

- Studenti različitih fakulteta u Srbiji
- Sportske ekipe iz različitih sportskih disciplina
- Poslovni gosti visoke i srednje platežne sposobnosti iz Srbije
- Poslovni gosti visoke platežne moći iz inostranstva
- Gosti iz javnog života
- Jasno diferenciranje u odnosu na konkurenciju, isticanje specifičnosti (prirodni ambijent, zdrava hrana, mogućnost za sport i aktivnu rekreaciju, preventivna zdravstvena zaštita)
- Poseban naglasak na mlade

Primena strategija segmentacije tržišta zasniva se na pretpostavci o heterogenosti tržišta, odnosno tražnje. Segmentacija tržišta je, u principu, osvajanje tržišta po dubini. Osnovna pretpostavka za primenu segmentacije tržišta jeste postojanje značajnih razlika u ponašanju potrošača na tržištu. To je očito u sportu, s obzirom na veliki dijapazon različitih potreba, od potreba povremene rekreacije, do potreba svakodnevnih intenzivnih visokostručnih treninga za sportska takmičenja.

Nakon toga izvršiće se diferencijacija cena po segmentima, vrsti, vremenu i načinu pružanja usluga. Diferencijacijom proizvoda kroz profilisanje imidža, utvrđivanje pogodnosti i diferencijacijom pogodnosti hotelsko – turističkog proizvoda, odgovoriće se zahtevima različitih segmenata i prilagoditi se promenama i tendencijama shodno zahtevima tržišta i tržišnim tendencijama.

14 Milisavljević, M., Osnovni strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd 1995, str. 45



Strategijom diferenciranja proizvoda želi se neposredno uticati na tražnju. Osnovni cilj primene ove strategije je postizanje konkurentske prednosti naglaskom na razlikovanje sopstvenog proizvoda i usluga u odnosu na konkurente. Od kriterijuma za diferenciranje proizvoda posebno se mogu izdvojiti:

- Pouzdanost proizvoda i
- Dodatne periferne usluge

Najbolji način diferenciranja proizvoda treba tražiti u stalnom poboljšavanju kvaliteta i pouzdanosti proizvoda uz inovacije u obliku dodatnih usluga – proširenje proizvoda.

Strategija diferenciranja proizvoda i strategija segmentacije tržišta mogu biti korišćene istovremeno ili poslovno u zavisnosti od konkretnih uslova na tržištu.

Generičke strategije – postizanje konkurentske prednosti počiva na težnji za formulisanjem odgovarajuće strategije i na pravilnom tretiranju svih sastavnih delova poslovnog sistema. Iz tih polaznih pretpostavki proizilazi klasifikacija generičkih strategija koju je dao M. Porter. Polazna osnova za tu klasifikaciju jeste postojanje dva osnovna tipa konkurentske prednosti (opšte vođstvo u troškovima i diferenciranje), koji proizilaze kao rezultat sposobnosti organizacije da se suoči sa silama bolje nego što to čine konkurenti. Kombinovanjem dva osnovna tipa konkurentske prednosti sa obimom aktivnosti koje destinacija namerava da ostvari, dolazi se do tri strategije koje se nazivaju generičkim jer se mogu koristiti u svim delatnostima – proizvodnim, uslužnim ili neprofitnim organizacijama. Prema mišljenju M. Portera, te tri osnovne vrste strategija su:

- opšte vođstvo u troškovima
- diferenciranje
- fokusiranje

Opšte vođstvo u troškovima podrazumeva niže troškove i njihovu kontrolu kao i poboljšavanje efikasnosti svih operacija čime se konkurencija nadmašuje u pogledu cena. Diferenciranje čini ponuda proizvoda, usluga ili iskustava/doživljaja koji imaju jedinstvenu vrednost i različiti su u odnosu na konkurentske. Fokusiranje se odnosi na usredređivanje na veoma usku oblast aktivnosti odnosno na tržišne niše.¹⁵

15 Popesku J. Menadžment turističke desetinacije, Univerzitet Singidunum 2011. str 175



2. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA ODMARALIŠTA „RATKO MITROVIĆ“ ZLATIBOR

Da bi Odmaralište „Ratko Mitrović“, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bilo sposobno da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, to jest da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske primene koriste različite metode, koncepte, „alate“ i tehnike. Upravo to doprinosi da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Smatramo da se za Odmaralište „Ratko Mitrović“ mogu primeniti sledeće metode i tehnike:

- PIMS program
- Metod scenarija
- Cost – benefit analiza
- Analiza jezgra (gepa)
- SWOT ili TOWS matrica
- Finansije za strategijski menadžment
- Različite softverske pakete (koji sadrže metode i tehnike).

2.6 SWOT ili TOWS analiza

Ova analiza, tačnije njen metodološki okvir, u savremenim uslovima najčešće se upotrebljavaju kao tehnika u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu. Smisao joj se ogleda u tome što pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne i snage i slabosti preduzeća (interne faktore), sa druge strane.¹⁶

¹⁶Albert S. Humphrey SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International) 2005



INTERNA ANALIZA

SNAGE	SLABOSTI
Dobra lokacija zbog povoljnih klimatskih uslova; povoljni klimatski uslovi za razvoj zdravstvenog turizma; izvori vode; postojanje sportskih terena; visoravan pogodna za razvoj nordijskog skijanja; tradicija u razvoju turizma duža od 50 godina	Pogoršanje konkurentske pozicije – većina turističko – ugostiteljskih objekata na Zlatiboru su izgrađeni sa najsavremenijom tehničko – tehnološkom opremljenošću, što ovaj objekat stavlja u nepovoljan položaj; ovo odmaralište u svom sastavu nema agenciju za organizovanje dopunskih sadržaja; nepostojanje garaža za automobile koje su potrebne posebno u zimskim uslovima; loše stanje u zimskim uslovima; loše stanje okolnih puteva
Adekvatni finansijski izvori – finansiranje iz budžeta Ministarstva prosvete; kapital ljudi sa strane koji ulažu u razvoj turizma na Zlatiboru, kao garant za dalji razvoj; 30% komercijalnog poslovanja	Zastarela veština – nepostojanje mašina za čišćenje snega na prilazu odmaralištu, nepostojanje agencija za tehničku podršku; nedostatak permanentne edukacije turističkih radnika
Dobre konkurentske veštine prijem najvećeg broja studenata i sportskih ekipa na Zlatiboru, najsavremeniji tereni na Zlatiboru	Ispod standarda profitabilnosti - većinski deo poslovanja ovog odmarališta je neprofitabilan, jer većinski broj gostiju čine studenti, čiji je boravak finansiran iz budžeta, boravak sportskih ekipa takođe
Dobro mišljenje od strane turista – turisti zadovoljni nacionalnom kuhinjom, smeštajem, okruženjem	Nevolje sa internim operativnim problemima - slabo korišćenje kompjuterske tehnologije u procesu bukiranja, zbog čega dolazi do grešaka koje mogu nepovoljno uticati na ukupan utisak gosta; izdvojenost finansijsko – računovodstvene službe, koja se nalazi u Beogradu zbog čega često nisu



	dostupni finansijski podaci
Pristup ekonomiji obima	Ranjivost na konkurentske pritisk - postojanje savremenih tehnologija u nekim turističko – ugostiteljskim objektima koje nisu dostupne u odmaralištu „Ratko Mitrović“
Izolovanost od jakih konkurentskih pritisaka – konkurenti nemaju veliki uticaj na poslovanje odmarališta, jer većinski posluje nekomercijalno	Silazni zastoj u istraživanju – osoblju odmarališta finansijski podaci o poslovanju i investicijama nisu na raspolaganju i do njih se teško dolazi, pa je stoga usporeno istraživanje posećenosti, poslovne ulaganja
Prednost u troškovima – troškovi izgradnje, rekonstrukcije i ostali prateći troškovi se nadoknađuju iz budžeta	
Konkurentske prednosti zbog širokog asortimana odmarališnog proizvoda – ovo odmaralište pored tekućih sadržaja ima i nekoliko sportskih terena, zbog kojih gosti koji borave u drugim turističkim objektima posećuju baš ovo odmaralište	
Ostalo – u budućem periodu očekuje se porast broja gostiju koji će učestvovati na kongresima i seminarima izgradnjom Vile „Romanija“, koja u svom sadržaju ima dve savremene kongresne sale	



EKSTERNA ANALIZA

ŠANSE	PRETNJE
Ulazak na nova tržišta i segmente – privlačenje gostiju sa posebnim osvrtom na dijasporu; mogućnost posete inostranih gostiju ukoliko dođe do puštanja aerodroma „Ponikve“ u putni saobraćaj; mogućnost razvoja kongresnog turizma, zdravstvenog i sportskog turizma	Ulazak nove konkurencije – kapital ljudi sa strane koji ulažu novac na Zlatiboru gradeći objekte sa najsavremenijim evropskim sadržajima, imaju dobru reklamu i pomoć uticajnih ljudi predstavlja konkurenciju sa kojom ovo odmaralište ne može da se takmiči
Proširenje asortimana proizvoda – inovacije u smislu izgradnje savremenih sportskih terena; organizovanje seminara, tečaja stranih jezika	Sporiji tržišni rast – ove kapacitete posećuju uglavnom studenti, tako da mali obim kapaciteta ostaje za boravak trećih lica u sezoni; organizovanje seminara i kongresa u vansezonskom poslovanju još uvek ne ispunjava očekivanja odmarališta
Raznovrsnost u srodnim proizvodima	Nepovoljna politika države – Ministarstvo prosvete ne dodeljuje uvek sredstva koja su potrebna za neka ulaganja u odmaralištu, već ih dodeljuje po svom nahođenju i u različitim vremenskim periodima
Ostalo – postoji nada da će Zlatibor sa svojim komparativnim prednostima postati međunarodna turistička destinacija, pa može očekivati da odmaralište „Ratko Mitrović“ dobije neke nove sadržaje i međunarodnu strukturu	Rast konkurentnih pritisaka – na Zlatiboru je izgrađen veliki broj hotela, motela, odmarališta i apartmana
	Porast pregovaračke snage turista i agencija – odmaralište ne sarađuje sa turističkim agencijama, jer su kapaciteti unapred popunjeni



Ova analiza je metodološki postupak kojim se procenjuje postojeće stanje ekonomskog poslovanja Odmarališta „Ratko Mitrović“ u cilju izbora optimalnih ključnih opredeljenja i deli faktore koji utiču na ekonomski razvoj na unutrašnje i spoljašnje, to jest na pozitivne i negativne. U tabeli su navedeni najbitniji faktori koji su uticali na definisanje strateških ciljeva i opredeljenja.

U budućnosti, u Odmaralištu „Ratko Mitrović“ očekuje se unapređen i održiv razvoj turizma koji će omogućiti kontinuirano zadovoljenje potreba savremene turističke tražnje i pokušati da se ubaci u međunarodne turističke okvire.

2.8 Strategija razvoja proizvoda

Sprovođenje strategije razvoja je prioritet Odmarališta „Ratko Mitrović“. Poseban značaj ima strategija razvoja proizvoda u smislu unapređenja postojećeg proizvoda dodavanjem novih atributa proizvodu, inovacijom u smislu renoviranja celokupnog hotelsko – ugostiteljskog prostora, obogaćivanjem i uređenjem eksternog prostora, ulaganjem u izgradnju dodatnih sadržaja.

U odabiru mogućih strategija za osnovu može poslužiti Ansoff matrica koja uzima u obzir dva ključna elementa: proizvod (što se prodaje) i tržište (kome se prodaje). Ona u osnovi dovodi u vezu viziju turizma sa generičkim strategijama (pozicioniranje, specijalizacija i diferencijacija). Okolnosti koje se uzimaju u obzir omogućavaju lakše razumevanje problematike u okviru koje se donose pre svega strateški ciljevi marketing plana.¹⁷

17 Preuzeto iz Strategije razvoja turizma Srbije-Horwath Consulting Zagreb | Ekonomski Fakultet Beograd, 12.04.2006. str 7



Prikaz 2 Ansoff matrica

		PROIZVOD	
		Postojeći	Novi
TRŽIŠTE	Postojeći	<u>TRŽIŠNA PENETRACIJA</u> Povećanje dolazaka i potrošnje Preotimanje gostiju od konkurenata Preobraćanje nekorisnika u korisnike	<u>RAZVOJ NOVIH PROIZVODA</u> Modifikacija postojećih proizvoda dodavanjem novih karakteristika Različiti nivoi kvaliteta (viši, srednji, niži) Potpuno novi proizvod
	Novo	<u>RAZVOJ TRŽIŠTA</u> Novi tržišni segmenti Novi kanali distribucije Nova emitivna tržišta	<u>DIVERSIFIKOVANJE TRŽIŠTA</u> Saradnja sa svetskim „igračima“ u turizmu Zajednička ulaganja-joint ventures Saradnja privatnog i javnog sektora

Matrica daje četiri strateške mogućnosti sa detaljnim opcijama u sklopu svake mogućnosti. Ako se uzme u obzir portfolio budućih turističkih proizvoda, kao i tržišta na koja računamo, dolazimo do fokusirane Ansoff matrice.

U slučaju Odmarališta moglo bi se ići i na sprovođenje strategije razvoja tržišta a u pravcu izlaska na nova tržišta u onoj meri koliko komercijalni deo poslovanja to dozvoljava.

Može se zaključiti da poslovanje Odmarališta „Ratko Mitrović“ na Zlatiboru ne zavisi od marketing strategija, ali one mogu biti jako značajne za određivanje smernica u komercijalnom delu poslovanja koji je jako bitan u ovom Odmaralištu, bez obzira što zauzima samo 30% od ukupnog poslovanja.

U sprovođenju marketing strategija još se mogu koristiti i sledeće:

- Strategija guranja ili privlačenja
- Orijentacija na segmente čija je tražnja u porastu
- Specijalizacija ponude
- Afirmacija imena proizvoda i preduzeća
- Inovacija zastarelog proizvoda
- Pобољшanje kvaliteta usluga
- Maksimalno proširenje asortimana usluge



VI DEO – ELEMENTI MARKETING MIKSA PRIKAZANI KROZ POSLOVANJE STUDENTSKOG ODMARALIŠTA „RATKO MITROVIĆ“

U cilju bližeg sagledavanja poslovanja ovog kompleksa na turističkoj destinaciji Zlatibora neophodno je poći od analize njegovog marketing miksa.

Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Predstavlja skup marketing instrumenata koje firme koriste u ostvarivanju svojih marketing ciljeva na ciljnom tržištu. Sastoji se iz svega što firma može da uradi da utiče na tražnju za svojim proizvodima.

On ne predstavlja prost zbir različitih instrumenata već kombinaciju instrumenata koja daje sinergijski efekat. Sa druge strane, marketing miks odražava sistemski pristup problemu definisanja ponude preduzeća.

Originalnost termina marketing miksa je vezana za dvojicu ljudi: Kulitona i Bordena¹⁸. Termin marketing miks prvi je upotrebio Kuliton,¹⁹(J.W. Culliton), koji je menadžere nazvao mikserima elemenata koji kombinuju postojeće ili traže nove elemente kako bi se došlo do rentabilne ponude preduzeća.

Marketing miks uključuje aspekte i strategije marketinga koje menadžment koristi za sticanje konkurentne prednosti. Miks kao termin zahteva postojanje više sredstava - instrumenata, u ovom slučaju marketinga, koji zajedno stvaraju marketing miks ili instrumentarij marketing miksa. Dakle, marketing miks koncept predstavlja odgovarajuću kombinaciju instrumenata marketinga, baziranu na informacijama o potrebama potrošača sa ciljnog tržišta.

Instrumenti marketinga koji služe preduzeću za definisanje paketa ponude neophodnog za zadovoljenje potreba potrošača, privrede i društva i ostvarenje ciljeva poslovanja su :

- **proizvod**
- **cena**
- **kanali prodaje (distribucije)**
- **promocija.**

Različit je značaj pojedinih instrumenata marketinga u različitim vrstama delatnosti kojima se preduzeće bavi. To znači da karakter delatnosti određuje karakter marketinga te delatnosti, a karakter marketinga pojedine vrste delatnosti određuje značaj pojedinih instrumenata marketinga pri njihovom optimalnom kombinovanju.

¹⁸ Milisavljević M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 2003, str 127

¹⁹ Isto.



Efektivan marketing miks mora da ispunjava 4 uslova:

- da bude prilagođen potrebama mušterija
- da kreira određenu konkurentsku prednost
- da njegovi elementi budu dobro kombinovani
- da bude usklađen sa raspoloživim resursima firme

Potrošač nije deo marketing miksa, već je meta ili cilj svih marketing napora. Preduzeća nastoje da pronađu onaj međusobni odnos cene, promocije, proizvoda i distribucije, koje će uticati na kupca da prihvati baš njihov proizvod. Zbog toga preduzeće mora da upregne sve svoje resurse u cilju pronalaženja one kombinacije 4P koja će biti bolja od konkurentske. Ovo sve ukazuje da je potrebno da postoji povezanost u donošenju odluka o elementima marketing miksa. Promena u jednom od elemenata uslovljava prilagođavanje ostalih elemenata. Između njih mogu postojati tri tipa interakcija: konzistentnost (postoji logična i korisna veza između njih), integracija (aktivnosti harmonizacije njihovih odnosa) i leveridž odnosno međuuticaj.

Prihvatljiva je ona kombinacija instrumenata marketinga koja daje veći efekat od individualnog efekta svakog pojedinačnog instrumenta marketinga. Takva kombinacija instrumenata marketinga se naziva optimalnom. Upravljanje marketing aktivnostima obavlja se putem upravljanja marketing miksom (instrumenata marketinga). Naglasak je na kombinovanom pristupu instrumentima marketinga, a ne individualnom pristupu svakom pojedinom instrumentu. Svaki instrument ponaosob se posmatra sa stanovišta odnosa sa drugim instrumentima marketinga. Efekat kombinacije instrumenata marketinga je mnogo veći od efekata koji pruža svaki instrument individualno. Efekat kombinacije se može očekivati samo ukoliko je ta kombinacija ostvarena u skladu sa zahtevima potrošača. Visina efekata će biti različita u zavisnosti od toga koliko je preduzeće, pri kombinovanju instrumenata marketinga, vodilo računa o skladu između instrumenata i izvora, spremnosti i sposobnosti preduzeća, kao i mogućnosti okoline.

Kombinovanje instrumenata marketinga nije lak posao. On se ostvaruje kroz tri faze:

- procesom izbora instrumenata pogodnih za ostvarenje postavljenog cilja poslovanja
- procesom klasifikacije instrumenata na primarne i sekundarne i
- procesom optimalne kombinacije instrumenata sa stanovišta troškova i efekata.

Optimalna je kombinacija onih instrumenata marketinga koji u datoj kombinaciji daju veće efekte od troškova njihovog korišćenja. Kombinovanje instrumenata marketinga nije statička, već dinamička kategorija. To znači da ako je neka kombinacija instrumenata marketinga bila optimalna u jednom vremenskom periodu - ne mora biti optimalna i u budućem, ali može ponovo biti optimalna u nekom trećem vremenskom periodu. Stoga je poželjna jedna standardna kombinacija instrumenata marketinga, koja će biti dugoročnog karaktera, a koje će se modifikovati prema situaciji koju nalažu interne sposobnosti i slabosti preduzeća i mogućnosti i



opasnosti okoline. Stoga se s pravom ističe da je koncept optimalnog kombinovanja marketing miksa orijentisan na tržišne segmente i da zahteva dinamički pristup kombinovanju.

1. PROIZVOD – USLUGA ODMARALIŠTA

Proizvod je glavni instrument marketing miksa, koji treba da odgovara kako zahtevima inostranog i domaćeg tržišta tako i mogućnostima preduzeća. On predstavlja način na koji preduzeće usklađuje svoje mogućnosti sa zahtevima i potrebama potrošača. Rezultat je čitavog marketing napora preduzeća da izađe u susret zahtevima i potrebama potrošača. Potrebe kupaca ne postoje zbog proizvoda, već da budu zadovoljene korišćenjem proizvoda. Preduzeće treba da ima proizvod ili uslugu koja adekvatno zadovoljava potrebe kupaca, nego proizvod i usluge drugih preduzeća. U dinamičkoj privredi potrebe i zahtevi potrošača se menjaju zbog čega preduzeća moraju da vrše stalna prilagođavanja u svojim proizvodnim programima kako bi zadovoljili zahteve kupaca.

Proizvod je veoma dinamičan instrument marketing miksa. Mogućnost izmene na proizvodu kako bi se odovorilo na zahteve kupaca su velike. On predstavlja najefikasniji instrument marketing miksa kojim preduzeće ostvaruje svoje poslovne ciljeve. Odluke o oblikovanju proizvoda su od centralnog značaja za oblikovanje kako strategije marketinga, tako i strategije preduzeća.

Ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe upotrebom proizvoda. Proizvod se različito interpretira. Može se posmatrati sa pretežno tehničkog aspekta, kao rezultat procesa proizvodnje. S druge strane imamo tržišno orijentisani aspekt, koji u proizvodu vidi sredstvo za zadovoljavanje potreba.

Usluga kao proizvod, tj. prvi instrument marketinga uslužnih preduzeća, organizacija i institucija, za razliku od fizički opipljivog proizvoda karakteriše se neopipljivošću, nemogućnošću skladištenja, neodvojivošću od izvora, nstandardizovanošću, što sve zajedno utiče na specifičan pristup upravljanja uslugom. Kvalitet usluge igra veoma važnu ulogu u formiranju paketa ponude uslužnog preduzeća. Usluge teško podležu garanciji i servisu. Pakovanje kao instrument uslužnog marketinga u klasičnoj funkciji ne postoji.

Svaki novi, ali i postojeći turistički proizvod treba da ispuni nekoliko osnovnih kriterijuma i uslova. Pre svega, mora postojati značajna tražnja za tim proizvodom na najmanje jednom bitnom tržišnom segmentu. Novi proizvod se mora uklopiti u opštu sliku same turističke destinacije na određenom segmentu ili se tim proizvodom mogu animirati novi segmenti. Novi turistički proizvod treba da bude zasnovan na postojećim prirodnim i antropogenim i drugim



resursima same destinacije. I veoma je bitno da novi turistički proizvod doprinosi razvoju ne same destinacije već čitavog regiona, pa i zemlje i to u ekonomskom, socijalnom i drugom pozitivnom smislu.

Tako, hotel u definisanju svog proizvoda mora obratiti pažnju na:²⁰

- Dizajn fizičkih karakteristika kao što su veličina sobe, veličina restorana, izgled recepcije, raspoloživost bazena, lokacija i sl.
- Konceptiju i stil ponašanja vezano za sve aktivnosti u hotelu. Imidž se kreira od momenta opremanja hotela a stvara tokom njegovog poslovanja kroz aktivnosti vezane za način ishrane, točenje pića, kada je reč o tehnologiji procesa, kao i kroz sve instrumente poslovne politike. Posebno se ističe i ponašanje osoblja u komuniciranju sa gostima.
- Sve ostale elemente koji će doprineti „očekivanim koristima“, a koji se ogledaju u usvojenom sistemu rezervacija, čekiranju, mogućnosti transfera i razgledanja, izgledu zaposlenog osoblja što sve zajedno daje osnovu za zadovoljstvo i tzv. „uvećani proizvod“.

Osnovne karakteristike turističkog proizvoda su : nemogućnost lagerovanja, sezonski karakter potrošnje, neopipljivost proizvoda, komplementarnost, nefleksibilnost.²¹

Sam proizvod Odmarališta „Ratko Mitrović“ sastoji se prvenstveno od usluga smeštaja i ishrane. Interni podaci hotela ukazuju na to da u okviru celokupnog poslovanja hotela 49% prometa otpada na usluge smeštaja, 42% na usluge ishrane i 9% na ostale neugostiteljske usluge.

Iako smešten u borovoj šumi, ovaj objekat na prvi pogled deluje izolovan od svih glavnih dešavanja i tokova. Upravo taj spoj prirodnog ambijenta i dostupnost svih glavnih centara zbivanja daju ovom kompleksu prednost poslovanja. Noću je mirno, izolovano od buke, a sa druge strane ukoliko poželite malo provoda sve Vam je to na dohvat ruke.

U svom sastavu Odmaralište raspolaže sportskim terenima koji su već pomenuti. Za goste koji vole duge šetnje uređene su staze zdravlja. Raspoloživost navedenog sadržaja pruža mogućnost rekreacije kako domaćih tako i inostranih sportskih ekipa. U periodu jun- avgust u smeštajnim kapacitetima ovog odmarališta boravi veliki broj sportskih ekipa, npr. FK ZETA (dolazi na pripreme zadnjih desetak godina), FK Spartak, KK Beograd, košarkaška reprezentacija Srbije itd.

Novi rekreativni sadržaji Odmarališta proširuju spektar turističke ponude ove ustanove, i kreiraju novi imidž Odmarališta u celini.

20 Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoje štampa, Beograd, 2005. Str 207

²¹ Isto.



Mogućnost investiranja u izgradnju još sportskih sadržaja kao što su tereni za golf, zatvoreni i otvoreni bazen itd. pružaju prostori koji ne pripadaju Odmaralištu, ali se nalaze u njegovoj zoni, a to su zelene površine i šetališta.

U ponudu ovog Odmarališta uključeni su pension, polupension, noćenje sa i bez doručka, organizovanje sajмова, kongresa, simpozijuma, seminara, konferencija itd. Ukoliko je reč o komercijalnom poslovanju rezervacije se mogu obavljati putem telefona, putem Web sajta ili na recepciji. Bitno je napomenuti da ne postoji saradnja ni sa jednom turističkom agencijom. Razlog za to jeste sama namena ovog objekta imajući u vidu da konkurs za boravak raspisuje Ministarstvo prosvete.

Neophodno je istaći da hotel izlazi u susret i specifičnim zahtevima koji uključuju usluge ishrane. Posebno se priprema jelovnik za sportiste, zatim za posetioce sa posebnim režimom ishrane i naravno, jelovnik se prilagođava i specijalnim zahtevima posetilaca u zavisnosti od područja sa kojeg dolaze i religije kojoj pripadaju (jela se spremaju bez pojedinih namirnica npr. svinjsko ili goveđe meso).

Hotelsko osoblje ulaže svoja znanja, sposobnosti i talenat u pripremi i pružanju hoteslkih usluga – smeštaja, hrane, pića, rekreacije, zabave i drugo. Rad zaposlenih je najvažniji faktor kvaliteta pruženih usluga što znači da osoblje nekom hotelu daje identitet i prepoznatljivost. Dobro odabrani, obučeni i motivisani zaposleni se smatraju uslovom opstanka i napredovanja modernih kompanija.

Može se reći da je Odmaralište „Ratko Mitrović“ prepoznalo svoju misiju koja se ogleda u unapređenju ukupnog poslovanja, uvođenju savremenih metoda upravljanja i rukovođenja, liderskoj poziciji kroz uvođenje bolje tehničko – tehnološke opremljenosti stalnim inoviranjem hotelskog proizvoda i dr.

2. POPUNJENOST KAPACITETA ODMARALIŠTA

Što se tiče komercijalnog dela poslovanja ovog Odmarališta može se reći da je iskorišćenost kapaciteta varirala, kako u pogledu ukupnog broja noćenja, tako najviše u pogledu strukture domaćih i stranih gostiju. Danas veliki broj stranih gostiju posećuje Odmaralište, bilo da se radi o individualnim dolascima ili o raznim seminarima i kongresima koji se održavaju u organizaciji Odmarališta.

Odmaralište ima dobru saradnju sa fakultetima, državnim institucijama, kao i sa različitim nevladinim organizacijama. Tokom poslednjih pet godina ovde su seminar održali:



- Fakultet organizacionih nauka
- Pravni fakultet
- Zimska škola evropskog prava
- Udruženje krivičara i kriminologa Srbije
- Savez studenata Beograd
- Farmaceutski fakultet
- Crveni krst Srbije i dr.

Uslovi za održavanje većih seminara i kongresa, izgradnjom kongresnog centra “Romanija”, su odlični i prilikom organizovanja seminara koriste se dve savremene kongresne sale. Postoji jedna sala u vili „Srbija“ čiji je kapacitet oko 70 mesta.

Seminari i kongresi se održavaju van turističke sezone (april, maj, oktobar, novembar). Tako da je popunjenost Odmarališta tokom cele godine velika.

U komercijalni deo poslovanja Odmarališta spada i boravak pojedinih sportskih ekipa. Pored priprema domaćih ekipa u Odmaralištu na pripremama borave i sprostisti iz Rusije, Grčke, Makedonije, sa Kipra i drugih država.

Broj studenata se svake godine povećava i što se tiče njihove posete kapaciteti su uvek ispunjeni. Studenti borave u Odmralištu uglavnom u glavnoj turističkoj sezoni (januar, februar, jun, jul, avgust i septembar). Zdravstveno potporno udruženje studenata (Beograd, Novi Sad, Niš, Kragjuevac, Kosovska Mitrovica i Novi Pazar), raspisuje konkurs i izdaje upute. Na osnovu indeksa i uputa studenti borave u Odmaralištu u smenama koje traju 7 dana. Za vreme boravka studenti koriste i dopunske sadržaje Odmarališta (teretanu, sportske terene itd...) bez dodatne nadoknade.

Pun kapacitet Odmarališta „Ratko Mitrović“ iznosi 34.502 noćenja godišnje, uzimajući u obzir korišćenje soba sa francuskim ležajem kao jednokrevetnih i boravak od po dve osobe u apartmanima i rezidencijama, sve uračunato za celu godinu od 365 dana.

Najveći broj noćenja ostvaren je u 2013. godini, dok se u narednim godinama vidi osetan pad. U 2014.godini broj noćenja se u odnosu na 2013.godinu se smanjio za 1.541 noćenja.

Sa druge strane broj noćenja studenata iz godine u godinu beleži porast. Od 2009.godine Univerzitetu iz Novog Pazara pružena je mogućnost da njihovi studenti koriste usluge Odmarališta, zbog čega je i došlo do porasta broja noćenja.



3. RELATIVNO TRŽIŠNO UČEŠĆE

Za kreiranje pozitivnog imidža hotela zaslužni su sledeći elementi: komforan smeštaj, odlična hrana i vrhunska usluga. Svi ovi elementi ukomponovani daju odličan proizvod visoko pozicioniran u svesti korisnika usluga i gostiju turističke destinacije.

Analizirajući **B**(Boston) **C**(Consluting) **G**(Group) matricu možemo proizvod ovog Odmarašite pozicionirati na matrici kao „Cash cow“ proizvod. Da bi održao tržišno učešće menadžment hotela moraće da poveća kvalitet proizvoda značajnim ulaganjima sredstava, moraće da poboljša osnovne elemente svog proizvoda (kvalitetniji smeštaj, raznovrsnija hrana i sl.), kao i da pokuša sa davanjem ostalih sadržaja kako bi povećao svoju konkurentsku prednost.

Na ordinati se nalazi rast tržišta koji može biti visok ili nizak, a na apcisi je tržišno učešće koje može biti nisko ili visoka.

Tabela 8. BCG matrica Studentskog Odmarašite

Zvezda (Star) Skroman + ili- gotovinski tok Sportski turizam	Znak pitanja (question mark) Veliki negativan gotovinski tok Kongresni turizam
Krava muzara (Cash cow) Veliki pozitivan gotovinski tok smeštaj restoran	Pas (dog) Skroman + ili- gotovinski tok „Komercijalni“ turisti

U polju **Zvezda** koje se odlikuje visokom stopom rasta tržišta i visokim tržišnim učešćem nalazi se sportski turizam. U polju **Krava muzara** kod koje je došlo do stagnacije na tržištu, i u okviru koje proizvod i dalje ima visoko učešće nalaze se smeštajni kapaciteti i restoran, s obzirom da se najveći priliv ostvaruje upravo na tom području. U polju pod nazivom **Znaci pitanja** nalazi se kongresni turizam. Naime ovo tržište pokazuje značajan rast, ali učešće destinacije na njemu u ovoj sveri je zanemarljivo. Na kraju, polje **Psi** karakteriše kako nisko tržišno učešće tako i nizak rast tržišta. U ovom polju nalaze se „komercijalni“ gosti koji imaju relativno mali uticaj na ostvareni budžet Odmarašite.



Imajući u vidu da se radi o objektu specifične namene, potrebno je istaći da on ne podleže kategorizaciji iako se sa pravom može reći da smeštajni kapaciteti ovog objekta prevazilaze kvalitet koji se očekuje u objektima ovog tipa. Što se pak restorana tiče, on podleže kategorizaciji i na osnovu odluke Ministarstva za turizam dodeljene su mu četiri zvezdice.

4. CENA

Ekonomija posmatra cenu robe kroz novčani izraz vrednosti robe. U marketingu cena nije samo novčani izraz vrednosti robe, već instrument marketinga opredeljen troškovima, tražnjom, konkurencijom i merama ekonomske politike i društvene kontrole cena. Cena usluga treba da predstavlja realnu vrednost kvaliteta usluga i roba koje se nude turistima, tj. da bude adekvatna nivou na kome se pružaju određene usluge. Cena je glavni faktor konkurentnosti na turističkom tržištu. Veoma je važno da se prilikom korišćenja ovog marketing instrumenta, pored troškovne kalkulacije u obzir uzme i faktor tržišne konkurentnosti na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Sama cena koju turisti plaćaju sastoji se iz nekoliko elemenata. Prvo, to je sama konkretna cena koja se plaća za korišćenje hotela, restorana... Drugo, to su vreme i troškovi putovanja iz mesta stalnog boravka do turističke destinacije. Treće, ukupno iskustvo turista zavisi i od toga da li je destinacija za njega nova ili nije, pri čemu već afirmisane destinacije mogu ići sa višom cenom.

Cena je instrument marketing miksa koja bi trebalo da najpotpunije odrazi ukupne ciljeve postojanja. Cena je jedini instrument marketinga koji donosi prihod dok svi drugi instrumenti stvaraju troškove.²²

Osnovna karakteristika turističke tražnje je sezonska koncentracija, naročito u letnjem i zimskom periodu, što ima velike implikacije na politiku cena. Najveći broj turističkih destinacija karakteriše sezonsko poslovanje, stoga je logično da će cena tokom godine varirati.

U toku sezone, zbog velike tražnje cene su veoma visoke, ali osnovni razlog za to je što se onda pokrivaju fiksni troškovi za celu godinu, varijabilni troškovi sezone i određeni marginalni dobitak po jedinici proizvoda. U periodu vansezone i veoma niske tražnje, osetno se snižavaju cene kako bi se što bolje iskoristili kapaciteti i postigao željeni finansijski rezultat

²² Popesku J, Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum 2013. Str. 135



4.1 Oblikovanje cena

Cene u Odmarištu određuje Ministarstvo prosvete Republike Srbije i to kao koordinativnu aktivnost u formi mera poslovne politike usmerenih na istovremenu realizaciju dva osnovna cilja:

- Zadovoljavanje potreba potrošača a naročito studenata i
- Ostvarivanje ekonomskog rezultata.

Cene turističkih usluga su pod uticajem brojnih unutrašnjih i spoljnih faktora. U unutrašnje faktore ubrajaju se troškovi, organizacioni faktori i uslovi rada. Troškovi spadaju među najvažnije unutrašnje faktore u formiranju cena.

Spoljni faktori su uglavnom vezani za tržišni mehanizam, a među faktorima tržišnog karaktera najizraženiji su: elastičnost cena, konkurencija i diferenciranje proizvoda i usluga. Elastičnost cena se odnosi na raspone između najviših i najnižih tržišnih cena. Radi se o dosta velikim rasponima između najviše cene, koja se može postići u punoj sezoni i najniže, koja važi u vansezoni.

Formiranje cena predstavlja ključno pitanje ekonomike hotelskog poslovanja. Svaka promena cena mora biti rezultat detaljnih prethodnih analiza i spleta različitih faktora s posebnim akcentom na tržište tražnje i dobavljača.

Prodaja istog proizvoda po različitim cenama odnosno politika diferenciranja cena je veoma značajna u turističkoj privredi. Politikom diferenciranja cena hotelijer želi da dostigne što veću popunjenost svojih smeštajnih kapaciteta, a samim tim i da ostvari što bolji poslovni rezultat. Jedan od ekonomskih faktora elastičnosti turističke tražnje je cena proizvoda / usluge. Na koji način i koje kriterijume će hotelijer koristiti da diferencira cenu proizvoda u odnosu na subjekte turističke tražnje i da takvom različitom cenom za isti proizvod utiče na tražnju, zavisi isključivo od kreativnosti menadžmenta hotela kao subjekta turističke ponude.

U cilju bolje popunjenosti smeštajnog kapaciteta menadžment svoj proizvod prodaje po različitim cenama. Kriterijumi kojima se menadžment hotela rukovodi u politici diferenciranja cena su isti kao prethodno navedeni kriterijumi za diferenciranje cena u turizmu. Bitno je naglasiti da je cena na domaćem i inostranom tržištu ista, s tom razlikom što se vrši njeno prevođenje na stranu valutu. I vrednost boravišne takse je ista. Cene i odluke o njihovim promenama donosi i sprovodi Ministarstvo prosvete.

Jedan od načina diferenciranja cena jeste prema tome da li usluge koriste studenti ili treće lica, odnosno prema segmentima korisnika.



Kada je reč o boravku studenata u smeštajnim kapacitetima Odmarališta, cena je unapred propisana od strane već pomenutog Ministarstva. Naime, iznos od 945,00 dinara po osobi plaćaju studenti za dnevni boravak, a ostatak iznosa od 2.200,00 dinara dotira Ministarstvo.

Kada je reč o boravku trećih lica one se dosta razlikuju od cena za studente i takođe su propisane od strane Ministarstva.

Diferenciranje cena u sezoni i vansezoni se koristi za ostvarenje što većeg priliva sredstava. Stepen koncentracije turističke tražnje na turističkoj destinaciji je najviši u sezoni, hotel tada prodaje svoj proizvod po najvećim cenama koje je tržište spremno da plati. U periodima vansezone / „mrtve sezone“ hotel će formirati niže cene, odnosno ići će sa cenom proizvoda do donje granice. Kod formiranja visine cene za periode pune i smanjene tražnje hotel mora uzeti u obzir i visinu cena konkurenata na destinaciji.

Najviša cena trebalo bi da bude za period novogodišnjih praznika, kada je najveća tražnja, a najniža u novembru i martu kada je koncentracija turističke tražnje na destinaciji najniža. Kada je reč o vremenskom diferenciranju zaposleni u Odmaralištu mogu izvršiti promene samo odlukom Ministarstva Prosvete. Nije redak slučaj da cene ostanu iste za celu godinu bez obzira da li je reč o sezoni ili vansezoni.

Cene u Odmaralištu se ne diferenciraju prema dužini boravka gosta. Odmaralište ima najniže cene usluga u odnosu na druge hotele na Zlatiboru, pa iz tog razloga ne može sebi da priušti popuste na dužinu smeštaja gosta.

Cene za grupe se formiraju dogovorom između organizatora putovanja odnosno boravka grupe u hotelu i Ministarstva Prosvete. Cene su niže od zvaničnog cenovnika. Pre dolaska grupe sklapa se detaljan ugovor o vrsti usluge, cenama i broju gratisa na određen broj članova grupe, kao i o uslovima plaćanja. Pravilo je da na svakih 25 gostiju organizator grupe ima 1 gratis pansion. Kao organizatori grupnih poseta javljaju se sledeći privredni subjekti: turističke agencije (za usluge posredovanja dobijaju proviziju u iznosu od 5%), preduzeća iz drugih delatnosti, sportski klubovi, nevladine organizacije i sl.

Za potrebe kongresnog turizma formira se poseban cenovnik s obzirom da se radi o većoj grupi sa drugačijim ciljem boravka.

Cene za Novu Godinu takođe propisuje Ministarstvo, a boravak ne može biti ispod četiri dana.

5. KANALI PRODAJE (DISTRIBUCIJE) ZA USLUGE

Specifičnost kreiranja distribucije usluga proizilazi iz same prirode usluga. Usluge se, na primer, ne mogu skaldistiti zbog čega se ne mogu prodavati i proizvoditi kao proizvodi. Upravo

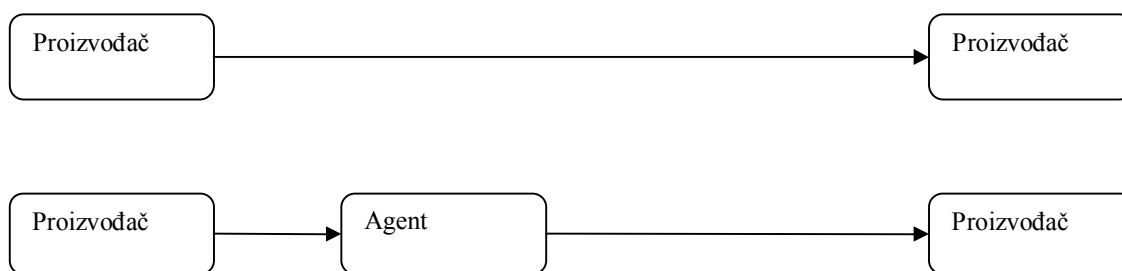


zbog svoje specifičnosti, izbor kanala je ograničen, što je i razlog dominacije direktnih kanala. Najčešće se koriste sledeća dva kanala:

1) Proizvođač- potošač. Imajući u vidu neopipljivost usluga, proces proizvodnje i aktivnost prodaje zahtevaju lični kontakt između proizvođača i kupca.

2) Proizvođač- agent- potošač. Iako najčešće zahtevaju direktanu prodaju, može se javiti i mogućnost angažovanja agenta sa prenosom vlasništva. Mnoge usluge se prodaju preko agenata (putovanja, izdavanje stana...).

Slika 11. Kanali distribucije za usluge²³



Pod kanalima prodaje u turizmu podrazumeva se celokupnost poslovnih i organizacionih aktivnosti koje obezbeđuju da turistički proizvod stigne do potrošača/ turiste na način, u vreme, na mesto i po ceni koja će im najviše odgovarati.²⁴

Osnovne kategorije posrednika su:²⁵

- Turoperateri
- Turističke agencije
- Specijalni posrednici

Turoperateri (organizatori putovanja) na turističkom tržištu predstavljaju veleprodaju (grosiste). Oni vrše zakup značajnih kapaciteta u hotelima, avionima, autobusima, i kao konačan proizvod javlja se organizovano putovanje – paket aranžman. Paket aranžman je vid organizovanog putovanja u kome se nudi sve ono što je neophodno za putovanje i boravak turiste

23 Senić, R. Marketing menadžment, Prizma, Kragjevac, 2000, str 36

24 Bakić, O. Marketing u turizmu, Čigoja štampa 2005. Str 36

25 Heath, E. & Wall, G.. Marketing Tourism Destination.. John Wiley&Sons, Inc, Usa. 1992. Str 109



u nekom mestu, po jednoj jedinstvenoj, paušalnoj ceni.²⁶ Turoperateri taj aranžman prodaju ili direktno turistima, preko sopstvene mreže poslovnica ili preko turističkih agencija, kao posrednika.

Turističke (putničke) agencije na turističkom tržištu predstavljaju maloprodavca (ritejlera). Njihov osnovni zadatak jeste prodaja paket aranžmana u ime i za račun turoperatera. Dakle, one funkcionišu kao klasičan posrednik u kanalu distribucije.

Specijalni posrednici su kategorija novijeg datuma, i oni se razvijaju zajedno sa razvojem novih vidova turističkih proizvoda. U kategoriju specijalnih posrednika ubrajamo: firme za organizovanje insentiv putovanja, mcp (Meetings and Conference planners), pco (Proffessional Congress Organisers) i druge.

Bez obzira na prednosti koje proizilaze iz saradnje sa posrednicima, Odmaralište ih ne koristi. Kao što je već navedeno u prethodnom tekstu prodaja trećem licima se vrši direktno ličnim kontaktom, odnosno koristi se prvi kanal prodaje prikazan na prethodnoj slici, a prodaja usluga studentima, sportistima i učesnicima seminara i kongresa se vrši putem objave konkursa ili putem ugovora sa Ministarstvom.

6. PROMOCIJA

Instrumenti promociionog miksa

Promocioni miks se sastoji iz nekoliko elemenata:²⁷

- Propaganda: je svaka plaćena forma bezlične prezentacije i promocije ideja, usluga, proizvoda ili organizacija od identifikovanog sponzora.
- Odnosi sa javnošću: široko korišćen instrument promociionog miksa u turizmu. Koncept javnosti je bitan za formiranje predstave o proizvodu. Međusobne veze između subjekata spoljne sredine preduzeća (kupci, dobavljači, banke, državne institucije, sredstva informisanja i sl.) imaju važnu ulogu u pozicioniranju proizvoda na tržištu. Odnosi sa javnošću se javljaju u formi novinarskih konferencija, poseta, ličnih kontakata i sl.

²⁶ Paušalna cena-je cena paket aranžmana; ona je mnogo niža nego kada bi turista sam vršio rezervisanje i kupovinu smeštajnih i prevoznih kapaciteta; a razlog za to, jeste da turoperateri taj zakup vrše u većoj količini i na duži vremenski periodu, pa dobijaju različite popuste i rabate.

²⁷ Bakić .O., Marketing u turizmu“, Čigoja štampa, Beograd, 2005, str 207



- Unapređenje prodaje: široka lepeza raznovrsnih taktičkih aktivnosti i poteza koji bi trebalo direktno da doprinesu prodaji turističkog proizvoda. Kod ovog instrumenta pažnja se usmerava na: segmente, kanale distribucije i sopstveno osoblje. To je taktički instrument konkurentske borbe koji može da doprinese ciljevima nosilaca promocije politike.
- Lična prodaja: Podrazumeva direktan kontakt sa pojedinim potrošačima.
- Publicitet: Najčešće se ostvaruje preko konferencija za štampu i drugih masovnih medija komuniciranja, predstavlja najjeftiniji promocijski instrument. Računa se sa masovnim pokrivanjem tržišta.
- Prezentacija: Podrazumeva na adekvatan način informisano osoblje, lepog spoljašnjeg izgleda, ili na atraktivan način uređen prostor, što daje impresiju potrošačima da se radi o uspešnoj firmi.
- Merčedajzing (Merchandising): Podrazumeva prodaju proizvoda koji imaju veze sa turističkim proizvodom (npr. prodaja odeće sa logom hotela i sl.). Tu spada lepeza proizvoda koji se kao suveniri prodaju na samoj turističkoj destinaciji.
- Sponzorstvo : Podrazumeva ugovoreno pružanje finansijske i druge podrške za realizaciju različitih aktivnosti (stručnih skupova, simpozijuma, kongresa, sportskih, kulturnih i drugih manifestacija), radi promocije imena firme , robnog ili uslužnog žiga ili znaka.
- Direktni marketing: Sponzorstvo i direktni marketing iako direktno nisu, po definiciji instrumenti promocijskog miksa, potpomažu predhodno navedene instrumente.
- Učestvovanje na sajmovima i izložbama: Na ovim manifestacijama pruža se prilika za prodaju turističkog proizvoda kroz kontakt sa individualnom tražnjom, a tu je i mogućnost za kontakt brojnih posrednika u prodaji turističkog proizvoda. Strategija nastupa na sajmovima i izložbama mora biti jasno definisana, dobro osmišljena i kreativna. Distinktivnost u odnosu na konkurenciju je osnovni zadatak ove promotivne aktivnosti.

Situacija sa promocijom je ista kao i sa kanalima distribucije. Odmaralište i po jednom i po drugom osnovu zauzima krajnje pasivan stav, upravo zbog toga što ne mora da preduzima nikakve dodatne aktivnosti u cilju što boljeg plasmana i unapređenja prodaje svog proizvoda. Takođe, jedan od nedostataka jeste i neobaveštenost o postojanju zvaničnog sajta preko kojeg se eventualni korisnici mogu informisati o kapacitetima, uslovima boravka itd. Za razliku od



konkurenata koji posluju na ovoj destinaciji i svoju ponudu delom oslanjaju na zvaničnu internet prezentaciju Zlatibora, ovaj objekat se ne može osloniti na taj vid promocije.

S druge strane, Odmaralište nema nikakve štampane publikacije, letke, brošure, razglednice itd. Ne sprovode se ankete kako bi se saznalo nešto više o željama i potrebama korisnika usluga. Ne postoji saradnja ni sa jednom lokalnom ili nacionalnom radio ili TV stanicom. Takođe, predstavnici Odmarališta nisu boravili ni na jednom lokalnom ili međunarodnom sajmu turizma gde bi mogli ostvariti značajne kontakte i unapredili sopstveno poslovanje.

Zvanična prezentacija svih na teritoriji značajnih konkurenata u oblasti kongresnog turizma nalazi se na portalu kongresnog turizma u okviru kojeg postoji povezanost sa biroima iz Evrope.

6.1 Promocije aktivnosti Zlatibora

Kada govorimo o promocijnim aktivnostima Zlatibora, koje predstavljaju osnovni vid upoznavanja tržišnih segmenata sa uslugama i proizvodima ove turističke destinacije, kao i stvaranja pozitivnog stava o njima koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu, možemo reći da se za Zlatibor primenjuju sva četiri oblika promocijnih aktivnosti počev od **lične prodaje i unapređenja prodaje**, preko **publiciteta** pa sve **do privredne propagande** kao načina masovnog komuniciranja koji ima za cilj da prenese informaciju, razvije sklonost i podstakne na akciju u korist usluga i proizvoda destinacije.²⁸ Dovoljno je reći Zlatibor, pa da čovek pomisli na odmor i uživanje i da poželi da istog momenta bude tamo, bilo da je zima ili leto. Iako je najposećenija srpska planina odavno postala svojevrsan brend, turistički radnici ovoga kraja koriste svaku priliku da ga promovišu, upoznaju nas sa novostima i pozovu u goste.

Ono što je još lepše u celoj toj priči, je činjenica da nastupaju organizovano, da pri obilasku gradova imaju ekipu koju sačinjavaju ne samo predstavnici turističke organizacije već i hotelijeri i ugostiteljski radnici iz najpoznatijih hotela i restorana.

Budući ga se govori sa stanovišta sveobuhvatne ponude Zlatibora, odnosno da se vodi opšta promocijna politika tj. da nema pojedinačnih interesa, najveću ulogu u takvim aktivnostima ima turistička organizacija Zlatibora i turistička organizacija Zapadne Srbije.

Tako se, na primer, turistička organizacija "Zlatibor", zajedno sa predstavnicima turističke privrede predstavila u gradovima Vojvodine, Vršcu i Novom Sadu. Predstavnici TO "Zlatibor" predstavili su ukupnu turističku ponudu planine sa svim svojim potencijalima među kojima se izdvajaju nove biciklističke i pešačke staze, novouređene staze i vidikovci na lokalitetu

28 Bakić.O, Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str 168



vodopad u Gostilju, Stopića pećinu koju je moguće posetiti tokom čitave godine, etno selo Sirogojno sa svojom autentičnom izradom suvenira i ostale turističke atrakcije u blizini do kojih su organizovani izleti. Posetiocima je omogućeno panoramsko razgledanje šestosednom žičarom u ski centru “Tornik” u letnjem periodu, a zimi naravno skijanje. Takođe ljubitelji planinskog biciklizma mogu da uživaju na ski centru.

Takođe ova turistička organizacija je i učesnik sajma turizma u Beogradu, gde korisnik putem lične posete može da dobije sve informacije pa čak i da kroz razgovor sa predstavnicima u karakterističnom ambijentu oseti duh Zlatibora što može da bude presudno u odabiru alternativa u svesti i potsvesti kupca.

Posebno treba pomenuti značaj informacionih tehnologija koje se sve više razvijaju i uzimaju maha te postaju sve češći način prikupljanja informacija o turističkoj destinaciji. Tako i TO Zlatibor kroz svoj zvanični sajt daje informacije o brojnim aktivnostima u okviru ove turističke destinacije u smislu šta se sve može posetiti, videti i doživeti. Zamisao je da portal bude uređen tako da se sa lakoćom dođe do željenih informacija o aktivnostima koje su na osnovu svojih karakteristika grupisane u kategorije i potkategorije, gde zapravo svaka kategorija i potkategorija predstavlja interesnu sferu određenog tržišnog segmenta. Tako na primer imamo kategoriju zdravstvenog turizma koja će predstavljati osnovni izvor informacija za turiste koji žele pre svega radi zdravlja da posete ovu turističku destinaciju.

Još jedan bitan značaj informacionih tehnologija jeste što približavaju udaljena tržišta pa bi trebalo sagledati postojeću situaciju sa aspekta saobraćajne povezanosti, koja je opisana u prvom delu ovog rada, u smislu lakoće i relativno kratkog vremena dolaska.

Kao što smo je na početku rečeno promocije aktivnosti jesu sredstvo da se određene usluge i proizvodi približe korisnicima i da kroz stvaranje pozitivnog stava o njima Zlatibor kao destinacija postane deo evociranog seta potencijalnih korisnika, ali su i kao deo marketing miksa način pozicioniranja destinacije na tržištu.



ZAKLJUČAK

Ono što Zlatibor izdvaja od ostalih turističkih destinacija vezuje se za činjenicu da ova destinacija pruža uslove za razvoj svih vidova turizma. Mogućnost kompletiranja ponude uključivanjem lova, ribolova, domaće radinosti itd. je veoma značajna prednost. Upravo mogućnosti koje nudi ovaj centar su i preduslov za privlačenje ne samo domaćih već i inostranih turista.

Turistički proizvod je noseći instrument marketing miksa turističke destinacije. I njega možemo posmatrati kao skup svih onih usluga, proizvoda i drugih elemenata koji na turistikoj destinaciji moraju biti raspoloživi ako želimo da postignemo uspeh. Promocioni miks obuhvata veći broj instrumenata, i treba da obezbedi prepoznatljivost i pozicioniranje proizvoda na tržištu. Kreativnost i inovativnost u pogledu sadržaja poruke se podrazumeva. Distribucija, kanali prodaje treba da omoguće plasiranje proizvoda na tržištu.

Proizvod se nalazi u fazi stagnacije „životnog ciklusa“ sa tendencijom pada u sledećem poslovnom periodu. Za „oživljavanje“ proizvoda potrebne su sledeće marketing aktivnosti: renoviranje pojedinih kapaciteta i obogaćivanje hotelskog proizvoda sa dodatnim elementima u skladu sa zahtevima turističke tražnje. Pre diferenciranja proizvoda, potrebno je uraditi segmentaciju tržišta i odrediti ciljni segment ili grupu segmenata turističke tražnje čije će privlačenje doneti najbolji poslovni rezultat u dugoročnom poslovnom periodu, pri čemu se smatra da bi veću pažnju trebalo usmeriti na boravak trećih lica, odnosno na komercijalno poslovanje.

Od 1996.godine do danas Ministarstvo prosvete Republike Srbije je uložilo značajna sredstva za izgradnju i opremanje Odmarališta „Ratko Mitrović“. Na osnovu ovih ulaganja objekat je doveden na znatno viši i savremeniji nivo. Veliki značaj ima ulaganje u organizaciono – kadrovsku službu sa upravnikom ovog Odmarališta na čelu, zahvaljujući kome je ovaj objekat perfektno organizovan, kao i radnici unutar njega. Zahvaljujući organizaciji i spremnosti radne snage, ovo Odmaralište se može pohvaliti savremenom uslugom i ljubaznošću osoblja. Zato se u njemu uvek traži mesto više.

Uspeh ovog objekata se može videti iz toga što ovo Odmaralište posećuje veliki broj javnih ličnosti (ministri, sportisti, političari, profesori, doktori itd). Elitni gosti uvek su vrlo zadovoljni boravkom u ovom objektu, što se vidi iz višegodišnjih poseta.

Međutim u budućem razvoju objekat više treba orijentisati na komercijalno – tržišno ponašanje, jer bi se time ostvarili značajniji prihodi, a samim tim i finansijska osnova za buduća investiciona ulaganja i značajno učešće na domaćem i inostranom tržištu.



U narednom periodu menadžment Odmarališta svoju pažnju bi trebalo da usmeri na pojačanje propagandnih aktivnosti. Moraće da povede računa i o ciljevima lokalne zajednice, a ne samo o svojim ciljevima, kao i o potrebi zaštite životne sredine.

Imajući u vidu da nije ostvarena trajnija saradnja sa inostranstvom, u narednom periodu zadatak menadžmeta hotela mogao bi da bude usmeren na unapređenje takve saradnje kroz različite oblike.

Odmaralište „Ratko Mitrović“ ima veliki značaj za turističku ponudu Zlatibora. Pored toga što prima veliki broj gostiju, ovo Odmaralište učestvuje i u povećanju nacionalnog dohotka i budžeta. Ovo je značajno i po tome što privlači veliki broj mladih ljudi i sportista, što je naročito značajno da bi se sačuvao mladalački duh Zlatibora. Mali broj turista trećeg doba posećuje ovo Odmaralište.

Odmaralište ima veliki značaj za razvoj ovog kraja, jer su svi zaposleni stanovnici Zlatibora. Ovo Odmaralište povećava ekonomsku i privrednu razvijenost ovog kraja i pomaže kako Zlatiboru tako i Srbiji da se uključi u međunarodne turističke tokove.

**LITERATURA:**

1. Albert S. Humphrey SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International) 2005
2. Albert S. Humphrey SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International)
3. Bakić .O., Marketing u turizmu“, Čigoja štampa, Beograd, 2005
4. Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2005
5. Bakić O., Marketing u turizmu, Čigoje štampa, Beograd, 2005 Bakić, O. Marketing u turizmu, Čigoja štampa 2005
6. Bakić.O, Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010
7. Čerović S. (2002) Strategijski menadžment turističke privrede Srbije
8. Đenić, R.M. (2003): Zlatiborski turizam kroz vekove, TO Zlatibor, Zlatibor
9. Heath,E. & Wall, G.. Marketing Tourism Destination.. John Wiley&Sons, Inc, Usa. 1992
10. LJ.Kosar, N.Svorcan(2008), Poslovanje recepcije i hotelskog domaćinstva
11. Majstorović, V.Majstorović (2002) - Kulturno-turistički vodič Zlatibora,
12. Mašić, B,: Strategijski menadžment. Univerzitet „ Sinergija“, Bijeljina, 2007
13. Milisavljević M., Marketing, Savremena administracija, Beograd
14. Milisavljević,M.,Osnovni strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend,Beograd 1995
15. Popesku J, Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum 2013
16. Popesku. J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011
17. Preuzeto iz Strategije razvoja turizma Srbije-Horwath Cosulting Zagreb I Ekonomski Fakultet Beograd, 12.04.2006
18. Republički zavod za statistiku, Odeljenje statistiku u Užicu
19. Senić,R.Marketing menadžment, Prizma, Kragjevac, 2000
20. Statistika Odmarališta
21. Zakon o učeničkom i studentskom standardu ("Sl. glasnik RS", br. 18/2010 i 55/2013)

Internet izvori:

- <http://www.usob.rs/en/o-nama/avala-radojka-lakic>
- <http://www.zlatibor.org.rs/sites/default/files/dokumenta/MasterplanZlatibora.pdf>