



**УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУМУМ
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСТДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ**

МАСТЕР РАД

**СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП ТРЖИШНОМ
ПОЗИЦИОНИРАЊУ ХОТЕЛА
У НОВОМ САДУ АНАЛИЗОМ УЛОГЕ И ЗНАЧАЈА
ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА**

Ментор: Проф. др Слободан Черовић

Студент: Слађана Батић
Број индекса: 405068/2012

Београд, јун 2014.

САДРЖАЈ

1	Увод.....	4
1.1	Циљ рада	5
1.2	Предмет истраживања	6
1.3	Полазне хипотезе.....	6
1.4	Методологија истраживања	6
1.5	Структура рада	7
2	Савремене тенденције на туристичком тржишту	8
2.1	Специфичности туристичког тржишта	8
2.2	Улога туризма у привредном развоју земље	9
2.3	Будућа предвиђања развоја туризма у свету до 2030. године.....	11
2.4	Развој туризма у Србији и будућа предвиђања	13
3	Анализа туристичког тржишта Новог Сада	17
3.1	Основне карактеристике туристичког тржишта Новог Сада - карактеристике понуде и тражње	17
3.2	Потенцијали развоја туризма Новог Сада	20
3.3	Интерна и екстерна анализа туризма Новог Сада.....	22
4	Теоријске основе управљања хотелским предузећем и стратегијски приступ тржишном позиционирању хотела.....	24
4.1	Основне стратегије хотелских предузећа и процес формулисања стратегије	24
4.1.1	Офанзивне стратегије	26
4.1.2	Генеричке стратегије	27
4.1.3	Дефанзивне стратегије	28
4.1.4	Правовремене и позиционе стратегије	29
4.2	Процес стратегијским управљањем хотелских предузећа	30
4.3	Тржишно позиционирање хотела	31
4.3.1	Стратегија развоја новосадских хотела – визија и циљеви	33
4.3.2	Стратегија маркетинга.....	35
4.3.3	Стратегија стручног образовања запослених.....	46
5	Улога и значај информационе технологије у тржишном позиционирању хотела	47
5.1	Појам и функције информационог система.....	47
5.2	Информациони системи у организацијама	49
5.3	Интернет у индустрији туризма.....	51

5.4	Примена информационе технологије у хотелијерству	54
5.4.1	Системи за управљање имовином хотела - Property Management Systems – PMS	58
5.4.2	Компјутерски резервациони системи - Computer Reservation Systems – CRS	60
5.5	Предности употребе информационе технологије	61
6	Резултати истраживања и анализа улоге информационих система као подршке тржишном позиционирању хотела Новог Сада	64
6.1	Пословање хотелске индустрије у Новом Саду	64
6.2	Резултати истраживања	67
7	Закључак	72
8	Литература.....	74
9	Преглед слика, шема, табела и графикона	76

1 Увод

Нови Сад се може похвалити епитетом мултинационалног и мултикултуралног административног центра Војводине. Традицијом богат фестивалски град, универзитетски, културни, туристички, сајамски и конгресни центар региона, уједно је један од најразвијенијих градова у југоисточној Европи, препознатљив као подстицајно место за живот, рад и инвестирање. Нови Сад је град који се налази на кључним копненим и воденим саобраћајницама чија локална управа подстиче и подржава развој савремене привреде. У овом граду разлике и различитости се схватају као предности. Ово је једно од ретких места где је могуће живети и мирно и динамично, у граду по мери човека. Упркос времену ужурбаности и савремених комуникација, Нови Сад и Новосађани успели су да сачувају свој опуштен дух, равничарски мир и љубазност. Ово је град чији становници „увек имају каде”, али увек стигну на време.

Туристичка понуда Новог Сада подразумева природне и антропогене вредности самог града и околине. Конкурентска позиција Новог Сада није лоша захваљујући специфичности садржаја града, али основни проблем представља непостојање интегрисаног туристичког производа и лоша сарадња међу привредним субјектима. Иако су се неповољности на политичкој и економској сцени лоше одразиле на туризам целе Србије, Нови Сад у последњих неколико година бележи пораст туристичког промета и на тај начин заузима бољу позицију на туристичком тржишту.

Мисија туризма републике Србије је континуирани развој потенцијала, повећање атрактивности и конкурентности туристичких дестинација и задовољење потреба гостију, инвеститора и становника. Србија мора да обезбеди припрему, дугорочну заштиту и интегрисано управљање природним и културним ресурсима, што је у интересу одрживог развоја туризма. У томе једино може да успе кроз успостављање ефикасног система управљања дестинацијама, порастом нивоа туристичке активности и повећањем девизног прихода од туризма, повећањем броја запослених и унапређењем на пољу инвестирања.

Обзиром да је савремено туристичко тржиште изложено све оштријим условима пословања, неопходан је одабир оптималне тржишне стратегије. Стратегија развоја хотелског производа мора поћи од *иновативног прилагођавања*, када се постојећем производу додаје нови атрибут и *праатећег прилагођавања*, када се имитира или прати лидер на тржишту. У циљу формирања одређеног модела понашања који разликује једно предузеће од других, неопходно је постојање менаџмента у хотелијерству.

Када говоримо о новосадским хотелима, за њих је од кључног значаја формирање асортимана и квалитета којим би се обезбедило прилагођавање захтевима и променама на туристичком тржишту. Овај процес мора бити праћен стратегијским унапређивањем продајно – промотивних активности, успешном позиционирању хотела и високим нивоом конкурентности на туристичком тржишту. Од великог значаја су канали промоције, цене и продаје као инструмената маркетинг микса који су усмерени ка унапређењу укупног тржишног наступа хотелских предузећа Новог Сада на променљивом туристичком тржишту.

Савремено пословање условљено је применом информационих технологија. Распољивост информационо – технолошке инфраструктуре и квалитет људског фактора од пресудне су важности када је у питању искоришћавање потенцијала информационе технологије (ИТ). Не сме се занемарити ни степен познавања рада на рачунару, тј. информатичке писмености, без које би сваки потенцијал информационе технологије био

само трошак. Компјутерска ера донела је нове глобалне захтеве побољшања пословања. Када се говори о туристичкој индустрији, информациона технологија је отишла најдаље у области хотелијерства и омогућила повезивање низа подсистема у јединствени систем. Квалитет људског фактора од пресудне је важности за искоришћавање потенцијала информационе технологије у хотелијерству, а када се имају у виду будуће инвестиције у развој хотелске индустрије, поред савремене информационе технологије и ефикасног менаџмента, посебна пажња биће усмерена на подизање степена информатичке писмености запослених.

У току израде мастер рада обухваћене су могуће стратегије, хотелска предузећа, информационе технологије и процеси којима се предузећа усмеравају ка успешном пословању у променејивој средини.

1.1 Циљ рада

Циљ овог рада састоји се у опису савремених прилика пословања хотела у Новом Саду, истраживању могућности бољег наступа новосадских хотела на туристичком тржишту, као и предочавању стратегијског приступа тржишном позиционирању хотела у Новом Саду. Такође, неопходно је да се испита и укаже на тренутну ситуацију заступљености и искоришћености потенцијала информационих система у хотелијерству Новог Сада, као и да се укаже на евентуалне мере које је могуће предузети у циљу унапређења истог. Како би се добила слика тренутне ситуације у новосадским хотелима, рад треба да одговори на следећа питања:

1. *Степен оспособљености запослених у хотелској индустрији на територији Новог Сада за рад на рачунару?*

Да би се дошло до одговора на наведено питање, у раду су примењени следећи индикатори:

- Обученост за рад на рачунару
- Коришћење програма
- Креирање базе података
- Коришћење интернета
- Коришћење е-пословања
- Стручно лице за рад и одржавање рачунара

2. *Квалитет услова за примену информационе технологије у хотелској индустрији на територији Новог Сада?*

Индикатори који су примењени да би се добио одговор на ово питање су следећи:

- Постојање рачунара у хотелу и на којим радним местима
- Могућност коришћења интернета и врста конекције
- Доступност интернета и базе података гостима хотела
- Постојање web презентације хотела
- Могућност on-line резервације смештаја
- Постојање хотелског информационог система (HIS)

Практични значај овог рада огледа се у томе што би резултати добијени на основу одговора на горе наведена питања могли дати допринос бољој обучености запослених, тј. повећању степена информатичке писмености, као и интензивнијој заступљености и употреби савремене информационе технологије у хотелској индустрији Новог Сада.

Истраживање за потребе израде овог рада спроведено је у периоду од почетка августа до половине септембра 2013. године на узорку од пет новосадских хотела категорије од 3* до 5*. Подаци су прикупљени техником анкетирања уз помоћ упитника као инструмента за прикупљање потребних података. Питања садржана у упитнику односила су се на степен заступљености информационих технологија у хотелима, као и на степен информатичке писмености запослених. Добијени резултати представљени су текстуално и графички.

1.2 Предмет истраживања

Предмет истраживања овог рада јесу стратешке могућности новосадских хотела у наступу на туристичком тржишту, природни и друштвени ресурси за развој туристичке понуде на подручју Новог Сада, као и услови за побољшање положаја Новог Сада на међународној туристичкој сцени.

Обзиром да основу успешног пословања хотелске индустрије чине развој и примена информационо – комуникационих технологија (ИСТ), предмет истраживања представља и подршка информационих система управљању и тржишном позиционирању хотела на подручју Новог Сада. Значај рада је практичан и огледа се у сагледавању могућности за унапређење хотелске понуде града.

1.3 Полазне хипотезе

У раду су постављене две полазне хипотезе са циљем њихове оправданости кроз обраду и приказивање добијених резултата истраживања.

Прва полазна хипотеза рада јесте да се укаже на то да успешна политика у хотелијерству мора да буде спремна на сталне промене које представљају стратегију позиционирања на туристичком тржишту, тачније да је главни изазивач у хотелијерству управо процес тражње и понуде за хотелским производом.

Друга полазна хипотеза гласи да је употреба информационих технологија у пословању хотела у Новом Саду на задовољавајућем нивоу, али да потенцијали нису довољно искориштени.

1.4 Методологија истраживања

Приликом анализе основних показатеља стања употребљена је метода дескрипције и метода анализе садржаја, којом се истражује стручна литература из области рачунарства, маркетинга, туризма и хотелијерства, менаџмента. Дедуктивна метода примењена је код анализе показатеља на међународном туристичком тржишту, као и на тржишту Новог Сада. Методе статистичке анализе кориштене су у циљу приказа показатеља хотелских капацитета на подручју Србије и Новог Сада, као и у циљу квантитативних показатеља

тражње за производом хотела Новог Сада. Приликом доношења закључака на основу претходно датих анализа и приказа, употребљена је метода синтезе.

1.5 Структура рада

Рад је подељен у седам поглавља. У првом поглављу дата су уводна разматрања проблематике која је обрађена у овом раду. Представљени су циљ и предмет рада, као и питања на која треба да се одговори у наставку рада. У овом поглављу постављене су полазне хипотезе и представљена је методологија рада. У другом поглављу сагледане су савремене тенденције на туристичком тржишту. Треће поглавље даје приказ анализе туристичког тржишта Новог Сада, истичући основне карактеристике новосадског туристичког тржишта, потенцијале и значај развоја туризма Новог Сада, као и интерну и екстерну анализу туризма Новог Сада. У четвртном поглављу дат је теоријски приказ основа управљања хотелским предузећем и стратегијског приступа тржишном позиционирању хотела. У петом поглављу дат је теоријски приказ појма и основних функција информационих система, као и употребе информационих система у организацијама, њихова улога и значај у тржишном позиционирању хотела, а објашњена је и примена информационе технологије у туризму и хотелијерству и истакнуте су предности примене информационих технологија. У шестом поглављу приказани су резултати спроведеног истраживања, текстуално и графички. У седмом поглављу представљена су закључна разматрања и дати су одговори на постављене хипотезе.

2 Савремене тенденције на туристичком тржишту

2.1 Специфичности туристичког тржишта

Тржиште је друштвено – економска категорија динамичног карактера, подложна сталним променама током времена, због чега предузеће мора стално да прати промене које се одигравају на тржишту. За разлику од робног тржишта, где прозвођач шаље робу купцима и за то добија новчана средства, на тржишту услуга купац путује уместо робе, тј. понуде, и тек тада почиње процес купопродаје. Специфичност туристичког тржишта се огледа кроз однос понуде и тражње на тржишту. Туристичку понуду карактерише нееластичност на шта утиче присуство природних, антропогених, демографских, материјалних и других фактора, као и обимна улагања у дужем периоду. За разлику од понуде, туристичку тражњу карактерише изузетна еластичност и хетерогеност, а на то утичу две групе фактора – *економски* (промене у приходима породица, промене у ценама туристичких услуга, промене у пропаганди, промене у самој понуди, промене и потрошачке карактеристике тражње) и *ванеекономски* фактори (кумулирање тражње у времену, психолошки фактори, фактори окружења са негативним деловањем).¹ Тржиште подразумева три врсте међуодноса између учесника на њему: *личности* (продавци и купци), *тражња* (постојећа и будућа) и *простор* – место на коме се сусрећу продавци и купци.²

Обим и структура тржишта условњени су обимом и структуром производње, висином националног дохотка и његовом расподелом, техничком опремљеношћу, информационом технологијом, развијеношћу инфраструктурних делатности, структуром купаца и њиховом куповном моћи итд. Када се говори о специфичностима туристичког тржишта потребно је указати и на карактеристике туристичке потрошње, а оне се могу свести на следеће:³

- Туристичка потрошња је веома хетерогена економска категорија јер укључује трошење разнородних материјалних добара и услуга, што се јавља као последица карактеристика туристичке потребе;
- Кроз туристичку потрошњу укључују се у привредне односе слободна природна добра и природни елементи који без туризма не би могли постићи такву валоризацију на тржишту;
- Туристичком потрошњом се врши прерасподела националног дохотка (домаћи туризам) или преливање националног дохотка (међународни туризам) између рецептивних и емитивних туристичких подручја;
- Место потрошње у вези са задовољавањем туристичких потреба није чврсто везано само за конкретна туристичка одредишта већ обухвата и потрошњу у местима сталног боравка и у току туристичких кретања;

Да би туристичко предузеће пласирало своје производе и услуге на тржиште, неопходно је познавање тржишних величина, а то су: *капацитет тржишта*, *тржишни потенцијал*, *обим тржишта*, *степен засићености* и *тржишно учешће* туристичког

¹ Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 28

² Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 24

³ Ibidem

предузећа у укупном туристичком промету. Обим тржишта представља укупност понуђених туристичких производа и услуга. Степен zasiћености представља меру искоришћености тржишног потенцијала, а тржишно учешће предузећа представља део тржишног обима који савлађује у свом пословању. Потенцијал тржишта представља максималну продајну могућност за све понуђаче неке робе или услуга и представља предвиђање продаје која се може остварити на одређеном тржишту у одређеном временском периоду. Потенцијал тржишта може се изразити и вредносно:⁴

$$Q = B * K * C$$

Q – укупан потенцијал тржишта

B – број

K – количина коју купује просечан купац

C – цена просечне јединице

Капацитет тржишта представља могућност прихватања тржишта у односу на потребе и захтеве, а може се изразити и вредносно:⁵

$$KT = \frac{T_v * PIP}{PK}$$

KT = капацитет тржишта

T_v = тржишна величина

PIP = просечн интензитет промене

PK = потрошачки капацитет

2.2 Улога туризма у привредном развоју земље

Домаћи и инострани туристи су основни носиоци тражње туристичких услуга и основа развоја туризма као привредне делатности, а представљају и значајан фактор привредног раста и развоја једне земље. Туризам, као динамична и сложена привредна грана, у привредном развоју се посматра са два кључна аспекта:

- *Макроекономски аспект* – туризам утиче на друштвено економске односе због чега се захтевају решења у оквиру националне привреде, међународне политике одређене земље и међународне заједнице.
- *Микроекономски аспект* – подразумева ефективно и ефикасно функционисање привредних предузећа која послују директно или индиректно на туристичком тржишту.

Туризам представља потрошачки покрет који је настао са циљем да се задовоље човекове потребе, док потребе представљају захтеве појединца или група за материјалним услугама и добрима ради задовољења осећаја незадовољства и постизања одговарајућег

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

нивоа човековог благостања. Улога туризма у привредном развоју једне земље може се сагледати кроз његова три сегмента: *друштвени, економски и политички* утицај туризма на привредни развој.⁶

Друштвени утицај се разликује од региона до региона, а огледа се кроз четири основне компоненте: здравствени, образовни, културни утицај и утицај на разумевање међу људима. Упознавање културног и историјског наслеђа појединих земаља један је од основних мотива за укључивање туриста у туристичка путовања, у чему се уједно и огледа значај туризма за културу. Такође, веома је важан и утицај туризма на образовање становништва које се укључује у туристичке токове и током којих се ближе упознају са социјалним, антрополошким, географским и другим условима у којима живи одређено становништво. Следећа важна компонента када се говори о друштвеном значају туризма, јесте преношење позитивних навика и обичаја из једних земаља у друге. Обзиром да туризам омогућава рекреацију становништва, како у физичком, тако и у психичком смислу, треба нагласити и његов утицај на побољшање здравствене и радне способности становништва.

Осим наведених позитивних утицаја туризма, неопходно је нагласити и негативне утицаје који су резултат промета туриста, од којих је најзначајније доношење негативних обичаја и навика туриста који долазе у одређена подручја и прихватање истих од стране локалног становништва (нпр. развијање недозвољене трговине, дрога, проституција и сл.).

Све земље настоје да појачају своју политичку моћ преко туризма, а ови утицају делују *посредно и непосредно*. Посредно деловање огледа се кроз покретање целокупног привредног система региона, а непосредно деловање огледа се преко угоститељства, саобраћаја, путничких агенција и трговине. Политички значај туризма огледа се првенствено у томе што се туризам јавља као најзначајнији фактор очувања мира у свету (Резолуција УН, 1966). Значај туризма за јачање политичког престижа одређене земље у међународним размерама огледа се у чињеници да се тек након посете одређеној земљи стиче јаснија слика о друштвеним односима те земље и нестаје негативно дејство политичке пропаганде.

Када се говори о негативним странама развоја туризма са политичког аспекта, треба нагласити безбедност земље, те из тог разлога посветити одређену пажњу приликом вођења политике развоја туризма.

Економски утицаји туризма сврставају се у *директне и индиректне*. Директни утицаји првенствено се огледају кроз доходак и запосленост, док индиректни утичу на делатности и привредне гране које нису део туристичке индустрије, али су повезане, као нпр. грађевинарство, пољопривреда итд. Да би се утврдио економски значај туризма за одређено подручје, потребно је имати у виду дејство неколико група фактора: туристичке атрактивности, приступачност, туристичка понуда, организација туризма и политика унапређења. У основи економског значаја туризма налази се потрошња туриста у местима која посећују, односно потрошња новца у тим местима, а који су зарадили у местима сталног боравка. Као резултат ове порошње настају одређени економски ефекти на привреду земаља које туристи посећују, као и на привреду земаља из којих туристи долазе.

Туристичко тржиште одређује се као тржиште посебне врсте, *sui generis*, тј. туристичко тржиште представља скуп односа понуде и тражње у сфери услуга и добара

⁶ Унковић, С., Зечевић, Б. *Економика туризма*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2011, стр. 33

који служе за подмирење туристичких потреба на одређеном простору, односно то је скуп односа понуде и тражње који настаје под утицајем туристичких кретања.⁷

У зависности од тога где се одвија туристички промет, укупно туристичко тржиште може се посматрати као међународно и домаће туристичко тржиште. Саставни део и једног и другог тржишта представља туристичка понуда јер доводи до задовољења потреба домаћих и страних туриста.

Када се посматрају економске димензије туристичког тржишта треба имати у виду да туризам прожима целокупну привреду. Познавање тржишта као и економских, културних и политичких трендова је стратешки важно због офанзивних и дефанзивних разлога, као и због тога како ће се одразити на стратегију компаније и њене запослене. У привредно развијеним земљама услужне делатности су се афирмисале као основни покретачи елокупног друштвено економског развоја. Међу најзначајнијим факторима који су утицали на повећање улоге услужних делатности издвајају се:⁸

- ✓ Промене у структури потрошње становништва
- ✓ Јачање сектора јавних услуга
- ✓ Процес деиндустријализације итд.

Када се говори о технологијама, међу којима је најзначајнији развој информационе технологије, којима се може постићи побољшање услужног процеса, Levitt разликује три типа:⁹

- ✓ Тврда – шире увођење уређаја и опреме у област услуга
- ✓ Мека – увођење организованих и планираних система у поделу рада и организацију пословних функција (нпр. McDonalds)
- ✓ Мешовита – представља комбинацију прва два типа

Основне карактеристике услуга које их разликују од производа су: неопипљивост, недељивост, варијабилност и пролазност. Управо ове карактеристике намећу одређене задатке услужним организацијама као што су: претходно промовисање услуга, прилагођавање услужних делатности тражњи, физичко присуство пружаоца и корисника услуге, диференцирање понуде и цена услуге због немогућности лагеревања итд.¹⁰

2.3 Будућа предвиђања развоја туризма у свету до 2030. године

На основу резултата истраживања Светске туристичке организације (UNWTO) и у наредном периоду (2010-2030) може се очекивати наставак позитивне развојне тенденције међународног туризма у свету, али са нешто нижом стопом раста у односу на претходну деценију. Предвиђа се да ће међународни туристички промет имати раст од 3,3% годишње, тј. да ће се годишње придружити 43 милиона нових туриста на светском

⁷ Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд, 2002., стр. 16

⁸ Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр. 8

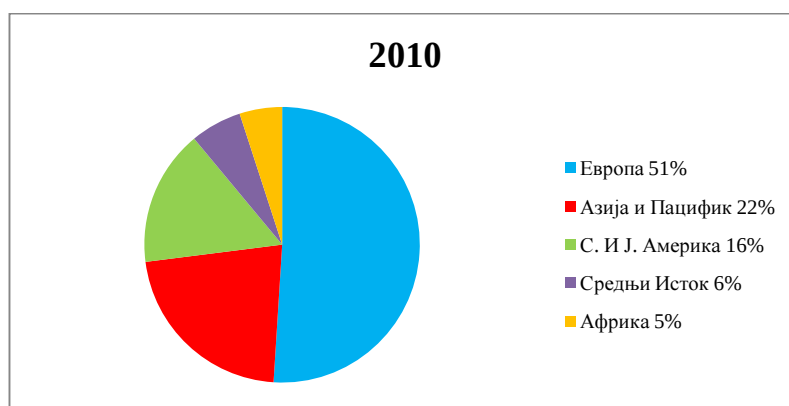
⁹ Levitt, T., *Die Macht des Kreativen Marketing*, ECON Praxis, Düsseldorf, 1986., стр. 75-77, 126-127, преузето од Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр. 8

¹⁰ Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр. 9

туристичком тржишту. До 2030. године очекује се међународни туристички промет од 1,8 милијарди туриста (око 940 милиона туриста 2010. године).¹¹

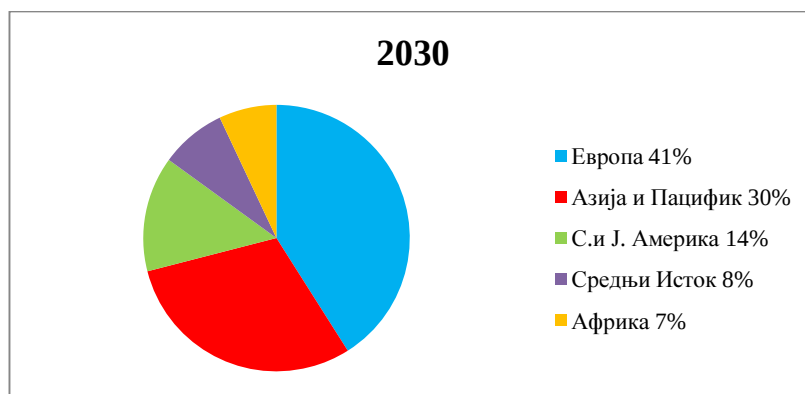
Стопа раста туристичког промета у привредно неразвијеним земљама ће се удвостручити (4,4% годишње) у односу на привредно развијене земље (2,2% годишње). До 2015. године привредно неразвијене земље имаће већи туристички промет у односу на привредно развијене земље, а очекује се да ће до 2030. године њихов удео бити 58%.

Графикон 1 : Приказ удела региона на светском туристичком тржишту за 2010. годину (%)



Извор: UNWTO General Assembly 19th Session, Tourism towards 2030 Global Overview, 2011

Графикон 2: Приказ удела региона на светском туристичком тржишту за 2030. годину (%)



Извор: UNWTO General Assembly 19th Session, Tourism towards 2030 Global Overview, 2011

¹¹ UNWTO General Assembly 19th Session, *Tourism towards 2030 Global Overview*, 2011., преузето са сајта www.unwto.org, 28.11.2013.

Очекује се повећање удела појединих региона на светском туристичком тржишту до 2030. године: Азија и Пацифик до 30% (22% у 2010.), Средњи Исток до 8% (6% у 2010.) и Африка до 7% (5% у 2010.), док се за Европу, Северну и Јужну Америку очекује смањење удела: Европа 41% (51% 2010.), Северна и Јужна Америка 14% (16% 2010.). До 2030. године североисточна Азија биће најпосећенији регион света са 16% укупног туристичког промета, док ће предео јужне Европе и Медитерана имати 15% удела.¹²

Прогноза развоја туризма у свету до 2030. године показује да још увек постоји значајан потенцијал за даљу експанзију. Постојеће као и нове дестинације могу остварити значајну корист под условом да формирају одговарајуће услове и политику развоја у складу са окружењем, инфраструктуром, тржишним и људским ресурсима. Истовремено се јавља и изазов у виду максимизирања позитивних и минимизирања негативних утицаја туризма, а томе ће у великој мери допринети уважавање принципа одрживог развоја приликом управљања развојем туризма.

Анализе очекиваних трендова показују да ће они у будућности испољавати снажан утицај на обим и структурне промене у туристичкој тражњи, чиме се директно потенцирају трансформације и усмерава се структурирање тржишта понуде. Утицаји очекиваних трендова ће се манифестовати кроз:¹³

1. ширење обухвата становништва коме ће задовољавање туристичких потреба редовно чинити саставни део живота (што ће бити омогућено перманентним повећањем платежних способности корисника туристичких услуга из развијеног дела света);
2. повећано коришћење средстава информатике, комуникација и транспорта, нарочито оних која омогућавају лакше, директније и ефикасније комуницирање са рецептивом, те бржи, удобнији и сигурнији транспорт;
3. изражено повећање захтева за рекреацијом и здравственом превентивом у природи, спортом, забавом и разонодом, религиозним и културним обележјима еколошким вредностима (здрава средина и храна), као и бројним “уникатним” садржајима појединих дестинација;
4. перманентно повећање дела популације коме је основно животно гесло садржано у враћању човека природи и њеним изворним вредностима;
5. повећање обима тражње из сегмената “трећег доба”, узроковано “старењем” популације развијених земаља;
6. реализацију краћих, а чешћих туристичких путовања, и друго.

2.4 Развој туризма у Србији и будућа предвиђања

У 2013. години Србију је посетило 2.192.435 туриста, што је 5% више у односу на 2012 годину. Од укупног броја туриста, 921.768 су били страни туриста, што је 14 % већа стопа раста у односу на претходну годину, односно 42 % од укупног броја гостију. Страни туристи остварили 1.988.393 ноћења, што представља пораст за 11% у односу на 2012. годину, односно 30 % од укупног броја ноћења. На основу података НБС (Народне банке Србије), остварен девизни приход од туризма у 2013. години износио је око 1,052

¹² Ibidem

¹³ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.36

милијарде USD, што је пораст у односу на приход из 2012. године који је износио око 906 милиона USD, што представља разлику добити у износу од око 150 хиљада USD. Када су у питању домаћи туристи, у Србији је у 2013. години забележено 1.270.667 домаћих туриста, што је на истом нивоу у односу на 2012. годину, а чини 58% од укупног броја гостију. Домаћи туристи остварили су 4.579.067 ноћења, што је за 2% мање у односу на 2012.годину, односно 70% од укупног броја ноћења.¹⁴

Табела 1: Смештајни капацитети у Србији 2008 – 2012. године¹⁵

Година	Укупно		Хотели	
	Собе	Лежаји	Собе	Лежаји
2008	46.349	116.182	19.015	39.824
2009	45.356	112.815	18.987	39.858
2010	48.041	119.427	19.965	41.938
2011	50.755	127.664	19.513	40.473
2012	51.799	130.601	19.723	40.352

Извор: Статистички годишњак републике Србије, Републички завод за статистику, Београд, 2012

Табела 2: Доласци и ноћења у Србији 2008 – 2013. године

Година	ДОЛАСЦИ			НОЋЕЊА			Просечна дужина боравка**
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	
2008	2.266.166	1.619.672	646.494	7.334.106	5.935.219	1.398.887	3,23
2009	2.018.466	1.373.444	645.022	6.761.715	5.292.613	1.469.102	3,35
2010	2.000.597	1.317.916	682.681	6.413.515	4.961.359	1.452.156	3,20
2011	2.068.610	1.304.443	764.167	6.644.738	5.001.684	1.643.054	3,21
2012	2.079.643	1.269.676	809.967	6.484.702	4.688.485	1.796.217	3,12
2013*	2.192.435	1.270.667	921.768	6.567.460	4.579.067	1.988.393	2.99

Извор: Статистички годишњак републике Србије, Републички завод за статистику, Београд, 2012

*Подаци за 2013 годину преузети су са сајта ТОС www.srbija.travel, 24.05.2014.

** просечна дужина боравка изражена је у данима

Табела 3: Девизни прилив у Србији 2008 – 2013. године

Година	Девизни прилив у USD
2008	944.251
2009	865.373
2010	798.382
2011	991.660
2012	906.127
2013	1.052.883

Извор: Народна банка Србије, преузто са сајта www.nbs.rs, 24.05.2014.

¹⁴ Преузето са сајта ТОС www.srbija.travel, 24.05.2014.

¹⁵ Званични подаци за смештајне капацитете у Србији за 2013. годину нису били доступни у току израде овог рада

Табела 4: Остварена ноћења иностраних туриста по земљама у 2013. години

Земља	Остварен број ноћења	% у односу на 2012. годину
Босна и Херцеговина	155.868	+5%
Црна Гора	137.520	+4%
Словенија	121.997	+5%
Русија	120.899	+32%
Немачка	107.840	+4%
Италија	105.985	-28%
Хрватска	100.483	+10%
Бугарска	74.232	-3%
Македонја	71.079	+3%
Румунија	67.983	+8%

Извор: Преузето су са сајта ТОС www.srbija.travel, 24.05.2014.

На основу података из претходне табеле може се констатовати да су у Србији највећи број ноћења страних туриста у 2013. години остварили туристи из Босне и Херцеговине, што је за 5% више у односу на претходну годину, потом следи Црна Гора, Словенија, Русија итд.

Стратегија развоја туризма Републике Србије указује на могућност развоја туризма у односу на кретања у светском туризму, уз стратешко туристичко позиционирање, избор приоритетних туристичких производа и план конкурентности, инвестициону стратегију, план потребних улагања и маркетинг план. Очекивани резултати примене стратегије су постизање повећања конкурентности туризма, повећање девизног прилива, раст домаћег туристичког промета као и раст запослености путем туризма у циљу трансформације Републике Србије у конкурентну туристичку дестинацију.

Стратегијом развоја туризма Републике Србије до 2015. године предвиђено је формирање *туристичких кластера* ради успешнијег позиционирања Србије као релевантне дестинације на међународном туристичком тржишту. Овом стратегијом су дефинисани следећи кластери: 1. Војводина; 2. Београд; 3. Југозападна Србија; и 4. Југоисточна Србија.¹⁶ Стратегијом предвиђен распоред карактеристичних кластера у Републици Србији, није заснован на административно-управним границама које актуелно постоје унутар земље, већ пре свега, на рационалним упориштима у различитим облицима економије искуства, који се у појединим деловима земље могу развити.

Активности везане за промоцију и унапређење туризма Републике Србије на домаћем и иностраном туристичком тржишту, обавља Туристичка организација Србије (ТОС), која је основана 1994. године као владина организација. Циљ ових активности је афирмисање туристичких вредности и могућности Србије. Спровођење туристичке информативно - пропагандне делатности остварује се кроз учешће ТОС на свим значајнијим сајмовима туризма, сарадњу са националним туристичким организацијама и бројним струковним асоцијацијама, чиме се доприноси поновном укључивању Србије у светске туристичке токове. Кроз сарадњу са туристичким организацијама градова и

¹⁶ Стратегија развоја туризма Србије до 2015. године, преузето са сајта Туристичке организације Србије www.srbija.travel, 24.05.2014.

општина и других привредних субјеката, ТОС доприноси унапређењу туристичке понуде Србије и стварању позитивног става домаћег становништва према туризму Србије.

Као кључни фактори успеха у даљем развоју туристичке привреде Србије, идентификовано је девет производа Србије:¹⁷

1. градски одмор (City Break)
2. кружна путовања (Touring)
3. М.И.С.Е.¹⁸ и пословни туризам
4. здравствени туризам (Spa&Wellness)
5. планине и језера (Mountain and Lake Holidays)
6. наутички туризам
7. догађаји (Events)
8. рурални туризам
9. специјални интереси

Значај ових производа за Републику Србију као туристичку дестинацију у највећој мери произлази из чињенице да их у светским размерама одликује велики и константан обим тражње или динамична стопа раста тражње или велика просечна потрошња по дану боравка. У том смислу, продор Републике Србије на тржиште било ког од ових производа би се у великој мери позитивно одразио на данашњи број и структуру долазака и ноћења, као и на остварену инострану туристичку потрошњу у земљи.¹⁹

Будућа предвиђања указују на повољну развојну тенденцију и када је у питању Република Србија. Очекује се стагнација туристичких кретања ка морима, нижа стопа раста у односу на светска туристичка кретања, док се већа стопа раста очекује када су у питању кретања ка планинама, језерима и великим градовима.

¹⁷ Стратегија развоја туризма Србије до 2015. године, преузето са сајта Туристичке организације Србије www.srbija.travel, 24.05.2014.

¹⁸ М.И.С.Е. (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions). Главни мотив М.И.С.Е производа су конференције, подстицајна путовања, пословни сајмови, изложбе итд. који се везују за интересантне туристичке боравке у периоду пре или после главног догађаја. Овај производ се одликује високим приходом по клијенту. На територији Србије М.И.С.Е производ тренутно има највећи развојни потенцијал у Београду, Новом Саду и Нишу.

¹⁹ Ibidem

3 Анализа туристичког тржишта Новог Сада

3.1 Основне карактеристике туристичког тржишта Новог Сада - карактеристике понуде и тражње

На туристичком тржишту присутна је тенденција даљег проширивања и интензивирања функционалних карактеристика понуде и тражње. Обим тражње увећава се ширењем спектра мотива, жеља и потреба туриста, а то за последицу има већу хетерогеност и сложеност туристичког тржишта. Такође повећава се и обим понуде што директно утиче на већу конкурентност у побољшању структуре и квалитета туристичке понуде. Основне функционалне карактеристике тражње су:²⁰

- ✓ Тенденција повећања слободног времена
- ✓ Тражња за дестинацијама са очуваном природном средином
- ✓ Интензивирање коришћења зимско – спортских центара, бањских и климатских леčiliшта
- ✓ Потреба за парцијалним туристичким производима
- ✓ Дерегулација у ваздушном саобраћају
- ✓ Појава система закупа смештајних капацитета
- ✓ Развој различитих self-catering - а са наглашеном услугом брзе хране
- ✓ Различите форме примене компјутерске технологије у туризму
- ✓ Појава подстицајних путовања

Тражња за одређеним производима или услугама дефинише се као функционални однос који указује на количине поједине робе која би се куповала по различитим ценама, на датом месту и у одређено време.²¹ Према Котлеру, тражња на тржишту за производом је укупни обим који би био купљен од дефинисане групе купаца, у дефинисаном географском подручју, у дефинисаном периоду времена, у дефинисаној маркетинг средини, при дефинисаном маркетинг програму.²²

У туристичкој привреди разликују се две основне врсте тражње – примарна и селективна. *Примарна* тражња представља укупну тражњу за туристичким производима и услугама на одређеном подручју, а *селективна* тражња представља могућу тражњу за одређеним туристичким производима и услугама. Мерење фактора који утичу на туристичку тражњу врши се на три начина:²³

- ✓ Промене у броју корисника туристичког производа или услуге
- ✓ Промене у финансијској способности корисника
- ✓ Промене у потребама и жељама туриста и њиховом слободном времену

Постоји више начина поделе фактора који утичу на туристичку тражњу. Један начин поделе је на *статичке* (споро се мењају и одређују тражњу у датом времену) и *динамичке*

²⁰ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 35

²¹ Ibidem

²² Kotler, P., цит., *Управљање маркетингом*, Информатор, Загреб, 1989

²³ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 29

(нагло се мењају у времену). Други начин поделе је на *унутрашње* и *спољне* факторе тражње. Међутим, три основна фактора који утичу на тражњу су: цена, доходак и производ, али под предпоставком да су остали фактори непромењени (број купаца, структура тржишта итд.).²⁴

Када се говори о еластичности туристичке тражње, као једној од њених основних одлика, разликује се еластичност тражње на:²⁵

- ✓ Економске факторе (примарна и секундарна еластичност)
- ✓ Ванекономске факторе

Облици примарне еластичности обухватају првенствено еластичност на приходе домаћинства, цене туристичких услуга и на пропаганду. Из облика еластичности на цене произилазе и конкурентска, интерна и супституционална еластичност. Секундарна еластичност односи се првенствено на понуде у туристичкој понуди (нова понуда ствара нову тражњу). Еластичност тражње на утицаје ванекономских фактора јавља се услед дејства психолошких фактора и фактора из окружења, тј. из природне и друштвене средине.

Маркетинг концепција представља потпуну промену у односима предузећа према тржишту јер се у центру пажње налази тражња, а не понуда. Све пословне активности предузећа оријентишу се на купца и заједнички делују да се схвати, послужи и задовољи купац.

Неки од значајних фактора конкурентности туристичке понуде су природне атрактивности, културно-историјско наслеђе, степен привредног развоја и постојање туристичке тражње. Међутим ови фактори су недовољни да би се могао испитати и степен конкурентности, због чега је неопходно анализирати и остале факторе. Према Porterу неопходно је анализирати и следећих пет елемената:²⁶

- ✓ Услови уласка и изласка из гране
- ✓ Преговарачка снага купца
- ✓ Преговарачка снага добављача
- ✓ Тенденције у развоју супститута производа
- ✓ Интензитет ривалства у грани

Основни елемент туристичке понуде је капацитет за смештај и исхрану, који директно утиче на обим туристичког промета и његово дејство има дугорочни карактер. Изграђени капацитети немају могућност значајније измене, па је зато важно њихов развој и структуру ускладити са захтевима туристичке тражње. Осим овог фактора од велике важности су и природне лепоте и атрактивности, саобраћајни услови, развој делатности значајних за туристичко привређивање, туристичка пропаганда и информисање, канали продаје. Међутим, од свих фактора конкурентности туристичке понуде, цене туристичких услуга једине имају својство да у кратком року значајно утичу на општи ниво промене конкурентности туристичке понуде.

²⁴ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 30

²⁵ Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр. 28

²⁶ Преузето од Тодоровић, Ј., Ђурићин, Д., Јаношевић, С., *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, 2000, стр., 211; Porter, E.M., *Corporate strategy*, The Free press New York, 1980., стр. 9

До скоро основно обележје развоја туризма, масовност, у будућим туристичким кретањима биће потиснута новим приматом – квалитетом производа и услуга, као и окружења у коме се формирају. Из тог разлога примењују се разне стимулативне мере које имају трансформациони карактер:

- ✓ Унапређење квалитета постојеће понуде (принцип *вредност за новац*)
- ✓ Формирање структурно разнолике понуде
- ✓ Промена оријентације приликом изградње смештајних капацитета (изградња мањих објеката у складу са амбијенталном целином)
- ✓ Успостављање и функционисање концепта одрживог развоја туризма
- ✓ Иновације промотивних активности и продаје услуга

Главни део смештајне понуде представљају хотелски и њима слични капацитети, па им се из тог разлога поклања велика пажња и за њих се углавном везују облици успешног праћења тенденција на тржишту. Туристичка / хотелска предузећа врше стална прилагођавања тржишним тенденцијама у области туризма. Један од примера оваквог типа прилагођавања јесте концепт временског закупа (time sharing) по коме неколико сувласника истовремено стичу право коришћења. Посматрано са аспекта менаџмента, поменути облици прилагођавања захтевају пословне операције које се односе на припремање и одржавање целокупног услужног програма. Основни правац прилагодљивости туристичког предузећа подразумева: адаптивност, предузетништво и усмереност ка креативности, а на успешност стратегијског прилагођавања објекта утичу следећи фактори:²⁷

- ✓ Физичке карактеристике објекта
- ✓ Тржишне намене
- ✓ Врсте и начини пружања услуга
- ✓ Време пословања објекта

Туристичко предузеће ствара услугу која мора бити различита и спремна на стално диференцирање до мере која обезбеђује висок степен задовољства потрошача, јер они треба да је доживе као јединствену и бољу од других понуда. Од хотела се углавном очекује следеће:²⁸

- ✓ Хотелске собе са високом технологијом
- ✓ Повећана сигурност и безбедност боравка
- ✓ Собе за непущаче као стандард
- ✓ Еколошка свест према природној околини
- ✓ Неформална и здрава храна
- ✓ Постојање различитих врста хотелских ресторана
- ✓ Постојање различитих врста забаве, рекреације и др.

Домаћи и инострани туризам у Новом Саду има дугу и богату традицију, па је исто тако праћен бројним позитивним и негативним догађајима. Повољан географски положај

²⁷ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 46

²⁸ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 47

Новог Сада, добра туристичка и саобраћајна развијеност, као и богато културно историјско наслеђе условили су велике предности за развој туризма и допринеле његовој препознатљивости на домаћем и иностраном туристичком тржишту. Такође треба имати у виду и прикључивање постојећих хотела светским хотелским ланцима (пример хотела Best Western Prezident Hotel), као и изградњу нових хотела, који припадају светским хотелским ланцима, на тржишту Новог Сада (пример хотела Holiday Inn).

Успешност пословања туристичке привреде Новог Сада може се анализирати и мерити на различите начине, али свакако треба имати у виду опште друштвену стварност у земљи и свету, а посебно у оним деловима Србије и страним земљама из којих долази највећи број туриста. У циљу давања приближније слике пословања туристичке привреде у Новом Саду наводе се следећи показатељи:

Удео укупног оствареног броја ноћења у Новом Саду у 2013. години износио је 240.512, што чини око 3,6% у односу на остварен број ноћења у Србији исте године. Када су у питању страни туристи, у Новом Саду број ноћења који су остварили страни туристи износио је 162.978 што чини око 8% у односу на остварен број ноћења страних туриста у Србији. На основу показатеља везаних за остварен број ноћења страних туриста, може се приказати и приближан девизн прилив од туризма у Новом Саду у 2013. години. Уколико се узме у обзир да је девизни прилив од туризма у Србији у 2013. години износио 1.052 милијарде USD, као и да је процентуални удео ноћења страних туриста у Новом Саду око 8% у односу на ноћење страних туриста у Србији, долази се до податка да је девизни прилив од туризма у Новом Саду у 2013. години износио око 84.000 USD.²⁹

3.2 Потенцијали развоја туризма Новог Сада

Нови Сад поседује значајне туристичке потенцијале, културно историјске, природне и антропогене вредности, као и разноврсну понуду смештајних капацитета, који су укључени у туристичку понуду града. Детаљнији приказ смештајних капацитета града биће опширније обрађен у оквиру шестог поглавља.

Нови Сад се налази у јужном делу Панонске низије, у подножју Фрушке Горе, на левој обали Дунава и простире се између 45°20" северне географске ширине и 19°51" источне географске дужине. Са 15 приградских насеља подручје града обухвата површину од око 700 км², док градски реон обухвата око 130 км². Град Нови Сад има 359.951 становника³⁰ од којих већину чине Срби (75,50%), док мањи део чине Мађари, Хрвати, Словаци и др. Град представља значајан саобраћајни чвор у Војводини са изузетно густом мрежом копнених и водених путева. Најзначајнија саобраћајница је пут Е-75 који се на северу код Сегедина надовезује на саобраћајнице од међународног значаја и повезује Нови Сад са северном и западном Европом, а на југу са југоисточном Европом и Азијом.

Климатски услови Новог Сада су повољни. Просечна годишња температура града износи 10,9°C, најхладнији месец је јануар са просечном температуром од -0,8°C, а најтоплији је јул са просечном температуром од 21,1°C. Месечни ниво падавина износи 686мм, док делови уз Дунав и Фрушку гору имају ниво падавина већи од просека. Зимски

²⁹ Због недостатка прецизних података за прилив од туризма у Новом Саду, од стране надлежних институција, у раду је приказан апроксимативни износ који је добијен на основу сопствених прорачуна, методом упоређивања удела туристичког промета у Новом Саду у односу на Србију у 2013. години

³⁰ Податак према попису становника из 2011. године

покривач траје у просеку око 45 дана годишње, а снега највише има током месеца јануара (око 16 дана у просеку). Од септембра до априла доминира ветар кошава који дува из југоисточног правца, док се крајем пролећа јавља северозападни ветар који дува и током лета.³¹

Река Дунав, са ширином речног корита 500 – 800m, је једини речни ток у Новом Саду и уједно представља јужну и источну границу града. Дунав је друга по величини река у Европи и једна од највећих у свету и заједно са каналским системом Рајна – Мајна – Дунав представља један од најважнијих комуникационих трговачких коридора. Речни ток Дунава од 2.850m пролази кроз девет држава и преко различитих природних терена, што утиче на то да се на Дунаву налази велика разноликост природних услова. Управо тај широк спектар природног диверзитета представља један од најважнијих катализатора туризма. У околини Новог Сада у приобаљу Дунава налази се неколико заштићених природних добара са различитим степеном заштите. Неки од њих су: Национални парк Фрушка гора, Специјални резерват природе Ковиљско-петроварадински рит, Резерват природе Бегечка јама и др. Специјални резерват природе Ковиљско – петроварадински рит представља изузетно значајно мрестилиште рибе, међународно значајно станиште птица (ИВА, 1989.) и налази се на Рамсарској листи влажних станишта.

Град је настао на подунавском путу који је још у Римско доба водио од *Singidunuma* ка јужној Бачкој. Кроз своју историју град је више пута мењао име: Бистрица, Петроварадински Шанац, Ratcenschanze, Rarcendorf, Ratcenstand и коначно Neo Plantae, мађарски Újvidék, немачки Neu Satz, а Срби су овај назив превели у Нови Сад, што дословно значи „нови засад”. Иако постојећи археолошки налази указују на то да је подручје Новог Сада било настањено у далекој прошлости, почев од старијег неолита, почетак историје града везује се за период обнове и модернизације Петроварадинске тврђаве. Изградња тврђаве почела је 1692. године, када је положен камен темељац садашњој тврђави и трајала је око 100 година³² Првобитно насеље са само 4.620 становника, које су углавном чинили трговци и занатлије, добио је статус слободног краљевског града 1. фебруара 1748. године, повељом царице Марије Терезије. Историју града кројили су бројни народи, највише Аустријанци, остављајући за собом трагове који су и данас видљиви. Богато културно наслеђе и тровековна историја понос су овог града. До данас очуване стамбене зграде пркосе времену покушавајући да очувају успомене на значајне личности које су живе и радиле у Новом Саду (Марија Трандафил, Јован Јовановић Змај, Светозар Милетић, Милева Марић-Ајнштајн и многи други).

Више пута разаран и обнављан, окупиран и ослобађан, Нови Сад је ипак опстао и развио се у привредни, културни, научни, политички, туристички и административни центар Аутономне Покрајине Војводине, који данас насељава око 360.000 становника. Град је побратим са осам градова (Модена, Чангчун, Дортмунд, Норич, Илиуполи, Будва, Темишвар, Нижњи Новгород).

³¹ Преузето са сајта www.novisad.rs, 24.05.2014.

³² Милковић, В., *Петроварадин и Срем – мистерија прошлости*, Друштво за популаризацију науке Нови Сад, Нови Сад, 2003., стр. 6

3.3 Интерна и екстерна анализа туризма Новог Сада

Као добра аналитичка основа за испитивање хотелско – туристичких предузећа може послужити приказана SWOT анализа, примењена на хотелска предузећа Новог Сада, на основу које се може закључити да су основни предуслови за развој хотелско – туристичке индустрије Новог Сада:

- политичка и економска стабилност
- добра туристичка инфраструктура
- повољан третман ове гране у пореском систему и мерама економске политике
- подстицање инвестиција
- очувана природа

Акроним „SWOT” настао је од почетних слова енглеских речи, које означавају: снаге, слабости, шансе и претње (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Ова анализа се употребљава као техника у стратегијском планирању, а њен смисао јесте да помогне менаџерима да идентификују екстерне и интерне факторе, тј. садашње и будуће шансе и претње из окружења, с једне стране, и снаге и слабости предузећа, с друге стране. Применом SWOT анализе тежи се стварању таквог развојног понашања предузећа које ће обезбедити максимално коришћење шанси и снага предузећа, с једне стране, и минимизирање слабости и претњи, с друге стране. Применом ове технике долази се до идентификације критичних фактора успеха или неуспеха. Критични фактори успеха представљају, у суштини, одраз компетентности предузећа да обавља пословну активност у појединим делатностима. Утврђивање критичних фактора успеха започиње ослањањем на процес стратегијског планирања и кључне циљеве који су у њему постављени. Утврђивање јаких и слабих тачака и анализа шанси и претњи из окружења пружају основу за утврђивање стратегије, као једне од фаза у процесу планирања маркетинг активности.³³

Када је у питању туризам Новог Сада, интерна анализа подразумева идентификовање снага и слабости потенцијала Града као туристичке дестинације, док екстерна анализа подразумева идентификовање шанси и претњи са којима се град сусреће. На основу дате SWOT анализе за Нови Сад се може констатовати следеће:

- утицаји из окружења, тј. шансе, имају највећи утицај на формирање туристичког / хотелског производа Новог Сада
- конкурентска позиција града није лоша, због специфичности садржаја
- претње из окружења постоје и мора се водити рачуна о њима

³³ Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Чигоја штампа, Нови Сад, 2003., стр. 106

Табела 5 SWOT анализа туризма Новог Сада

снаге (strengths)	слабости (weaknesses)
• стратешки добар положај на европским саобраћајницама и близина потенцијалних емитивних подручја (Аустрија, Немачка..); • културно-историјско, градитељско, етнолошко наслеђе настало на мултиетничким основама (Петроварадинска тврђава - атракција од интернационалног значаја) • Нови Сад се налази на Дунаву (европска река која је по броју речних кружева најзначајнија у свету) • НП Фрушка гора је најсадржанија у Европи • бројне манифестације, међу којима је ЕХИТ највећи музички фестивал у Европи, Пољопривредни сајам најзначајнија привредна манифестација, а међу културним манифестацијама најстарије су Змајеве дечије игре и Стеријино позорје • Новосадски универзитет има велики обим размене студената • на малом простору града налазе се разноврсни садржаји, који дозвољавају комбиновање различитих елемената туристичке понуде • висок ступањ културног нивоа становништва, гостољубивост и срдачност локалног становништва • све израженија свест о потреби планирања у туризму на принципима одрживог развоја • учешће светских хотелских ланаца на тржишту Новог Сада (Best Western, Holiday Inn) • повећан број нискобуџетног смештаја • предност у цени • гостопримство • квалитетне локације неколико хотела у Новом Саду • висок степен искоришћености у неколико хотела у Новом Саду • високи приходи од реновираних хотела	• лош имиџ Србије стваран током периода распада бивше СФРЈ, санкције међународне заједнице и НАТО бомбардовање • недостатак значајнијих улагања у туристички сектор • лоша саобраћајна инфраструктура • недефинисани интегрисани туристички производ новосадског подручја • непостојање јаким домаћих привредних агената • нема интересног повезивања туристичке привреде на локалном и регионалном нивоу (удружење агенција, хотелијера, повезивање кроз јединствени туристички производ) • недовољна мотивисаност радника • низак ниво информатичке писмености запослених у хотелима • недовољна искоришћеност потенцијала информатичких технологија у хотелима • низак ниво свести менаџмента у хотелима о важности едукације запослених и подизању нивоа информатичке писмености • слабо учешће хотела у централним резервационим системима • недовољне маркетиншке активности • застарела опрема • немогућност финансирања промена у стратегији • неадекватан приступ неколико хотела у граду • недостатак паркинга у већини хотела кој се налазе у центру града • оскудна инфраструктура соба и осталих садржаја у хотелима
шансе (opportunities)	претње (threats)
• кроз осмишљену маркетиншку презентацију подржати селектоване туристичке производе договореног нивоа и квалитета • диверсификација производа (услуга) • увођење пореских и других олакшица • увођење међународних хотелских стандарда у изградњу и пословање хотела • повећање путовања због М.І.С.Е. производа • укључивање у централне резервационе системе • улагање у едукацију запослених	• потискивање од стране конкурената због недостатка интегрисаног туристичког производа, све већих прохтева туриста, неадекватних маркетиншких активности • недовољно кохерентна и усаглашена политика државе • могућ улазак нових конкурената на тржиште • неповољне демографске промене

Извор: Черовић, С., Стратегијски менаџмент туристичке привреде Србије, Желнид, Београд, 2002, стр. 203 (прилагођено од стране аутора)

4 Теоријске основе управљања хотелским предузећем и стратегијски приступ тржишном позиционирању хотела

Туристичка предузећа, као и туристичка привреда у целини, у савременим условима пословања више него било која друга делатност зависе од адекватног менаџмента. Под менаџментом подразумевамо процес рада уз помоћ и сарадњу са другим људима, да би се ефективно остварили организациони циљеви уз ефикасну употребу ограничених ресурса у условима променљивог окружења.³⁴ Када се говори о менаџменту неопходно је поменути његових пет кључних елемената: организациони циљеви, заједничко деловање, балансирање ефективности и ефикасности, ограничени ресурси, променљиво окружење. Да би се остварили ефективност и ефикасност у процесу рада неопходно је укључити четири основне активности менаџмента: планирање, организовање, лидерство и контрола чија међузависност директно утиче на значај самог менаџмента.

У избору одговарајуће стратегије тржишног позиционирања, кључна димензија за свако туристичко предузеће односи се на понуду директних и индиректних конкурената. При томе је битно сагледати понашање туристичких сегмената који преферирају понуду конкурената, чиме ће се утврдити релативна позиција сваке димензије у структури конкурентске понуде. Позитивне разлике, које у том домену постоје са становишта конкретног туристичког предузећа, отварају простор за формулисање нове стратегије тржишног позиционирања.³⁵

4.1 Основне стратегије хотелских предузећа и процес формулисања стратегије

Стратегијски менаџмент представља процес руковођења који подразумева ангажованост организације на изради стратешких планова и њиховој даљој примени. Према једној од бројних дефиниција стратегијског менаџмента он се може дефинисати као „континуирани, итеративни процес циљан на одржавање организације као потпуно подесне да одговори средини, односно као систематски приступ главне и повећане одговорности генералног менаџмента, позицији и повезаности организације с њеним окружењем на начин који ће обезбедити њен континуирани успех и обезбеђење од изненађења”³⁶ Стратегија представља базичну пословну одлуку којом се дефинише начин реализације циљева. Доношење стратегије је плански рационалан и формализован процес за дефинисање и остваривање пословних циљева. Стратегијске одлуке доносе се у условима високе неизвесности, тј. непознавања свих релација и чињеница. Кључни елемент у стратегији развоја хотела је квалитет хотелског производа заснован на хотелским стандардима, што значи да стандард и квалитет представљају кључ успеха сваког хотела. За одређивање стратегије, хотелска као и друга предузећа, користе различите врсте модела, анализа и сценарија. Предузеће првенствено разматра своју ситуацију и конкурентску позицију и у зависности од планирања у будућности

³⁴ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 105

³⁵ Черовић, С., Батић, С., 2008, *Competitiveness and Positioning In Tourism*, Facta Universitatis – Economics and Organisation, issue 2/2008, on www.cceol.com, p.133

³⁶ Преузето од Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 113, Ansoff, I., and McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.12.

формулише стратегију. Најчешће се у пракси појављују SWOT анализа као резултат интерне и екстерне орјентације, као и различите матрице (пример модификована матрица Бостонске консултантске групе, позната као Кластер стратегија).³⁷

Шема 1: Модел кластера стратегије

БРЖИ РАСТ ТРЖИШТА		
Квадрат I Развој тржишта Пенетрација тржишта Развој производа Хоризонтална интеграција Дезинвестирање Ликвидација		Квадрат II Развој тржишта Пенетрација тржишта Развој производа Интеграција унапред Интеграција уназад Хоризонтална интеграција Повезана дезинтеграција
СЛАБА КОНКУРЕНТСКА ПОЗИЦИЈА		ЈАКА КОНКУРЕНТСКА ПОЗИЦИЈА
Квадрат III Сужавање Концетрична диверсификација Хоризонтална диверсификација Неповезана диверсификација Дезинвестирање Ликвидација		Квадрат IV Концетрична диверсификација Хоризонтална диверсификација Неповезана диверсификација Уговорни и други аранжмани
СПОРИ РАСТ ТРЖИШТА		

Извор : Boston Consalting Group, преузето од Милисављевић, М.,1995, Основи стратегијског менаџмента, Пословна школа Мегатренд, Београд, стр.257.

На бази приказа Модела кластера стратегије може се уочити да предузеће у квадрату I има изузетно јаку конкурентску позицију. На располагању му стоје опције које потенцирају његов даљи развој (офанзивне стратегије) и могућност хоризонталне и вертикалне интеграције (унапред и уназад) када располаже слободним финансијским средствима. Предузеће у квадрату II има релативно слабу позицију на тржишту и мора да побољша конкурентску позицију. У том случају предузеће ће користити офанзивне стратегије и хоризонталну стратегију, а уколико то не успе предстоји му дезинвестирање и ликвидација. Предузеће које се налази у квадрату III има слабу конкурентску позицију на споро растућем тржишту. У таквим случајевима треба ићи са брзим променама и извршити диверсификацију. У случају да нема резултата треба ићи на дефанзивне стратегије (дезинвестирање, ликвидација). Предузеће које се налази у квадрату IV има јаку позицију на споро растућем тржишту. То значи да је погодна алтернатива диверсификације или склапање уговора (заједничка улагања, франшизинг, уговор о

³⁷ Черовић, С., *Стратејски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 137

менаџменту, стратегијске алијансе), која се иначе често користи у хотелско-туристичкој привреди, нпр. “Holiday in”, “Ramada”, “Mc Donald”³⁸

4.1.1 Офанзивне стратегије

У теоријском, али и у практичном приступу разматрања стратегијских опција полази се од тога да се на основу конкурентске позиције хотела на туристичком тржишту обавља основна подела стратегија раста и развоја хотелских предузећа. Стога се ове стратегије деле на:³⁹

- ✓ Офанзивне стратегије раста и развоја и
- ✓ Дефанзивне стратегије раста и развоја

У низу офанзивних стратегија раста и развоја хотелских предузећа на глобалном туристичком тржишту издвајају се следеће:⁴⁰

- ✓ Стратегија стабилног раста
 - хотелско предузеће је користи када је задовољно резултатима пословања;
- ✓ Стратегија концентрације на одређени тржишни сегмент
 - хотелско предузеће путем компетентности остварује одређене диферентне предности;
- ✓ Стратегија диверсификације
 - примењује се код оних туристичких предузећа која располажу са више извора и компетентности.

Стратегију раста и развоја хотелског предузећа треба посматрати са аспекта односа производ - тржиште. Ansoff је, полазећи од оваквог приступа, дефинисао четири стратегије раста, и то:⁴¹

- ✓ Стратегија пенетрације тржишта
- ✓ Стратегија развоја тржишта
- ✓ Стратегија развоја производа
- ✓ Стратегија диверсификације

Стратегија пенетрације тржишта подразумева освајање постојећег тржишта постојећим производима и услугама. Она је могућа у ситуацији када је грана у порасту и када је тражња значајно повећана. Повећање пласмана постојећег производа и услуга на постојећем тржишту могуће је остварити повећањем стопе коришћења капацитета,

³⁸ Ibidem

³⁹ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 136

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Ansoff I., *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965. str.96., преузето од Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 146

привлачењем потрошача конкуренције и освајањем нових корисника производа или услуге.

Стратегија развоја тржишта подразумева освајање новог тржишта постојећим производима и услугама. Освајање нових тржишта било да су она регионална, национална или међународна, подразумева неопходност избора нових канала продаје, сарадњу са другим делатностима, пре свега саобраћајем, као и неопходна средства за промоцију и дистрибуцију производа или услуге. Ову стратегију углавном примењују мала и средња туристичка предузећа која не могу бити лидери.

Стратегија развоја производа оријентисана је на промене у постојећем производу и услузи, како би се продужио животни циклус производа – услуге (пенетрација тржишта). Ову стратегију могуће је применити у условима када је производ у зрелом добу и треба га унапредити, када постоји јака конкуренција, када је стопа раста у грани висока и када сте сигурни у процене свог истраживачког тима. Ову стратегију углавном примењују лидери на глобалном тржишту, хотелски ланци, велики туроператори и путничке агенције.

Стратегија диверсификације примењује се када предузеће има више извора способности, а није у могућности да оствари своје циљеве пословања на постојећем тржишту. У пракси постоје три типа диверсификације и то:⁴²

- ✓ хоризонтална (исто тржиште иста технологија),
- ✓ концентрична (повезана тржишта или технологије),
- ✓ конгломератска (различито тржиште различите технологије).

4.1.2 Генеричке стратегије

Хотелска, као и друга предузећа која настоје да остваре конкурентску предност на тржишту, остварују конкурентску предност помоћу трошкова и диференцирањем. Зависно од величине и ширине подручја на коме предузеће делује и ове две конкурентске предности може се говорити о три генеричке стратегије:⁴³

- ✓ Стратегија вођства у трошковима
- ✓ Стратегија диференцирања
- ✓ Стратегија усредсређености - фокусирања (било диференцирањем било вођством у трошковима).

Стратегија вођства у трошковима је добра алтернатива када је:

- ✓ тражња еластична,
- ✓ сви производе релативно хомогене производе,
- ✓ нема више начина да се оствари диференцијација производа,
- ✓ производ се углавном користи на исти начин и
- ✓ купци су заинтересовани за најјефтинију куповину.

⁴² Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 149

⁴³ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 138

Стратегија диференцирања усмерена је на остваривање конкурентске предности на основу јединствености у начину задовољавања туриста и на бази тога стварања надпросечног профита. Добре стране ове стратегије су:

- ✓ штити од конкурената,
- ✓ ствара услове за повећање добити,
- ✓ даје предност јачим добављачима,
- ✓ стварају се баријере за улазак конкуренције због лојалности и
- ✓ стварање препрека за супституцију.

Да би се остварила предност путем ове стратегије, према Портеру, неопходно је проћи кроз следеће етапе:⁴⁴

- ко су стварни купци
- ланац вредности потрошача
- како купци рангирају своје вредности
- постојећи и потенцијални извори јединствености
- трошкови постојећих и потенцијалних извора
- конфигурација активности вредности диференцирања
- тестирање изабране стратегије
- снижавање трошкова тамо где је недиференцирано

У пракси туристичких предузећа тешко се могу наћи примери примене само стратегије вођства у трошковима или само стратегије диференцирања. У пракси је најчешћи случај њихова комбинација.

Стратегија усредсређености претпоставља да је предузеће усмерено на остваривање предности на релативно суженом тржишту, било диференцирањем било вођством у трошковима или њиховом комбинацијом. Основно полазиште ове стратегије је брза и ефикасна прилагодљивост пословања на уже тржиште. У фокусу интересовања ове стратегије су атрактивности појединих тржишних сегмената. Обзиром на ширину тржишта, предност ове стратегије је у нижим трошковима. Ова стратегија у основи користи суштину компетентности и у туристичкој пословној пракси веома је распрострањена.

4.1.3 Дефанзивне стратегије

У низу дефанзивних стратегија раста и развоја хотелских предузећа, које се могу применити у пракси, издвајају се:⁴⁵

- ✓ стратегија сужавања
- ✓ стратегија дезинвестирања
- ✓ стратегија ликвидације
- ✓ стратегија жетве

⁴⁴ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 141

⁴⁵ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 151

Стратегија сужавања примењује се када се предузеће суочава са проблемима рецесије у непосредном окружењу, а имало је брз раст и значајна улагања. Она се може остварити снижавањем свих трошкова (интерна економија) или издвајањем - отуђењем дела предузећа, односно пословне јединице.

Стратегија дезинвестирања користи се када се није успело са применом стратегије сужавања, односно када одговарајуће јединице и даље послују са губитком и представљају терет предузећу. Она се остварује тако што се продаје део капацитета, односно оних делова - јединица који послују са губитком, или се део осамостаљује са могућношћу опстанка у власништву матичног предузећа или долази до раздвајања власништва (напуштање пословних активности предузећа).

Стратегија ликвидације спроводи се када не постоје шансе за опоравак предузећа, односно када му прети банкротство. Ова стратегија подразумева престанак пословне активности предузећа продајом или његовим затварањем, ради прикупљања средстава и тражења нове шансе.

Стратегија жетве примењује се када предузеће свесно иде на смањивање тржишта због прикупљања готовине ради нових или улагања у нове капацитете. Ова стратегија се спроводи када је предузеће у фази пуне зрелости са производом доброг - изузетног квалитета и чији производ има просечну – надпросечну цену.

4.1.4 Правовремене и позиционе стратегије

Основни проблем сваког хотелског предузећа је у томе да успешно антиципира структурне промене у свом тржишном окружењу. Без ових одлука не може се обавити благовремено стратегијско прилагођавање. Свака погрешка у овом процесу унапред значи губљење дугорочне конкурентске позиције, а крајњи исход може бити нестајање тог хотела са туристичког тржишта. Из тог разлога, хотелско предузеће треба да има у виду правовремене стратегије. Те стратегије се могу окарактерисати као класичне (традиционалне) и као савремене. Међутим, у пракси се прави разлика између два класична приступа у стратегијском позиционирању и дефинисању интегралне стратегије хотелског предузећа:⁴⁶

- ✓ приступ са тежиштем на основне карактеристике хотелских објеката,
 - тежиште се ставља на поједина функционална подручја (цене, локација, асортиман и услуге), а не на целовиту стратегију и то представља парцијални функционални приступ;
- ✓ приступ са тежиштем на тзв. имиџ хотелских објеката;
 - резултат све сложенијих конкурентских услова на тржишту, али и потребе што већег уважавања специфичних преференција туриста, где се тежиште ставља на укупан реноме објекта;
 - изостаје целовит имиџ у институционалном и функционалном погледу са нивоа укупног пакета понуде (развија се маркетинг стратегија за појединачни објекат);

⁴⁶ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 181

Заједничка карактеристика оба приступа је да се тежиште налази на хотелском објекту и његовој позицији на тржишту. Дакле, не полази се од хотелског предузећа у целини, него искључиво са становишта позиције хотела на туристичком тржишту. Међутим, применом ове стратегије очигледно се доводи у питање мисија хотелског предузећа у односу на његово окружење. Савремени приступ захтева дефинисање стратегије за укупно хотелско предузеће. То значи да се уместо хоризонталног позиционирања (везаног за објекат), акценат ставља на вертикално позиционирање које се односи на све објекте и активности хотелског предузећа. Дакле, у савременом приступу и даље се инсистира на интегралном обухвату туристичких објеката и њиховом индентитету, али тежиште је на дефинисању целовите пословне стратегије. Концепт позиционирања хотелског објекта практично је заснован на целовитом сагледавању његове позиције на тржишту у односу на стратегију конкурента. Вертикално позиционирање објашњава укупне односе које има хотелско предузеће са добављачима и осталим посредницима у каналима пласмана хотелског производа и услуге. Са такве платформе могуће је дефинисати и целовиту стратегију, која обухвата следеће позиционе стратегије:⁴⁷

- ✓ корпоративна стратегија,
- ✓ пословна стратегија, и
- ✓ функционална стратегија;

Позиционирање хотелских објеката и позиционирање укупне туристичке понуде обезбеђује интегралан приступ дефинисању пословне стратегије хотелског предузећа. Прецизно позиционирање хотелског предузећа и његових основних објеката омогућава целовито дефинисање свих сегмената у процесу стратегијског управљања.

4.2 Процес стратегијским управљањем хотелских предузећа

Ако стратегија представља смишљено тражење плана акције која ће се развијати и комбиновати предности у пословној конкуренцији, то значи да је неопходно добро осмислити све фазе у процесу стратегијским управљањем. Стратегијско управљање хотелским предузећима је дуг и комплексан процес који треба перманентно иновирати. Стога се у одабиру могућих стратегија, а у циљу прилагођавањима тржишним тенденцијама и захтевима потрошача (туриста) као и у интернационализацији и глобализацији пословања, хотелска предузећа морају прилагодити конкретним тржишним условима.

Диверзификација тржишта и уопште туризма, затим интернационализација пословања, као и развој информатике посебно утичу на организованост дестинације и њених делова. Зато се говори о осам стилова управљања, односно регулисање односа централних органа и организационих делова:⁴⁸

⁴⁷ Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 182

⁴⁸ Gold, M. and Campbell, A., *Strategies and Styles* Basil Black Well Oxford, 1987, преузето од Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 203

- ✓ холдинг компанија (улога центра је у великој мери пасивна):
- центар се мало укључује у развој стратегије пословних јединица, а контрола је глобална (врх делује само у евидентним подбачајима);
- ✓ централизовано управљање (центар се укључује у развој стратегије и одлучује):
- врх предузећа контролише да ли организациони делови предузећа спроводе одлуке;
- ✓ стратегијско планирање (врх предузећа се снажно ангажује):
- годишњи финансијски циљеви подређени су дугорочним стратегијским опредељењима које утврђује врх предузећа;
- ✓ стратегијско програмирање (врх предузећа утврђује стандарде перформанси):
- инсистира се на детаљном планирању и строгој контроли;
- ✓ стратегијска контрола:
- најважнији инструмент јесте контрола, која укључује дефинисање стратегијских и финансијских циљева као стандарда;
- ✓ стратегијско ризиковање:
- контрола је флексибилна и врх предузећа се укључује само онда када настану озбиљни проблеми;
- ✓ финансијска контрола;
- ✓ финансијско програмирање.

Имајући у виду значај људског фактора у услужним делатностима, формирање оптималног састава колектива је од велике важности. Честе флукутације запослених изазване су деловањем бројних фактора као што су: услови рада, награђивање, психофизичке предиспозиције запослених итд. Такође, велики значај имају и следеће карактеристике рада у услужној делатности:⁴⁹

- ✓ Највећи број услуга пружа се у непосредном контакту са потрошачима
- ✓ Скромне могућности да се људски рад у процесу услуживања замени техничким средствима
- ✓ Неопходно је обезбедити и одржати висок ниво професионалног и квалитетног обављања услужних операција поред честих флукутација запослених
- ✓ Неопходно је технолошко, организационо и тржишно прилагођавање предузећа у складу са променама и захтевима потрошача

4.3 Тржишно позиционирање хотела

Истраживање туристичког тржишта представља основу за успешну примену целокупне маркетинг концепције. Значај ове компоненте маркетинг концепције огледа се првенствено у томе што се кроз њено спровођење добијају подаци о захтевима садашњих и будућих туриста као потрошача, адекватности туристичке понуде у односу на захтеве, могућностима унапређења туристичке понуде итд. Најважнија подручја истраживања туристичког тржишта су:⁵⁰

⁴⁹ Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр. 230

⁵⁰ Унковић, С., *Економика туризма*, Савремена администрација, Београд, 2001., стр. 163

- ✓ истраживање садашњих и потенцијалних услова на туристичком тржишту (туристичких потреба, тражње и потрошње)
- ✓ истраживање адекватности туристичке понуде са становишта захтева тражње и постојеће потрошње, као и туристичке привреде која треба да одговори захтевима потенцијалне тражње и потрошње (смештајни капацитети и објекти за исхрану, саобраћајна инфраструктура, трговинска мрежа, организациони облици забаве и разоноде туриста у туристичком месту)
- ✓ истраживање могућности за унапређење туризма (са становишта организације, стратегије и ефеката пропаганде, сарадње са јавношћу, организације продајне службе)
- ✓ истраживање цена туристичких услуга (са становишта економских могућности садашњих и потенцијалних туриста и са становишта конкурентских односа на тржишту).

Истраживање тржишта може се вршити на микро и макро нивоу, тј. на нивоу земље или региона, али и на нивоу предузећа туристичке привреде. Истраживање на макро нивоу представља основу за вођење туристичке политике. Постоје две основне групе метода које се користе приликом истраживања тржишта - квалитативне и квантитативне. Прва група истражује мотиве и ставове туриста приликом доношења одлуке о путовању, док друга група темељи своја истраживања на примарним или секундарним изворима података, тј. подацима које добија сопственим истраживањем или подацима који се већ налазе у предузећу.⁵¹

Кључ ефективног тржишног позиционирања туристичког предузећа налази се у одабиру тржишних сегмената чије одређене потребе нису у потпуности задовољене, а управо то представља основу за креирање одређених понуда туристичког предузећа.⁵² У модерном концепту управљања туристичким предузећем, стратегија позиционирања је посебно наглашена. Развој стратегије позиционирања одвија се у неколико интерактивних фаза, а у пракси је најчешће заступљено следећих шест фаза:⁵³

- ✓ Одређивање потреба и жеља одабраних тржишних сегмената
- ✓ Анализирање предности које нуди предузеће у односу на конкуренте који су присутни код истих тржишних сегмената
- ✓ Одређивање најважнијих и најмање важних предности за одређене тржишне сегменте
- ✓ Истраживање предности које се налазе у понудама конкурената и какав је одговор тржишних сегмената на њихову укупну понуду
- ✓ Прилагођавање пакет аранжмана у циљу максималне искориштености предности које су најзаступљеније код одређених тржишних сегмената
- ✓ Промоција пакет аранжмана туристичког предузећа у циљу креирања имица код одабраних тржишних сегмената

⁵¹ Ibidem

⁵² Черовић, С., Батић, С., 2008, Competitiveness and Positioning In Tourism, Facta Universitatis – Economics and Organisation, issue 2/2008, on www.ceeol.com, p.133

⁵³ Черовић, С., Батић, С., 2008, Competitiveness and Positioning In Tourism, Facta Universitatis – Economics and Organisation, issue 2/2008, on www.ceeol.com, p.134, преузето од Nickels, W., 1978, Marketing Principles, Englewood Cliffs, Prentice-hall

Модеран приступ тржишном позиционирању туристичког предузећа (позиционирање комплетног предузећа у укупној туристичкој инфраструктури) има бројне предности у односу на класичан приступ тржишном позиционирању (фокус на хотеле, ресторане и остале туристичке објекте). Ове предности огледају се у следећем:⁵⁴

- ✓ Олакшано целокупно процењивање подручја и оквира активности туристичког предузећа
- ✓ Успостављање производње и тржишних оквира за сваки посао, као и за сваку пословну јединицу предузећа
- ✓ Омогућено прецизно сагледавање активности у оквиру туристичке структуре и не само на хоризонталном нивоу одређених туристичких објеката
- ✓ Подршка идентификовању главних стратегијских трендова
- ✓ Праћење и интеграција диверзификоване стратегије управљања и реализација активности туристичког предузећа

Праћење кретања понуде и тражње на тржишту за Нови Сад врши Градска управа за привреду - Одсек за туризам. Истраживање се ради како на покрајинском, тако и на националном нивоу, у односу на регион који се промовише. Туристичка организација Војводине врши истраживање за целокупну Војводину, тј. свих 45 општина, па тако и за Нови Сад. Уколико у општинама постоје службе задужене за истраживање тржишта, ТОВ истраживање врши на основу података које те службе достављају.

4.3.1 Стратегија развоја новосадских хотела – визија и циљеви

Да би хотелско предузеће успешно опстало на тржишту, које је изложено великој конкуренцији, и да би се формирала одговарајућа понуда, неопходно је познавање потреба туриста, а потрошачи треба да се налазе у центру маркетинг истраживања. Осим задовољења потреба туриста, за хотелска предузећа неопходно је и да располажу информацијама да ли су испуњена очекивања туриста. У циљу задржавања старих и привлачења нових гостију неопходна су стална улагања, а хотели који имају за циљ дугорочну профитабилност не смеју занемарити степен сатисфакције својих гостију и морају управљати информацијама о степену задовољења њихових потреба.

Поред обезбеђења одређеног хотелског производа и услуга мора се водити рачуна и о томе да ли су заштићена права туриста. Уколико је резултат њихово незадовољство, мора се обезбедити надокнада, јер задовољни гости представљају најјачу пропаганду уколико остају верни својим хотелским објектима.

Током истраживања за потребе израде мастер рада, утврђено је да менаџмент у испитаним новосадским хотелима не располаже поузданим информацијама о степену задовољења потреба њихових гостију, чиме је доведена у питање комуникација са потрошачима и пропаганда самог хотела.

Нови Сад има задовољавајућу инфраструктуру када су у питању хотели са 4* и 5*, као и капацитети за потребе одржавања конгреса, разних скупова, сајмова, али постојеће потенцијале потребно је унапредити и модернизовати како би се могло приступити

⁵⁴ Черовић, С., Батић, С., 2008, Competitiveness and Positioning In Tourism, Facta Universitatis – Economics and Organisation, issue 2/2008, on www.cceol.com, p.134

тржишту са квалитетним производом. Када говоримо о унапређењу и модернизацији постојећих потенцијала, првенствено се мисли на имплементацију и максималну искоришћеност расположивих информационих технологија и улагање у ефикасну и ефективну промоцију хотелског и туристичког производа града.

Носилац туристичке привреде Новог Сада, а уједно и развојно - стратешких подухвата и информативно - пропагандне делатности, је Туристичка организација Новог Сада. Циљ ове организације је да туристички потенцијал града постави на највиши могући ниво, у складу са потребама и очекивањима његових посетилаца. Мисија и визија ТОНС-а воде се првенствено манифестационим, конгресним и културним туризмом, а све то у циљу:⁵⁵

- Пропагирања града као атрактивне туристичке дестинације
- Пропагирање туризма као водеће привредне гране у складу са стратегијом развоја града
- Оснаживање утицаја новосадског туризма на републичком и регионалном нивоу
- Промовисање културно историјског наслеђа и традиције
- Организовање манифестација у циљу задовољења најразличитијих потреба посетилаца
- Развијање свести о вредностима града на домаћим и међународним сајмовима
- Представљање туристичке понуде града представницима водећих туроператора
- Промовисање града као City Break дестинације
- Омасовљавање конференцијских активности
- Афирмисање и имплементација угоститељског сектора у разноврсну понуду града
- Афирмисање свих облика наутичког туризма

Када се говори о визији ТОНС-а, наводе се основне две компоненте:

- Развој туристичке свести свих релевантних чинилаца туристичке привреде путем бројних едукација, секција итд.
- Унапређење кадровске политике ТОНС-а у циљу постизања виших циљева путем едукативних радионица, сајмова итд.

Имајући у виду горе наведену мисију и визију ТОНС-а, као и већ довољно добро познату чињеницу да су хотели један од најважнијих делова туристичке понуде одређене дестинације и да их је немогуће издвојити, неопходно је нагласити важност формирања, тренутно непостојећег, интегрисаног туристичког производа Новог Сада и боље повезаности привредних субјеката који учествују у формирању туристичког производа града. У циљу формирања што атрактивнијег хотелског, као и свеукупног туристичког производа Новог Сада, и његовог што бољег тржишног позиционирања, неопходно је ићи у корак са савременим туристичким трендовима. У том смислу, наводи се неопходна имплементација и искоришћеност информационих технологија и што квалитетнија едукација запосленог особља у хотелским, као и у осталим туристичким предузећима, чиме би се првенствено унапредила ефикасност и ефективност свакодневних пословних активности и чиме би се дао велики допринос афирмисању Новог Сада као атрактивне туристичке дестинације.

⁵⁵ Преузето са сајта www.turizamns.rs, дана 26.05.2014.; прилагођено од стране аутора

4.3.2 Стратегија маркетинга

Крајем деведесетих година 20. века бројне земље суочиле су се са повећаном глобалном конкуренцијом, све већим јазом у дохотку, угрожавањем околине, занемареном инфраструктуром, лоше оспособљеном радном снагом и бројним друштвеним и политичким проблемима. Новонастале изазове и могућности требало је на прави начин препознати и искористити, а управо у томе огледа се пресудна улога маркетинга. Преломно доба у развоју привреде и друштва започето је нешто раније, индустријском револуцијом, као резултат наглог развоја науке и технике. Више се није постављало питање како произвести, већ како продати. Посебна пажња посвећена је уравнотежењу односа понуде и тражње, тј. процесу размене.

Постоје бројне дефиниције маркетинга, а оно што се препознаје из сваке од њих је то да је управо процес размене окосница маркетинг приступа односима на тржишту. Котлер дефинише маркетинг као „људску активност која је усмерена ка задовољавању потреба и жеља кроз процес размене”.⁵⁶ Нешто касније у односу на друге делатности, дошло је и до примене маркетинга у туризму. Однос маркетинга и туризма означава се као специфичан спој маркетинг активности појединих привредних грана и делатности (угоститељство, саобраћај, туристичке агенције, трговина и др.) и координатора развоја туризма. Дефиниција којом се одређује и утицај маркетинга на природно и друштвено окружење, одређује појам маркетинга у туризму као „координирану активност носилаца пословне и туристичке политике у циљу оптималног задовољења потреба циљних тржишних сегмената уз остваривање максималних економских учинака и респектовање утицаја на друштвено и природно окружење и постизање одговарајућег квалитета живота”.⁵⁷

Примена маркетинг концепције у туризму се ослања на дефинисање маркетинг микса. Суштина концепта маркетинг микса односи се на дефинисање инструмената и њиховог међусобног односа, како би се задовољиле потребе одабраних тржишних сегмената и на тој основи остварили циљеви пословања. У центру пажње налази се потрошач, а комбинацијом инструмената маркетинг микса остварује се задовољење његових потреба. Основни корак при примени концепта маркетинг микса јесте дефинисање основних инструмената који га сачињавају.

Најприкладнијом класификацијом инструмената маркетинг микса сматра се она коју је дао МекКарти. Према његовој класификацији издвајају се 4 основна елемента маркетинг микса: производ, цена, промоција и канали продаје. Ови инструменти су међузависни у дејству и усмерени су према потрошачима, тј. циљним тржишним сегментима. Заједничко деловање инструмената маркетинг микса резултира синергетским ефектом, чиме се доприноси стварању жељеног имиџа о предузећу и његовим производима, тј. услугама код потрошача. Ово је уједно и једна од основних функција концепта маркетинг микса. Турбулентност промена у окружењу и немогућност њиховог прецизног антиципирања отежавају стварање дугорочне сврсисходне комбинације инструмената. Због тога, приступ дефинисању маркетинг микса мора служити као основа за стална прилагођавања интерним и екстерним променама.⁵⁸

⁵⁶ Kotler, P., *Управљање маркетингом*, Northwestern University, Illinois, 1996., стр. 19

⁵⁷ Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд, 2002, стр. 35

⁵⁸ Ibidem

Када је у питању организовање маркетинга за потребе туристичких предузећа, важно је да сви запослени у предузећу буду организовани тако да у центар својих активности ставе потребе и захтеве туриста, тј. потрошача. Унутар предузећа потребно је да постоје посебни маркетинг сектори који ће се бавити истраживањем туристичког тржишта, пословима продаје, пропаганде и сл.

Хотелска предузећа су један од најважнијих носилаца туристичке понуде одређене дестинације. Хотелско предузеће нуди палету различитих услуга, па се према томе и за хотелски производ може рећи да представља скуп различитих производа и услуга. Квалитет и корист од пружених услуга су тешко мерљиви, а то је условљено нематеријалношћу услуга. Управо због тога, формирање цене има посебан значај, јер се она врло често упоређује са квалитетом услуга. Нематеријалност услуга отежава промоцију јер је сликовит приказ и презентација услуга тешко могућа. Због тога место промоције производа заузима место промоције институције, где посебно место заузима оријентација према доживљају и понуди.

4.3.2.1 Производ као елемент маркетинг микса

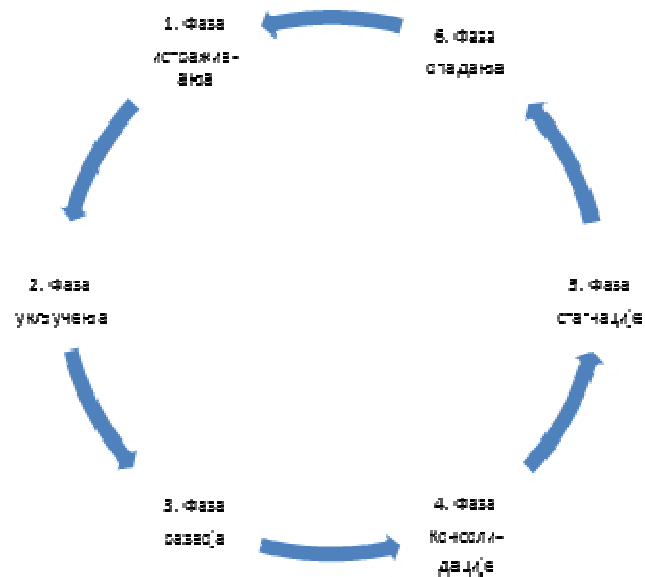
Производ је први и најважнији елемент маркетинг микса. Под појмом туристичког производа подразумева се скуп различитих добара и услуга који су намењени задовољењу туристичких потреба корисника тих услуга за време њиховог боравка у туристичким дестинацијама. Дефинисање туристичког производа подразумева широк приступ овом појму када је у питању сама примена маркетинг концепта. Према једној од многих дефиниција, туристички производ се дефинише као „појединачни (парцијални) елемент произвођача на страни туристичке понуде или као функционални спој више таквих елемената, које за дато географско подручје врше сами туристи”⁵⁹

Корисност одређеног производа је његова најзначајнија карактеристика. Производ је састављен од опипљивих и неопипљивих елемената, а његова корисност огледа се у томе шта он чини за корисника, тј. потрошача. Сваки потрошач има сопствено виђење туристичког производа, па се сходно томе производом предузећа туристичке привреде може сматрати његова целокупна понуда. Када се говори о туристичком производу треба имати у виду постојање *парцијалног* и *интегрисаног* производа, тј. производа предузећа туристичке привреде који служе само делимичном задовољењу туристичких потреба и производа на нивоу туристичке дестинације.

Парцијални туристички производ непосредно зависи од фазе у животном циклусу одређене дестинације. У еволуционом периоду одређене дестинације постоји шест фаза, док се развојни циклус парцијалног туристичког производа посматра кроз четири фазе.

⁵⁹ Бакић, О., *Стратегијско планирање туристичког производа*, Научна књига, Београд, 1988., стр. 93

Шема 2 Животни циклус интегрисаног туристичког производа



Извор: Попеску, Ј., Маркетинг у туризму, Чигоја штампа, Београд, 2002.
(прилагођено од стране аутора)

Шема 3 Развојни циклус парцијалног туристичког производа



Извор: Попеску, Ј., Маркетинг у туризму, Чигоја штампа, Београд, 2002.
(прилагођено од стране аутора)

Када је у питању хотелско туристички производ Новог Сада, првенствено се мисли на најзначајније елементе туристичке понуде града – природне и антропогене вредности, културно историјске вредности, манифестације, материјалну основу развоја туризма, као и смештајне капацитете града. Када су у питању природне вредности као део потенцијала развоја туризма у граду, треба узети у обзир и природне вредности непосредне околине града везаних за Дунав и Фрушку гору.

Фрушка гора представља најдоминантну орографску целину у Војводини. Туристичко - географски положај је повољан, с обзиром да је ова планина укључена у сложен систем саобраћајница разних категорија (најзначајније: Нови Сад - Београд, Нови Сад - Иришки венац – Рума - Шабац). Положај у односу на важније туристичке дисперзиве такође је повољан. Највећи значај има близина Новог Сада и Београда. Фрушка гора представља релативно низак планински масив (врх Црвени чот 549m), па је због тога карактерише добра приступачност, повољан простор за лоцирање рецептивних објеката и могућности за развој излетничко - рекреативних активности. На простору планине евидентирано је 187 извора, а постоји и неколико локалитета термоминералних извора, као што су: Врдник, Стари Сланкамен, Љуба и манастир Старо Хопово.

У најзначајније антропогене вредности убрајају се манастири (до данас је очувано 17), међу којима су најзначајнији: Ново Хопово, Крушедол, Јазак, Мала и Велика Ремета, Гргетег, Беочин, Врдник, Старо Хопово, Св. Петка и др. Поред манастира, значајни су и бројни споменици, као нпр. споменик Бранку Радичевићу, Милици Стојадиновић Српкињи и другим важнијим личностима.

Простор Фрушке горе проглашен је за национални парк 1960. године, а у циљу заштите природних лепота, историјских споменика, биљног и животињског света и особина земљишта. На овом простору постоје могућности за више туристичких функција: спортско - рекреативну, здравствено - рекреативну, културно - манифестациону, научну, школа у природи и наутички туризам везан за Дунав. Традиционални фрушкогорски и бициклистички маратон, неки су од начина да се привуку туристи из земље и света. Најпознатија туристичка излетишта у Фрушкој гори су Иришки венац са планинарским домом, хотелом и туристичким објектом Електровојводине, Змајевац, Тестера и Стражилово.

Низ туристичких мотива сконцетрисан је дуж обала Дунава, чија укупна дужина у оквиру новосадске регије износи око 100km. Већи део обале је песковит, осим Рибарског острва и дела између Петроварадина и Новог Сада. Најзначајнији су локалитети који служе потребама спортског риболова, од којих највећи степен развоја имају Бегечка јама и Арканџ. За љубитеље спорта на води највећи значај има комплекс Рибарско острво у оквиру кога се налази неколико клубова за наутику и рекреацију на води. Овде се такође налази и неколико ресторана и вила. У непосредној близини налази се највећа и најуређенија новосадска плажа Штранд, која постоји од 1911. године и представља омиљено стедиште Новосађана у летњем периоду. О значају Дунава за Нови Сад говори и чињеница да је наша земља постала члан ICPDR (Интернационална комисија за заштиту реке Дунав). „Дан Дунава” је установљен 29. јуна 2004. године, на основу Конвенције потписане у Софији 1994. године. Ова манифестација одвија се у 26 градова у 14 земаља. Овим поводом у Новом Саду организују се различите манифестације на више локалитета у граду.⁶⁰

⁶⁰ Преузето са сајта www.novisad.rs, дана 28.11.2013.

На обронцима Фрушке горе, 12 км од Новог Сада, налази се „град историје” Сремски Карловци. Развој овог града може се пратити од 14. века. Овде је потписан Карловачки мир 1699. године, а споменик који сведочи о овом догађају је Капела мира. Карловачка гимназија основана је крајем 18. века и представља једну од најстаријих институција код Срба. Постоји неколико архитектонских споменика који су вредни помена, а то су: Саборна црква из 18. века, зграда Магистрата из 19. века, Римокатоличка црква, Патријаршијски двор, Богословија Светог Арсенија, чесма „Четири лава”, гроб Бранка Радичевића.⁶¹

Слика 1 Петроварадинска тврђава



Извор: www.novisadtourism.com, 28.11.2013.

Највећи број архитектонских туристичких вредности налази се у старом делу Града, који данас представља јединствену амбијенталну целину у делу Змај Јовине и Дунавске улице где је забрањено функционисање саобраћаја. Овај део карактеришу углавном зграде грађене током 18. и 19. века. У самом језгру старог града налази се Трг Слободе, на коме се налази споменик Светозару Милетићу, најзначајнијем српском политичару 19. века. Споменик је на ово место постављен 1939. године, а рад је Ивана Мештровића. Две импозантне грађевине налазе се на овом тргу, а то су: Католичка црква Имена Маријина, која је изграђена 1893. године по пројекту Ђерђа Молнара. Заједно са Плебанијом, зградом католичког жупног уреда и палатом Ватикан, црква заокружује простор који чини Католичку порту. Исти архитекта урадио је и нацрт за зграду Градске куће, која је изграђена 1895. године као копија градске куће у Грацу. У непосредној близини налазе се: хотел Војводина, најстарији новосадски хотел, који је недавно обележио 150 година постојања; Српско народно позориште, основано 1861; Српска православна Успенска црква из 1776. године; Бановина из 1939. године, која је сазидана по пројекту Драгише Брашована, а данас је седиште Скупштине и Извршног већа АП Војводине; Танурџићева палата је највећа палата у граду. Саграђена је 1933. године према пројекту Ђорђа Табаковића за новосадског трговца Николу Танурџића. У овој петоспратници данас се налази хотел Путник, као и бројне пословно - трговачке радње. Крај Змај Јовине улице краси Владичански двор и споменик Јована Јовановића Змаја, а на углу Дунавске и Змај Јовине улице налази се најстарија новосадска кућа „Код белог лава”. У Дунавској улици налази се Градска библиотека, основана крајем 19. века. Завршетак улице краси Дунавски парк који се простире на 33.695m². У Милетићевој улици, једној од најстаријих и најлепших новосадских улица, налази се најстарији новосадски ресторан

⁶¹ Преузето са сајта www.karlovci.co.rs, 28.11.2013.

„Код липе” основан 1880. године. Нешто новијег датума је Спортски и пословни центар Војводине (СПЕНС), који се простире на 85.000m². Грађен је од 1979. до 1981. године за потребе Светског првенства у стоно тенису. Нови Сад је град богат црквама, које су карактеристичне по свом архитектонском склопу и вредним збиркама предмета уметничко - историјског значаја. Поред већ поменуте католичке цркве Имена Маријиног и православне Успенске цркве, туристичку вредност имају: Саборна православна црква, грађена током 18. века; Јеврејска синагога, која има изузетну унутрашњу акустичност због чега се често користи као концертна дворана, као и најстарији верски објекат - Николајевска црква из 1730. године⁶²

Незаобилазни део туристичке понуде Града чине и културне установе. Најзначајније су: Природњачки музеј на Петроварадинској тврђави, Војвођански музеј, музеј града Новог Сада, Збирка стране уметности у Дунавској улици, Галерија Матице српске, спомен збирка Павла Бељанског, Српско народно позориште и др. Најстарија културна установа у Новом Саду је Матица српска, основана 1826. године у Пешти. У Нови Сад је пресељена 1864. године. Зграда у којој се данас налази, задужбина је новосадске добротворке Марије Трандафил. После Другог светског рата постала је научна, књижевна и културна институција из чијег окриља су настали: музеји, галерија, библиотека и издавачко предузеће.

Новосадске манифестације су привредног, културног, забавног и спортског карактера. Као најзначајније издвајају се следеће: Међународни пољопривредни сајам, Стеријино позорје, Змајеве дечије игре, ИНФАНТ (Интернационални фестивал алтернативног и новог театра), ЕХИТ, Дунавска туристичка регата, ИФУС (Интернационални фестивал уличних свирача), Дани европске баштине, Новосадски маратон, Међународни сајмови лова, риболова, спорта, наутике и туризма и многе друге.

Туристичку понуду Града употпуњују салаши, који датирају из 12. века и данас својим аутентичним изгледом подсећају на прошла времена. Најпосећенији и најбоље туристички афирмисани су: Салаш 137, Бркин салаш, Цвејин салаш и група салаша са Ченеја. Сваки од ових салаша поседује смештајне капацитете аутентичних стилова, специјалитете војвођанске и интернационалне кухиње и могућност различитих видова рекреације (лов, фотосафари, јахање, излети итд.).

Смештајни капацитети и њихова структура детаљније ће бити представљени у наставку рада, па из тог разлога се у овом делу о њима неће детаљније говорити. Назначила бих само то да је структура смештајних капацитета у Новом Саду разноврсна и на задовољавајућем је нивоу. Број категоризованих објеката са услугом смештаја је у сталном порасту, али оно што би требало издвојити јесте да до 2007. године ниједан у потпуности није обухватао концепт хотела и омладинског туризма, док их данас на подручју града има неколико.

Хотели који имају највиши степен категоризације самим тим су у обавези да нуде и највиши степен стандарда и квалитета својих услуга, највећи и најшири асортиман, што је углавном пропраћено и највишим ценама. Појам категоризације хотела представља процес рангирања хотелских предузећа према квалитету, како у техничко – технолошком, тако и у организационо – кадровском смислу, као и у погледу асортимана и начину пружања услуга. Класификација и категоризација имају значајан утицај на одлуке хотелског предузећа у вези са низом елемената садржаним у његовој понуди, а то за последицу има директан утицај на одређивање његове позиције на тржишту. Према још увек важећим

⁶² Преузето са сајта www.novisad.rs, 28.11.2013.

законским прописима у групи смештајних објеката категоризују се хотели (пет категорија), мотели (три категорије), пансиони (три категорије), туристички апартмани (пет категорија), кампови, куће и станови за одмор и собе за изнајмљивање, док се у групи угоститељских објеката за исхрану и пиће категоризују само ресторани (четири категорије).⁶³

Критеријум за анализу хотела као основну врсту смештајних објеката заснива се на чињеници да Нови Сад као пословни, културно – спортски, геостратешки и административно - политички град представља важан извор укупне туристичке понуде Србије.

4.3.2.2 Цена као елемент маркетинг микса

Цена представља новчани израз вредности и незаобилазни је елемент маркетинг микса, који би требало најпотпуније да одрази укупне циљеве пословања. Одлука о цени је у непосредној вези са остваривањем финансијских резултата, тј. добити. Са становишта потрошача, под ценом се подразумева оно што се даје, тј. жртвује да би се добио одређени производ. Значај цене произлази из особености тражње и понуде на туристичком тржишту, тј. од еластичности тражње и нееластичности понуде.

На формирање цене утичу интерни и екстерни фактори. Интерни фактори се налазе под контролом предузећа и ту спадају: маркетинг циљеви, маркетинг микс стратегија, организација, карактеристике производа и трошкови. Екстерни фактори се налазе ван могућности утицаја предузећа или је утицај ограничен. У ову групу спадају: тражња, конкуренција, економска политика и контрола цена. Како би се у што већој мери утцало на максимизацију профита, повећање удела на тржишту, вођство у квалитету производа, неопходна је што боља координација цена са осталим елементима маркетинг микса. Постоји неколико метода за одређивање цена.⁶⁴

- метод на основу посебности - захтева чврсту интеграцију са осталим елементима маркетинг микса и утиче на појачавање њиховог значаја
- метод „скидања кајмака” - примењује се када је производ на тржишту нов, а конкуренција је слаба. Цена се снижава у случају појављивања конкурентских производа.
- пенетрација тржишта - овај метод се најчешће примењује у туризму. При увођењу производа на тржиште цене су ниске, ако би се привукао што већи број купаца.
- диференцирање цена - подразумева да су различити тржишни сегменти спремни да плате различиту цену за исти производ.
- формирање цена у циљу преживљавања - користи се када тржишне околности упућују на максимализовање прилива готовине у кратком раздобљу како би се превазишао проблем ликвидности.
- метод „убирања плодова” - подразумева стицање користи на основу претходних маркетиншких улагања, када производ улази у фазу опадања.
- формирање цена у циљу спречавања уласка конкурената на тржиште - цена се формира на вештачки ниском нивоу како би се спречио улазак конкурената на

⁶³ Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010, стр. 204

⁶⁴ Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд, 2002., стр. 111

тржиште. Негативна страна овог метода је то што његова примена може довести до рата ценама, а то врло лако води до смањења квалитета услуга.

При примени било које од ових метода битно је коришћење планског приступа, како би се омогућило прилагођавање предузећа актуелној ситуацији, чиме се обезбеђује деловање цене као фактора остваривања кључних финансијских резултата, обима продаје и најповољнијег утицаја на потрошаче.

Веома битан аспект политике цена предузећа туристичке привреде односи се на потребу за диференцирањем цена. Овај стратегијски приступ подразумева постојање различитих цена за исти производ у односу на исте или различите купце. Као основну карактеристику политике диференцирања цена треба истаћи непостојање разлике у трошковима, која би била основа за зарачунавање различитих цена појединим категоријама потрошача.

На основу резултата који су добијени у извештајима пет хотела, обухваћених у истраживању, може се рећи да је присутна политика диференцирања цена према тржишним сегментима и времену коришћења услуга. Цене хотелских услуга су исте за домаће и стране госте, а разлика у ценама постоји у зависности од дужине боравака, да ли боравак у хотелу траје током радних дана или викендом, као и када су у питању групе гостију и индивидуални гости. У зависности од хотела, групе гостију остварују попуст од 10 – 15% у односу на редовне цене, док је за индивидуалне госте присутно умањење цена за 10% уколико бораве више од десет пута у истом хотелу. За време одржавања разних манифестација у граду, хотели формирају посебан ценовник.

На формирање цена велики утицај има опредељеност ка циљној групи потрошача, али и квалитет услуге, амбијент и сл. што варира у зависности од хотела. У цену боравака у хотелима укључени су смештај у једнокреветним, двокреветним собама или апартманима, доручак на бази шведског стола, борвишна такса и осигурање, као и паркинг место. У појединим хотелима, у цену боравака укључена је и употреба додатних садржаја хотела (базен, сауна и др.). У даљем тексту приказан је табеларни преглед ценовника анализираних хотела:

Табела 6 Ценовник хотела Best Western Prezident *****

Врста собе	Цена
Једнокреветна соба	55 EUR
Двокреветна соба	70 EUR
Апартман	90 EUR
Апартман 1	145 EUR
Апартман 2	200 EUR

Извор: Рецепција хотела Best Western Prezident, важећи ценовник за 2013. годину

*исказане цене се односе на радне дане у недељи, док су током викенда цене ниже за око 5%.

У цену је урачунато ноћење са доручком, ПДВ, употреба Wellness&Spa центра, паркинг

Табела 7 Ценовник хотела Парк *****

Врста собе	Цена
Једнокреветна соба	7.000,00 РСД
Двокреветна соба	8.200,00 РСД
Полуапартман	9.900,00 РСД
Апартман	13.200,00 РСД
Апартман 1	17.600,00 РСД
Резиденција	20.900,00 РСД
Титова резиденција	22.000,00 РСД

Извор: Рецепција хотела Парк, важећи ценовник за 2013. годину

* У цену је урачунато ноћење са доручком, ПДВ, употреба Wellness&Spa центра, паркинг

Табела 8 Ценовник хотела Сајам ***

Врста собе	Цена
Једнокреветна соба	3.650,00 РСД
Двокреветна соба	4.800,00 РСД
Трокреветна соба	5.775,00 РСД
Апартман	5.900,00 РСД

Извор: Рецепција хотела Сајам, важећи ценовник за 2013. годину

* У цену је урачунато ноћење са доручком, ПДВ, боравишна такса и осигурање, паркинг

Табела 9 Ценовник хотела Нови Сад ***

Врста собе	Цена
Једнокреветна соба	3.730,00 РСД
Двокреветна соба	5.460,00 РСД
Једнокреветна премиум / lux	4.480,00 РСД
Двокреветна премиум / lux	6.160,00 РСД
Апартман	13.000,00 РСД

Извор: Рецепција хотела Нови Сад, важећи ценовник за 2013. годину

* У цену је урачунато ноћење са доручком, ПДВ, паркинг

Табела 10 Ценовник хотела Центар *****

Врста собе	Цена
Једнокреветна соба	6.000,00 РСД
Двокреветна соба	8.000,00 РСД
Апартман 1/1	6.000,00 РСД
Апартман 1/2	10.000,00 РСД

Извор: Рецепција хотела Центар, важећи ценовник за 2013. годину

* У цену је урачунато ноћење са доручком и ПДВ

4.3.2.3 Промоција као елемент маркетинг микса

Када се говори о промоцији, првенствено се мисли на масовни облик комуницирања између потрошача и произвођача. Предмет комуницирања јесте размена информација, а циљ је стварање одређеног нивоа тражње на основу стварања позитивног става према производима, тј. услугама. Основне функције промоције у туризму су следеће:

- ✓ утицај на потрошаче, у циљу куповине туристичког производа, претварањем неопипљивих карактеристика производа у опипљиве и
- ✓ установљивање мерила и праћење очекивања потрошача у односу на туристички производ

Под појмом промотивних активности подразумевају се сви облици комуницирања између носилаца ове активности и циљног тржишта, који повећавају опипљивост туристичког производа и подстичу потрошаче на куповину производа. Улога промоције, односно тржишног комуницирања у туризму, нарочито у вези са пословањем предузећа туристичке привреде, посебно је изражена у фази одлучивања потенцијалних потрошача о куповини конкретног туристичког производа.⁶⁵ Основни инструменти тржишног комуницирања, односно промоционог микса у туризму су:⁶⁶

- ✓ пропаганда
- ✓ односи са јавношћу
- ✓ унапређење продаје
- ✓ лична продаја

Носиоцима промотивних активности стоје на располагању две врсте стратегија - стратегија гурања и стратегија привлачења (pull or push strategy). Уколико су промотивне активности усмерене према члановим канала продаје, користи се стратегија гурања, а уколико су усмерене према коначном потрошачу, користи се стратегија привлачења. У пракси је најчешћа комбинација наведених стратегија.

Без обзира на то који обли продаје се користи (директан, индиректан или њихова комбинација), хотелско предузеће мора да обезбеди константну подршку кроз промотивне активности. Заједничким оришћењем оба елемента, продаје и промоције, предузеће долази до жељених тржишних резултата. Да би се то постигло неопходно је предузети следеће:⁶⁷

- ✓ обезбедити потребну инвентивност у креирању промоционих, а нарочито пропагандних порука у односу на потрошаче и конкуренте
- ✓ сагледати и оценити укупне трошкове и ефекте промоционих активности

Хотели Новог Сада, који су били укључени у истраживање приликом израде рада, користе комбинацију ове две стратегије, уз комбинацију тзв. меке продаје (обраћање потрошачима на софистициран начин), а висина промоционог буџета условљава избор инструмента промоционог микса. У зависности од начина пласмана и пријема поруке, у

⁶⁵ Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд, 2002., стр. 115

⁶⁶ Ibidem

⁶⁷ Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр. 283

наведеним хотелима заступљена је употреба графичких, аудио визуелних и пластичних пропагандних средстава.

4.3.2.4 Канали продаје

Као једна од фаза у пословању на туристичком тржишту, продаја се истиче као најосетљивија. Карактеристике туристичког тржишта, као тржишта услуга, потенцирају значај процеса продаје. Међу поменутим карактеристикама посебно се истичу раздвојеност процеса производње и куповине туристичких услуга, као и висок ризик који је стално присутан у пословању на туристичком тржишту. С обзиром на просторну раздвојеност понуде и тражње, туристички производ се може учинити познатим потенцијалном потрошачу првенствено промоцијом.

Туристичко тржиште се одликује високим степеном хетерогености односа, па је неопходно постојање разноврсних облика продаје, како би се туристички производ учинио доступним потенцијалним потрошачима у одређено време и на одређеном месту. У оквиру примене маркетинг концепције, дистрибуција укључује две основне врсте активности: избор канала дистрибуције и физичку дистрибуцију. Основна функција канала продаје огледа се у олакшавању обављања процеса размене. Канали продаје представљају мост између потршача и произвођача.⁶⁸ Процес одабира одговарајућег приступа каналима продаје, обухвата одабир између директне и индиректне продаје.⁶⁹

Под директном продајом подразумева се непосредан однос између предузећа туристичке привреде и купца. Овај облик продаје има одређене предности за предузеће туристичке привреде, као нпр:

- ✓ стварање репутације на основу вишег нивоа личне услуге
- ✓ побољшање контроле над током информација између предузећа и купца
- ✓ спречавање плаћања накнаде посредницима за обављање њихове функције итд.

Индиректна продаја подразумева учешће једног или више посредника између предузећа туристичке привреде и купца. Основне функције посредника огледају се у следећем:

- ✓ повећање броја места продаје, тј. повећање приступачности производу
- ✓ олакшавање куповине производа пре времена коришћења

Као посредници у продаји туристичког (хотелског) производа на туристичком тржишту могу се јавити: представништва хотелских компанија, туристичке агенције, авио компаније, конгресни бирои, интернет посредници и др. Допринос утицаја савремене информационо комуникационе технологије на промене у продаји хотелских (и укупних туристичких) услуга огледа се у следећем:

- ✓ појава и употреба компјутеризованих резервационих система
- ✓ појава глобалних дистрибутивних система (Amadeus, Galileo, Sabre itd.)
- ✓ појава дестинацијских менаџмент система

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ Ibidem

На овај начин ствара се комуникација кроз интернет мрежу која је доступна целом свету. Један од примера је удруживање великих хотелских корпорација у партнерске савеза у формирању web сајтова (пример удружења Starwood, Accor, Hilton и Forte PLC). Када су у питању анализирани хотели у Новом Саду, може се констатовати да су заступљена оба облика продаје, уз напомену да је индиректна продаја заступљена у већој мери у односу на директну.

4.3.3 Стратегија стручног образовања запослених

Као што ни било који hardwer не представља ништа без одговарајућег software-a, тако ни инвестиције у постојеће и нове објекте, саме по себи нису довољне да би се побољшала позиција туристичког производа Новог Сада на туристичком тржишту. Да би се постигла максимална ефикасност и ефективност приликом тржишног позиционирања туристичког производа, поред улагања у објекте неопходно је улагање у едукацију запослених.

Људски фактор је ресурс који има главну улогу у пружању хотелске услуге, па је зато важно запосленима олакшати свакодневне рутинске пословне активности, а то је могуће увођењем одговарајуће информационе технологије. Како би се квалитет хотелске услуге подигао на што виши ниво, веома је битно ићи у корак са развојем информационих технологија. Употребом ових технологија руше се баријере које су некада постојале као граница за пословне активности, а интеракција хотела, како са гостима, тако и са партнерима широм света, постаје динамичнија, једноставнија и ефикаснија.

Примена савремених информационих технологија и праћење светских трендова у хотелијерству постали су мерило квалитета услуга у хотелу. Аутоматизовани процеси директно воде до умањеног празног хода у пословању хотела што резултира смањењем трошкова и благовременим отклањањем могућих грешака. Све то доводи до подизања квалитета услуга, а самим тим и до увећања профита.

Резултати истраживања за потребе израде мастер рада, који ће бити приказани у шестом поглављу, указују на забрињавајућу ситуацију по питању свести менаџмента у новосадским хотелима када је у питању улагање у едукацију запослених. У већини хотела заступљен је став да је едукација запослених додатни и често непотребан трошак предузећа, коме се нерадо прибегава. Ако се узме у обзир важност људског фактора у пружању услуга, као и мултипиковани ефекти за хотелско предузеће које доноси задовољан гост, наведени трошак постаје маргинални разлог. Да би хотел пружио квалитетну услугу, осим задовољавајуће инфраструктуре, неопходна је квалитетна радна снага. А да би радна снага била квалитетна и пружила услугу на највишем нивоу, неопходно је да буде едукована и стимулисана јер задовољан гост и квалитет пружене услуге не могу постојати без квалитетне радне снаге. Управо због тога не треба штедети на едукацији и стимулацији запослених јер би се у том случају, осим незадовољног госта, могао појавити још један проблем, а то је да би уведене информационе технологије постале само трошак за хотел уколико запослени не би били едуковани за њихову употребу.

5 Улога и значај информационе технологије у тржишном позиционирању хотела

5.1 Појам и функције информационог система

Да би се објаснио појам информационог система неопходно је разумевање појединачних појмова информације и система.

Информације су подаци уређени у моделе који имају садржајно, временско и формално значење. Информације се разликују од података због одређеног степена селекције, организације и припреме за употребу како би информације служиле неком циљу. Обрадом података информација добија на вредности, а њен информациони квалитет чине следећи атрибути: тачност, употребљивост, доступност, актуелност, језичка и терминолошка одређеност⁷⁰

Под појмом система подразумева се скуп елемената који су међусобно повезани и који се понашају по одређеним законитостима. Бројне дефиниције система које се наводе имају једну заједничку карактеристику, а то је да описују појам система на најопштији начин. Ова чињеница указује на присуство система у свим човековим делатностима и окружењу. Оснивач опште теорије система Ludvig fon Bertalanfi у најопштијем смислу систем дефинише као „комплекс елемената који се налазе у узајамној повезаности.”⁷¹ Информациони систем се може дефинисати као систем у коме се везе између објеката и везе система са околином остварују разменом информација. Детаљније образложење информационог система јесте да представља уређени и интегрисани скуп података, процеса, интерфејса, мрежа, технологија и људи који су у међусобној корелацији у циљу подршке и побољшања свакодневних пословних операција и подршке менаџменту у решавању пословних проблема, планирања, управљања, предвиђања, координисања и доношења одлука⁷² Информациони систем треба да буде модел реалног система у коме делује. Улази у систем директно утичу на стање система, а ова промена се рефлектује на излаз. Пресликавање реалног система у информациони систем изводи се поступком моделирања реалног система⁷³

Информациони системи помажу организацијама да се носе са садашњошћу у свакодневним пословним делатностима, да памте прошлост кроз базе и банке података и да их припреми за будућност омогућавајући им да доносе боље пословне одлуке. Као елементи сваког информационог система данас се углавном наводе:⁷⁴

- ✓ Техничка опрема
- ✓ Програмска опрема
- ✓ Организациона подршка
- ✓ Кадровска подршка

⁷⁰ Јовановић, В., Ђурђев, Б., et al, 2012, *Географски информациони системи*, Универзитет у Новом Саду и Универзитет Сингидунум у Београду, Београд, стр. 4

⁷¹ Јовановић, В., Ђурђев, Б., et al, 2012, *Географски информациони системи*, Универзитет у Новом Саду и Универзитет Сингидунум у Београду, Београд, стр. 3

⁷² Његуш, А., 2009, *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 4

⁷³ Ibidem

⁷⁴ Јовановић, В., Ђурђев, Б., et al, 2012, *Географски информациони системи*, Универзитет у Новом Саду и Универзитет Сингидунум у Београду, Београд, стр. 9

Техничком опремом назива се све оно што је у вези са физичком реализацијом рачунара, а све што је у вези са програмима, назива се програмском опремом. Организациону подршку чине организационе методе и поступци за усклађивање свих делова информационог система у организациону целину, а кадровску подршку чине људи који раде на пословима који омогућавају да информациони систем оствари своју функцију, као и крајњи корисници информационог система⁷⁵

Информационе технологије су део развојне стратегије информационих система. Оне описују комбинацију рачунарске технологије (hardware и software), телекомуникационе технологије, netware, groupware и humanware (hardware подразумева уређаје који се користе; software подразумева инструкције које контролишу рад рачунарских система и електронских уређаја. Он координира рад хардверских компоненти у једном информационом систему. Ту спадају разни оперативни системи или апликације, процеси, вештачка интелигенција, кориснички интерфејс и интелигентне агенте; Телекомуникације представљају пренос сигнала, односно података, слика, гласова, користећи радио, телевизију, телефонију и друге комуникационе технологије; netware подразумева опрему и софтвер ради подршке мрежи рачунара, терминал и комуникационих канала и уређаја; Groupware су комуникациони алати као што су е-mail, видео конференције и друго, који подржавају електронску комуникацију и колаборацију између група; Humanware су интелектуални капацитети неопходни за развој, програмирање, одржавање и руковање технологијом. Ту спадају знање и експертиза.)⁷⁶

Структуру информационог система чине следеће компоненте:⁷⁷

- ✓ **Hardware** – представља материјално техничку компоненту информационог система, односно физичке јединице рачунарског система за обраду и пренос података.
- ✓ **Software** – је нематеријална компонента информационог система у виду рачунарских програма који су уграђени у хардвер и који диктирају начин обраде података.
- ✓ **Dataware** – су подаци, информације и знања схваћени као информациони ресурси који постају изузетно вредна имовина сваке организације.
- ✓ **Lifeware** – представља кадровску компоненту, а чине је сви људи који у било којој функцији учествују у раду са информационом технологијом.
- ✓ **Orgware** – је организациона компонента и обухвата организационе поступке, методе и начине којима се координира рад свих компоненти информационог система у складну функционалну целину.
- ✓ **Netware** – или мрежна компонента, представља рачунарске мреже за повезивање рачунара у циљу размене података и комуникације између физички удаљених рачунара. Честу компоненту информационих система чине телекомуникациона средства и везе за пренос података на даљину.

⁷⁵ Ibidem

⁷⁶ Његуш, А., 2010, *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.8

⁷⁷ www.znanje.org, прегледано дана 17.12.2013. године

Пословни информациони системи су информациони системи који подржавају пословне функције и обезбеђују пословну интелигенцију и аналитику. Они се ослањају на пет основних ресурса:⁷⁸

- ✓ **Људски ресурси** укључују кориснике ИС и оне који развијају, одржавају и рукују системом
- ✓ **Хардверски ресурси** укључују све типове машина, као што су телефони, рутери, DVD и PDA уређаји, рачунари и др.
- ✓ **Софтверски ресурси** укључују рачунарске програме, приручнике, политику компаније и др.
- ✓ **Комуникациони ресурси** укључују мреже и неопходан хардвер и софтвер који их подржава
- ✓ **Ресурси података** описују све податке којима организација има приступ, без обзира на форму. Ту спадају базе података, фајлови, досијеи, фасцикле и др.

Типичне пословне функције у неком предузећу су рачуноводство, производња, маркетинг, људски ресурси и др. У већини одељења у организацији постоје сопствени информациони системи. Ту спадају рачуноводствени информациони систем, маркетинг информациони систем итд. Систем треба да буде интегрисан и одлуке се доносе на основу таквог система. Функције које одликују информациони систем су функција информисања, тј. управљања и функција документације⁷⁹

Функција информисања / управљања је основна функција информационог система и омогућава да сви субјекти једног пословног система имају на располагању релевантне информације како би били у могућности да доносе одговарајуће пословне одлуке. Функција информисања се остварује у сврху управљања организацијом, а функција управљања, као хијерархијски највиша функција, по својој је суштини информациони процес. Из тог разлога је функција информисања од фундаменталног значаја за квалитет информационог система.⁸⁰

Функција документације огледа се у чињеници да је за све активности организације неопходно обезбедити документацију путем информационог система. Документација је резултат потреба и захтева субјеката из окружења јер она чини контролу и размену информација уопште. Такође је неопходно обезбедити могућност ревизије пословања у сваком тренутку. Ово је посебно важно код оних информационих система где се контрирање и књижење пословних догађаја обавља аутоматизовано⁸¹

5.2 Информациони системи у организацијама

Да би задовољили потребе једне организације, развијају се различити комјутеризовани информациони системи. Три основне групе информационих система су:⁸²

⁷⁸ Његуш, А., 2009, *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.20

⁷⁹ www.znanje.org, прегледано дана 17.12.2013. године

⁸⁰ Ibidem

⁸¹ Ibidem

⁸² Његуш, А., предавање из предмета Географски информациони системи, јун 2013, Универзитет Сингидунум, Београд

- ✓ Операциони информациони системи
- ✓ Аналитички информациони системи
- ✓ Специјализовани информациони системи

Операциони информациони системи подржавају пословне операције, а чине их: системи за обраду трансакција, системи за управљање процесима, канцеларијски и системи за међусобну сарадњу.

Аналитички информациони системи подржавају процес одлучивања и у ову групу спадају: менаџмент информациони системи, системи за подршку одлучивању и извршни информациони системи.

Трећу групу, специјализоване информационе системе, чине четири подгрупе: географски информациони системи, експертни системи, системи управљања знањем и виртуелна реалност.

Најчешће коришћени типови информационих система су: трансакциони системи (системи за обраду података), менаџмент информациони системи (МИС), системи за подршку одлучивању (ДСС), извршни информациони системи, експертни системи, географски информациони системи (ГИС).⁸³

Трансакциони системи врше свакодневну обраду над подацима у организацији. Добро дизајниран трансакциони систем може давати сумарне извештаје, који менаџерима пружају брз и квалитетан увид у дешавања у компанији.

Менаџмент информациони систем (МИС) је компјутеризован систем који треба да пружи информације неопходне за доношење пословних одлука и предвиђања у различитим нивоима управљања. Значај МИС огледа се у томе што су менаџменту једне компаније стално потребне нове информације о залихама, капацитету, продаји, набавци, међуљудским односима итд.

Системи за подршку одлучивању (ДСС) омогућавају менаџерима да постављају питања, на која не могу добити одговор на основу извештаја које генерише МИС. Савремени софтверски алат OLAP (On – line Analytical Processing) омогућава менаџерима тренутни долазак до података из трансакционих база података. Помоћу ових софтвера омогућава се сумирање резултата рада у жељеном моменту, па се у ходу могу доносити нове одлуке које утичу на успешност рада компаније.

Извршни информациони системи пружају информације менаџерима који доносе извршне одлуке.

Експертни системи су интелигентни системи који користе знање експерата које је похрањено у рачунару за решавање проблема. Помоћу њих може се објаснити долазак до неког решења тако што имитирају резонување стручњака при решавању одређеног проблема. Ови системи се користе за побољшање услуга или као професионални саветници.

Географски информациони системи (ГИС) су специјализовани информациони системи који представљају савремене технологије за прикупљање, обраду, архивирање, управљање, анализу и приказ информација о реалном свету, односно географском простору.

Најважнији сегмент ГИС-а је географска информација, која означава феномен директно или индиректно везан за локацију на Земљиној површини. Све информације везане за Земљу чије је примарно својство одређена локација јесу географске

⁸³ Ibidem

информације, а у истом значењу се користи и термин просторна информација. Сматра се да 70% - 80% свих информација има просторну карактеристику. Основна карактеристика просторних информација је знање о локацији одређеног објекта у односу на остале појаве и објекте из окружења. Чињеница да ГИС садржи информације о феноменима који имају просторну адресу разликује га од осталих ИС.⁸⁴

Изведена општа дефиниција ГИС, која је настала као резултат анализе бројних постојећих дефиниција ГИС, гласи: „Географски информациони систем је организован скуп рачунарског хардвера, софтвера, података, особља и мрежа ради ефикасног прикупљања, складиштења, ажурирања, руковања, анализе, моделовања, преноса и приказа свих облика просторних информација.”⁸⁵

Објекти у систему могу бити физички, концепти, догађаји и сл. а описују се преко својих својстава које називамо атрибутима. Према томе, атрибути хотела били би: назив, категорија, адреса, веб сајт итд. Скуп свих објеката у систему који посматрамо одређују границе система, а оно што је изван границе назива се околина или окружење система. Утицај околине на систем одређује се преко улаза у систем, а утицај система на околину преко излаза система. Егзистенција система не лежи у њиховој изолованости, већ они теже да буду отворени системи. Управо отвореност представља комуникацију између објеката система и објеката из његовог окружења.

5.3 Интернет у индустрији туризма

Неопходност коришћења информационе технологије представља један од услова за побољшање конкурентске позиције субјеката на туристичком тржишту. Интернет је премостио јаз између хотела и корисника хотелских услуга и омогућио још већу интерактивну комуникацију. Погодности употребе интернета у хотелско туристичкој привреди огледају се у:⁸⁶

- ✓ Повећању тржишта (цео свет је тржиште). Велики број сервиса омогућава да поруке веома брзо стижу са једног на други крај света чиме се омогућава да атрактивни, а недовољно афирмисани туристички простори постану доступни многобројним потенцијалним туристима који желе атракције и нове изазове.
- ✓ Значајном снижавању трошкова. Трошкови испорука информација, као и сама реализација испоручених производа, путем интернета далеко су нижи у односу на другу врсту физичке испоруке
- ✓ Могућности сталног комуницирања са потенцијалним туристима на читавој планети (двосмерност у комуницирању).
- ✓ Могућности изузетно квалитетне промоције свог производа
- ✓ Могућности продаје без посредника
- ✓ Могућности добијања детаљнијих информација у on-line моделу

⁸⁴ Јовановић, В., Ђурђев, Б., et al, 2012, *Географски информациони системи*, Универзитет у Новом Саду и Универзитет Сингидунум у Београду, Београд, стр. 5

⁸⁵ Јовановић, В., Ђурђев, Б., et al, 2012, *Географски информациони системи*, Универзитет у Новом Саду и Универзитет Сингидунум у Београду, Београд, стр. 11

⁸⁶ Барјактаровић, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 240

- ✓ Ефикаснијем коришћењу времена потенцијалних туриста обзиром на могућност резервисања и електронског плаћања
- ✓ Обезбеђивању више правних и потпуних информација у јединици времена
- ✓ Ефикаснијој контроли у спровођењу циљева и акција предузећа

Данас интернет представља доминирајући медиј за пренос информација, а у савременом пословању скоро да нема хотела који нема сопствену интернет презентацију. Када је у питању хотелско пословање, интернет се користи у фази пре продаје собе (информације о садржају, цени итд.), у фази резервације (on-line booking) и након завршетка боравка госта у хотелу.⁸⁷

Употреба интернета у туризму води ка интеграцији оперативних система, максимизира интерну ефикасност, смањује број запослених у администрацији, као и у домену комуницирања са потрошачима и омогућава потрошачима директан контакт са разноврсним пружаоцима туристичких услуга. У савременом туризму значајан је пораст World Wide Web-a, e – maila, мобилних комуникација, као и појава интерактивне дигиталне телевизије. Све више туристичких услуга заснива се на употреби интернета као главног комуникационог канала, који омогућава истовремено смањивање трошкова пословања и повећање броја клијената. Туристима је омогућено да остваре директну комуникацију са крајњим пружаоцима туристичких услуга и имају могућност да идентификују, задовоље или промене захтеве за туристичким производима, а са друге стране пружаоци услуга могу ефикасније да удовоље све сложенијим захтевима својих корисника. Интернет омогућава корисницима сталну доступност информација, планирање и уговарање одмора. Понуду туристичких производа на интернету одликује висока транспарентност и могућност да се производ погледа пре коначне куповине. Ове предности чине интернет атрактивним каналом дистрибуције туристичких производа.

У туристичком пословању web сајт представља најважнију платформу електронске трговине. Електронска трговина обухвата размену пословних информација, одржавање пословних односа и вођење пословних трансакција средствима телекомуникационих мрежа. Нешто ужа дефиниција обухвата куповину и продају робе, услуга и информација путем мреже. Према томе, може се закључити да је електронска трговина концепт који описује процесе куповине и продаје, тј. размену производа, услуга и информација путем компјутерских мрежа укључујући и интернет.⁸⁸

Комуникационе технологије омогућавају изузетну брзину у преносу информација и представљају стратегијско средство за постизање компаративне предности. Користећи ове технологије авио компаније, туристичке агенције, rent-a-car организације, а нешто касније и велики хотелски системи, са класичног начина пословања врло брзо прелазе на електронско пословање. Поменути учесници у туризму врло брзо су схватили да се глобализација у пословању може остварити само повезивањем са системима електронског букинга јер се само на тај начин постиже ефикасна понуда хотелско туристичких услуга у било ком делу света. Преласком на електронски начин пословања компаније су у могућности да:⁸⁹

⁸⁷ Барјактаровић, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 241

⁸⁸ Кончар, Ј., 2003, *Електронска трговина*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, стр. 55

⁸⁹ Ibidem

- ✓ Анализирају податке и сагледају узрочно последичне односе
- ✓ Развију статистичко математичке програме за ефикаснију алокацију ресурса
- ✓ Уз помоћ математичких модела и програма доприносе ефикаснијем доношењу одлука

Авио компаније користе компјутерску технологију у резервацији капацитета, за издавање карата, рачуноводствене операције, фактурисање, информисање итд. Као резултат овакве примене настали су компјутерски резервациони системи (CRS). Неки од најпознатијих резервационих система авио компанија су: SABRE (American Airlines), DATAS (Delta Airlines), APOLLO (United Airlines), SODA (Eastern Airlines), PARS (TWA), START (Lufthansa), ALPHA III (Air France). Првобитно су то били затворени статички и системи једносмерног контакта (on-line bookings између авио компанија и путничких агенција у продаји авио карата). Затим су настали ограничено доступни системи, а потом кооперативни системи, да би се усавршавањем дошло до вишеструко приступачних система.⁹⁰

Када су у питању туристичке агенције, употреба савремених информационих технологија у продаји услуга превоза, смештаја и др. доприноси квалитетнијој конкурентској позицији агенција на туристичком тржишту. Све чешћа директна куповина од стране туриста условљава промене у пословању туристичких агенција (све је заступљенија саветодавна улога туристичких агенција која се огледа у пружању информација и других погодности туристима који желе брже, јефтиније и правилније да донесу одлуке).

Све већа масовност туристичких кретања и глобализација условљавају предузећа туристичке привреде да развијају ефикасне информационо комуникационе системе.

Комуникација унутар организације могућа је путем интранета, мреже која осим комуницирања, запосленима омогућава бржу размену података, документације и бржу доступност информацијама. На супротној страни налази се екстранет, мрежа која је у ограниченим условима доступна клијентима и сарадницима предузећа. Функционисање интранета и екстранета могуће је само уз подршку глобалне мреже – интернета. Помоћу интернета приступ информацијама је бржи, једноставнији и јефтинији. Основне карактеристике интернета су:⁹¹

- ✓ Глобализам
- ✓ Велика брзина и пропусна моћ најразличитијих информација
- ✓ Лакоћа приступа и коришћења
- ✓ Ниска цена услуга
- ✓ Непрекидност комуницирања
- ✓ Коришћење свих постојећих технологија и техника
- ✓ Интерактивна комуникација у писаном, видео или аудитивном облику или комбинација сва три облика
- ✓ Непрекидност прилива и ажурирања најразличитијих информација и података на свим језицима света
- ✓ Брзина и тачност, које су делимично условљене техничко технолошком опремом.

⁹⁰ Косар, Љ., 2008, *Хотелијерство I*, Висока школа струковних студија, Београд, стр. 81

⁹¹ Стојановић, Н., Сворцан, Н., 2007., *Примена и значај Интернета у модерној хотелској индустрији*, Зборник радова, Висока хотелијерска школа, Београд

Као главни канал продаје, интернет доминира у свим привредним гранама, па и у туризму. Глобализација пословања путем интернета доводи до тога да је дистрибуција услуга све успешнија, а трошкови су нижи. Поједностављена доступност информацијама, која чини основу константне комуникације са тражњом, омогућена је управо захваљујући интернету.

Појавом CRS на интернету као и могућности on-line куповине услуга везаних за путовање, производи CRS постају широко доступни. CRS SABRE преко Web портала Travelocity који је доступан у преко 140 земаља света и који обједињава 83.000 путничких агенција, један је од најмоћнијих сајтова за путовање у свету.⁹²

Број пословних људи који користе интернет да самостално организују путовање је у сталном порасту. Тако на пословна путовања отпада далеко највећи део on-line резервација, не само због тога што је у вези са пословним путовањима увек мање недоумица него у вези са путовањима из задовољства, већ и због тога што су људи који путују пословно обично боље образовани и спретнији у коришћењу компјутера и интернета.

Насупрот бројним предностима интернета, постоје и негативне стране које се не могу заобићи. Као и сваки други медиј, тако и интернет може бити непромишљено употребљен и на тај начин створити незадовољство код корисника услуга. Web сајтови често дају застареле или нетачне податке, па тако наносе више штете него користи. То није нови проблем у туризму. Свеprisутност интернета, могућност да свако публикује било какав материјал о било којој дестинацији, може довести у забуну потенцијалног корисника услуга. То утолико пре, јер се често ради о материјалима које на интернет стављају туристи, не имајући никакву обавезу да поштују тачност података.

5.4 Примена информационе технологије у хотелијерству

Савремено пословање у хотелијерству карактерише велика количина информација, чија обрада захтева пројектовање таквог информационог система који ће повезати и олакшати целокупно хотелско пословање. Примена интернета у хотелијерству је у константном порасту, а незаобилазни део пословања једног хотела је његова интернет презентација којом су представљене информације о самом хотелу, асортиману услуга, могућности резервације и др. Електронско пословање у хотелу првенствено се везује за on-line резервације и интеракцију са клијентима и партнерима. Неке од последица електронског вида пословања су саморегистрација и самоодјављивање гостију (self check-in и self check-out) чији је циљ једноставно и брзо регистровање госта уз примену безготовинске наплате, употребом платних картица. Електронско пословање доводи и до могућности аутоматског откључавања и закључавања врата, аутоматски доток и прекид електричне енергије у собама, систем видео надзора и др. Комуникационе технологије утичу на повезивање свх пословних функција у предузећу (продају, маркетинг, набавку, финансије, истраживање итд.), а пословање савременог хотела данас је немогуће замислити без употребе ових технологија.

⁹² Бакић, О., 2008, *Маркетинг у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 124

Апликације система информационих технологија које се користе у туризму и хотелијерству су следеће:⁹³

- ✓ Интернет / интранет / екстранет
- ✓ Апликације које се користе за управљање резервацијама, набавком, продајом, финансијама, рачуноводством
- ✓ Системи за подршку одлучивању, менаџмент информациони системи
- ✓ Базе података
- ✓ Компјутерски резервациони системи
- ✓ Глобални дистрибутивни системи
- ✓ Системи за управљање дестинацијама
- ✓ Интерактивна дигитална телевизија
- ✓ Touch screen терминали
- ✓ Остало

Најчешћа подручја примене информационих технологија у хотелијерству су:⁹⁴

- ✓ *front office* – резервација, пријављивање, плаћање
- ✓ *back office* – финансије и рачуноводство, маркетинг, људски ресурси, хотелско домаћинство
- ✓ Услуге туристима
- ✓ Комуникације са туристима и партнерима
- ✓ Истраживање маркетинга
- ✓ Праћење индикатора продуктивности и профитабилности
- ✓ Контрола пословних процеса и особља
- ✓ Остало

У данашње време клијенти у свом приватном и пословном животу користе различите врсте савремених технологија, па су разумљива њихова очекивања да им хотелски објект омогући исти или сличан приступ технолошким и информационим достигнућима. Из тог разлога не сме се занемарити потреба госта да из хотелске собе у сваком тренутку могу да успоставе везу са остатком света без икаквих потешкоћа. Управо у оваквим ситуацијама огледа се улога система као што су Amadeus, Galileo и слични који госту омогућавају да самостално, без посредовања агенције, резервишу жељене услуге и изврше плаћање у само неколико минута. Клијенти веома цене када се њихово време поштује и када је услуга доступна без додатног стреса. Примена информационих технологија у великој мери може допринети побољшању квалитета услуге повећавајући задовољство госта. Пример су PDA уређаји, који у хотелима помажу како рецепцији за убрзану пријаву и одјаву госта, тако и услужном особљу у ресторанима хотела који путем ових џепних преносних компјутера шаљу поруџбину директно у шанк или кухињу, како би убрзали процес услуживања.

⁹³ Барјактаровић, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 242

⁹⁴ Ibidem

Виши менаџмент хотела углавном никада нема директан контакт са гостима, па је проток информација од госта, тј. од запослених са прве линије веома битан. Захваљујући савременим информационим и комуникационим технологијама проток ових информација се може знатно убрзати. Умрежавањем са свим рачунарима у објекту, менаџери са виших позиција могу директно контролисати рад барова, ресторана, рад рецепције, могу имати сталан приступ рачуноводственим операцијама и финансијским трансакцијама.

Од начина прикупљања, обраде и употребе информација зависи и успешност пословања хотела. Да би хотелске компаније удовољиле новој генерацији софистицираних гостију и уједно се одржали на тржишту, принуђени су да уводе информационе системе за управљање хотелским пословањем.⁹⁵ Обзиром на брз техничко технолошки развој, сектор за људске ресурсе има обавезу да за сваку иновацију коју хотел прихвати, обучи запослене за рад у новим системима. Познато је да је људски фактор ресурс који има главну улогу у пружању хотелске услуге, па је зато важно запосленима олакшати свакодневне рутинске пословне процесе, а то је могуће увођењем одговарајуће информационе технологије. Информациони системи помажу запосленима на свим линијама пословања у хотелским компанијама да се фокусирају на побољшање пословних процеса и давање својој услузи више вредности, што уједно доприноси и већем задовољству госта. Укратко, може се закључити да информационе и комуникационе технологије у хотелијерству побољшавају ефикасност запослених, потрошачима дају више моћи, а оно што је можда и најважније, побољшавају проток информација до вишег менаџмента, чиме се обезбеђује више разумевања за потребе госта, а самим тим и боља предвиђања и стратешка планирања за будуће пословање.

Потреба за информационим технологијама у хотелијерству зависи од бројних фактора: капацитет хотела, број одељења, број резервација, фреквентност гостију итд. Односно, што је обим наведених елемената већи, већа је и потреба за применом савремених информационих технологија. Међутим, приликом одабира информационог система који ће се користити за управљање хотелским пословањем, најважније од свега јесте да тај систем доприноси повећању продуктивности особља, повећању промета гостију и смањењу трошкова пословања. Од посебног значаја је да формирани информациони систем омогућава јединствену контролу интерних операција (*front office*, *back office*, сектор хране и пића) и екстерних операција (систем резервација, маркетинг и дистрибуција). Ово доводи до формирања интегрисаног менаџмент система у хотелском пословању, што је кључни фактор побољшања конкурентске позиције предузећа, јер на свим управљачким нивоима обезбеђује неопходне информације за одлучивање.⁹⁶

Чињеница да се хотели састоје од више међусобно повезаних подсистема који се често налазе на удаљеним локацијама, у великој мери отежава његово централизовано управљање. Управљање хотелским пословањем данас је немогуће замислити без употребе интелигентног информационог система са елементима електронског пословања. На избор адекватног хотелског информационог система утиче више фактора, као што су величина хотела, намена и сл. За пружање квалитетне хотелске услуге у време софистициране тражње веома је битно ићи у корак са развојем информационих технологија. Употребом ових технологија руше се баријере које су некада постојале као граница за пословне

⁹⁵ Унковић, С., Зечевић, Б., 2006, *Економика туризма*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, стр. 444

⁹⁶ Спасић, В., 2003, *Трансфер технологија као развојна стратегија предузећа у туризму*, ауторско издање, Београд, стр.58

активности, а интеракција хотела како са гостима тако и са партнерима широм света постаје динамичнија, једноставнија и ефикаснија. Примена савремених информационих технологија и праћење светских трендова у хотелијерству постали су мерило квалитета услуга у хотелу.

Међу последњим трендовима је систем интелигентне хотелске собе, који подразумева ефикасно управљање хотелским собама, садржајима у хотелу, гостима и хотелским особљем. Овај систем омогућава:⁹⁷

- ✓ Велику уштеду енергије
- ✓ Управљање ресурсима собе (климатизација, расвета, ролетне, вентили воде, електрична брава, регулација температуре у соби према заузетости итд.)
- ✓ Надзор и упозорења (СОС аларм, аларми у случају цурења воде, отворени прозори или врата, надзор електричних инсталација итд.)
- ✓ Надзор статуса госта (гост у соби, соба очишћена, позив собарици, неовлашћен улаз итд.)
- ✓ Контрола приступа и пролаза
- ✓ Плаћање картицом на местима где постоје ПОС терминали који су повезани са главним системом хотела.

Развој на пољу интелигентних (Smart) картица знатно је допринео побољшању функционалности система интелигентних соба. Предност употребе ових картица у хотелском пословању огледа се у следећем:⁹⁸

- ✓ Решавање проблема губљења или копирања кључева (раније се морао мењати цилиндар на брави, а данас се само поништава картица)
- ✓ Картица се додељује са жељеним временским трајањем
- ✓ Особљу се може доделити картица са дефинисаним зонама приступа (раније се носио свежањ кључева)
- ✓ Читањем записа из браве могуће је извршити накнадну анализу улазака чиме се повећава сигурност гостију и смањује могућност крађа и неовлашћених улазака.
- ✓ Могућност издавања више картица за једну собу (ако постоји потреба да више особа користи једну собу)
- ✓ Истом картицом могуће је отворити капију или рампу хотелске гараже, врата простора за рекреацију, а повезивањем на хотелски систем пословања могуће је користити услуге хотела на терет рачуна собе
- ✓ Картице се могу припремити унапред чиме се код пријављивања гостију, када су у питању веће групе, избегава гужва и чекање на рецепцији

⁹⁷ Његуш, А.,2010, *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд , стр. 157

⁹⁸ Његуш, А.,2010, *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд , стр. 158

Када је у питању хотелско пословање, две компоненте технолошких информационих система посебно су дошле до изражаја: Computer Reservation Systems – CRS и Property Management Systems - PMS, које играју значајну улогу у вођењу менаџмента прихода и у праћењу историје госта.⁹⁹

Компјутерски резервациони системи (Computer Reservation Systems – CRS) у оквиру хотелских пакета за хотелско пословање омогућава приступ информацијама које се налазе у банци података о госту. Подаци се односе на пол, старост, националност, професију госта, омиљена јела, навике и склоности гостију итд.¹⁰⁰

Системи за управљање имовином хотела (Property Management Systems – PMS) покрива администрацију, планирање и оперативне функције (рачуноводство, маркетинг истраживања, планирање и др.), менаџмент прихода, менаџмент особља, централизовану контролу код ланца хотела итд.¹⁰¹

5.4.1 Системи за управљање имовином хотела - Property Management Systems – PMS

Property Management Systems - PMS као основна компонента за управљање хотелским пословањем треба да обезбеди алате који су неопходни хотелском особљу у обављању свакодневних активности (резервисање, пријављивање и одјављивање гостију, управљање смештајним капацитетима, опслуживање потреба гостију, рачуноводствени послови и др.)

Главне функције PMS су:¹⁰²

- ✓ **Оперативно управљање хотелским пословањем**
- Оперативно планирање и одлучивање (руковођење пословањем хотела, извештаји о промету гостију и др.)
- Централно управљање и контрола пословања хотела (управљање ланцима хотела, јединствена контрола и сл.)
- Праћење пословања магацина хотела (праћење залиха, пријем, контрола робе при улазу, пријемнице, отпремнице и др.)
- Послови одржавања хотела (оперативно одржавање – требовање материјала, израда и попуњавање налога о извршеним радовима и обрачун вредности и сл., извођење грађевинских и занатских радова у сопственој режији – планирање, реализација и праћење радова, вођење дневника рада, контрола утрошка материјала и сл., одржавање хигијене хотела - чишћење хотела и спремање соба, одржавање круга хотела, прање и пеглање веша и сл.)

⁹⁹ Његуш, А., 2010, *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 153

¹⁰⁰ Ibidem

¹⁰¹ Ibidem

¹⁰² Његуш, А., 2010, *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр 154-155

- Управљање капацитетима (управљање свим уређајима и активностима у хотелу, базени, теретана, спа центри, терени за голф и сл.)
- ✓ **Рачуноводство и књиговодство**
- Послови хотелске благајне, материјално књиговодство у хотелу, интегрисана главна књига, подршка за рад са више валута, вишедимензионална анализа и др.
- ✓ **Рецепцијско пословање**
- Услуживање гостију на рецепцији (резервисање и ажурирање индивидуалних, групних или пословних резервација, руковање депозитима, отказивање, потврђивање, листа чекања, блокирање соба, пријем и смештај гостију, услуге обавештења, одјава гостију, пријава недостатака, наплата, издавање рачуна, систем резервисања других активности хотела, изнајмљивање сала, опреме итд.)
- Самоуслужни киоск (провера детаља у вези авио лета или другог вида превоза, одласка, боравка итд.)
- ✓ **Продаја и маркетинг**
- Продаја и поруџбина услуга и капацитета
- Управљање ценама (поређење, предвиђање, статистика)
- Управљање кампањама (календар, е-mail листа клијената, слање пропагандног материјала, обавештење о новим условима и сл.)
- Кетеринг и догађаји (прављење распореда, обезбеђивање простора и кетеринг услуга, избор менија, декорација, хронолошки преглед услуга и др.)
- ✓ **Управљање људским ресурсима**
- Регрутовање кадрова, сезонски и оперативни кадрови, обучавање кадрова и др.
- ✓ **Гастро пословање** (управљање ПОС терминалима, поруџбинама, особљем, постављање цена, врстама плаћања и др.)

На основу претходно наведеног може се рећи да је PMS центар свих операција, где је аутоматизовано комплетно интерно пословање и електронски се управља комплетном имовином хотела. Ови системи су неопходни за пословање великих хотела обзиром да представљају главног посредника хотела са гостима и омогућавају двосмеран проток информација са свим хотелским службама, док за пословање малих хотела ови системи нису неопходни. Код избора електронских система за управљање хотелским пословањем треба водити рачуна да он буде у функцији испуњавања стратешких циљева хотела, а нарочито је битна компатибилност хотелског система са системом на нивоу туристичке дестинације, због међусобног комуницирања и заједничког доприноса укупног развоја туризма тог подручја.

Тренутно најзаступљенији PMS у свету је OPERA Enterprise Solution. Америчка компанија Micros Systems Inc. и немачка компанија Fidelio дизајнирали су Micros Fidelio 20, системско решење за управљање пословањем хотелских објеката свих величина. Они су интегрисали више претходно осмишљених системских решења у један, креирајући на тај начин интегрисан систем међусобно повезаних модула из свих сфера хотелског пословања. Овај софтвер могуће је додатно конфигурисати у складу са потребама сваког

хотела.¹⁰³ Поред OPERA Enterprise Solution на тржишту постоје и друга софтверска решења: Amadeus Hotel Platform, Total Hospitality Experience, Essense Hospitality Solutions, Hansa World, Starfleet, Innquest, Reservation Management Software итд. Сви ови софтвери су прављени по истом принципу са основном разликом у томе колико су прихватљиви, стандардизовани, ефикасни и прилагодљиви.¹⁰⁴

5.4.2 Компјутерски резервациони системи - Computer Reservation Systems – CRS

Успостављање сопственог резервационог система и укључивање у савремене резервационе системе представља један од основних предуслова успешне пословне политике савременог хотелског предузећа. Computer Reservation Systems – CRS је централни систем у хотелском пословању који се користи за прикупљање и складиштење информација и обезбеђује прављење резервација и алате за повећање свеукупних букинга и прихода. Главне функције овог система су:¹⁰⁵

- ✓ **Резервације** – руковање резервацијама, преглед слободних соба, цена, руковање депозитима, могућност резервације превоза, ресторана, активности и сл.
- ✓ **Е – трговина** (web портали и могућност резервисања 24/7)
- ✓ **Управљање односа са туристима CRM** (Customer Relationship Management) - прикупљање и управљање информацијама о гостима, собне услуге, употреба мини бара, интернет услуге и др.
- ✓ **GDS** (Global Distribution System) интерфејс – повезивање са глобалним дистрибутивним системима, који су настали обједињавањем централних резервационих система авио компанија ради пласмана хотелских капацитета. Уз националне мреже ови системи пружају: могућност умрежавања више корисника, вишеструко коришћење персоналних рачунара, брзо и ефикасно информисање, резервисање и куповину појединачних елемената путовања као и пакет аранжмана. Интензиван развој ових система у авио компанијама резултат је првенствено дерегулације ваздушног саобраћаја (увођење чартер летова и појаве low-cost компанија).

Први систем ове врсте на америчком тржишту увео је American Airlines кроз систем SABRE, шездесетих година прошлог века, а нешто касније шири се и на туристичке агенције као канале продаје. Средином осамдесетих година двадесетог века CRS се развија у глобални дистрибуциони систем GDS, који нуди широк спектар туристичких производа и услуга и обезбеђује механизме за комуникацију између авио компанија и туристичких агенција. Развој CRS у GDS интегрише туристичке услуге, користи CRS инфраструктуру и обезбеђује додатну вредност услуга. Убрзо су и друге велике компаније

¹⁰³ Барјактаровић, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 244

¹⁰⁴ Ibidem

¹⁰⁵ Његуш, А., 2010, *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр 156

приступиле увођењу савремених видова комуникације, па су настали следећи системи: на америчком региону APOLLO (United Airlines) и WORLDSPAN (настао спајањем DATAS System – Delta Airlines PARS System – TWA), у Европи GALILEO (Alitalia, British Airways, Swissair, KLM, Covia) и AMADEUS, а у Азији ABACUS.¹⁰⁶ Постоји и неколико мањих регионалних GDS као што су: Infini (Јапан), Ahess (Јапан), Taras (Кореја), Fantasia (Јужни Пацифик), Abacus (Азија-Пацифик) и др. који служе првенствено интересима специфичних региона или земаља. Два водећа лидера међу системима ове врсте у туризму и хотелијерству су AMADEUS и PEGASUS SOLUTIONS.

AMADEUS представља водећи глобални дистрибутивни систем у свету са тржишним учешћем од око 35%. Дневно се преко овог система врши више од два милиона резервација. Овај систем, чије је седиште у Мадриду и запошљава око 4.000 људи, присутан је у свим земљама Централне, Источне и Југоисточне Европе.

Следећи лидер из групе глобалних дистрибутивних система је PEGASUS SOLUTIONS, који је основан 1989. године у Даласу. Ова компанија је највећа на свету за заступање хотела, са највећи резервационим системом за електронске резервације. PEGASUS обезбеђује интернет и GDS дистрибуцију за више од 60.000 хотела, од чега је 40% лоцирано изван америчког подручја. Укључујући седиште компаније у Даласу, PEGASUS има представништва у 12 земаља и запошљава више од 1.200 људи.¹⁰⁷

Када је у питању on line резервација хотелског смештаја, лидер је **WorldRes**. Ова мрежа користи најповољнију технологију да уз ниже трошкове обезбеди алтернативу услугама хотелске резервације које се ослањају на GDS и друге системе. Уз приступ интернету свако може да се придружи овом систему, од великих међународних ланаца, до мањих независних хотела. Овај систем нуди ефективан, јефтин и једноставан начин да се промовише и продаје смештај преко интернета. Хотели немају трошак за приступ овом систему, али WorldRes наплаћује 10% провизију за сваку резервацију која се обави путем његовог сајта или 4% за резервацију преко сопственог сајта хотела. Овај систем има преко 40.000 чланова, а чланство у овом систему није ексклузивно, тако да је приступ могућ иако чланови већ учествују у неком другом систему.¹⁰⁸

У односу на авио компаније и турператоре, хотелијерство је доста каснило са формирањем сопственог система, а данас је готово немогуће замислити пословање било ког савременог хотела без постојања сопственог или укључивања у неки од постојећих резервационих система. Први компјутерски резервациони систем у хотелијерству HOLIDEX примењен је крајем 80-их година двадесетог века у хотелима Holiday Inn-a, а нешто касније почињу да га примењују и у хотелима Ramada, Marriott, Intercontinental, Hilton, Sheraton итд.¹⁰⁹

5.5 Предности употребе информационе технологије

Туризам, а самим тим и хотелијерство, одавно је попримило глобални карактер. Глобалне тенденције у хотелијерству испољавају се кроз просторну експанзију и

¹⁰⁶ Барјактаровић, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 246

¹⁰⁷ Ibidem

¹⁰⁸ Ibidem

¹⁰⁹ Барјактаровић, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 244

регионализацију, стандардизацију, компјутеризацију, сегментацију, диверзификацију и специјализацију. Како би опстало на тржишту, свако хотелско предузеће треба да се прилагођава глобалном начину пословања. Увођењем иновација повећавају се и шансе за успех на тржишту, а један од кључних фактора увођења иновативног менаџмента је комуникациони аспект. Учење кроз увођење инвација је критични фактор успеха у развоју нових производа у хотелијерству. Овакав приступ омогућава учење на грешкама.¹¹⁰

Туризам, као привредна делатност и део светске индустрије, добија нове могућности раста и ширења понуде, као и међународног повезивања захваљујући примени информационе технологије. Неке од предности примене ИТ огледају се у следећем:¹¹¹

- ✓ Обезбеђивање више информација у јединици времена, што доводи до повећања продуктивности одговарајућих функција у предузећу
- ✓ Могућност добијања потребних информација уз ниже трошкове, што значи и повећање економичности
- ✓ Великим и децентрализованим предузећима помаже да ефикасно користе информације по мањим организационим деловима, као и њихов повратак, тј. информативну интегрисаност великог предузећа
- ✓ Омогућава доношење оптималних одлука и бољу контролу спровођења планова и акција предузећа и др.

Примена ИТ омогућава огромну on-line потрошачку базу, што доводи до интензивније конкуренције на тржишту. Последица нове тражње и диверсификације услуга је неминовно ширење понуде на туристичком тржишту.

Предност примене ИТ је и у међународном повезивању што представља повезивање кроз активности и понуду водећих оператера у региону и свету и функционално или власничко повезивање и укључивање у међународне ланце и мреже (Hilton, Sheraton, Intercontinental и др.) Један од најважнијих потенцијала ИТ је у могућности прескакања одређених технолошких фаза у развоју и тако бржег сужавања технолошког јаза.¹¹²

Интеграција информација и пословних система остварује не само директне уштеде у потребним ресурсима и у времену потребном за обављање појединих операција, већ би и омогућила читав низ нових и напредних услуга заснованих на web-у, омогућавајући не само виши квалитет услуге, већ и већу флексибилност, чиме би остварила додатну конкуритивну предност над конкуренцијом и тако остварила и већу зараду.¹¹³

Хотелско предузеће мора да идентификује све сегменте корисника услуга, да утврди које услуге из понуђеног асортимана најчешће користи и у ком обиму, као и да утврди канале продаје које корисници најчешће користе и мотиве куповине услуга. Све ове информације су неопходне како би се промоционе активности, канали продаје, врсте услуга и цене прилагодили сваком сегменту посебно. За сваки тржишни сегмент

¹¹⁰ Черовић, С., Петровић, П., 2005, *Могућност иновирања – кључни фактор успеха у европској и глобалној хотелској индустрији*, Hotellink бр.6, стр. 21

¹¹¹ Чачић, К., 2010., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 311

¹¹² Петровић, П., Антевски, М., 2007, *Информациона и комуникациона технологија и људски капитал*, Зборник радова, Висока хотелијерска школа, Београд

¹¹³ www.racunalo.com прегледано дана 17.12.2013. године

неопходно је сазнати колика је стопа повраћаја гостију и колико новца се потроши по дану боравка у хотелу.¹¹⁴

Информације о корисницима, њиховим навикама, брз одзив на њихове жеље и сл. омогућавају виши квалитет услуга и уједно се и постиже предност над конкуренцијом, а неоспорна последица је повећање прихода. Пружање различитих комуникацијских услуга, посебно у хотелским системима, постао је незаобилазни део квалитетне услуге у целини. Модерна комуникацијска решења омогућавају нове услуге, које су додатни извор прихода. Плаћање on-line системима доноси многобројне предности, од бржег и једноставнијег продајног процеса за кориснике услуга до једноставније наплате за даваоце услуга. Аутоматизовани процеси директно воде до умањеног празног хода у пословању хотела што резултира смањењем трошкова и благовременим отклањањем могућих грешака. Све то доводи до подизања квалитета услуга, а самим тим и до увећања профита. Уз употребу ИТ радни процес је бржи и једноставнији, што доводи до унапређења пословања уз појефтинјење услуга. Примена савремене ИСТ, у комбинацији са ефикасним менаџментом и школованом и обученом радном снагом, је неопходна када су у питању будуће инвестиције у развоју туризма.

Успешно пословно управљање хотелима намеће потребу маркетинг орјентације у пословању, па према томе маркетинг стратегију и маркетинг микс хотела треба континуирано прилагођавати новим околностима у интерном и екстерном окружењу. Због турбулентних услова пословања и честих промена у захтевима и потребама потрошача, неопходно је стално вршити корекције маркетинг стратегије и прилагођавати маркетинг микс хотела захтевима тржишта у циљу што успешнијег пословања, а то подразумева сталну контролу маркетинг активности хотела.

Контрола не сме бити процес који се одвија неплански, већ мора бити део пословне филозофије која подразумева стално сагледавање насталих промена у екстерном и интерном окружењу, уочавање девијација и правовремено реаговање на исте.¹¹⁵ Најједноставнији начин да хотелска предузећа мере ниво квалитета је успостављање система праћења, тј. мониторинга жалби гостију, да би се знало чиме гости нису задовољни и како би се на време предузеле корективне акције. Једна од пракси коју хотели користе у ове сврхе, јесте анкета, али се овај метод показао мање ефективним у односу на мониторинг јер се њиме само мери ниво задовољства гостију, а ретко даје конкретне информације потребне за реаговање.

Обзиром да је динамични развој хотелијерства сврстао ову делатност на исти ниво са водећим гранама нафтне и аутомобилске индустрије, намеће се и потреба за усклађивањем хотелске понуде таквим кретањима. Менаџмент има кључну улогу и одговорност у процесу развоја и прилагођавања хотелске понуде савременим условима пословања.

¹¹⁴ Зечевић, Б., Ђорђевић, А., 2005, *Контрола маркетинга у хотелском пословању*, Hotellink бр. 6, стр.55

¹¹⁵ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., 1999, *Marketing for Hospitality and tourism*, Prentice Hall, 1999, p. 34

6 Резултати истраживања и анализа улоге информационих система као подршке тржишном позиционирању хотела Новог Сада

6.1 Пословање хотелске индустрије у Новом Саду

Када говоримо о новосадским хотелима, за њих је од кључног значаја формирање асортимана и квалитета којим би се обезбедило прилагођавање захтевима и променама на туристичком тржишту. Овај процес мора бити праћен стратегијским унапређивањем продајно – промотивних активности, успешном позиционирању хотела и високим нивоом конкурентности на туристичком тржишту. Од великог значаја су канали промоције, цене и продаје као инструмената маркетинг микса који су усмерени ка унапређењу укупног тржишног наступа хотелских предузећа Новог Сада на променљивом туристичком тржишту.

Структура смештајних капацитета у Новом Саду је разноврсна и на задовољавајућем је нивоу. Поред 27 категоризованих смештајних јединица, од 1* до 5*, у понуди се налази и 30 некатегоризованих, а укупан капацитет града је 3.788 лежаја.¹¹⁶

Према подацима РЗЗС, у 2008. години Нови Сад је посетило око 100.000 (од чега 45.000 страних) туриста и остварило око 185.000 (страни туристи су остварили око 95.000) ноћења.¹¹⁷ Следећа година била је кризна година за туризам услед настанка светске економске кризе, па је у 2009. години дошло је до знатног пада у туристичком промету. Наредне године бележе тенденцију раста туристичког промета, па је у 2012. години забележено 114.013 туриста, а у 2013. години за око 8% више, односно 117.499 туриста.

Нови Сад располаже са укупно 57 смештајних објеката, од чега је 26 хотела¹¹⁸ који су категоризовани од 1* до 5*. У наставку рада биће дат табеларни и графички приказ оствареног броја посета туриста и ноћења, као и капацитета искоришћености појединих хотела, који спадају у категорију од 3* до 5*.

Табела 11: Доласци и ноћења туриста у Новом Саду у периоду 2008-2013. године

Година	ДОЛАСЦИ			НОЋЕЊА			Просечна дужина боравка
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	
2008	100.000	55.000	45.000	185.000	90.000	95.000	1,85
2009	83.981	39.606	44.375	161.709	65.024	96.685	1,93
2010	92.620	41.870	50.750	168.347	68.181	100.166	1,82
2011	106.433	43.422	63.011	213.549	70.926	142.623	2,01
2012	114.013	48.323	65.690	231.289	79.845	151.444	2,03
2013*	117.499	44.307	73.192	240.512	77.534	162.978	2,05

Извор: *Статистички годишњак републике Србије*, Републички завод за статистику, Београд, 2012

*подаци за 2013. годину преузети су са сајта ТОС <http://www.srbija.travel/>, 24.05.2014

** просечна дужина боравка изражена је у данима

¹¹⁶ Извор: Референтна служба Републичког завода за статистику, 2013.

¹¹⁷ Стварни број туриста је знатно већи с обзиром да многи посетиоци нису регистровани као туристи (посетиоци Пољопривредног сајма, ЕХИТ фестивала, посете бродова итд.)

¹¹⁸ Извор: Референтна служба Републичког завода за статистику, 2013.

Табела 12: Остварен број посета и ноћења у Новом Саду у појединим хотелима у 2012. години¹¹⁹

Хотел	Број туриста	Број ноћења	Капацитет искоришћености
Best Western Prezident *****	8.321	10.855	63%
Парк *****	14.651	33.676	30%
Центар *****	7.170	15.420	56%
Сајам ***	2.193	4.238	22%
Нови Сад *****	14.400	25.684	48%

Извор: Статистички извештаји хотела за 2012. годину

На основу података из претходне табеле, долази се до закључка да већина хотела на подручју Новог Сада послују нерентабилно, тј. имају капацитет искоришћености мањи од 60%. Највећи капацитет искоришћености запажа се код хотела Best Western Prezident ***** од 63%, док је најнижи капацитет искоришћености код хотела Сајам *** 22%.

Критеријум за анализу хотела као основну врсту смештајних објеката заснива се на чињеници да Нови Сад као пословни, културно – спортски, геостратешки и административно - политички град представља важан извор укупне туристичке понуде Србије.

У наставку рада биће представљено пет најпосећенијих хотела у Новом Саду, а који су били укључени у истраживање за потребе израде овог рада.

Табела 13: Хотели у Новом Саду који су били укључени у истраживање смештајног капацитета града

Назив објекта	Категорија	Капацитет (број соба / лежаја)	Број запослених	Година изградње	Напомена
Хотел Best Western Prezident	*****	46 / 65	43	2009.	Пословни хотел
Хотел Парк	*****	227 / 438	158	1964.	Приватизован; Реновиран 2004.
Хотел Центар	*****	51 / 72	13	2010.	Пословни хотел
Хотел Нови Сад	*****	111 / 220	50	1981.	Приватизован; Реновиран 2007 -2013.
Хотел Сајам	***	71 / 139	25	1971.	Приватизован; Реновиран 2005.

Извор: Статистички извештаји хотела за 2012. годину

¹¹⁹ Званични подаци о туристичком промету у наведеним хотелима за 2013.годину нису били доступни у току израде овог рада

Хотел Парк *****

Хотел Парк се налази у ужем центру града и представља успешан пример квалитетне приватизације на просторима бивше Југославије. Хотел је изграђен 1964. године, а реновиран је 2004. године. Број запослених у хотелу је 158. Смештајни капацитет хотела је око 227 соба / 438 лежаја, што омогућава смештај великог броја гостију. Хотел располаже са два ресторана Ресторан Парк и Титов салон, а за потребе органзовања разних свечаности ту су Бал дворана (капацитет 600 места) и Банкет сала (капацитет 100 места). Гостима хотела на располагању су wellness центар, конгресни центар, кутак за децу, интернет кафе, перионица аутомобила, боксови за псе и др. Као потврду успешног улагања и пословања, хотел Парк је 2005. године добио две награде - Туристички цвет и Првомајску награду града Новог Сада.¹²⁰

Хотел Best Western Prezident *****

Хотел Best Western Prezident ***** је један од три хотела у Новом Саду који је категорисан са пет звездица. Хотел је изграђен 2009. године и налази се на веома атрактивној локацији, на око 100m удаљености од Новосадског сајма и на око пет минута вожње од центра града. У хотелу има 43 запослених, а смештајни капацитет је 46 соба / 65 лежаја. Намењен је првенствено пословним људима. Хотел нуди широк спектар услуга који чине луксузно опремљене собе, Wellness&Spa центар, паркинг за госте хотела, могућност изнајмљивања возила и др. Хотел је 2012. године на Међународном сајму туризма проглашен за најбољ бизнис хотел у Србији.¹²¹

Хотел Центар *****

Захваљујући својој локацији у строгом центру града, хотел Центар ***** је намењен углавном пословним људима. Хотел је изграђен 2010. године и тренутно има 13 запослених. Недостатак хотела јесте непостојање паркинга за госте, што је случај са свим хотелима у Новом Саду који се налазе у центру града. Смештајни капацитет хотела је 51 соба / 72 лежаја. Осим једнокреветних и двокреветних соба, у хотелу се налазе и два апартмана.¹²²

Хотел Нови Сад *****

Хотел Нови Сад ***** представља један од најатрактивнијих и најпопуњенијих хотела у граду, а налази се у непосредној близини железничке и главне аутобуске станице, на 5-10 минута вожње од центра града. Хотел је изграђен 1981. године, а реновиран је у периоду 2007 – 2013. године. Хотел је приватизован. У хотелу има 50 запослених, а смештајни капацитет је 111 соба / 220 лежаја. Ресторан хотела има капацитет од 250

¹²⁰ Преузето са сајта www.hotelparkns.com дана 17.12.2013. године

¹²¹ Преузето са сајта www.prezidenthotel.com дана 17.12.2013. године

¹²² Преузето са сајта www.hotel-centar.rs дана 17.12.2013. године

места, а гостима су на располагању и свечани салон, башта, аперитив бар, wellness центар и др.¹²³

Хотел Сајам ***

Због своје локације и природног окружења Хотел Сајам *** је погодан за пословне људе. Налази се у непосредној близини Новосадског сајма и на 10 минута вожње од центра града. Хотел је изграђен 1971. године, а реновиран 2005. године. Тренутно има око 25 запослених, а смештајни капацитет је 71 соба / 139 лежаја.¹²⁴

6.2 Резултати истраживања

Резултати у вези са анализом улоге информационих система као подршке управљању у хотелијерству Новог Сада, приказани су на основу истраживања које је извршено у пет хотела у Новом Саду (хотел Центар****, хотел Парк*****, хотел Сајам***, хотел Нови Сад****, хотел Prezident Best Western*****). Подаци су прикупљани техником анкетирања, а употребом упитника као инструмента за прикупљање података. Интерпретација резултата представљена је текстуално и у облику графикана. Неопходно је нагласити чињеницу да извори података, њихова структура и обим ограничавају веродостојност представљених резултата.

1. Степен оспособљености запослених у хотелској индустрији на територији Новог Сада за рад на рачунару

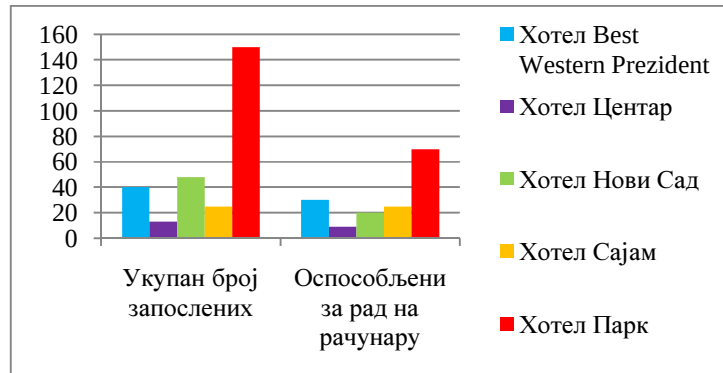
Однос укупног броја запослених у пет наведених хотела у Новом Саду и оних који су оспособљени за рад на рачунару је на незадовољавајућем нивоу, обзиром да је свега 56% од укупног броја запослених информатички писмено и оспособљено за рад на рачунарима. Највећа одступања уочена су у хотелима Парк***** и Нови Сад****. Имајући у виду да је информатичка писменост и оспособљеност запослених за рад на рачунару један од главних предуслова за успешну примену информационих технологија у хотелима, предлаже се додатна едукација запослених. У прилог овоме иде и податак да сам током истраживања и прикупљања података наишла на потешкоће код добијања одговора на поједина питања, као нпр. да ли одређени хотел има информациони систем и да ли се налази у неком информационом систему, као и на питање да ли се у хотелима примењује систем интелигентних соба. Разлог за ове потешкоће био је неразумевање термина као што су хотелски информациони систем, централни резервациони систем, интелигентне собе итд. Иако се уз додатно појашњење питања дошло до одговора, овакви недостаци и недостаци слични овим требали би се превазићи у савременом пословању хотела.¹²⁵

¹²³ Преузето са сајта www.hotelnovisad.co.rs дана 17.12.2013. године

¹²⁴ Преузето са сајта www.hotelsajam.co.rs дана 17.12.2013. године

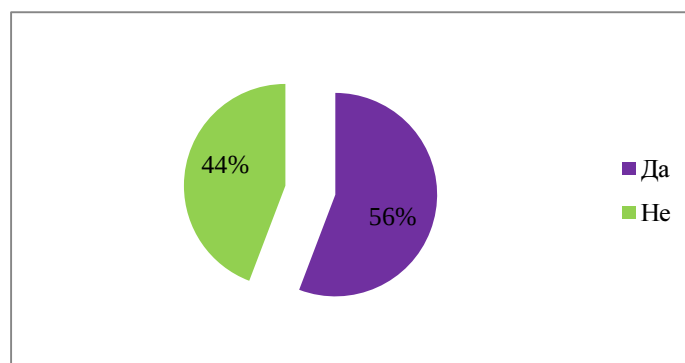
¹²⁵ Черовић, С., Батић, С., 2014, *Information systems support to the hospitality management of Novi Sad*, научни рад на Међународној научној конференцији Синтеза 2014, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.11

Графикон 3: Однос укупног броја запослених у хотелу и оспособљених за рад на рачунару



Извор: Сопствено истраживање

Графикон 4: Процентуални удео запослених у хотелу који су оспособљени за рад на рачунару

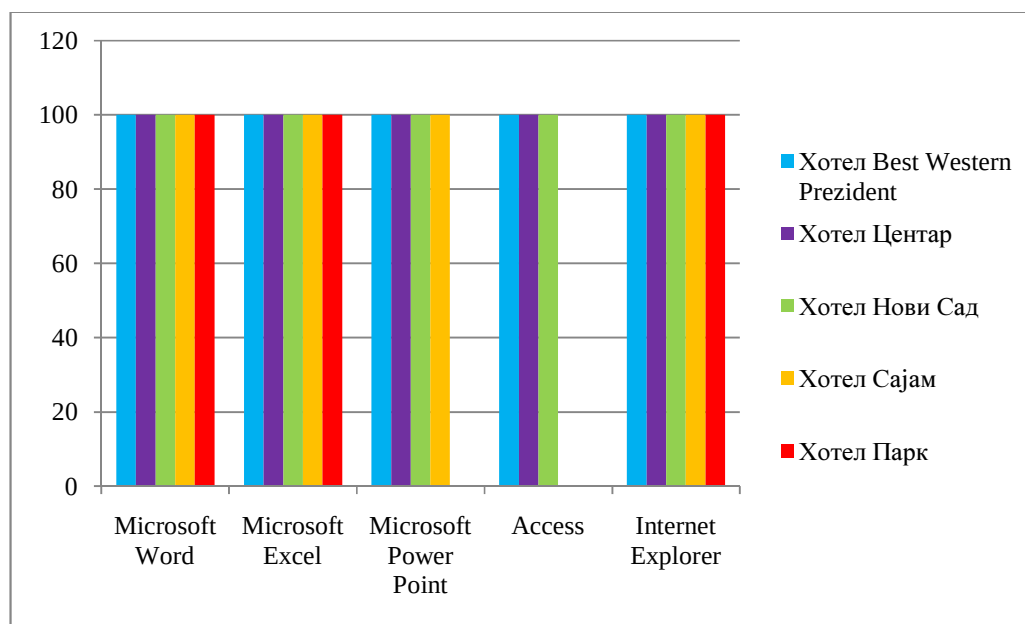


Извор: Сопствено истраживање

На основу врста програма које су у употреби у испитаним хотелима, изведен је закључак да је оспособљеност запослених за рад на рачунарима на средњем нивоу и да је у питању једнострани информатичка писменост запослених. Овом закључку иде у прилог чињеница да су код свих пет хотела у питању основни програми за обраду текста и нумеричких података, као и претрагу интернета, а да се ни у једном од наведених хотела не користи програм за прављење базе података или сл.¹²⁶

¹²⁶ Черовић, С., Батић, С., 2014, *Information systems support to the hospitality management of Novi Sad*, научни рад на Међународној научној конференцији Синтеза 2014, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.12

Графикон 5: Програми које запослени у хотелу користе на рачунарима



Извор: Сопствено истраживање

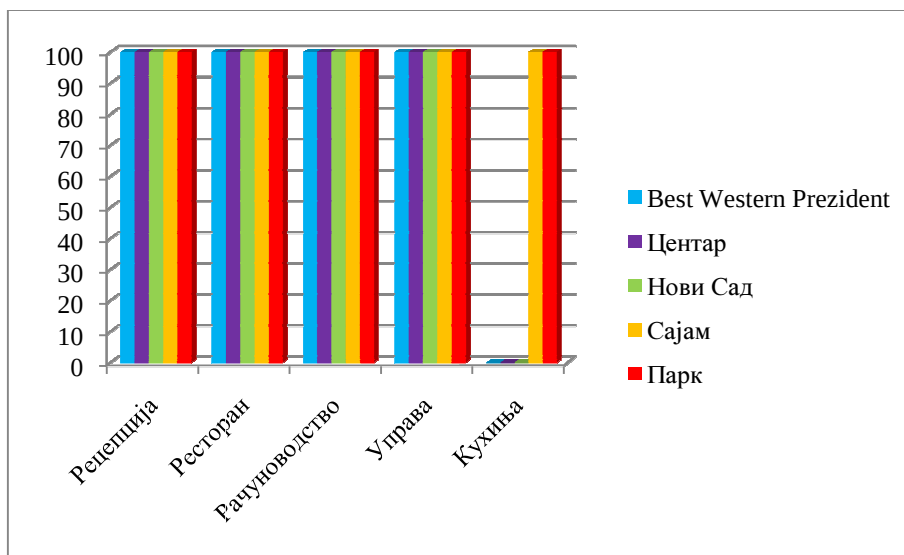
Податак који је мало забрињавајући је да у два од пет испитаних хотела не постоји стручно лице за рад и одржавање рачунара. Имајући у виду да је тек половина од укупног броја запослених оспособљена за рад на рачунарима и то на средњем нивоу, као и неопходност примене информационих технологија у свакодневном пословању хотела, недостатак особља са посебним информатичким образовањем је проблем који треба решити што је пре могуће. Имајући у виду претходно наведено, алармантна чињеница је то што је у свих пет хотела заступљен став менаџмента да је степен употребе информационих технологија у хотелу на задовољавајућем нивоу, као и да тренутно не постоји потреба за унапређењем истог.

2. *Квалитет услова за примену информационе технологије у хотелској индустрији Новог Сада*

У испитаним хотелима запажена је примена рачунара на следећим радним местима: рецепција, ресторан, рачуноводство, управа и кухиња. Обзиром да је само код два од пет испитаних хотела заступљена употреба рачунара у кухињи, предлаже се његово увођење и примена у циљу боље повезаности са осталим секторима хотела, а првенствено рестораном како би се постигао већи степен ефикасности и ефективности у свакодневном пословању.¹²⁷

¹²⁷ Черовић, С., Батић, С., 2014, *Information systems support to the hospitality management of Novi Sad*, научни рад на Међународној научној конференцији Синтеза 2014, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.13

Графикон 6: Радна места у хотелима на којима се користе рачунари



Извор: Сопствено истраживање

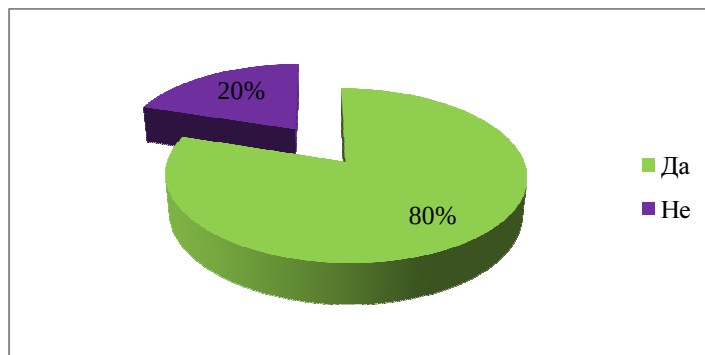
Позитивна је чињеница да се у свих пет хотела користи интернет, као и да је гостима је омогућена његова употреба путем ADSL или Wireless конекције. Приликом испитивања утврђено је да у свим хотелима постоје базе података које се ажурирају (базе података о гостима, књиговодствене, о запосленима, о смештајним јединицама, о ресторанском пословању и о допунским услугама), а да се у пословању четири хотела користе искључиво сопствене базе података, док се само у једном користе и подаци из туђих база података.

Интернет презентација, као један од најважнијих елемената примене савремених информационих технологија, присутна је код свих пет хотела, као и могућност on-line резервације. У свим испитаним хотелима примењује се електронско пословање у следећим облицима: продаја, размена документације, трансфер новца, платне картице, електронска пошта и видео конференције.

Резултати истраживања показују да у 80% хотела који су обухваћени истраживањем постоји хотелски информациони систем. Нешто је лошија ситуација када је у питању присутност хотела у неком од централних резервационих система, где је тај проценат 60%. Оваква слика делимично је последица претходних приказаних резултата (низак степен оспособљености запослених за рад на информационом системима, недовољно информатички едуковано особље, низак ниво свести о потреби за присутношћу хотела у централним резервационим системима и сл.)¹²⁸

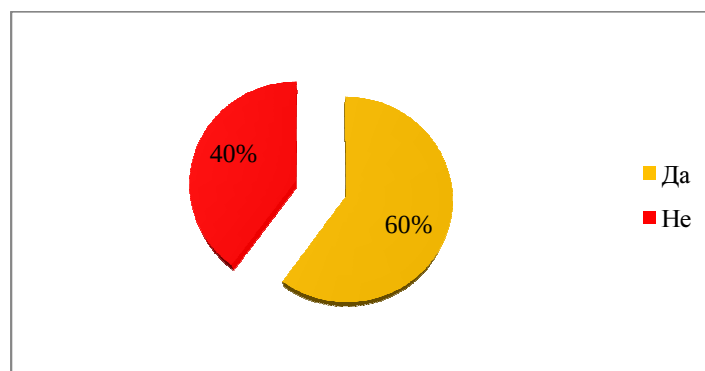
¹²⁸ Черовић, С., Батић, С., 2014, *Information systems support to the hospitality management of Novi Sad*, научни рад на Међународној научној конференцији Синтеза 2014, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 14

Графикон 7: Процентуални однос заступљености хотелског информационог система у испитаним хотелима на подручју Новог Сада



Извор: Сопствено истраживање

Графикон 8: Процентуални удео хотела који се налазе у неком од централних резервационих система



Извор: Сопствено истраживање

У три од пет анализираних хотела, што чини 60%, постоји делимична примена Smart room контроле, тј. примена система интелигентних соба. У овим хотелима примењено је само неколико сегмената овог система, а то су: заступљеност електронских кључева, контрола електричне енергије и воде у собама, као и СОС аларми, док нпр. сегмент климатизације није регулисан овим системом, као ни многи други које нуди систем интелигентних соба. У преостала два хотела систем интелигентних соба још увек није наишао на примену ни у једном сегменту, чак ни у примени електронских кључева.

Иако је систем Smart room контроле новији тренд и постоје бројни недостаци и проблеми у испитаним хотелима који имају већи приоритет решавања, не треба губити из вида предност увођења овог система у пословање хотела обзиром на његове предности које су неведене у претходном делу рада.¹²⁹

¹²⁹ Ibidem

7 Закључак

Значај Новог Сада за развој туризма у Србији најбоље се може увидети уколико се сагледају резултати добијени на основу SWOT анализе. Захваљујући стратешки добром положају на европским саобраћајницама, постојању манифестација које су од интернационалног значаја, богатом културно – историјском наслеђу, као и чињеници да се туризам у све већој мери планира на принципима одрживог развоја, Нови Сад представља значајан потенцијал Србије за стицање боље позиције на туристичком тржишту. Међутим, последице које је Србија претрпела због неповољности на политичкој и економској сцени, одразиле су се и на туризам Новог Сада. Приметно је побољшање по питању туристичког промета и прихода оствареног од туризма у последњих неколико година, али изгубљено поверење потрошача још увек није у довољној мери повраћено. Ка томе свакако треба тежити путем додатних улагања у креирање туристичког производа.

Тренутно највећи проблем представља непостојање интегрисаног туристичког производа на подручју Новог Сада, као и сарадња међу привредним субјектима, која је на незадовољавајућем нивоу. Стратегијско управљање маркетинг активностима потребно је поставити на што виши ниво, како би се постигао ефикаснији и ефективнији развој туризма у Новом Саду. Недостатак представља и слаба развијеност посебних маркетинг служби, чијим радом би се побољшало предвиђање промена у окружењу и планирање будућности.

Како је већ познато, примена маркетинга у туризму ослања се на концепт маркетинг микса. Најоптималнијом комбинацијом његових елемената могу се постићи најпожељнији ефекти. Цена туристичког производа требало би да најпотпуније одрази укупне циљеве пословања. Може се рећи да у Новом Саду цене углавном одговарају типу и квалитету услуга, али оно што би требало променити јесте формирање посебних сектора за креирање цена, који тренутно не постоје. Заступљеност промотивних активности је на задовољавајућем нивоу, с тим што би требало уложити додатне напоре у побољшање личне продаје и унапређења продаје.

Стратегија развоја хотелског производа Новог Сада је изузетно актуелна тема која препознаје значај туризма за развој националне привреде. Задовољство гостију је од пресудног значаја за реализацију маркетиншких циљева хотелских предузећа јер је један од основних циљева задржати постојеће и придобити нове госте.

У раду је указано на чињеницу да се развојем туризма хотелска предузећа окрећу стратегији диференцирања понуде према одрђеном сегменту потрошача. Такође је указано и на то да је тржишна позиција једног хотелског предузећа резултат његовог свеукупног сагледавања и познавања карактеристика потрошача. Менаџмент хотелских предузећа неопходно је ускладити са укупним привредним и туристичким развојем града. У раду је нагласак стављен на пословање хотелских предузећа, избор начина раста и развоја, избор стратегије, примени маркетинг концепције и потреби диференцирања елемената маркетинг микса.

Сагледавањем резултата до којих се дошло истраживањем, може се извести закључак да је примена информационих система у пословању хотелске индустрије у Новом Саду на задовољавајућем нивоу, али да су неопходна будућа унапређења на овом пољу. Улога информационих система у управљању хотелима у Новом Саду је велика, али су могућности њихове примене у пословању недовољно искориштене.

Ако се узме у обзир чињеница да интернет представља најважнију платформу електронске трговине, као и да његова употреба као главног комуникационог канала, који истовремено омогућава смањење трошкова пословања и повећање броја потрошача, позитивну слику даје податак да се у свим испитаним хотелима употребљава интернет, као и да свих пет хотела имају интернет презентацију и могућност on-line резервације.

Задовољавајућа ситуација је и када су у питању хотелски информациони системи, обзиром да 80% од испитаних хотела поседује свој информациони систем. Међутим када је у питању учешће хотела у централним резервационим системима, ситуација није баш повољна, обзиром да се свега 60% од испитаних хотела налази у неком од централних резервационих система. У циљу промене овакве слике неопходно је подизање свести менаџмента хотела о важности учешћа хотела у CRS.

Имајући у виду да је Нови Сад један од водећих туристичких центара у Србији, као и да овај град полаже много наде и труда у туризам као једну од водећих привредних грана региона, поражавајућа је чињеница да је свега 56% од укупног броја запослених у испитаним хотелима оспособљено за рад на рачунарима, као и да је њихова информатичка писменост једнострана и заснива се на употреби најосновнијих програма.

Сходно наведеном, може се закључити да Нови Сад представља туристичку дестинацију која тек треба да достигне своју пуну афирмацију додатним улагањима у маркетинг активности и потпунијим коришћењем његових потенцијала, као и да унапређење проивода и осталих инструмената једног тржишног наступа представља једно од најважнијих подручја његовог будућег раста и развоја. У том циљу неопходно је стално унапређивање продајно промотивних активности, истраживање тржишта и конкуренција, праћење развоја и примена информационих система, што ће за резултат имати бољу тржишну позицију и конкурентност хотелског предузећа.

Како би се олакшало управљање пословањем хотела и побољшала слика Новог Сада на туристичком тржишту, неопходно је улагање у додатну едукацију запослених и континуирано праћење светских трендова у примени информационих технологија у пословању хотела. Недовољна информатичка писменост и недовољна употреба информационе технологије могу имати негативне ефекте на пословање хотела, што непосредно утиче на положај хотелске индустрије на ширем туристичком тржишту. Потенцијали, шансе и снаге које Нови Сад поседује морају бити ојачани развојем информатичке културе, јер је висок степен примене информационо - комуникационих технологија један од услова за укључивање хотелске индустрије у европске интеграције.

На основу горе наведеног, оправдане су и полазне хипотезе овог рада, да је употреба информационих технологија у пословању хотела у Новом Саду на задовољавајућем нивоу, али да потенцијали нису довољно искориштени, као и да успешна политика у хотелијерству мора да буде спремна на сталне промене које представљају стратегију позиционирања на туристичком тржишту.

8 Литература

1. Ansoff, I., and McDonnell, E., 1990, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall
2. Ansoff I., 1965, *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth
3. Бакић, О., 1988., *Стратегијско планирање туристичког производа*, Научна књига, Београд
4. Бакић, О., 2008., *Маркетинг у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд
5. Барјактаровић, Д., 2013, *Управљање квалитетом у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд,
6. Gold, M. and Campbell, A., 1987, *Strategies and Styles*, Basil Black Well, Oxford
7. Зечевић, Б., Ђорђевић, А., 2005, *Контрола маркетинга у хотелском пословању*, Hotellink бр. 6
8. Јовановић, В., Ђурђев, Б., et al, 2012, *Географски информациони системи*, Универзитет у Новом Саду и Универзитет Сингидунум у Београду, Београд
9. Kotler, P., цит., 1989, *Управљање маркетингом*, Информатор, Загреб
10. Kotler, P., 1996, *Управљање маркетингом*, Northwestern University, Illinois
11. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., 1999, *Marketing for Hospitality and tourism*, Prentice Hall
12. Кончар, Ј., 2003, *Електронска трговина*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет, Суботица
13. Косар, Ј., 2008, *Хотелијерство I*, Висока школа струковних студија, Београд
14. Levitt, T., 1986, *Die Macht des Kreativen Marketing*, ECON Praxis, Düsseldorf
15. Милковић, В., 2003, *Петроварадин и Срем – мистерија прошлости*, Друштво за популаризацију науке Нови Сад, Нови Сад
16. Милисављевић, М., 1995, *Основи стратегијског менаџмента*, Пословна школа Мегатренд, Београд
17. Његуш, А., 2010, *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд
18. Његуш, А., 2009, *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд
19. Његуш, А., предавање из предмета *Географски информациони системи*, јун 2013, Универзитет Сингидунум, Београд
20. Петровић, П., Антевски, М., 2007, *Информациона и комуникациона технологија и људски капитал*, Зборник радова, Висока хотелијерска школа, Београд
21. Попеску, Ј., 2002, *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд
22. Porter, E.M., 1980, *Corporate strategy*, The Free press New York
23. Статистички годишњак републике Србије, 2012, Републички завод за статистику, Београд
24. Стојановић, Н., Сворцан, Н., 2007., *Примена и значај Интернета у модерној хотелској индустрији*, Зборник радова, Висока хотелијерска школа, Београд
25. Спасић, В., 2003, *Трансфер технологија као развојна стратегија предузећа у туризму*, ауторско издање, Београд
26. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С., 2000, *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд
27. Унковић, С., Зечевић, Б., 2011, *Економика туризма*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд

28. Унковић, С., 2001, *Економика туризма*, Савремена администрација, Београд
29. Унковић, С., Зечевић, Б., 2006, *Економика туризма*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд
30. UNWTO General Assembly 19th Session, Tourism towards 2030 Global Overview, 2011
31. Чачић, К., 2010, *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд
32. Черовић, С., 2009, *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд
33. Черовић, С., 2003, *Менаџмент у туризму*, Чигоја штампа, Нови Сад
34. Черовић, С., 2002, *Стратегијски менаџмент туристичке привреде Србије*, Желнид, Београд
35. Черовић, С., Петровић, П., 2005, *Мogućност иновирања – кључни фактор успеха у европској и глобалној хотелској индустрији*, Hotellink бр.6
36. Черовић, С., Батић, С., 2014, *Information systems support to the hospitality management of Novi Sad*, научни рад на Међународној научној конференцији Синтеза 2014, Универзитет Сингидунум, Београд
37. Черовић, С., Батић, С., 2008, *Competitiveness and Positioning In Tourism*, Facta Universitatis – Economics and Organisation, issue 2/2008.
38. www.ceeol.com
39. www.unwto.org
40. www.srbija.travel
41. www.nbs.rs
42. www.novisad.rs
43. www.turizamns.rs
44. www.novisadtourism.com
45. www.karlovcic.co.rs
46. www.znanje.org
47. www.racunalo.com
48. www.hotelparkns.com
49. www.prezidenthotel.com
50. www.hotel-centar.rs
51. www.hotelnovisad.co.rs
52. www.hotelsajam.co.rs

9 Преглед слика, шема, табела и графикана

Слика 1 Петроварадинска тврђава	39
Шема 1: Модел кластера стратегије.....	25
Шема 2 Животни циклус интегрисаног туристичког производа	37
Шема 3 Развојни циклус парцијалног туристичког производа.....	37
Табела 1: Смештајни капацитети у Србији 2008 – 2012. године	14
Табела 2: Доласци и ноћења у Србији 2008 – 2013. године	14
Табела 3: Девизни прилив у Србији 2008 – 2013. године	14
Табела 4: Остварена ноћења иностраних туриста по земљама у 2013. години	15
Табела 5 SWOT анализа туризма Новог Сада.....	23
Табела 6 Ценовник хотела Best Western Prezident *****	42
Табела 7 Ценовник хотела Парк *****	43
Табела 8 Ценовник хотела Сајам ***	43
Табела 9 Ценовник хотела Нови Сад ***	43
Табела 10 Ценовник хотела Центар *****	43
Табела 11: Доласци и ноћења туриста у Новом Саду у периоду 2008-2013. године	64
Табела 12: Остварен број посета и ноћења у Новом Саду у појединим хотелима у 2012. години	65
Табела 13: Хотели у Новом Саду који су били укључени у истраживање смештајног капацитета града	65
Графикон 1 : Приказ удела региона на светском туристичком тржишту за 2010. годину (%)	12
Графикон 2: Приказ удела региона на светском туристичком тржишту за 2030. годину (%)	12
Графикон 3: Однос укупног броја запослених у хотелу и оспособљених за рад на рачунару	68
Графикон 4: Процентуални удео запослених у хотелу који су оспособљени за рад на рачунару.....	68
Графикон 5: Програми које запослени у хотелу користе на рачунарима	69
Графикон 6: Радна места у хотелима на којима се користе рачунари.....	70
Графикон 7: Процентуални однос заступљености хотелског информационог система у испитаним хотелима на подручју Новог Сада	71
Графикон 8: Процентуални удео хотела који се налазе у неком од централних резервационих система.....	71