

UNIVERZITET „SINGIDUNUM“
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

Upravljanje marketingom u hotelskoj industriji Novog Sada

Mentor:
Prof. dr Slobodan Čerović

Student:
Todorica Barjaktarović
Br. Indeksa: 405906/2009

Beograd, 2012.

Sadržaj

UVOD.....	4
1. PRIRODNE , KULTURNO - ISTORIJSKE I ANTROPOGENE OSNOVE TURIZMA NOVOG SADA.....	7
1.1 . TURISTIČKO - GEOGRAFSKI POLOŽAJ NOVOG SADA.....	9
1.2. PRIRODNO-GEOGRAFSKE OSNOVE TURIZMA NOVOG SADA.....	11
1.2.1 Geografske karakteristike Novog Sada.....	11
1.2.2. Klimatske karakteristike Novog Sada.....	12
1.2.3. Hidrološke karakteristike Novog sada.....	13
1.2.4. Biljni svet.....	14
1.3. ANTROPOGENE OSNOVE TURIZMA NOBOG SADA.....	15
1.3.1. Istorijski razvoj Novog Sada.....	15
1.3.2. Kulturna dobra i ustanove kulture Novog Sada.....	17
1.4.SAOBRAĆAJNA INFRASTRUKTURA.....	20
1.5. TURISTIČKO TRŽIŠTE NOVOG SADA.....	25
1.5.1.TURISTIČKA TRAŽNJA.....	27
1.5.2. TURISTIČKA PONUDA.....	30
1.5.3.OSTVARENI REZULTATI U POSLOVANJU TURISTIČKE PRIVREDE ..	33
1.5.4.SMEŠTAJNA PONUDA NOVOG SADA	39
2. MARKETING KONCEPT HOTELIJERSTVA NOVOG SADA.....	45
2.1. POJAM MARKETINGA I NJEGOVA PRIMENA U TURIZMU	45
2.2. UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENATA TRŽIŠNOG NASTUPA HOTELSKIH PREDUZEĆA	47
2.2.1. PRIMENA KONCEPTA MARKETING MENADŽMENTA.....	47
2.2.2. KREIRANJE HOTELSKOG PROIZVODA.....	51
2.2.3. CENA KAO FAKOR KONKURENTNOSTI.....	52
2.2.4. ULOGA PROMOCIJE U POZICIONIRANJU HOTELA	56
2.2.5. KANALI PRODAJE HOTELSKOG PROIZVODA	65
2.3. ANALIZA SEZONSKOG KARAKTERA IZABRANIH HOTELA.....	70
2.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O PRIMENI INSTRUMENATA MARKETING MIKSA U NOVOSADSKIM HOTELIMA.....	75
3. UPRAVLJANJE MARKETING AKTIVNOSTIMA.....	78
3.1. TEORIJSKE OSNOVE UPRAVLJANJA HOTELSKIM PREDUZEĆEM	78
3.2. OFANZIVNE STRATEGIJE.....	81
3.3. GENERIČKE STRATEGIJE	82
3.4. DEFANZIVNE STRATEGIJE	84
3.5. PRAVOVREMENE I POZICIONE STRATEGIJE	85
3.6. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM.....	87
3.6.1. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom hotelskih preduzeća Novog Sada	87
3.6.2. Osnovne karakteristike strategijskog upravljanja hotelskim proizvodom	89
3.6.3. Metode i tehnike strategijskog menadžmenta.....	90
3.6.4. Utvrđivanje misije hotelskog preduzeća.....	92
3.6.5. Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeća Novog Sada.....	93
3.6.6. Funkcija kontrole strategijskih ciljeva u hotelskim preduzećima.....	95

ZAKLJUČAK	98
LITERATURA	100

UVOD

Savremeno upravljanje hotelskim preduzećem skoncentrisano je na formulisanje celovitog razvojnog okvira i adekvatne turističke politike, čime se uvažava i postojanje različitih elemenata unutar hotelskog sistema i stvaranja njihovog skladnog odnosa sa konkretnim okruženjem. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja.

Hoteli se smatraju reprezentativnom vrstom objekta u hotelijerstvu, s obzirom da njihovo funkcionisanje oslikava sve suštinske karakteristike i specifičnosti delatnosti. Hoteli nas predstavljaju, oni su ogledalo naše kulture i mentaliteta, naše kopče sa spoljnim svetom. Tržišna realnost čini dobre hotele još boljim, ali neodgovarajuće eliminiše iz konkurencije. Treba poći od činjenice da je za turiste hotel, njihov drugi dom, s toga od njega očekuju sigurnost, utočište, prijatnu i opuštenu atmosferu, urednost i toplinu.

Predmet rada predstavlja analiza turizma Vojvodine i turizma i hotelijerstva Novog Sada, kao i analiza zastupljenosti marketinga i elemenata marketing miksa u hotelijerstvu Novog Sada.

Primarni cilj ovog rada je da se ovim putem Novi Sad predstavi kao turistička destinacija i da se ukaže na trenutnu situaciju u zastupljenosti marketing aktivnosti u poslovanju hotelskih subjekata, kao i predloge za poboljšanje rezultata hotelskih preduzeća u budućnosti.

Stepen izraženosti problematike obuhvata dosadašnja istraživanja koja su pokazala da je neophodno izbeći uvažavanje samo tržišta ili samo potencijala hotelskog preduzeća i obezbediti usklađenost između postizanja konkurentne prednosti na tržištu i internih sposobnosti. Stoga, treba obratiti pažnju na primeni savremenih koncepata marketinga i menadžmenta u kojima strategijsko upravljanje pozicijom preduzeća odgovara uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost mogu predvideti. Potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije pri izboru jednog od mogućih "paketa-ponude" na tržištu koji se posebno dizajnira. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja.

Kada su u pitanju **metodski postupci i tehnike**, podaci koji će se u radu navoditi dobijeni su pre svega putem sekundarnih istraživanja, metodom statističke analize, analize jaza-gepa, dijalektičko-logičkom metodom, kao i metodama intervju i anket. Korišćena je SWOT analiza, finansijska analiza i strategijsko planiranje.

Glavna hipoteza ovog rada je da za postizanje višeg nivoa poslovnih performansi u novosadskom hotelijerstvu, neophodno je osloniti se na što potpunije zadovoljavanje potreba i želja potrošača odnosno turista.

Kao **pomoćne hipoteze** u ovom radu mogu navesti sledeće:

- stepen satisfakcije potrošača je presudan za realizaciju marketinških ciljeva hotelskih preduzeća;
- osnovni nedostatak turizma Novog Sada predstavlja nepostojanje integrisanog turističkog proizvoda.

Kada je u pitanju **struktura rada**, u prvom poglavlju obrađene su osnovne karakteristike turizma grada Novog Sada. Drugo poglavlje okrenuto je sagledavanju celokupne hotelske ponude u Novom Sadu, dok treće poglavlje predstavlja analizu primene koncepcije marketing menadžmenta u poslovanju hotela u Novom Sadu.

Zaključak-Zahvaljujući strateški dobrom položaju na evropskim saobraćajnicama, postojanju manifestacija koje su od internacionalnog značaja, bogatom kulturno - istorijskom nasleđu, kao i činjenici da se turizam u sve većoj meri planira na principima održivog razvoja, Novi Sad predstavlja značajan potencijal Srbije za sticanje bolje pozicije na turističkom tržištu. Međutim, posledice koje je Srbija pretrpela zbog nepovoljnosti na političkoj i ekonomskoj sceni, odrazile su se i na turizam Novog Sada. Primetno je poboljšanje po pitanju turističkog prometa i prihoda ostvarenog od turizma u poslednjih nekoliko godina, ali izgubljeno poverenje potrošača još uvek nije u dovoljnoj meri povraćeno. Ka tome svakako treba težiti putem dodatnih ulaganja u kreiranje turističkog proizvoda. Svakako da menadžment u hotelijerstvu predstavlja kritičnu aktivnost sa stanovišta pretpostavki i mogućnosti uspešnog opstanka, rasta i razvoja hotelskog

preduzeća. Dokazano je da je to kompleksan i sveobuhvatan proces koji nastaje i razvija se u hotelskom preduzeću, formirajući specifičan i relativno trajan model ponašanja koji razlikuje jedno preduzeće u hotelijerstvu od drugih. Osnovni problem predstavlja nepostojanje integrisanog turističkog proizvoda i loša saradnja među privrednim subjektima. Iako su se nepovoljnosti na političkoj i ekonomskoj sceni loše odrazile na turizam cele Srbije, Novi Sad u poslednjih par godina beleži porast turističkog prometa i na taj način zauzima bolju poziciju na turističkom tržištu.

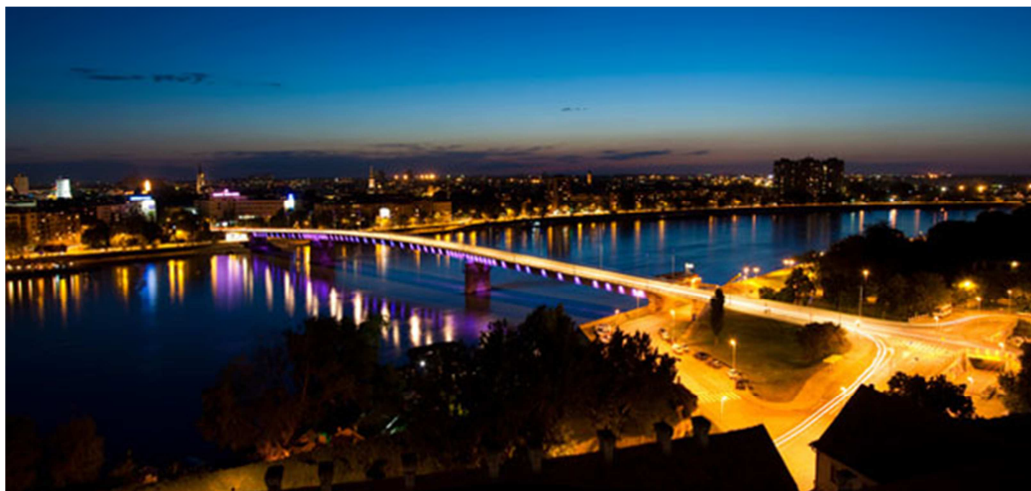
Ključne reči: marketing, menadžment, hotelijerstvo, turizam, proizvod

1. PRIRODNE , KULTURNO - ISTORIJSKE I ANTROPOGENE OSNOVE TURIZMA NOVOG SADA

Gledan sa neba, Novi Sad se otkriva ravničarski reljefno, kao pregledno raširen i prostorno otvoren grad. Istorijska gromada Petrovaradinske tvrđave s desne strane Dunava, a sa leve vertikala centralne Pošte, masivne horizontale SPENS-a i NIS-a, elegantni oval Banovine. Oku se podatno nude i zelene oaze parkova, a svuda unaokolo širi se izuvijani lavirint ulica i uličica, sečen pravilnim hodom prostranih bulevara. Tu je naravno i Dunav kao asimetrična, moćna osa grada, pa uz njega položeno izduženo telo keja i Štranda – najlepše gradske plaže duž čitavog toka velike reke. A tu su ponovo i mostovi bez kojih smo jedno vreme bili da bismo ih iznova izgradili. Biće ih još, uskoro.

Gledano planetarno, eto grada po tradicijom bogatoj meri Panonske nizije, u kome uspeva sve, od sačuvane secesije do arhitektonske postmoderne. Njegov meridijanski najpopularniji današnji zaštitni znak je muzički festival EXIT, a kao nekada, i sada su tu temeljne institucije srpske kulture: Matica srpska, Srpsko narodno pozorište, Sterijino pozorje... Uz to, naš grad, kao retko koja od evropskih destinacija, s pravom može poneti i epitet multinacionalne, multikulturalne i multikonfesionalne metropole u malom, u kojoj se razlike doživljavaju kao prednost. Svedoči o tome i rad Novosadskog pozorišta/Újvidéki színház, Univerzitet sa 19 fakulteta i specijalizovanim katedrama na kojima se nastava održava na jezicima nacionalnih manjina ili je njihovom izučavanju namenjena. Svedoči i mnogo toga drugog što je živa materija novosadske svakodnevice.

Slika br.1. Panorama Novog Sada



Izvor: www.novisad.rs

Gledano po meri države - Novi Sad je glavni grad Autonomne pokrajine Vojvodine, drugi po veličini u Srbiji, u kome živi između 300 i 400 hiljada ljudi. Jezik ekonomije dodao bi i da je to najperspektivniji grad u današnjoj Srbiji, sa ogromnim potencijalom, ne samo zato što raspolaže najobimnijom budžetskom stavkom po glavi stanovnika već i zbog dobro postavljenih razvojnih projekata.

Politički gledano – zajednica sa izgrađenim institucijama uprave koje danas vode predstavnici demokratske koalicije, sabrani oko zajedničkog slogana: “Za evropski Novi Sad”.¹

A iz obične građanske perspektive, nipošto prizemne već presudne, eto zajednice koja se može dičiti svojom trovekovnom prošlošću čiji najbolji tragovi još traju i zrače, a u kojoj se da živeti i mirno i dinamično, uz sve nastupajuće i već prisutne slike i prilike tehnološki i drugačije zahuktalog XXI veka.

Novosađani sve to već znaju. Svi ostali su dobrodošli.

¹ www.novisad.rs

1.1 . TURISTIČKO - GEOGRAFSKI POLOŽAJ NOVOG SADA

Novi Sad se nalazi u centralnom delu prostrane vojvođanske ravnice , u području Fruške gore , na raskrsnici puteva kojima su se vekovima kretali mnogobrojni narodi Evrope .

Novi Sad ima izuzetno dobar geografski , a samim tim i tranzitno - turistički položaj . Prostire se između $45^{\circ} 15''$ severne geografske širine i $19^{\circ} 51''$ istočne geografske dužine . Smešten je , sa jedne strane u Bačkoj ravnici , a na drugoj na obroncima Fruške gore . Fruška gora sa Dunavom predstavlja najlepši deo gradske okoline . Grad leži na levoj obali Dunava , na prosečnoj nadmorskoj visini od metara 70-80 .

Slika br.2. Mapa Novog sada



Izvor: www.vidovdanskonaselje.com

Vojvodina ima najgušću mrežu kopnenih i vodenih puteva i pruga, a time i Novi Sad kao njen glavni grad predstavlja saobraćajni čvor, najveći u ovom delu Srbije. Prioritetni značaj za Novi Sad imaju drumske saobraćajnice, magistralnih i regionalnih karakteristika. Saobraćajnica BG - NS - SU (E-75) veoma je važna, jer se na severu nadovezuje kod Segedina na saobraćajnice međunarodnog značaja, te povezuje Novi Sad sa Srednjom, odnosno Severno-Zapadnom Evropom, a prema jugu ima ulogu povezivanja sa istokom, odnosno Jugo-Istočnom Evropom i sa Malom Azijom.

Takođe važan pravac ima i saobraćajnica koja je nekad činila autoput "Bratstvo-jedinstvo" (E-70). Prekidom veza sa Hrvatskom, povezivanje Novog Sada, preko Rume i Šapca, sa zapadnom Srbijom, te preko Zlatibora vodi do Crne Gore (Podgorica - Bar) a odatle se nadovezuje na jadransku magistralu.

Putna mreža unutar same Vojvodine je na zadovoljavajućem nivou i dobro organizovana u povezivanju manjih naselja.

Železnički saobraćaj po svojoj organizovanosti dolazi odmah posle drumskog. Pored lokalnih tu su regionalni i magistralni pravci. Od magistralnih karakterističan je Istanbul - Atina - Budimpešta - Prag - Berlin, odnosno Varšava - Moskva. Značajan je i pravac Beograd - Niš. Pruga regionalnog karaktera je prvo izgrađena, te nekoliko godina kasnije, duž njenog pravca izgrađena je i drumska saobraćajnica. U Beogradu, na sat vremena vožnje od Novog Sada nalazi se međunarodni aerodrom "Nikola Tesla".

Turistički položaj Novog Sada u odnosu na izvore tražnje, odnosno, na matična mesta domaćih turista je povoljan imajući u vidu da se Novi Sad nalazi u centru gusto naseljenog područja Vojvodine i imajući u vidu da je okružen velikim brojem gradova koji predstavljaju najvažnija matična mesta turista koji posećuju Novi Sad. U odnosu na matična mesta stranih turista, položaj Novog Sada je, takođe, povoljan. Naročito povoljan položaj ima prema bivšim jugoslovenskim republikama Bosni i Hercegovini i Makedoniji i prema susednim zemljama Mađarskoj, Rumuniji i Bugarskoj. Odvajanjem četiri jugoslovenske republike, celoj Srbiji, odnosno, Vojvodini, a time i Novom Sadu je pogoršan položaj prema zemljama Centralne i Zapadne Evrope.

Susedni gradovi, odnosno, susedna turistička mesta nisu veliki konkurenti Novom Sadu što se vidi iz činjenice da Novi Sad ima više prednosti, kako po pitanju saobraćajne povezanosti sa matičnim mestima, tako i po pitanju prirodnih i antropogenih vrednosti i raspoloživosti smeštajnih kapaciteta, od susednih gradova Bačke Palanke, Vrbasa, Bečeja, Zrenjanina i drugih susednih gradova, što dovodi do zaključka da je položaj Novog Sada, i sa ovog stanovišta, vrlo povoljan.

1.2. PRIRODNO-GEOGRAFSKE OSNOVE TURIZMA NOVOG SADA

Na području Novog Sada i njegove uže okoline susreću se dve potpuno različite geomorfološke celine. S jedne strane je uravnjeno dno Panonskog basena, predstavljeno morfološkim celinama, inundacionom ravni Dunava i rečnom terasom, a s druge strane, tik iznad Dunava, dižu se serpentine Fruške gore. Duge peskovite obale Dunava predstavljaju magnet za brojne kupaće, a rukavci i mrtvaje su značajni ribolovni punktovi, te su stoga ovde formirana brojna izletišta ribolovaca, poput Kamenjara, Ribarskog ostrva, Arkanja itd. Na padinama Fruške gore zastupljen je izletničko-rekreativni turizam, te se ovde nalaze brojni rekreativni lokaliteti. Svi ti lokaliteti se mogu podeliti u tradicionalna izletišta sa sadržajima različitog karaktera, vikend i vinogradarske zone, kao osnove koje se koriste za izletničko-odmarališni boravak na planini.² Među izletištim a posebno se izdvajaju Popovica, jedno od najstarijih fruškogorskih vikend naselja, Artiljevo, Glavica, Kamenički park i Stražilovo sa grobom pesnika Branka Radičevića.

1.2.1 Geografske karakteristike Novog Sada

Novi Sad je administrativni, privredni, kulturni, naučni i turistički centar AP Vojvodine, drugi grad po veličini u Srbiji.

Geografske koordinate: 45° 46` SGŠ i 19° 20` IGD

Površina Grada: 702,7 km²

Broj stanovnika: 299.294 (popis iz 2002.)

Nadmorska visina: 72 do 80 m

Klima: umereno-kontinentalna³

Novi Sad ima veoma povoljan geografski položaj - nalazi se na važnim saobraćajnim koridorima, što obezbeđuje značajne komparativne prednosti.

² Romelić, J., Ćurčić, N., Turistička Geografija Jugoslavije, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno – matematički fakultet, institut za geografiju, Novi Sad, 2001

³ www.turizamns.rs

Novi Sad ima drumsku, železničku i rečnu vezu sa okruženjem. Mesto je sticanja i povezivanja mreže magistralnih kopnenih saobraćajnica na pravcima:

- Severoistočna i Istočna Evropa, prema Bliskom i Dalekom Istoku;
- Srednja i Severna Evropa, prema jadranskim lukama.⁴

Kroz grad prolazi saobraćajni koridor br. 10 koji na svom osnovnom pravcu od Salzburga do Soluna povezuje osam, a uključujući krake, još šest država. Koridor br. 7 ili Dunavski koridor vodenim putem, preko Dunava, povezuje zemlje zapadne Evrope sa Crnim morem. Plovnim malim kanalom Novi Sad je povezan sa sistemom kanala Dunav - Tisa - Dunav koji omogućava saobraćajne veze plovnim putem i to uzvodno do Srednje Evrope i nizvodno prema Crnom moru. Novi Sad se nalazi na 1.255 km toka, na sektoru Grada teče široko, kroz ravnice, gradeći mnogobrojne ade, rukavce i sprudove.

1.2.2. Klimatske karakteristike Novog Sada⁵

Klima Novog Sada													
Pokazatelj	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Godišnje
Srednji maksimum, °C	3	6	12	17	23	25	27	27	24	18	10	5	16
Srednji minimum, °C	-4	-2	1	6	11	14	15	14	11	6	2	-2	6
Količina padavina, <u>mm</u>	38	35	41	47	57	82	61	55	36	35	46	44	577
Izvor: <u>Republički hidrometeorološki zavod Srbije</u>													

Srednja godišnja **temperatura** na području Novog Sada iznosi 10,9 ° C (srednja vrednost četiri stanice). Najhladniji mesec januar beleži srednju vrednost -0.8 ° C Najtopliji juli ima srednju mesečnu temperaturu 21.1 ° C. Pored jula najtopliji meseci bili su avgust i juni.⁶

⁴ www.novisad.rs

⁵ Republički hidrometeorološki zavod Srbije

⁶ www.turizamns.rs

Uvidom u toplotne prilike godišnjih doba, može se konstatovati da je srednja letnja temperatura 20.4 ° C, a srednja zimska 0,7 ° C. Jesen sa srednjom temperaturom 11.9 ° C 1,3 ° C je za toplija od proleća.⁷

Relativna **vlažnost vazduha** tokom zimskih meseci najveća je u januaru i decembru i iznosi 85%. Nasuprot tome, leti je relativna vlažnost manja, tako da u najtoplijem julu iznosi 67% - 69%.⁸

Oblačnost i relativna vlažnost se međusobno uslovljavaju, tako da zimski dani imaju veću oblačnost, a decembar sa 7.2 desetine pokrivenosti neba oblacima je najoblačniji mesec. Najmanju oblačnost desetine ima avgust 3.4.⁹

Novosadsko područje tokom godine prima mesečno 686 mm **padvina**, s tim što delovi pored Dunava i fruškogorski pojas primaju veću sumu od proseka (Iriški Venac 782 mm), a ostali delovi manju (Rimski Šančevi 601 mm)¹⁰

Najkišovitiji mesec juni prima u proseku 86 mm taloga, a najsušniji septembar 40 mm. Snežni pokrivač traje u proseku dana godišnje 44. Najveći broj dana sa snegom ima januar 16.6.¹¹

Dominantan vetar je košava, odnosno vetar iz jugoistočnog pravca. Duva od septembra do aprila. Na drugom mestu po učestalosti je severozapadni vetar, koji se obično javlja krajem proleća i tokom leta.¹²

1.2.3. Hidrološke karakteristike Novog sada

Hidrološke karakteristike Novog Sada najjednostavnije je sagledati kroz analizu podzemnih i površinskih voda.

Za novosadsko područje značajne su plitke podzemne vode, poznate kao freatske izdani, a od dubljih pažnju privlače one sa dubinom do 300 metara, koje se nalaze u arteškim izdanima.

⁷ Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994

⁸ www.turizamns.rs

⁹ Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994

¹⁰ www.turizamns.rs

¹¹ Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994

¹² Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994

Freatsku izdan predstavlja gornji, najbliži vodonosni horizont formirajući se u rastresitim sedimentima iznad prvog vodonepropusnog sloja.

Plići arteški i subarteški horizonti napajaju se vodama sa obronaka Fruške gore, pa čak i iz korita Dunava i njegove aluvijalne ravni. Dublji arteški horizonti imaju direktne površinske izdani čak i na obodnim planinama Panonskog basena, odakle se vodom i pothranjuju. Prvi arteški bunar u Novom Sadu izbušen je 1880. godine.¹³

Na području Novog Sada jedini površinski hidrografski objekat je Dunav. Novi Sad leži na obali ove reke, između 1252 - 1262 km njenog toka. Dunav čini južnu i istočnu granicu gradskog područja. Širina korita kreće se od 500 do 800 metara, a njegova prosečna dužina iznosi 10m. Pored Dunava, značajan hidrografski objekat je i kanal Savino selo - Novi Sad iz hidrosistema Dunav - Tisa - Dunav.¹⁴

1.2.4. Biljni svet

Masiv Fruške gore uticao je na formiranje ekoloških i klimatskih prilika koje pogoduju razvoju šumske vegetacije. Šumsku vegetaciju karakterišu zajednice bukve, kitnja, hrasta, graba, kostrike. Fruškogorsku lesnu zaravan, Bačku lesnu terasu pokrivaju uglavnom kulturne biljke. Međutim na sektoru lesne zaravni u srednjim delovima fruškogorskih potoka, na terenima sa strmim padovima od prirodnih biljnih zajednica vegetiraju šikare i pašnjaci.

Pašnjaka i šikara ima najviše oko Bukovca i Starih Ledinaca. U šikarama se najčešće javljaju: trn, glog, pasja ruža, zanovet, leska, divlja kupina, ruj, drenovina, sibovina, klokovača, divlja loza, živica, zova i dr.¹⁵

Na fruškogorskim pašnjacima najčešće se sreću: đipovina, zubača, hajdučka trava, bokvica, konjski bosiljak, divlja grahorica, bela detelina, obična detelina, majčina dušica, maslačak, žalfija, zvončić i dr.¹⁶

¹³ www.turizamns.rs

¹⁴ Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994

¹⁵ Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994

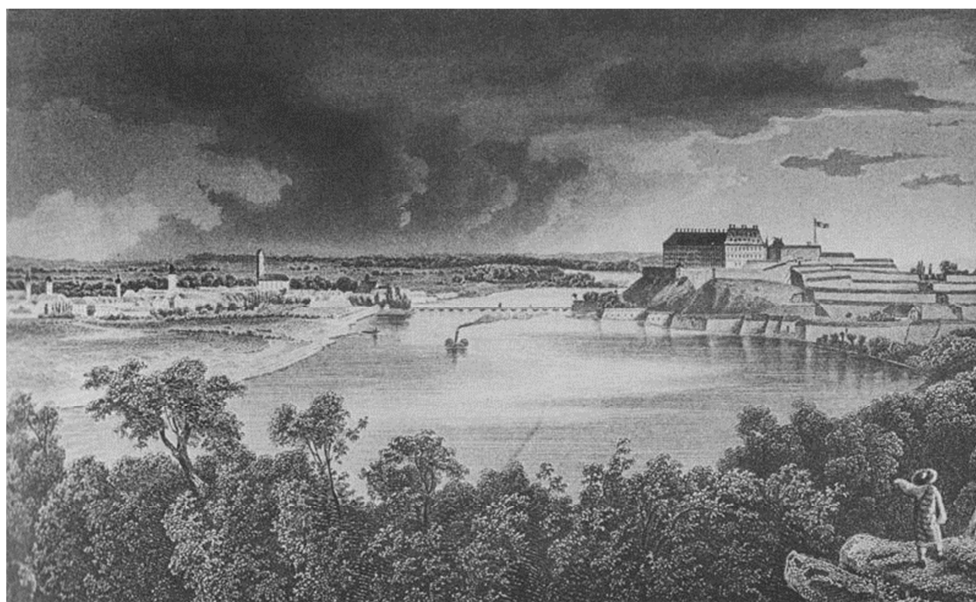
¹⁶ Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994

1.3. ANTROPOGENE OSNOVE TURIZMA NOBOG SADA

Kada govorimo o Novom Sadu, kao jednom urbanom turističkom centru, treba imati u vidu da on nema realne uslove za razvoj boravišnog turizma, međutim, Novi Sad kao jedan svojevrsni specifikum, kao poseban turistički motiv predstavlja vrlo značajno stecište turističkih kretanja. Ono što ga čini privlačnim za turiste i ono što mu omogućava da bude nosilac gradskog turizma na celom opštinskom području su njegova urbana istorija i kulturna dobra.

1.3.1. Istorijski razvoj Novog Sada

Slika br.3 Novi Sad i Petrovaradinska tvrđava u prvoj polovini 19. veka



Izvor: www.sr.wikipedia.org

Smatra se da je današnje naselje na levoj obali Dunava osnovano 1694. godine a verovatno i koju godinu ranije jer je sigurno da je već 1692. godine kada je počela izgradnja Petrovaradinske tvrđave, ne levoj obali moglo biti koliba zanatlija koji su pratili graditelje i vojsku.

Ovo naselje je prvobitno bilo poznato pod imenima: Racka varoš (Ramtzenstadt, odnosno srpski grad) i Petrovaradinski Šanac a kasnije 1748. godine je dobilo ime Novi Sad. Godine 1748. postaje slobodni kraljevski gard i dobija današnje ime: bogati građani Racke varoši odlaze u Beč, gde za 80.000 rajnskih forinti kupuju od carice Marije Terezije status slobodnog kraljevskog

grada. Ona je tim povodom, prvog februara 1748. godine (koji je od 1996 godine i službeni. dan grada) izdala edikt kojim se to i potvrđuje.

Tokom VIII i IX veka , Novi Sad je bio najveći srpski grad. U to doba Novi Sad je bio centar političkog, kulturnog i društvenog života celokupnog srpskog naroda. U Novom Sadu su u to vreme stalno boravili ili se duže zadržavali Svetozar Miletić, Jovan Jovanović Zmaj, Laza Kostić, Kosta Trifković, kao i mnogi viđeniji emigranti iz Srbije. Sve ovo bili su razlozi da Novi Sad bude prozvan Srpskom Atinom.

Matica Srpska se preselila u Novi Sad 1864. godine a dovršena je i srpska gimnazija. Takođe je osnovano i društvo za srpsko narodno pozorište. A Novi Sad je, nekad, kao i danas, pružao mesto pod svojim parčedom neba svima koji su želeli da se u njemu nastane. Ovaj grad je etnički i nacionalno šarenolik. Svi njegovi građani su dali svojevrzni pečat njegovoj celokupnoj slici, kroz folklor, običaje, arhitekturu, kulinarstvo, muziku. Danas se prostire na 702,7 km² i ima oko 304.500 stanovnika.¹⁷

Slika br.4 Grb Novog Sada



Izvor: bs.wikipedia.org

¹⁷ www.sr.wikipedia.org

1.3.2. Kulturna dobra i ustanove kulture Novog Sada¹⁸

Novi Sad je kulturni centar [Vojvodine](#) i jedan od najznačajnijih kulturnih centara [Republike Srbije](#). Još u vreme [osmanske](#) uprave [Balkanom](#) i [Panonskom nizijom](#) (16-17. vek), okolina Novog Sada je predstavljala značajno kulturno središte [srpskog](#) naroda. Tu se na [bačkoj](#) strani [Dunava](#) nalazio [manastir Kovilj](#), dok su se na [sremskoj](#) strani nalazili [fruškogorski manastiri](#) i grad [Sremski Karlovci](#), koji je polovinom 16. veka bio najveći srpski grad u Osmanskom carstvu.

Tokom [habzburške](#) uprave u 18. i 19. veku, Novi Sad je bio centar srpske kulture, politike i društvenog života, zbog čega je dobio nadimak Srpska [Atina](#). [Srpsko narodno pozorište](#), najstarije profesionalno pozorište među [Južnim Slovenima](#), osnovano je u Novom Sadu 1861. godine, dok je sedište [Matice srpske](#), značajne kulturno-naučne ustanove srpskog naroda, preseljeno iz [Pešte](#) u Novi Sad [1864.](#) godine. U 19. i početkom 20. veka, veliki broj srpskih književnika, pesnika i pravnika živeo je ili radio u Novom Sadu, a među njima su bili [Đura Daničić](#), [Đura Jakšić](#), [Jovan Jovanović](#), [Zmaj](#), [Svetozar Miletić](#), [Laza Kostić](#), [Đorđe Natošević](#), [Kosta Trifković](#), [Vuk Stefanović Karadžić](#), itd.

Pored Srpskog narodnog pozorišta, druga poznatija pozorišta u gradu su [Pozorište mladih](#) i [Novosadsko pozorište](#). U [Novosadskoj sinagogi](#) se takođe održavaju brojni kulturni događaji. Druge značajne kulturne ustanove u gradu su ogranak [Srpske akademije nauka i umetnosti](#), [Vojvođanska akademija nauka i umetnosti](#), biblioteka Matice srpske sa oko 3.000.000 publikacija, [Gradska biblioteka u Novom Sadu](#), [Istorijski arhiv u Novom Sadu](#), [Arhiv Vojvodine](#) (koji čuva mnoge istorijske dokumente sa područja Vojvodine koji datiraju u prošlost do 1565. godine), [Kulturni centar Novog Sada](#) (koji organizuje značajne manifestacije i predstavlja aktuelnu kulturu), [Azbukum](#) (centar za srpski jezik i kulturu), itd. U Novom Sadu se nalaze i najznačajnija umetnička udruženja Vojvodine: [Društvo književnika Vojvodine](#), [Udruženje likovnih umetnika Vojvodine](#) i druga.

¹⁸ www.sr.wikipedia.org

Slika br.5 Zgrada Matice Srpske



Izvor:www.wikipedia.org

Slika br.6 Sinagoga



Izvor:www.wikipedia.org

Slika br.7 Nova zgrada Srpskog narodnog pozorista



Izvor:www.wikipedia.org

U gradu se nalazi **nekoliko muzeja** i brojne privatne ili javne galerije. Najpoznatiji muzej je [Muzej Vojvodine](#), koji je osnovala Matica srpska 1847. godine, u kojem se nalazi trajna kolekcija koja predstavlja srpsku kulturu i život u Vojvodini tokom istorije. [Muzej Novog Sada](#) na Petrovaradinskoj tvrđavi ima stalnu kolekciju vezanu za istoriju tvrđave.

Slika br.8 Zgrada Spomen-zbirke Pavla Beljanskog u Novom Sadu



Izvor:www.wikipedia.org

[Galerija Matice srpske](#) je najveća i najcenjenija galerija u Novom Sadu, a podeljena je na dve zasebne galerije koje se nalaze u centru grada. Tu su još i [Galerija likovne umetnosti - Poklon zbirka Rajka Mamuzića](#) i [Spomen-zbirka Pavla Beljanskog](#) - jedna od najvećih kolekcija srpske umetnosti 20. veka (od 1900-ih do 1970-ih).

Slika br.9 Gimnazija Jovan Jovanović Zmaj



Izvor:www.wikipedia.org

Grad Novi Sad je **univerzitetski grad** sa [državnim univerzitetom](#) i mnogim privatnim [fakultetima](#) visokim školama, kao što su univerzitet [Edukons](#) u Sremskoj Kamenici, [Novosadski otvoreni univerzitet](#), [Protestantski teološki fakultet](#), itd. Pored institucija visokog obrazovanja, na teritoriji Novog Sada se nalaze i 52 državne osnovne i srednje [škole](#).

Najveća obrazovna institucija u gradu je [univerzitet u Novom Sadu](#) sa oko 38.000 studenata i 2.700 zaposlenih. Osnovan je 1960. godine, a čine ga 9 fakulteta u Novom Sadu (od kojih je 7 smešteno u [modernom univerzitetskom kampusu](#)) i fakulteti u [Subotici](#), [Somboru](#) i [Zrenjaninu](#). U Novom Sadu postoji 37 osnovnih škola (34 redovne i 3 specijalne) sa oko 26.000 đaka,¹⁹ kao i 12 srednjih stručnih škola i 4 gimnazije sa oko 18.000 đaka.²⁰

U gradu se nalazi desetak **kulturno-umetničkih** društava koja su predstavljala multikulturalni život Novog Sada širom sveta. Najpoznatija kulturno-umetnička društva su: KUD Svetozar Marković, AKUD Sonja Marinković, SKUD Željezničar, FA Vila i SZPD [Neven](#) (osnovano 1900. godine). Nacionalne manjine imaju svoja kulturno-umetnička društva, kao što su: [mađarski](#) MKUD Petefi Šandor, [slovački](#) SKUD Pavel Jozef Šafarik, [rusinski](#) RKPD Novi Sad, [aškalijska Matica Aškalijska](#), itd. I druge manjine ([Bugari](#), [Jevreji](#), [Hrvati](#), itd) imaju svoja udruženja.

1.4.SAOBRAĆAJNA INFRASTRUKTURA

Putni saobraćaj: Novi Sad se nalazi na međunarodnom putu E-75 (Koridor 10), a u neposrednoj je blizini i autoputa E-70 (Beograd–Zagreb).²¹

Železnički saobraćaj: međunarodni i lokalni železnički saobraćaj, međunarodna pruga Beč - Budimpešta – Beograd.²²

Vodni saobraćaj: reka Dunav – Luka „Novi Sad“, ušće kanala DTD.²³

Vazdušni saobraćaj: Aerodrom „Nikola Tesla“ udaljen 70 km.²⁴

Mogućnost ulaganja:

¹⁹ [Republički zavod za statistiku](#), [Spisak osnovnih škola u Novom Sadu](#), Webrzs.stat.gov.rs.

²⁰ [Republički zavod za statistiku](#), [Spisak srednjih škola u Novom Sadu](#), Webrzs.stat.gov.rs.

²¹ [www.novisad.rs](#)

²² [www.novisad.rs](#)

²³ [www.novisad.rs](#)

²⁴ [www.novisad.rs](#)

- ❖ Izgradnja novog drumskog mosta preko Dunava i tunela ispod Petrovaradinske tvrđave,
- ❖ Izgradnja marine na Dunavu,
- ❖ Izgradnja na parcelama zapadno od puta Novi Sad – Zrenjanin južno od Kačke petlje,
- ❖ Izgradnja poslovnog centra u Radničkoj ulici br. 32,
- ❖ Izgradnja objekta na Bulevaru oslobođenja 29,
- ❖ Izgradnja na parcelama iznad Privrednikove ulice između NIT-a i Nive,
- ❖ Izgradnja na parcelama iznad Puta Novosadskog partizanskog odreda,
- ❖ Centralni gradski prečištači otpadnih voda,
- ❖ Dve stanice za snabdevanje gorivom na Novom naselju.²⁵

²⁵ www.sajam.net

Tabela br.1 Primer jednog od projekata za izradnju infrastrukture

PROJEKAT 1

Naziv projekta	IZGRADNJA NOVOG DRUMSKOG MOSTA PREKO DUNAVA I TUNELA ISPOD PETROVARADINSKE TVRĐAVE
Cilj projekta	➤ rasterećenje centralnih gradskih zona ➤ preraspodela motornog saobraćaja sa kritičnih deonica (Futoška, Jevrejska ulica, Bulevar Mihajla Pupina) ➤ potpuno izmeštanje saobraćaja iz podgrađa Petrovaradinske tvrđave
Mesto realizacije projekta	Grad Novi Sad – Petrovaradin
Nosilac projekta	Grad Novi Sad
Kratak opis projekta	Sagledavajući dugoročno potrebu skladnog, urbanog razvoja I neometanog odvijanja saobraćaja, Grad Novi Sad je inicirao izgradnju novog drumskog mosta i saobraćajnice preko Dunava duž trase bivše železničke pruge sa tunelom ispod Petrovaradinske tvrđave, od Preradovićeve ulice u Petrovaradinu do Bulevara cara Lazara u Novom Sadu, jednog od najznačajnijih projekata za grad i region uopšte. Dosadašnje aktivnosti koje su preduzete radi realizacije ovog projekta su: ➤ prethodne studije I analize ➤ izrada generalnog projekta, prethodne studije opravdanosti I studije hidroloških i hidrografskih parametara za izgradnju novog mosta reko Dunava sa tunelom ispod Petrovaradinske tvrđave od strane saobraćajnog instituta "CIP" iz Beograda. ➤ raspisan je međunarodni konkurs za izradu idejnog rešenja I idejnih projekata za izgradnju mosta

Izvor: www.sajam.net

Slika br.10 Kanal Savino Selo-Novi Sad kod naselja [Rumenke](#)



Izvor: www.wikipedia.org

Kanal Dunav-Tisa-Dunav je jedinstveni sistem kanala protiv poplava kao i za navodnjavanje zemljišta; kao i plovni put, za otpadne vode, za turizam, lov i ribolov. Sistem kanala koji se protežu na oko 12.700 -{km²}-, između [reka Dunav](#) i [Tisa](#), u [Bačkoj](#) i [Banatu](#), na teritorije [Vojvodine](#).

Ukupna dužina kanala je 929 -{km}-, uključujući nove i stare kanale i pritoke koje su bile cele ili delom obnovljene i integrisane u sistem kanala. U mreži kanala postoje 51 objekta - 24 kapije, 16 predvodnica, 5 sigurnosnih kapija, 6 pumpi, kao i 180 mostova. Ova mreža omogućava sušenje oko 700.000 ha zemljišta i navodnjavanje 50.000 ha. Moguća plovidba kanalom je 664 -{km}-. U sistemu kanala nalazi se 14 luka za utovar-istovar tereta.²⁶

Od 1958-1976 rađena je rekonstrukcija, kao i novi kanali u postojećem sistemu kanala koji su pravljani još za vreme Austro-Ugarske, tada poznato pod imenom Ferenc čatorna (-{*Ferenc-csatorna*}-). U tom periodu sagrađeno je 84 mosta - 62 za vozila, 19 za železnicu i 3 pešačka mosta. Jedna od najznačajnijih građevina na kanalu je brana kod Novog Bečeja na Tisi, koja reguliše vodostaj i navodnjava oko 300.000 ha zemljišta u glavnom kanalu u Banatu

²⁶ www.novisad.rs

Tabela br.2

Sistem manjih kanala koji čine kanal DTD			
	Ukupna dužina (km)	Plovno (km)	Neplovno (km)
Begeč-Bogojevo	90.0	90.0	-
Vrbas-Bezdan	90.0	89.9	-
Novi Sad-Savino Selo	80.9	80.9	-
Bajski kanal	39.1	39.1	-
Odžaci-Sombor	12.7	12.7	-
Bački Petrovac-Karavukovo	52.0	52.0	-
Prigrevica-Bezdan	31.7	31.7	-
Kosančić-Mali Stapar	21.1	21.1	-
<u>Jegrička</u>	65.4	-	65.4
# Bačka (ukupno)	420.8	355.4	65.4
Banatska Palanka-Noví Bečej	147.3	147.3	-
<u>Begej</u>	34.6	34.6	-
Plovni Begej	31.4	31.4	-
Stari Begej	37.1	-	37.1
Kikindski kanal	50.3	32.0	18.3
<u>Zlatica</u>	35.0	-	35.0
<u>Tamiš</u>	116.8	3.0	113.8
Karašac	5.8	-	5.8
Brzava	19.9	-	19.9
Moravica	17.4	-	17.4
Rojga	12.6	-	12.6
# Banat (ukupno)	508.2	248.3	259.9
# Ukupno	929.0	603.7	325.5

Izvor:www.wikipedia.org

Veći deo Novog Sada smešten je između Dunava i jednog rukavca [kanala Dunav-Tisa-Dunav](#). Nad kanalom DTD su izgrađena tri mosta prema [Kisaču](#), [Temerinu](#) i [Kaču](#). Dunav premošćuju [Varadinski most](#), [Most slobode](#) (oštećen u bombardovanju 1999, obnovljen 2005) i privremeni [Drumsko-železnički most „Boško Perošević“](#). Preko Dunava su nekada išli [Most kraljevića Tomislava](#), [Most kraljevića Andreja](#) (srušeni u Aprilskom ratu), stari [Varadinski most](#) (nekada Most maršala Tita, srušen u bombardovanju 1999), [Žeželjev most](#) (srušen u

bombardovanju 1999) i privremeni most na baržama. Grad planira izgradnju novog mosta koji će koristiti stubove porušenog Mosta kraljevića Andreja, a sa sremske strane put će voditi kroz tunel ispod Petrovaradinske tvrđave, kao i gradnju trajnog železničkog mosta na mestu srušenog Žeželjevog mosta.²⁷

Glavni gradska saobraćajnica je Bulevar oslobođenja, koji se pruža pravcem sever-jug, vodi od železničke stanice, a na njega se nastavlja Most slobode. Po tekucem urbanističkom planu planira se da Subotički bulevar postane glavna saobraćajnica koje će ići od autoputa E-75 i nastavljajući se na novi most preko Ribarskog ostrva ka Sremskoj Kamenici.

Gradom saobraćaju gradski autobusi [GSP-a Novi Sad](#). Pored gradskih naselja povezana su i sela iz opština [Beočin](#) i [Temerin](#), ali i [Sremski Karlovci](#). U Novom Sadu su od 1911. do 1959. saobraćali i [tramvaji](#).

U Čeneju, desetak kilometara severno od grada nalazi se [aerodrom Čenej](#). Aerodrom se trenutno koristi u sportske i privredne svrhe, mada postoje ideje u proširivanju namene aerodroma.²⁸

1.5. TURISTIČKO TRŽIŠTE NOVOG SADA

Novi Sad je proglašen za najbolju domaću turističku destinaciju na nedavno održanom 33. Međunarodnom sajmu turizma u Beogradu. U nikad jačoj konkurencijini u istoriji održavanja najveće turističke manifestacije na našim prostorima, u konkurenciji oko 900 izlagača, Novosađani su sadržajnim i modernim pristupom u sva četiri sajamska dana, na najlepši mogući način prikazali svoju opštinu u svim segmentima života i rada.

Tako je, između ostalog, već prvog dana sajma, Kompanija Horvat HTL predstavila viziju prostornog i ekonomskog razvoja grada. Prezentaciji je, uz brojne druge zvanice, prisustvovao i gradonačelnik Novog Sada Igor Pavličić.

²⁷ www.novisad.rs

²⁸ www.wikipedia.org

Tokom trajanja sajma prezentovano je sedam najvećih novosadskih festivala koji pored kulturnog imaju i turistički potencijal: Exit, IFUS, Cinema City, INFANT, Jazz festival, Zmajeve dečje igre i Interfest. Festival za najmlađe Baby Exit privukao je pažnju velikog broja najmlađih posetilaca Sajma. Za mlade novinare organizovana je posebna konferencija za štampu, kako bi se i oni uključili u organizaciju festivala i putem školskih novina pozvali svoje drugare da budu aktivni učesnici ili da posete ovu sjajnu i nasmejanu dečju manifestaciju, koja se poput velikog Exita, održava sredinom maja na Petrovaradinskoj tvrđavi. Prilikom da predstave svoj grad dobili su i licencirani novosadski vodiči, koji su prisutnima ispričali brojne zanimljive novosadske priče. Svaka od pomenutih prezentacija je bila praćena izuzetno kvalitetnom tehničkom podrškom (video i audio efekti, rasveta, veliki LED ekran na kojem su se sve vreme trajanja sajma predstavljali putem video materijala značajni predstavnici novosadski predstavnici turističke privrede). Poseban doživljaj i interesovanje bila je promocija specijaliteta novosadskih restorana, poslastičarnica i vinarija. Nastup turističke organizacije Novog Sada na sajmu u Beogradu začinile su popularne muzičke grupe Studio Alektik, Frajle i tamburaši. Sve ove aktivnosti nisu promakle stručnom žiriju 33. Međunarodnog sajma turizma, koji je ukupan angažman mlade novosadske ekipe ocenio kao najbolji. Sigurno je mnogima od njih ostao u sećanju i isto toliko kvalitetan nastup Turističke organizacije Novog Sada lane na Sajmu turizma u Novom Sadu. Slične nastupe i promocije TONS će prirediti na predstojećim sajamskim manifestacijama u Budvi, Sarajevu i Zagrebu, gde će imati priliku da predstave i izuzetno bogat Kalendar događaja za 2011. godinu, a sve u cilju povećanja broja dolazaka turista, koji su lane ostvarili preko 100.000 noćenja i budžetu grada doneli značajna sredstva.²⁹

²⁹ www.novisad-hotels.com

1.5.1.TURISTIČKA TRAZNJA

Jedan od bitnih faktora mobilnosti konkretne turističke destinacije kvantitet i kvalitet hotelske ponude, naročito kad je u pitanju inostrani turizam odnosno sve probirljiviji i zahtevniji inostrani turisti.³⁰

Na elastičnost turističke tražnje utiču brojni faktori, te se i elastičnost tražnje meri prema tim faktorima. Za Novi Sad je od posebnog značaja grupa objektivnih faktora, među kojima se izdvajaju:

- ❖ radna i životna sredina (urbanizacija, gustina naseljenosti, opšti nivo civilizacije i kulturne sredine, uticaj tehničkih sredstava, političke prilike itd.);
- ❖ prirodni ambijent;
- ❖ slobodno vreme potencijalnih turista;
- ❖ slobodna sredstva;
- ❖ ostali faktori (socijalno-turističke tekovine, povlastice i pogodnosti, društvene turističke organizacije inicijativnog karaktera, itd.);

Neki autori smatraju da postoje tri grupe ekonomskih varijabli koje utiču na turističku tražnju odnosno na njenu elastičnost.³¹

³⁰ Mr Dragan Živković , *Strategijski aspekt trzisnog pozicioniranja hotelskih preduzeca Beograda, Novi Sad, 2008.*

³¹ Bull Adrian, 1991, *The Economics of Travel and Tourism*, Longman, Melbourne, str.30.

Tabela br.3. : Izvori ekonomskih uticaja na turističku tražnju³²

Ekonomske varijable u oblastima u kojima se generiše tražnja (Grupa A)	Ekonomske varijable koje su vezane za same destinacije (Grupa B)	Varijable veze (Grupa C)
❖ nivo ličnog raspoloživog dohotka ❖ distribucija dohotka ❖ pravo na odmor ❖ vrednost valute ❖ poreska politika i kontrola turističke potrošnje	❖ opšti nivo cena ❖ stepen konkurencije na strani ponude ❖ kvalitet turističkih proizvoda ❖ ekonomska regulacija turista;	❖ komparativne cene između generatora i destinacije ❖ promotivni naponi destinacija ❖ u generišućim oblastima - valutni kursevi - vreme/troškovi putovanja;

Varijable iz grupe A su one koje deluju specifično na tražnju svih potencijalnih turističkih potrošača u generišućim (emitivnim) područjima, bez obzira na njihovu destinaciju, a tiču se ukupnog ograničenja u pogledu mogućnosti kupaca da uđu na turističko tržište Novog Sada.³³

Varijable iz grupe B definišu ekonomsku privlačnost Novog Sada potencijalnim turističkim potrošačima, odakle god bi mogli oni da dođu.

Treća grupa varijabli (grupa C) je, po mnogo čemu najinteresantnija, s obzirom da se radi o varijablama koje proističu iz specijalnih veza između jedne oblasti koja generiše turističku tražnju Novog Sada.

To znači da ove varijable deluju samo na elastičnost tražnje, sa jednog – konkretnog tržišta za određenom destinacijom kao što je Novi Sada.

Najveći broj turista dolazi u Novi Sad u proleće (maj i jun) i u jesen (od septembra do decembra), u zavisnosti od poslovnih aktivnosti, aktivnosti u okviru vlade i drugih institucija, konvencija, konferencija, seminara, sastanaka i sajмова.

Turistička tražnja u julu i avgustu je niska zbog nedostatka kvalitetnih odmorišnih proizvoda i paket aranžmana.

³² Petrović, P., 2008, *Ekonomika turizma, Geografski fakultet, Beograd, str.31.*

³³ Na osnovu istraživanja utvrđeno je da prosečni hotel u Srbiji ima 105 soba, da je star 42 godine, da je poslednji put donekle obnovljen pre 13 godina, te da dominiraju hotelski objekti sa 2 i 3 zvezdice.

Novi Sad spada u red vodećih turističkih destinacija u Srbiji sa učešćem u ukupnom broju posetilaca od preko 15% i u ukupnom broju noćenja blizu 10%.

Turistički promet na području Novom Sadu imao je pozitivnu dinamiku u periodu 2000 -2007. godine u svim posmatranim godinama, sa izuzetkom 2006. kada je došlo do pada broja noćenja turista u odnosu na prethodnu godinu i 2003. kada su zabeleženi negativni indikatori u kretanju i broja turista i njihovih noćenja.

Za realnu ocenu turističkog prometa neophodno je uzeti u obzir i deo posetilaca Novog Sada koji nije obuhvaćen zvaničnom statistikom, a koji predstavlja značajan segment za ocenu ukupnih razvojnih potencijala.

Osnovni indikatori strukture turističkog prometa ukazuju na dominantno učešće inostranih turista:³⁴

- u ukupnom broju posetilaca u 2011. godini odnos domaćih i inostranih turista iznosio je 35,1% u korist inostranih,
- dok je iste godine u strukturi noćenja učešće stranih turista iznosilo 30,1%, a domaćih 26,9%.

Turistički promet u Novog Sda karakterišu relativno kratki boravci koji se u proseku kreću oko 2,5 dana, što je kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2011god. prosečna dužina boravka turista u Srbiji je iznosila 3,5 dana). U 2011 godini domaći turisti su u proseku boravili na području Novog Sada 3 dan, dok je boravak stranih turista bio nešto kraći 2 dana³⁵.

³⁴ Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008.

³⁵ Republički zavod za statistiku.

1.5.2. TURISTIČKA PONUDA

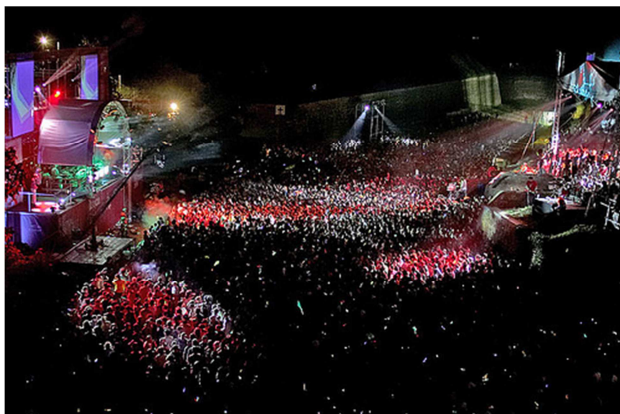
Potreba čoveka da se zabavi, razonodi, rekreira, da upozna nove navike, običaje, tehnologije privređivanja, uz promenu svoje životne i radne sredine, uticala je na organizovanje raznovrsnih manifestacija u Novom Sadu i njegovoj okolini još od njegovog najranijeg perioda. Novi Sad predstavlja jedan od vodećih, ako ne i prvi grad u bližoj i daljoj okolini po broju raznovrsnih tradicionalnih manifestacija. Razlog velikog broja manifestacija, prvenstveno, leži u dobrom geografskom položaju, zatim velikoj tradiciji kulture, različitim načinom privređivanja, ali i običajima, verovanjima i navikama koje se razvijaju na etnički i religijski heterogenoj bazi. Tako se Novi Sad može pohvaliti festivalima, smotrama, sajmovima, vašarima sportskim susretima, tradicionalnim ritualima, koji zajednički ovom gradu daju epitet "Srpske Atine".

Danas je Novi Sad drugi po značaju kulturni centar Srbije (posle [Beograda](#)), a gradske vlasti pokušavaju da učine grad privlačnijim organizovanjem brojnih kulturnih manifestacija i muzičkih koncerata. Od 2000. godine se u gradu održava muzički festival [Egzit](#), najveći letnji muzički festival u Srbiji i regionu. U Novom Sadu se održava i jedini festival alternativnog i novog pozorišta u Srbiji - [INFANT](#), zatim [Zmajeve dečje igre](#) - najpoznatiji festival dečje književnosti, [Dani Brazila](#) - Novosadski Samba Karneval, [Sterijino pozorje](#), [Novosadski džez festival](#), [Međunarodni novosadski književni festival](#) i mnogi drugi.³⁶

Dositejevi dani - književna manifestacija koja se održava svakog oktobra od 1974. godine u manastiru Hopovo, a posvećena je negovanju lika i dela velikog pesnika Dositeja Obradovića. Ovde se okupljaju strukovni umetnici, ali i ostali zaljubljenici u srpsku istoriju i kulturu. Ovu manifestaciju karakteriše veoma bogat kulturno-zabavni program, ali i prateći sadržaji i mnogobrojni naučni skupovi.

³⁶ www.turizamns.rs

Slika br.11 Exit fest



Izvor: serbianembassy.org.uk

Brankovo kolo - je tradicionalna manifestacija posvećena Branku Radičeviću. Svoju istoriju piše od septembra 1972. godine, a održava se istovremeno u Sremskim Karlovcima Novom Sadu i Beogradu. U okviru manifestacije odvija se i do 70 različitih kulturnih programa, a od 1995. godine u Stefaneumu (Galerija Instituta srpskog naroda) održava se i Karlovački likovni salon sa učešćem oko 40-ak umetnika. Kolo ima takmičarski karakter, gde se, za vreme trajanja ove manifestacije, podeli mnoštvo nagrada. Poslednjih godina, Brankovo kolo je postalo kruna svih pesničkih manifestacija u Jugoslaviji jer se na ovoj manifestaciji predstavljaju sve značajnije kulturne manifestacije, koje su se desile, u međuvremenu, između dva kola. U okviru Brankovog kola organizuje se trodnevni filozofski simpozijum, na kome se susreću vodeći srpski filozofi. U širokoj lepezi programa ljubitelji za ljubitelje duhovne muzike organizuju se koncerti.

Novosadske muzičke svečanosti - popularno nazvane NOMUS predstavljaju jednu od najznačajnijih manifestacija klasične muzike u Jugoslaviji. Prvi put su održane na stogodišnjicu Svetosavskih besedi 1974. godine. Imaju međunarodni karakter i veoma su cenjena manifestacija ovog tipa u Evropi. U okviru NOMUS održava se A--fest, Međunarodni susret muzičkih akademija, zatim brojni susreti muzičkih pedagoga, a od pratećih programa održava se izložba neafirmisanih i afirmisanih likovnih umetnika.³⁷

³⁷ www.turizamns.rs

Sterijino pozorje - od svog osnivanja predstavlja najznačajniju pozorišnu manifestaciju u pozorišnoj umetnosti na teritoriji Jugoslavije .. Tokom proteklih godina ovde su viđena sva najpoznatija ostvarenja u pozorišnoj umetnosti u bivšoj zemlji. Uz Sterijino pozorje odigravaju se i brojne prateće manifestacije poput: Malog pozorja kao eksperimentalnog, istarživačkog i alternativnog, ali i manifestacije trijenalnog karaktera, kao što su.³⁸

Međunarodna izložba knjige i periodike, izložba pozorišnih plakata i grafičkog oblikovanja sa postavkama plakata posvećenim Steriji Popoviću. U okviru Sterijinog pozorja održava se i Međunarodni simpozijum pozorišnih kritičara i teatrologa. Sve u svemu, radi se o manifestaciji od nacionalnog kulturnog značaja, koja predstavlja neprocenjivu kulturnu vrednost.

Novosadski sajam - u okviru kojeg se održavaju najznačajnije privredne manifestacije u gradu. Najznačajnije manifestacije ovakvog tipa su: Međunarodni poljoprivreni sajam, Međunarodni jesenji sajam, Međunarodni sajam hrane i mehanizacije, Međunarodni sajam lova, ribolova, sporta i turizma, kao i Sajam široke potrošnje. Ovi sajmovi zajednički predstavljaju tradicionalne manifestacije međunarodnog karaktera i čine prepoznatljivost Novom Sadu u celoj Evropi, a i šire. Naročito se to odnosi na Međunarodni poljoprivredni sajam, koji za desetak dana poseti čak oko ljudi 700.000.³⁹

Sportske manifestacije - u Novom sadu imaju dugu tradiciju. Najznačajnije su: Fruškogorski maraton, Planinski maraton, Biciklistička trka kroz Vojvodinu, Novosadski aerokup, Dnevnikov turnir u malom fudbalu. Ove manifestacije su sportko-rekreativnog i sportsko-profesionalnog karaktera. Gotovo sve su sa međunarodnim učešćima, a neke su poprimile masovne razmere, kao što je Fruškogorski maraton.

Među ostalim manifestacijama treba pomenuti i manifestacije sportskog karaktera. Najznačajnije su: pešačenje u prirodi (organizuje planinarsko-smučarsko društvo "Železnik"), NIS novosadski polumaraton, Fruškogorski maraton, mototrke (nagrada Srbije) Đurđevdanski

³⁸ www.turizamns.rs

³⁹ www.turizamns.rs

uranak, "Telo-Duh-Ekologija" (planinski biciklizam) Novosadski triatlon, Bukovački planinarski maraton.⁴⁰

1.5.3.OSTVARENI REZULTATI U POSLOVANJU TURISTIČKE PRIVREDE

Ostvarene rezultate u poslovanju turističke privrede Novog Sada mogu se pratiti na osnovu kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja. Kvantitativni podaci se analiziraju, pre svega, na osnovu statističkih praćenja.

Turistički promet se evidentira u svim smeštajnim objektima. Najveći deo turističke potrošnje (preko 50%) realizuje se u ugostiteljskim objektima za smeštaj-hotelijskim objektima i ugostiteljskim objektima za ishranu i piće - restoraterskim objektima. Iz ovih razloga ugostiteljstvo se smatra najvažnijom karikom u lancu privrednih delatnosti koje su povezane sa turizmom.

Ukupan smeštajni kapacitet hotelijerskih objekata u Novom Sadu iznosi 1221 soba i ležaja 2719. U 14 hotela nalazi se ukupno 65% 61% soba i ležaja. Iz ovog sledi da je prosečna veličina hotelskog objekta 56,93 soba i 119 ležaja, što znači da bi na osnovu prosečnog kapaciteta novosadske hotele mogli svrstati u kategoriju srednje velikih objekata.

U Novom Sadu postoje: dva hotela sa pet zvezdica, četiri hotela sa četiri zvezdice, devet hotela sa tri zvezdice, osam hotela sa dve i tri hotela sa jednom zvezdicom. Sva četiri turistička apartmana kategorisana su sa četiri zvezdice, dok ostali objekti nisu kategorisani ili ne podležu kategorizaciji.

U poslednjih sedam godina, od 2002-2008. godine, izgrađeno je 19 objekata. U ovom periodu renovirani su i preuređeni hoteli "Park", "Sajam", "Novi Sad", "Varadin", "Rimski" i "Zenit", što ukazuje na činjenicu da u Novom Sadu preovlađuju novi ili potpuno adaptirani hotelijerski objekti.

U hotelijerskim objektima u Novom Sadu ukupno je zaposleno 787 radnika, od čega je 80,69% u hotelima i 19,31% u ostalim objektima smeštaja, što bitno utiče na nivo kvaliteta usluge u ovim objektima. Prosečan broj zaposlenih u hotelima gradskog tipa u Vojvodini iznosi 57,6 osoba što je za 22% više u odnosu na prosek za Novi Sad (u Novom Sadu u proseku radi 45,36 osoba po

⁴⁰ www.turizamns.rs

hotelskom objektu). Razlog je veliki udeo manjih hotela koji zapošljavaju do 20 radnika (7 čak od 14 hotela zapošljavaju manje od 20 radnika).

Sledećim prikazima dajemo na uvid podatke o dolascima turista u Srbiju, njihovi noćenja i prosečna dužina boravka, prema izvorima republičkog zavoda za statistiku:

Tabela broj 4: Prikaz dolazaka turista u Srbiju;

	ukupno	indeks	Domaći	indeks	strani	indeks
Ukupno dolazaka 2008.	2,266,166		1,619,672		646,494	
Ukupno dolazaka 2009.	2,021,166	89	1,375,865	85	645,301	100
Ukupno dolazaka 2010.	2,000,597	99	1,317,916	96	682,281	106
Januar-Maj 2011.	779,365	109	518,616	105	260,749	116

Izvor: Statistički godišnjaci republičkog zavoda za statistiku, 2010.

Tabela broj 5: Prikaz noćenja turista u Srbiji;

	ukupno	indeks	Domaći	indeks	strani	indeks
Ukupno dolazaka 2008.	7,334,106		5,935,219 1		1,398,887	
Ukupno dolazaka 2009.	6,776,763	92	5,307,112	89	1,469,651	105
Ukupno dolazaka 2010.	6,413,515	95	4,961,359	94	1,452,156	99
Januar-Maj 2011.	2,501,452	114	1,935,726	113	565,726	118

Izvor: Statistički godišnjaci republičkog zavoda za statistiku, 2010.

Prema podacima republičkog zavoda za statistiku ostvareno je:

23 544 dolazaka što je u odnosu na april 2011 godine više za 33,2% i 59.924 noćenja što je u odnosu na april iste godine više za 4,71%.

Broj dolazaka turista u odnosu na maj 2010 godine, manji je za 2,3% dok je broj noćenja turista manji za 0,2%.⁴¹

Savremeni razvoj turizma, koji u velikoj meri menja dosadašnje poimanje turističkih vrednosti i atraktivnosti turističkih destinacija, unosi niz nepoznanica u budućnost turizma.

Jedna od karakteristika savremenog društva su sve masovnija turistička kretanja iz kulturnih i rekreativnih potreba. Ona su danas zahvatila čitavo čovečanstvo i uzrok su promena načina života, želje za putovanjem, doživljavanjem, upoznavanjem, kontaktiranjem i potrebe za aktivnim odmorom.

Turistički promet se evidentira u svim smeštajnim objektima. Najveći deo turističke potrošnje (preko 50%) realizuje se u ugostiteljskim objektima za smeštaj - hotelijerskim objektima i ugostiteljskim objektima za ishranu i piće - restoraterskim objektima. Iz ovih razloga ugostiteljstvo se smatra najvažnijom karikom u lancu privrednih delatnosti koje su povezane sa turizmom.

⁴¹ Statistički godišnjaci republičkog zavoda za statistiku ugostiteljstva i turizma, Beograd, 2010

Tabela 6: Turistički promet u Novom Sadu u periodu od 2002 - 2007. godine

	Dolasci		Noćenja		Prosečna dužina boravka(u danima)
	Ukupno	%	Ukupno	%	
2002					
Ukupno	91190	100	158167	100	1,73
Domaći	68826	75,47	110547	69,89	1,61
Strani	22364	24,52	47620	30,11	2,13
2003					
Ukupno	73175	100	128751	100	1,76
Domaći	48802	66,69	76510	59,42	1,57
Strani	24373	33,31	52241	40,57	2,14
2004					
Ukupno	64933	100	114277	100	1,76
Domaći	40623	62,56	66493	58,19	1,64
Strani	24310	37,44	47784	41,81	1,97
2005					
Ukupno	67646	100	126461	100	1,87
Domaći	38666	57,16	66862	52,87	1,73
Strani	28980	42,84	59599	47,13	2,06
2006					
Ukupno	74568	100	146951	100	1,97
Domaći	39198	52,57	72995	49,67	1,86
Strani	35370	47,43	73956	50,33	2,09
2007					
Ukupno	94934	100	179719	100	1,89
Domaći	49563	52,21	79172	44,05	1,60
Strani	45371	47,79	100547	55,95	2,22

Izvor: Statistički godišnjaci Republickog zacoda za statistiku

Turistički promet ostvaren u smeštajnim objektima u Novom Sadu od 2002-2007. godine beleži oscilacije koje su se kretale od 64933 94934 do turista u odnosu na dolaske i od 114277 179719 do u odnosu na ostvarena noćenja turista. Broj turista 2003. godine opao je za 19,75%, a broj noćenja za 18,60% u odnosu na 2002. godinu. I u 2004. godini beleži se pad broja turista i broja noćenja (broj turista opao je za 11,26% a broj noćenja za 11,24% u odnosu na godinu 2003.). Ovaj opadajući trend prekinut je 2005. godine kada je zabeleženo 4,01% 9,63% turista i ostvarenih noćenja više u odnosu na 2004. godinu. Iako se rastući trend nastavlja i u 2006. godini dolasci i noćenja turista iz 2002. godine još uvek nisu dostignuti. Preokret se dešava u 2007. godini kada je ostvareno 3,9% više dolazaka i 12% noćenja više nego 2002. godine. Broj stranih turista od 2002. do 2007. godine (ako se zanemari neznatan pad od 0,26% 2004 u odnosu na

2003.. godinu) beleži konstantan porast, što jasno ukazuje da je pad broja turista i ostvarenih noćenja u odnosu na 2002. godinu uslovljen padom broja domaćih turista. Interesan je podatak da su strani turisti 2007. godine ostvarili 50,71% više dolazaka i 52,64% više noćenja u odnosu na 2002. godinu. Istovremeno domaći turisti ostvaruju 27,99% manje dolazaka i 28,38% manje noćenja 2007. u odnosu na 2002. godinu. Razlog za ovo je svakako privatizacija većine novosadskih hotela od 2003. godine, podizanje njihove kategorije a samim tim i cena hotelskih usluga, s jedne strane, kao i tržišne promene koje su se odrazile na obim i dužinu putovanja domaćeg stanovništva, s druge strane. Do momenta privatizacije, novosadski hoteli sa svojom ponudom, bili su orjentisani uglavnom na domaće turiste i đачke ekskurzije. Podizanjem kategorije postojećih i izgradnjom novih objekata kvalitet usluga je podnignut na viši nivo što je donekle isključilo učešće klijentele slabije platežne moći iz ukupnog turističkog prometa. Takođe, promena imidža naše zemlje u pozitivnom pravcu doprinosi kretanju turističkih tokova ka Srbiji a samim tim i ka Novom Sadu.

Odnos u turističkom prometu između domaćih i stranih turista takođe ukazuje na značajno učešće stranih gostiju i to kako kod dolazaka (od 24,52 do 47,79%), tako i kod ostvarenih noćenja (od 30,11 do 55,95%). U 2007. godini strani turisti su ostvarili 5,95% više noćenja od domaćih. Gradske turističke centre karakteriše veće učešće stranih turista u ukupnom turističkom prometu u odnosu na ostale turističke destinacije. Za razliku od gradskog, banjski turizam Srbije odlikuje se dominacijom domaćeg nad inostranim turizmom. Prosečna dužina boravka u posmatranom periodu kretala se od 1,61 do 2,14 dana. Kraći boravak gostiju u smeštajnim objektima u Novom Sadu je razumljiv s obzirom da su ovi objekti najviše orijentisani ka poslovnoj klijenteli, posetiocima sajamskih manifestacija, učesnicima kongresa i putnicima u tranzitu, za koje je karakterističan kraći boravak. Prosečna dužina boravka za domaće turiste kretala se od 1,50 do 2,12 dana, a za strane goste od 1,63 do 2,47 dana. Ovo ukazuje na to da Novi Sad još uvek ne raspolaže dovoljno dobrim i privlačnim turističkim proizvodom koji bi zadržao turiste u nešto dužem boravku.

Табела 7: Struktura stranih turista u odnosu na noćenja od 2002-2006. godine

	Noćenja					Ukupno	%
	2002	2003	2004	2005	2006		
Ukupno	47620	52241	47784	59599	73956	281200	100
Austrija	2037	2237	1914	2738	3319	12245	4,35
BiH	6035	3850	4409	3572	5278	43144	15,34
Belgija	354	768	428	387	476	2413	0,86
Bugarska	1443	1288	1473	1561	1504	7269	2,58
Švajcarska	267	542	419	640	755	2623	0,93
Češka	1034	892	748	905	1138	4717	1,68
Nemačka	3344	5511	4543	5827	6521	25746	9,16
Danska	146	302	191	528	588	1755	0,62
Španija	823	507	200	855	892	3277	1,16
Finska	149	170	126	207	245	897	0,32
Francuska	795	1094	812	1464	1699	5864	2,08
UK	1124	1512	1361	2385	3189	9571	3,40
Grčka	928	1681	1301	1966	3343	9219	3,28
Hrvatska	3017	3379	3853	5760	8786	24795	8,82
Mađarska	3048	2078	1996	1672	2512	11306	4,02
Irska	410	202	170	626	314	1722	0,95
Izrael	237	329	476	308	363	1713	0,61
Island	327	165	19	9	216	736	0,26
Italija	3148	2902	2401	3546	4120	16117	5,73
Luksemburg	218	341		24	134	717	0,25
Makedonija	2179	2518	2538	2709	2529	12473	4,44
Holandija	1833	1337	952	1187	1215	6524	2,32
Norveška	200	524	229	414	421	1788	0,64
Poljska	1977	6240	3393	1882	1326	14818	5,27
Portugalija	101	84	62	253	144	644	0,23
Rumunija	831	1270	1410	1585	2347	7443	2,65
Ruska Federacija	2840	2557	1342	2180	2965	11884	4,23
Švedska	236	631	298	469	780	2414	0,86
Slovenija	3423	3211	3468	6281	7070	23453	8,34
Slovačka	601	615	788	868	1331	4203	1,49
Turska	359	467	638	770	791	3025	1,08
Ostale evrop.zemlje	1017	1292	1697	1597	1927	7530	2,68
Australija	120	152	171	566	440	1449	0,51
Kanada	237	177	229	392	613	1648	0,59
Japan	356	52	436	218	296	1358	0,48
Novi Zeland	18	32	147	77	72	346	0,12
SAD	611	599	1038	1320	1893	5461	1,94
Ost. vanevrop.zem.	1797	733	2108	1851	2404	8893	3,16

Izvor: Dokumentacija za internu upotrebu Republičkog zavoda za statistiku

Najveći broj noćenja strani turisti su ostvarili 2006 . godine , a najmanji 2002 . godine , što se podudara sa godinama najvećeg , odnosno najmanjeg broja dolazaka turista . Turisti iz Bosne i Hercegovine učestvovali su sa 15,34 % , 9,16 % Nemačke sa , Hrvatske sa 8,82 % , 8,34 % Slovenije sa , Italije sa 5,73 % i Poljske sa 5,27 % . Turisti iz pomenutih šest zemalja ostvarili su 52,66 % od ukupno ostvarenih noćenja u kategoriji strani turisti . Učešće vanevropskih turista u ostvarenim noćenjima iznosi svega 6,81 % .

Prosečna dužina boravka za strane turiste u posmatranom periodu iznosi 2,08 dana . Najduži boravak ostvarili su turisti iz Luksemburga , 5,51 dan , zatim slede turisti sa Islanda 4,02 , iz Ruske Federacije 3,64 , 3,11 Španije i Danske 3,03 dana . Najkraće se zadržavaju Poljaci , 1,36 dana .

Turisti iz vanevropskih zemalja ostvarili su prosečnu dužinu boravka od 2,32 dana .

1.5.4.SMEŠTAJNA PONUDA NOVOG SADA

Turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim, turbulentnim, uslovima poslovanja, koje karakterišu nagle i sveobuhvatne promene u okruženju, sve više zavise od adekvatne organizacije odnosno od efikasnog i efektivnog menadžmenta. To znači da savremeni uslovi poslovanja, u kojima se neprekidno menjaju konkurenti, pritisci i prilike, predstavljaju veliki izazov za uspešno poslovanje svakog preduzeća pa time i hotelskog preduzeća. Stoga, s aspekta organizacije poslovanja hotelskih preduzeća, uloga i značaj menadžmenta izbija u prvi plan. Pri tome treba imati u vidu da je menadžment" proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja". Osnovni zadatak menadžmenta je u tome što predstavlja praksu stalnog i svesnog modelovanja organizacije. Menadžment postiže maksimalnu efikasnost i efektivnost u sveobuhvatnom procesu rada, uključujući sve četiri osnovne aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu;

Značaj menadžmenta ogleda se u njegovoj interaktivnoj prirodi, odnosno u međuzavisnosti između njegovih osnovnih aktivnosti. Odluke koje menadžeri donose u okviru organizacije imaju dalekosežne posledice unutra i izvan preduzeća. Neosporno, za ispunjenje organizacionih ciljeva potrebno je više od razumnog strateškog plana i razumne organizacione strukture. Međutim, da bi se ideje pretočile u akcije menadžeri moraju biti spremni da podstiču i podrže ljude koji sprovode planove i rade unutar struktura.

Ključni elemenat u strategiji razvoja hotela je kvalitet hotelskog proizvoda a zasniva se na hotelskim standardima . Dakle , standardi i kvalitet su ključ uspeha svakog hotela , pa je

istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist . Hoteli najviših zvezdice imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije proizvode i usluge , najširi asortiman uz najviše cene .

Kategorizacija hotela predstavlja proces rangiranja istovrsnih objekata prema kvalitetu. Pripadnost određenoj kategoriji garantuje odgovarajući kvalitet u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom pogledu, a samim tim i u domenu asortimana i načinu pružanja usluge. Kvalitet koji garantuje određena zvezdice povlači za sobom i odgovarajuće cene. U uslovima neizvesnosti, jake konkurencije i sve većih zahteva potrošača, kvalitet je jedan od osnovnih faktora opstanka hotelskih preduzeća na tržištu, povećanja stope profitabilnosti, odnosno rasta i razvoja hotelskih preduzeća.

Procesu kategorizacije neophodno prethodi klasifikacija, odnosno utvrđivanje pojedinih vrsta ugostiteljskih objekata na osnovu minimuma zajedničkih karakteristika. U tom smislu kategorizacija predstavlja, u stvari, vid diferenciranja unutar iste vrste objekta.

Sistem potpunog kvaliteta hotelske usluge podrazumeva odgovarajuće osoblje, odgovarajuće proizvode i usluge, čistoću i zaštitu turista, odgovarajuću opremljenost, pravi odnos cena i usluga, dobro informisanje potrošača i sprečavanja svih mogućih grešaka osoblja.

Struktura smeštajnih kapaciteta u Novom Sadu je raznovrsna, kao i cene usluga koje se pružaju u ovim objektima. Ovakva situacija je poželjna jer pruža mogućnost izbora shodno pojedinačnom potrebama i mogućnostima turista.

Od 2004. godine broj kategorizovanih objekata sa uslugom smeštaja je u stalnom porastu, ali do 2007. godine nijedan u potpunosti nije obuhvatao koncept hostela i omladinskog turizma. Naime, osim hostela u srednješkoljskom domu učenika "Brankovo kolo" koji radi za vreme letnjeg i zimskog raspusta, 2007. godine počeo je sa radom i hostel "Dole", čije će se poslovanje odvijati tokom cele godine. Ovakva situacija bila je dovoljan povod za izradu biznis plana za izgradnju prvog gradskog omladinskog hostela u Novom Sadu. U prilog ovoj ideji ide i činjenica da je broj stranih turista, naročito mladih (30 godina do od 18), u konstantnom porastu.

Novi Sad raspolaže ukupno sa 32 smeštajna objekta od kojih su 14 hotela, dva hostela, jednim motelom, 4 turistička apartmana, jednim apartmanskim naseljem i 10 smeštajnih objekata koji su registrovani kao prenoćište.

Tabela br. 8 : Smeštajni kapaciteti grada Novog Sada

	HTL 5*	HTL4*	HTL3*	HTL2*	HTL1*	APP 4*	Pansioni	Hosteli	Ostali
Sobe	245	27	373	68	87	121	8	4	214
Ležajevi	358	54	734	93	246	257	8	300	432

Izvor: Turistička organizacija Srbije 2012, www.srbija.travel

Pored 26 kategorizovanih smeštajnih jedinica , od 1 *do 5 * , u ponudi se nalazi i 14 nekategorizovanih .

Ključni elemenat u strategiji razvoja hotela je kvalitet hotelskog proizvoda a zasniva se na hotelskim standardima . Dakle , standardi i kvalitet su ključ uspeha svakog hotela , pa je istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist . Hoteli najviših zvezdice imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije proizvode i usluge , najširi asortiman uz najviše cene .

Табела br. 9: Hotelski objekti u Novom Sadu

Naziv objekta	Kategorija	Kapacitet br. soba/ležaj	Način poslovanja (usluge ishrane)	Broj zaposlenih	Godina izgradnje
Hoteli					
Park	*****	224/469	klasični	270	1962.
Leopold I	*****	59/98	klasični	60	XIX vek, Zgrada je obnovljena 1960.
Prezident Best	****	46/100	garni	55	2009.
Western					
Gymnas	****	27/40	garni	12	2005.
Centar	****	51/93	garni	50	
Master	****	54/110	garni	65	
Sole Mio	****	27/46	klasični	15	
Novi Sad	***	111/183	klasični	50	1980.
Vojvodina	***	57/110	Klasični	63	1854.
Zenit	***	19/34	garni	10	1997.
Sajam	***	71/139	klasični	30	1974.
Pnorama	***	12/15	klasični	5	
Botique Hotel Art	***	12/24	klasični	10	
Elite	***	32/64	klasični	30	
Veliki	***	10/12	garni	5	
Putnik	***	83/135	klasični	70	1941.
Rimski	**	26/44	garni	15	1990.
Mediterraneo	**	14/30	garni	6	2005.
Panorama	**	12/13	garni	7	2006.
Stari krovovi	**	58/156	klasičan	17	2005.
Vigor	**	23/33	garni	10	
Bonaca	**	22/68	klasični	15	
Duga	**	38/86	klasični	20	2002.
Braća Drinić- Epicentar	*	22/156	klasični	40	2005.
Aurora	*	42/84	klasični	25	
Sveti Georgie	*	18/37	klasični	17	

Izvor: Turistička organizacija Srbije, www.srbija.travel

Kriterijum za odabir hotela, kao osnovne vrste smeštajnih objekata lociranih u glavnom gradu, zasnivao se na činjenici da je Novi Sad, kao administrativno - politički, poslovni, kulturno - sportski i geostrateški centar, veoma važan izvor ukupne turističke ponude Srbije. U istraživanju

je bilo uključeno 5 hotela. Hoteli su odabrani po principu lokacije, kategorije, vlasničkog statusa, strukture gostiju i trenutne pozicije na tržištu.

Hotel Park; ono što još možemo dodati pored nekih opštih informacija i prikaza u prošlom tekstu jeste, da je hotel jedan od najvećih hotelsko-ugostiteljskih objekata koji je 2004 godine privatizovan, i potpuno rekonstruisan sa pet zvezdica.

Čine ga dve celine: Elegance koji raspolaže sa 166 soba i apartmana, sa kapacitetom ležaja 252, i Exclusive deo sa 59 soba i apartmana i sa kapacitetom od 129 ležaja.

Best Western Prezident Hotel spada u grupu od samo par hotela u Srbiji koji broje pet zvezdica i sa veoma atraktivnom lokacijom, svega 100 m od Novosadskog Sajma, nudi najviši nivo stila, komfora i elegancije.

Ovaj moderni i luksuzni objekat smešten je u blizini centra grada i shopping područja.

Hotel raspolaže kapacitetom od 50 **soba i apartmana** (smeštajni kapacitet preko 100 osoba). Jedinstveni enterijer, usklađen sa svetskim standardima, učiniće da svaki provedeni trenutak u hotelu bude poseban! Gosti Prezident Hotela će uživati u širokom spektru usluga, kao što su luksuzno opremljene klimatizovane sobe, namenjene poslovnim ljudima, ljubazno, multilingvalno i uslužno osoblje, mogućnost korišćenja interneta, relaksacija u zatvorenom i otvorenom bazenu, kao i u Wellness&Spa Centru, uživanje u lounge baru hotela, mogućnost poručivanja hrane, obezbeđeni parking, pranje automobila, mogućnost iznajmljivanja vozila.⁴²

Hotel Novi Sad; raspolaže kapacitetom od 112 dobro opremljenih soba sa ukupno 237 ležaja, sve sobe poseduju kupatilo, telefon, kablovsku televiziju i centralno grejanje.

Polovina soba nalazi se na mirnoj, sunčanoj strani hotela sa zasebnim klima uređajem.

Hotel Sajam; Hotel Sajam raspolaže sa 65 komfornih soba i 6 apartmana. Posebno izdvajamo sobe za nepušače. Sve sobe i apartmani su klimatizovani i u svom sastavu imaju mini-bar, TV, bežičnu internet liniju i direktnu telefonsku liniju. Raspolažemo sa 46 dvokrevetnih, 4 jednokrevetne, 15 francuskih soba i 6 apartmana.

Hotel Panorama; ima 5 jednokrevetnih soba (sa francuskim ležajem), 3 dvokrevetne sobe (sa 2 kreveta za jednu osobu), struktura soba: ukupno 9 soba sa francuskim ležajem i 3 klasične dvokrevetne sobe.

Maksimalan kapacitet: 26 osoba ukoliko se koriste i 2 pomoćna kreveta.

⁴² www.prezidenthotel.com

Svaka soba ima: klima uređaj, individualno podešavanje temperature, sef, mini bar, telefon, plazma TV, DVD kućni bioskop, priključak za internet, tuš kabina sa masažerom, fen za kosu, bade mantil i papuče, pegla sa daskom za peglanje.

Tabela 10: Iskorišćenost kapaciteta hotelskih objekata u Novom Sadu za 2007.godinu
(Odabrani hoteli)

Hotel	Broj turista	Broj noćenja	Kapacitet iskorišćenosti
„Park“*****	26.000	50.889	52%
„PBW“*****	2.675	5.988	62%
„Novi Sad“****	13.740	27.817	31%
„Sajam“***	10.740	25.817	21%
„Panorama“***	5.497	9.334	17%

Izvor.Statistički izveštaj hotela

Na osnovu dobijenih podataka sa terena , podataka zvaničnih organa i sopstvenih proračuna pravljene su vremenske serije , tabelarno i grafičko prikazivanje i uz primenu statističkih metoda , regresione i korelacione analize , metoda komparacije , linearnog trenda , indeksnih brojeva i drugih metoda koje se koriste kod društvenih nauka (dijalektička , sintetička i verifikaciona metoda , kao i metode marketinga , menadžmenta i dr .) dat je prikaz stanja ukupnog novosadskog hotelijerstva , sa posebnim osvrtom na odabrane hotele , komparativni pregled elemenata bitnih za funkcionisanje tih hotela u savremenim uslovima poslovanja , rezultati istraživanja i predlog zaključaka .

U prikupljanju primarnih i sekundarnih podataka primenjene su metodski postupci : upitnik , direktni i indirektni razgovori , posmatranje , dubinski intervju . Razgovori su obavljani sa menadžmentom hotela i osobama zaduženim za određene vrste poslova , kao što su promocija , prodaja , finansije i kadrovi .

2. MARKETING KONCEPT HOTELIJERSTVA NOVOG SADA

2.1. POJAM MARKETINGA I NJEGOVA PRIMENA U TURIZMU

Krajem devedesetih godina 20. veka brojne zemlje suočile su se sa povećanom globalnom konkurencijom, sve većim jazom u dohotku, ugrožavanjem okoline, zanemarenom infrastrukturuom, loše osposobljenom radnom snagom i brojnim društvenim i političkim problemima. Novonastale izazove i mogućnosti trebalo je na pravi način prepoznati i iskoristiti, a upravo u tome ogleda se presudna uloga marketinga. Prelomno doba u razvoju privrede i društva započeto je nešto ranije, industrijskom revolucijom, kao rezultat naglog razvoja nauke i tehnike. Više se nije postavljalo pitanje kako proizvesti, već kako prodati. Posebna pažnja posvećena je uravnoteženju odnosa ponude i tražnje, tj. procesu razmene.

Postoje brojne definicije marketinga, a ono što se prepoznaje iz svake od njih je to da je upravo proces razmene okosnica marketing pristupa odnosima na tržištu.

Kotler definiše marketing kao "ljudsku aktivnost koja je usmerena ka zadovoljavanju potreba i želja kroz proces razmene".⁴³

Prema istom autoru, marketing je "društveni i upravljački proces, koji putem stvaranja, ponude i razmene proizvoda od vrednosti sa drugima, pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele".⁴⁴

Nešto kasnije u odnosu na druge delatnosti, došlo je i do primene marketinga u turizmu. Odnos marketinga i turizma označava se kao specifičan spoj marketing aktivnosti pojedinih

⁴³ Kotler, P., Principles of marketing, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986, str.4

⁴⁴ Kotler Ph., Bowen J., Makens J., *Marketingfor Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey, 1996., str.9

privrednih grana i delatnosti (ugostiteljstvo, saobraćaj, turističke agencije, trgovina i dr.) I koordinatora razvoja turizma.

Prvu definiciju marketinga u turizmu dao je Kripendorf, prema kojoj se on definiše kao "sistematsko koordinirano prilagođavanje poslovne politike preduzeća turističke privrede, kao i turističke politike države na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili internacionalnom nivou u cilju postizanja optimalnog zadovoljenja potreba određenih grupa potrošača i ostvarivanja , na toj osnovi, odgovarajuće dobiti ".⁴⁵

Definicija kojom se određuje i uticaj marketinga na prirodno i društveno okruženje, određuje pojam marketinga u turizmu kao "koordiniranu aktivnost nosilaca poslovne i turističke politike u cilju optimalnog zadovoljenja potreba ciljnih tržišnih segmenata uz ostvarivanje maksimalnih ekonomskih učinaka i respektovanje uticaja na društveno i prirodno okruženje i postizanje odgovarajućeg kvaliteta života ".⁴⁶

Primena marketing koncepcije u turizmu se oslanja na definisanje marketing miksa. Suština koncepta marketing miksa odnosi se na definisanje instrumenata i njihovog međusobnog odnosa, kako bi se zadovoljile potrebe odabranih tržišnih segmenata i na toj osnovi ostvarili ciljevi poslovanja. U centru pažnje nalazi se potrošač, a kombinacijom instrumenata marketing miksa ostvaruje se zadovoljenje njegovih potreba. Osnovni korak pri primeni koncepta marketing miksa jeste definisanje osnovnih instrumenata koji ga sačinjavaju. Najprikladnijom klasifikacijom instrumenata marketing miksa smatra se ona koju je dao MekKarti. Prema njegovoj klasifikaciji izdvajaju se 4 osnovna elementa marketing miksa: proizvod, cena, promocija i kanali prodaje. Ovi instrumenti su međuzavisni u dejstvu i usmereni su prema potrošačima, tj. ciljnim tržišnim segmentima.

Primena marketinga u turizmu počiva na koordinaciji marketing aktivnosti između nosilaca poslovne politike (privredne organizacije - preduzeća turističke privrede) koji su

⁴⁵ Kripendorf, 1971, 14

⁴⁶ Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd,, 2002, st.35

usmereni ka zadovoljavanju potreba turista i nosilaca turističke politike (državni i društveni organi i organizacije) koji koordiniraju razvoj turizma na različitim nivoima. Osnovna svrha primene marketinga u preduzećima turističke privrede jeste obezbeđenje uspešnog poslovanja na turističkom tržištu.

Kada je u pitanju organizovanje marketinga za potrebe turističkih preduzeća, važno je da svi zaposleni u preduzeću budu organizovani tako da u centar svojih aktivnosti stave potrebe i zahteve turista, tj. potrošača. Unutar preduzeća potrebno je da postoje posebni marketing sektori koji će se baviti istraživanjem turističkog tržišta, poslovima prodaje, propagande i sl.

2.2. UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENATA TRŽIŠNOG NASTUPA HOTELSKIH PREDUZEĆA

2.2.1. PRIMENA KONCEPTA MARKETING MENADŽMENTA

Savremenu primenu koncepcije marketing menadžmenta u hotelskim preduzećima Novog Sada usloveli su brojni faktori, koji svoj koren vuku iz promenljivog okruženja hotelskog preduzeća.

Kompleksne promene, ekonomske ali i vanekonomske, uslovljavale su potrebu diferenciranja ponude hotelskog preduzeća i njegovo uspešno pozicioniranje na tržištu. Uporedo s tim intenzivirana je potreba strateškog upravljanja i planiranja u turizmu.

Dve grupe faktora posebno su imale značaj na razvoj marketinga i strategijskog upravljanja u hotelijerstvu:⁴⁷

- ❖ strukturne promene u privredi i
- ❖ intezivne društvene i ekonomske promene

Dakle, sa ukupnim promenama u okruženju ⁴⁸menjalo se i težišno područje rasta i razvoja turističkih odnosno hotelskih preduzeća. Sve veći značaj dobijalo je tržišno učešće i putevi

⁴⁷ Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008

njegovog porasta. Turistička preduzeća sa većim tržišnim učešćem bivala su snažnija, ali i profitonosnija⁴⁹.

Osnovna funkcija marketing aktivnosti preduzeća nije razvijanje marketing strategija “per se” nego,pre svega ,razvoj procesa održavanja i egzistiranja preduzeća putem koga ono može da⁵⁰:

- ❖ sistematično i sa uspehom identifikuje i predviđa određene potrebe i zahteve svoje društvene sredine,
- ❖ korektivno bira one potrebe i zahteve koje je sposobno da ispuni i zadovolji, i
- ❖ razvije marketing strategije radi zadovoljavanja onih poteraba i zahteva koji su u okvirima sopstvenih sposobnosti,odnosno njegove marketing osposobljenosti;

Razvoj savremene marketing orijentacije, u razvijenim tržišnim i konkurentskim uslovima ima višestruke implikacije na ukupan sistem upravljanja turističkog preduzeća. Date implikacije potiču iz osnovnih karakteristika marketing koncepta u turizmu, a kroz prizmu strategijskog upravljanja ogledaju se u⁵¹:

- ❖ potrošačkoj orijentaciji turista,
- ❖ integrisanim upravljačkim funkcijama, i
- ❖ indikatorom uspešnosti prinosom na investicije;

Težište savremene marketing strategije u turizmu ogleda se u povećanju obima prodaje turističkog proizvoda, rastu profita i prinosu na investicije. To se ostvaruje jedino putem celovite integracije

upravljačkih funkcija. Ukupni mehanizam profitonosnog rasta putem ekspanzije tržišnog učešća dolazi do izražaja u procesu tržišnog pozicioniranja.

⁴⁸ *Promene u okruženju krajem 80-ih godina prošlog veka dale su snažan impuls razvoju turističkog marketinga, jer su uticale i na izražene promene na turističkom tržištu, radi se o promenama koje često nazivaju «svojevrsni revolucionarni tokovi», tzv.»tehnološka revolucija», «informaciona revolucija», «strukturalna revolucija» i «demokratsko-socijalna revolucija».*

⁴⁹ *Turistički marketing nastao je zahvaljujući intenzivnom razvoju specijalizacije i stalnom podizanju nivoa koncentracije (neophodnost formiranja specijalnih ponuda i tzv.posebnim manifestacijama).*

⁵⁰ *Shuptaine ,F.K.. and Toyne,B.:International Marketing Planning Standardized Process Journal of International Marketing,Vol. I ,No.1,MBC Publications,1998,p.p. 16-28*

⁵¹ *Mr Dragan Živković:Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda ,Novi Sad,2008*

Osnovno polazište u određivanju i izgradnji svih strategija preduzeća u turizmu vezana su za turističko tržište – turiste i konkurente. Stoga marketing strategija čini ugaoni kamen uspeha turističkog preduzeća, i obuhvata sledeće segmente:⁵²

- ❖ tržišni ciljevi i segmenti turista;
- ❖ formati sadržani u «paketu ponude» pomoću kojih turistička preduzeća planiraju da zadovolje potrebe tržišnih segmenata; i
- ❖ osnove na kojoj turistička preduzeća planiraju da izgrađuju odbranjivu konkurentsku prednost;

Upravljanje marketing aktivnošću je kontinualni proces koji bi se analitički mogao podeliti na :⁵³

- ❖ planiranje – donošenje odluka o ciljevima, strategijama planovima i programima marketing aktivnosti;
- ❖ izvršavanje (sprovođenje) kroz strukturu organizacije – stvaranje organizacione structure i organizovanje neposredne aktivnosti marketing sektora;
- ❖ kontrolu – utvrđuje se efektivnost konkretnih strategija turističkog preduzeća;

Sadržaj strategije marketinga turističkog preduzeća određuje celovit i precizan odgovor na dva, ključna, pitanja:⁵⁴

- ❖ prema kojim tržišnim segmentima treba usmeravati «paket» ponude, odnosno odrediti potencijalne korisnike turističkog proizvoda;
- ❖ analizirati konkurente sa kojima će turističko preduzeće biti suočeno na tržištu pri traženju puteva i načina za ostvarivanje tržišnog učešća;

Adekvatni odgovori na ova pitanja omogućuju pravilno definisanje i kombinaciju raspoloživih instrumenata marketinga strategije turističkog preduzeća.

Mogući model marketing strategije turističkog preduzeća uzima u obzir šest najvažnijih instrumenata marketinga turističkog preduzeća. Treba istaći da lista navedenih instrumenata

⁵² Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008

⁵³ Prof.dr Stefan Vasiljević: *Marketing*, IV izdanje, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2006

⁵⁴ Prof.dr Stefan Vasiljević: *Marketing*, IV izdanje, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2006

nikako ne sme da bude zatvorena. Broj instrumenata je otvoren i zavisi od konkretne pozicije i karakteristika okruženja turističkog preduzeća.

Mogu se, ipak, izdvojiti tri podgrupe instrumenata marketinga turističkog preduzeća:⁵⁵

- ❖ instrumenti kojima se uobličava obim, struktura i kvalitet «paketa ponude»;
- ❖ instrumenti za realizaciju sistema plasmana turističkog proizvoda; i
- ❖ instrumenti za komunikaciju sa okruženjem i unapređenje plasmana;

Optimalni marketing miks nastaje kao rezultat sistematskog upravljanja turističkim preduzećem.

Strategija marketinga hotelskih preduzeća zasniva se na bazičnim pretpostavkama i ograničenjima i njih treba imati u vidu pri njenom razvoju i primeni, a to su:⁵⁶

- ❖ satisfakcija turista – trajno opredeljenje turističkog preduzeća, stalna preokupacija treba da bude kako da se turistima obezbedi što bolji život;
- ❖ međuzavisnost instrumenata marketing miksa – različit stepen međuzavisnosti iz tzv.»paketa» ponude turističkog preduzeća (ne postoji univerzalna kombinacija, ali ni jedan instrument ne treba zanemariti ili favorizovati);
- ❖ ograničenje u sredstvima (obim troškova i ograničeni resursi iziskuju koordinaciju sa finansijskom strategijom);
- ❖ segmentacija tržišta – ima značaj u odnosu na stepen specijalizacije, odnosno diversifikacije ponude turističkog preduzeća;
- ❖ odluke – svaki instrument, kao deo marketinga strategije, ima i svoju upravljačku dimenziju i za pojedine instrumente proces upravljanja se u različitom intenzitetu menja;

Svakako da osim ovih osnovnih pretpostavki u praksi menadžeri u hotelskim preduzećima Novog Sada susreću se i sa nizom drugih pretpostavki što zavisi od konkretnih okolnosti u kojima preduzeće posluje.

⁵⁵ Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008

⁵⁶ Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008

2.2.2. KREIRANJE HOTELSKOG PROIZVODA

Na budući razvoj i kreiranje hotelskog proizvoda u znatno većoj meri nego što je to bio slučaj u prethodnom periodu uticati će promene koje su rezultat razvoja savremenih tehnologija, potreba i zahteva savremenih turista, nivoa životnog standarda i sl. Kreiranje hotelskog proizvoda Novog Sada biće odlučujuće diktirano stepenom strategijskog prilagođavanja hotelskih preduzeća novim uslovima poslovanja. Rast i razvoj hotelskih preduzeća u direktnoj je zavisnosti od trendova u međunarodnom turizmu i zahteva i potreba turista, odnosno uslovljen je promenama u obimu i strukturi turističke tražnje s jedne, i tehnološkim razvojem, s druge strane.

Ekspanzija razvoja turizma na prvi pogled može biti pretnja pojedinim manjim-samostalnim hotelima, ukoliko se pravovremeno ne utvrdi adekvatna strategija njihovog pristupa novim uslovima. Blagovremeno prepoznavanje šansi u okruženju i efikasno delovanje menadžmenta hotela u pravcu prilagođavanja novim uslovima i preduzimanja odgovarajućih aktivnosti biće ključni elementi njihovog opstanka na veoma osetljivom i surovom turističkom tržištu. U tom smislu, neophodno je da se hoteli suoče sa izazovima koji stoje pred njima.

Proizvod hotela koji su kategorisani sa **četiri i pet zvezdica** u Novom Sadu (hotel Centar I hotel Master, hotel Park i hotel Leopold, kao I Prezident Best Western) je sasvim dobro pozicioniran u svesti potrošača. Rezultat tog pozicioniranja je upravo svojevrstan imidž hotelskog proizvoda, odnosno njegova privlačnost za potrošače u poređenju sa proizvodima konkurenata. Odabranom kombinacijom proizvoda, cene, promocije i kanala prodaje za sada ovi hoteli postiže zadovoljavajući nivo prodaje na ciljnom tržištu.

Kad je reč o proizvodu hotela **sa tri i dve zvezdice** u Novom Sadu (hotel Novi Sad, hotel Sajam i hotel Mediteraneo) tu spadaju usluge smeštaja i usluge ishrane i pića, kao egzistencijalne, zatim usluge telefona, usluge čuvanja predmeta od vrednosti u hotelskom sefu i usluge pranja i peglanja rublja gostiju. U posebnim uslovima, na zahtev gosta, pružaju se usluge čuvanja automobila, obezbeđivanja dnevne štampe, buđenja gostiju i posluživanja u sobama.

2.2.3. CENA KAO FAKOR KONKURENTNOSTI

U ekonomskoj teoriji cena je iznos po kome se robe i usluge mogu razmenjivati jedna za drugu ili za novac. Cena je prema tome trošak za potrošača. Međutim, kada se govori o troškovima potrošača, ne misli se samo na cenu. Pored novčanog izdatka tu su i psihičko i fizičko naprezanje i izgubljeno vreme. Ipak, ono što je najopipljivije i po čemu se direktno porede ponude konkurenata sa ovog aspekta, jesu cene⁵⁷.

Politika formiranja cena zavisi od ciljeva poslovanja koje je preduzeće sebi postavilo.

Ciljevi vezani za cene morali bi biti u funkciji opštih ciljeva poslovanja preduzeća. Raspon mogućih ciljeva pri formiranju cena, za koje je važno da budu u skladu sa opštim ciljevima i da predstavljaju njihovu podršku može biti veoma širok, kao na primer⁵⁸:

- ✚ formiranje cena sa ciljem maksimalnog dugoročnog profita,
- ✚ formiranje cena sa ciljem maksimalnog kratkoročnog profita,
- ✚ formiranje cena da bi se povećalo učešće na tržištu,
- ✚ formiranje cena da bi se održao vodeći položaj,
- ✚ formiranje cena da bi se obeshrabrile potencijalne pridošlice na tržište,
- ✚ formiranje cena da bi se postigla i održala lojalnost kanala prodaje,
- ✚ formiranje cena da bi se poboljšao imidž preduzeća,
- ✚ formiranje cena da bi se sprečili „ratovi“ cena i td.

Na formiranje cena utiču interni i eksterni faktori. Interni faktori se nalaze pod kontrolom preduzeća i tu spadaju: marketing ciljevi, marketing miks strategija, organizacija, karakteristike proizvoda i troškovi. Eksterni faktori se nalaze van mogućnosti uticaja preduzeća ili je uticaj moguć samo u ograničenom obimu. U eksterne faktore spadaju: tražnja, konkurencija, ekonomska politika i kontrola cena.

Postoje sledeće metode za formiranje cena⁵⁹:

- ✚ metod na osnovu posebnosti – zahteva čvrstu integraciju sa ostalim instrumentima marketing miksa utičući na pojačavanje njihovog značaja;

⁵⁷ Veljković S., Marketing usluga, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007, st.354

⁵⁸ Popesku J, 2002.

⁵⁹ Popesku J, 2002.

- ✚ metod „skidanje“ kajmaka – primenjuje se kada je proizvod nov na tržištu a konkurencija je slaba;
- ✚ penetracija tržišta – predstavlja ustanovljavanje niže cene pri uvođenju proizvoda na tržište u cilju privlačenja kupaca i obezbeđenja dobre reputacije na osnovu usmene propagande;
- ✚ diferenciranje cena – podrazumeva da su različiti tržišni segmenti spremni da plate različitu cenu za isti ili sličan proizvod;
- ✚ formiranje cena u cilju preživljavanja – koristi se kada tržišne okolnosti, posebno konkurencija, upućuju na maksimalizovanje priliva gotovine u kratkom razdoblju u cilju prevazilaženja problema likvidnosti;
- ✚ metod „ubiranja plodova“ – podrazumeva sticanje koristi na osnovu prethodnih markentiških ulaganja, kada proizvod ulazi u fazu opadanja;
- ✚ formiranje cena u cilju sprečavanja ulaska konkurenata na tržište – cena se formira na veštački niskom nivou kako bi se sprečio ulazak konkurenata.

Veoma bitan aspekt politike cena preduzeća turističke privrede odnosi se na potrebu za diferenciranjem cena. Ovaj strategijski pristup podrazumeva postojanje različitih cena za isti proizvod u odnosu na iste ili različite kupce. Kao osnovnu karakteristiku politike diferenciranja cena treba istaći nepostojanje razlike u troškovima, koja bi bila osnova za zaračunavanje različitih cena pojedinim kategorijama potrošača⁶⁰.

Kod preduzeća u stabilnoj privredi, cene se određuju za godinu dana ili za sezonu i ne koriguju se, nezavisno od izvesnih promena u troškovima ili tražnji, što pozitivno deluje na kanale prodaje. Preduzeće, u najvećem broju slučajeva, zadržava stabilnu cenu sve dok ih prihvata tržište i dok se ne sagleda uticaj na dobit promenom cena⁶¹.

Zadatak menadžmenta hotelskog preduzeća je da nađe optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa. Praksa je pokazala da kombinacija instrumenata marketing miksa daje bolje i kvalitetnije rezultate od oslanjanja preduzeća na samo jedan ili dva instrumenta.

⁶⁰ Popesku J, 2002.

⁶¹ Milisavljevic, 1992.

Brojnost elemenata koji čine hotelsko - turistički proizvod, kao i različiti nivoi formiranja cena i njihova vremenska uslovljenost otežavaju uporedivost nivoa cena. Praksa razvijenih turističkih zemalja je da se cene turističkih usluga, u principu, unapred formiraju za period od pola godine do godinu dana, u dobroj meri na turističkim sajmovima. To nije ni malo lako niti jednostavno s obzirom na inflatorna kretanja, promene u valutnim odnosima, nepredvidive ekonomske i vanekonomske okolnosti, kao i veoma oštru konkurenciju na međunarodnom turističkom tržištu. Svako odluci o cenama predhode veoma detaljne analize, kako bi one bile realne, konkurentne i prihvatljive za turiste.

Kompletna usluga u turizmu i hotelijerstvu ima nižu cenu nego prost zbir pojedinih materijalnih i nematerijalnih elemenata koji je čine. S obzirom na visoke fiksne troškove politika postepenog ili kontinuiranog diferenciranja cena prema vremenu korišćenja je neminovnost.

Cena se, kao instrument marketinga, u kombinaciji sa promocijom i kanalima prodaje koristi da vremenski produži period korišćenja hotelskih kapaciteta. To je i jedan od ključnih razloga da se cena usluge diferencira na tzv. pansionске i vanpansionске cene. Naime, cene pansionских usluga se određuju blizu troškova poslovanja, dok su cene vanpansionских usluga iznad troškova poslovanja i one su glavni nosilac dobiti u turističkoj delatnosti.

Na formiranje i visinu cena osnovnih (pansionских) usluga preovlađujuću ulogu imaju međunarodno tržište i međunarodna konkurencija.

Za razliku od cena osnovnih usluga, gde dominantnu ulogu imaju međunarodni faktori - međunarodno tržište i međunarodna konkurencija, na visinu cena vanpansionских usluga glavnu ulogu imaju elementi domaćeg tržišta. Najveći deo ovih cena, kao što su cene pića, hrane, razonode, zabave, sporta, izleta, goriva i sl., formiraju se u skladu sa kretanjima na domaćem tržištu.

Cene ovih usluga su veoma značajne za konkurentnost ponude iz razloga što veliki broj inostranih turista ne koristi usluge pansiona, već se hrani u restoranima ili u sopstvenoj režiji. Takođe, i cene koje nisu neposredno namenjene turističkoj potrošnji, kao što su cene usluga i proizvoda široke potrošnje (odeća, obuća, nakiti, razna oprema), formiraju se u skladu sa kretanjima na domaćem tržištu. O ovim cenama inostrani turisti kod opredeljenja za destinaciju veoma vode računa, s obzirom da se tim turistima pruža mogućnost da određene robe mogu

nabaviti povoljnije nego u sopstvenoj zemlji i one kao takve predstavljaju bitan element konkurentnosti određene destinacije.

Cene mnogih roba i usluga niže su u Srbiji nego u velikom broju turističkih zemalja i one mogu da daju pozitivan doprinos konkurentnosti beogradske ponude.

Međutim, kada je u pitanju prilagođavanje cena hotelskih usluga novim uslovima može se govoriti o sledećim koracima:⁶²

- 1) prilagođavanju cena osnovnih (pansionskih) usluga,
- 2) prilagođavanju cena vanpansionskih usluga,
- 3) prilagođavanju cena paket aranžmana,
- 4) prilagođavanju cena ostalih usluga.

Hotelska preduzeća u gradskim centrima, čije je korišćenje kapaciteta tokom godine ujednačeno, uglavnom formiraju cene nezavisno od sezone. Veći gradski centri, gde se održavaju sajamske i druge manifestacije, veliki poslovni skupovi, kongresi i sl., obično pomeraju cene u zavisnosti od skupa do skupa.

Kada je reč o tzv. sezonskom ugostiteljstvu, čije je poslovanje vezano za zimsku ili letnju sezonu, cene se formiraju zavisno od perioda sezone. Zapravo, tu se pojavljuju više cene za vreme glavne turističke sezone i niže cene za vreme tzv. podsezone. Naime, cene su u tim destinacijama najviše tokom glavne sezone, upravo, kada su hotelsko - ugostiteljski kapaciteti i najpopunjeniji. Sezona u tim destinacijama obično traje između šest i osam meseci. Smanjenjem tražnje dolazi do opadanja stepena popunjenosti kapaciteta i smanjenja cena usluga.

Pri tome treba imati u vidu da se cene određenih turističkih usluga ne formiraju samo u skladu sa kvalitetom tih usluga u hotelu, već da veoma često veći uticaj na njihov nivo imaju drugi elementi koji nisu u direktnoj vezi sa pružanjem usluge, kao što su saobraćajni uslovi, kvalitet prirodne sredine, kvalitet i raznovrsnost vanpansionske ponude itd.

Međutim, ukoliko je kvalitet ovih elemenata u ponudi veći, to će oni imati veći pozitivan uticaj na nivo cena osnovnih usluga koje se nude u hotelu. Takođe, niži kvalitet ovih elemenata dovodi

⁶² Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008

do obaranja cena osnovnih usluga u hotelu. Cenovna prilagodljivost hotelsko-turističkih preduzeća može biti značajan pokazatelj hotelsko-turističke ponude, koja zajedno sa ostalim pokazateljima doprinosi povećanju konkurentnosti turističke ponude.

Tabela br.11 : Cene smeštaja za jednu osobu u izabranim hotelima u 2012.godini

	NAZIV HOTELA	1 ND (u eurima)
1	LEOPOLD I	70-250
2	PARK	60-220
3	PREZIDENT BEST WESTERN	55-270
4	MASTER	45-130
5	GYMNAS	25-150
6	NOVI SAD	40-130
7	RIMSKI	30-90
8	STARI KROVOVI	17-30

Izvor:Sopstveni proračun na bazi dobijenih podataka od hotela

2.2.4. ULOGA PROMOCIJE U POZICIONIRANJU HOTELA

Promocija se može definisati kao masovno komuniciranje sa potrošačima radi stimulisanja i unapređenja plasmana turističkog proizvoda.⁶³

Za proces komuniciranja je bitno da se zna ko nešto kaže, šta kaže, preko kog kanala - medija to saopšti, kome želi da kaže i koji su efekti poruke. Efikasnost procesa komuniciranja ogleda se u:⁶⁴

- 1) promeni / pojačanju stava(o proizvodima ili uslugama preduzeća)potencijalnih ili postojećih kupaca
- 2) uticaju na formiranje mišljenja;
- 3) eventualnim promenama, kako u mišljenju, tako i u ponašanju u procesu kupovine na tržištu;

⁶³ Bakić, O., Unković, S., *Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 98.*

⁶⁴ Milisavljević, M., *Marketing, Savremena administracija, Beograd,1995, str. 392.*

U hotelskom poslovanju svaki proces komuniciranja ima tri elementa, i to:⁶⁵

- ❖ **Pošiljalac** (hotel) mora naći takvu sadržinu poruke i takve medije putem kojih će se, pored ostvarivanja kontakta sa potencijalnim turistima, izazvati njihovo interesovanje za sadržaj poslate poruke.
- ❖ **Poruka** treba da je jaka, različita od ostalih i dovoljno interesantna da probudi pažnju i interesovanje potencijalnih kupaca - turista.
- ❖ **Primaoci poruke** nisu pasivni posmatrači, već veoma fleksibilni i veoma uticajni jedni na druge. Komuniciranje mora biti proces koji je kontinuiran, a ne jednostrani akt.

Zadatak promotivnih aktivnosti, kada su turizam i hotelijerstvo u pitanju, je stvaranje svesti o turističkom proizvodu, njegovo pozicioniranje i stvaranje pozitivnog imidža o tom proizvodu.

Osnovni cilj promocije jeste formiranje određenog nivoa i kvaliteta potražnje za turističkim proizvodom. Ovim aktivnostima turistički proizvod postaje poznat široj javnosti, što utiče na povećanje broja potencijalnih turista.

Turistička teorija i praksa poznaju veći broj oblika promocije aktivnosti od kojih su najznačajniji:⁶⁶

❖ **Lična prodaja**

Oblik promocije aktivnosti kada se između prodavca proizvoda ili usluge i kupca uspostavlja neposredan kontakt. U neposrednom kontaktu sa kupcima prodavci nastoje da ih u konverzaciji ubede u koristi koje bi mogle da imaju od kupovine određenog proizvoda ili usluge preduzeća. Lična prodaja treba da omogući da dođe do konkretnog čina prodaje. Osnovna prednost ovog oblika promocije aktivnosti je što se na licu mesta može sklopiti kupoprodajni ugovor. Osnovni nedostatak ovog oblika promocije aktivnosti su visoki troškovi njegove primene, posebno u savremenim uslovima.

⁶⁵ Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008

⁶⁶ Bakić, O., Unković, S., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 98.

❖ *Unapređenje prodaje*

Oblik promocije koji uključuje brojne aktivnosti direktnog stimulisanja prodavca, posrednika i potrošača, prikazivanjem proizvoda ili usluga, učešćem na sajmovima, berzama, izložbama i drugim manifestacijama. Ovaj oblik promocije u savremenim uslovima poprima karakter neslućenih razmera, jer je neophodno steći povoljniju poziciju kod kupca u odnosu na konkurenciju. Otuda se kao strateški potezi uvode razne vrste popusta, poklona, nagradne igre, nagradni bodovi za stalne kupce - goste i sl.

❖ *Publicitet*

Oblik promocije aktivnosti koji podrazumeva objavljivanje pozitivnih informacija o preduzeću, njegovom proizvodu ili usluzi u sredstvima informisanja.

U savremenim uslovima vrlo važan segment promocije predstavljaju odnosi sa javnošću (Public relations). Sastoje se od komuniciranja prodavca proizvoda sa predstavnicima sredstava informisanja, odgovarajućim asocijacijama i uticajnim ličnostima iz sfere interesovanja onog koji želi da plasira informacije o svom proizvodu ili usluzi. Odnosi sa javnošću imaju vrlo bitnu ulogu u formiranju imidža proizvoda, destinacije, regije ili zemlje u celini. Ovaj oblik promocije veoma je važan i interesantan za hotelska preduzeća, jer česti kontakti hotelijera sa predstavnicima sredstava informisanja pozitivno utiču na promociju i afirmaciju proizvoda, odnosno usluge.

Neosporno, veoma značajan oblik promocije aktivnosti je turistička propaganda. Zapravo, najveći broj teoretičara iz ove oblasti, a to je i praksa potvrdila, smatra da je turistička propaganda najstariji i najznačajniji instrument promocije. To je način promocije gde preduzeće, postojećim i potencijalnim kupcima - turistima, putem medija finansira prezentiranje informacija o sebi ili svojim proizvodima ili uslugama.

Hoteli (**Park, Leopold, Novi Sad, Sajam**) u svom poslovanju koriste kombinaciju navedenih strategija uz tehniku tzv. "Meke" prodaje. "Mekom" prodajom hoteli se na sofisticiraniji način obraćaju potrošačima gde na taj način vrše utvrđivanje ukupnog promocijskog budžeta i definisanje promocijskog miksa (turistička propaganda, odnosi sa javnošću, unapređenje prodaje, lična prodaja).

Hotel "**Panorama**" je nov hotel koji iza sebe ima godinu dana poslovanja i tek treba na odgovarajući način da vrši promociju svog proizvoda. Hotel je prošle godine imao svoj štand na sajmu turizma u Novom Sadu.

Hotelska propaganda

Hotelska preduzeća, u zavisnosti od načina plasmana i prijema poruke, za efektivnu propagandu najčešće koriste sledeće grupe sredstava:⁶⁷

1) grafička sredstva,

- Bazirana su na primeni grafičke tehnike (štamarske, grafičke ili crtačke - crtež, slike ili kombinacije teksta i slike).

U okviru ove grupe sredstava turističke propagande kao najznačajnija se pojavljuju u obliku: fotografija - razglednica, plakata, prospekta, turističkih vodiča, turističkih karata, turističkih publikacija (revije, monografije, putopisi) poštanskih maraka i sl. Ova sredstva se koriste samostalno bez posredovanja štampe i televizije kao i drugih masovnih medija;

2) audio vizuelna (oglasna) sredstva

- Radio, TV, oglasi, kompakt diskovi, internet (TV reklame, spotovi, filmovi, internet prezentacije, CD rom itd.). Ova propagandna sredstva koriste usluge raznih vrsta medija za prenošenje propagandnih poruka potencijalnim turistima. Ona mogu istovremeno da deluju i kao vizuelno i kao auditivno sredstvo ili kombinovano. Njihova osnovna karakteristika je u tome što se veoma elastično prilagođavaju zahtevima savremenog tržišta. Posebno značajnu ulogu u promotivno - propagandnim aktivnostima u poslednje vreme imaju Internet prezentacije, koje postaju nezaobilazni instrument poslovne politike u svim porama privrede, a naročito u hotelskoj industriji;

3) prostorno - plastična sredstva

- Na osnovu njih se kroz razne predmete izražavaju propagandni efekti ili se određeni prostor uređuje u cilju propagandnog delovanja. Ovde se prvenstveno misli na razne makete pojedinih turistički atraktivnih objekata i područja, predmeta na bazi folklornih motiva, predmeta za svakodnevnu upotrebu itd. Ti predmeti se koriste kroz izlaganja na određenom gde mestima, ih može videti široka publika (izložbe, sajmovi, uređeni izlozi, poslovni prostori turističkih agencija,

⁶⁷ Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu , Univerzitet Singidunum, 2009, str. 285

repcije hotela itd.) Ili putem prodaje u vidu suvenira, amblema, turističko - propagandnih poklona i sl. Ova grupa sredstava danas ima daleko manji značaj u odnosu na grafička i audio vizuelna sredstva;

4) lična sredstva

- Obuhvataju raznovrsne lične aktivnosti osoblja zaposlenog u propagandno - informativnoj delatnosti, koje su sračunate da izazovu što povoljniji utisak na potencijalne turiste. Ovde se ne misli na lični utisak turista koji su prethodno posetili destinaciju ili hotel, već na osoblje koje radi na poslovima propagandno - informativne delatnosti i njihov odnos prema destinaciji izražen kroz održavanje predavanja, prezentacija, press konferencija, brifinga i sl.

Svako od ovih sredstava propagande može se koristiti samostalno ili u kombinaciji, s tim što je najbitnije utvrditi segment tražnje kojima je upućena poruka, kako bi se odredilo sredstvo promocije, vreme, učestalost poruke, medij i iznos sredstava (budžet).

Osnovni cilj svih ovih instrumenata, uključujući i kanale prodaje, je da se kriva tražnje pomeri u korist date turističke zemlje, turističke destinacije ili hotela.

Svi oblici promocije moraju biti koordinirani kako bi se obezbedila neophodna realizacija utvrđenih ciljeva preduzeća. Uloga promocije, kao instrumenta marketing miksa, uvek treba da bude polazna osnova kod donošenja odluka strategijskog karaktera. Za promociju kao značajnu poslovnu aktivnost svaka razvijena turistička zemlja izdvaja značajna sredstva, jer bez ovog instrumenta poslovne politike nema ni rezultata. Najrazvijenije turističke zemlje za ovu namenu izdvajaju oko 3% sredstava od ostvarenog deviznog priliva. Shodno tome i hotelska preduzeća sopstvenom poslovnom politikom usmeravaju značajna sredstva za ove namene. Svakako da u savremenim tržišnim uslovima poslovanja bez ofanzivne promocije nema ni rezultata na turističkom tržištu, posebno međunarodnom.

Hotelska propaganda u Novosadskim hotelima, odnosno izdvajanje sredstava za hotelsku propaganda je veoma skromna, naravno sa izuzecima, I to u kratkim vremenskim periodima.

Ekonomski interes nosilaca turističke propagande je osnova za održavanje njihovog kvalitativnog i kvantitativnog učešća u vođenju politike i finansiranja turističke propagande. Ulaganja u turističku propagandu treba posmatrati u kontekstu ukupnih investicija namenjenih turističkom razvoju.

U tom smisli, treba razlikovati minimalan procenat sredstava za turističku propagandu u odnosu na investicije za turistički razvoj.

Turistička propaganda mora biti ključni instrument turističke politike. To znači da proističe i prati ukupno investiciono, organizaciono, i kadrovsko-operativno kretanje. U protivnom ne mogu se očekivati zadovoljavajući efekti od propagandnih aktivnosti.

Visoko razvijene zemlje sa malim potencijalnim mogućnostima turističkog razvoja imaju po pravilu inzvaredno razvijenu i bogatu turističku propagandu. To je posledica ukupnog ekonomskog i kulturnog razvoja tih zemalja, određene turističke politike i stepena organizovanosti.

Po podacima Svetske turističke organizacije, u države sa najvećim ulaganjima u turističku propagandu spadaju Australija, Velika Britanija, Španija i Francuska. Ukupno gledano, po ocenama eksperata, ulaganja u turističku propagandu su još uvek nedovoljna, zbog čega mnoge države ne mogu izdržati sve oštriju borbu na turističkom tržištu radi animiranja turističke klijentele. S obzirom na ograničenost državnih budžeta, neophodno je da privatni sektor u većoj meri nego ranije ulaže u turističku propagandu.⁶⁸

Kao element politike turistička propaganda mora da prethodi i prati investicionu izgradnju i bude kreirana za prethodno proučena tržišta. Programi propagandnih akcija treba da budu posebno prilagođeni za potencijalna, a posebno na afirmisana tržišta, posebno za liska, a posebno za udaljena područja tražnje. Kao element politike, propagandne aktivnosti moraju biti prostorno i funkcionalno usaglašene.

To znači da turistička politika jedne zemlje mora u potpunosti da se uvažava na prostoru te zemlje, što treba da se manifestuje u propagandnim akcijama, naročito kada je reč o usklađivanju pojedinih funkcionalnih komponenata u turističkoj operativi.

Organizovanje i planiranje propagandnih aktivnosti je složen i zahtevan posao, i predstavlja veoma važnu delatnost u vođenju efikasne i efektivne turističke politike.

⁶⁸ <http://unwto.org/>

Organizovanje propagandnih aktivnosti i na nivou Novog Sada, kao kompleksne destinacije, podrazumeva nekoliko faza⁶⁹:

- ❖ Analiza tržišta i izbor ciljnog auditorijuma
- ❖ Određivanje ciljeva propagande
- ❖ Utvrđivanje troškova turističke propagande tj. budžeta za realizaciju propagandnih aktivnosti
- ❖ Izbor sredstava i medija turističke propagande

Uglavnom, investicije koje se ulažu u turističku propagandu, zapravo predstavljaju novac koji je uložan u cilju razvoja turizma. Shodno time, potrebno je razlikovati minimalan procenat sredstava za turističku propagandu i investicije za turistički razvoj. Određivanje minimuma sredstava namenjenih turističkoj propagandi može se vršiti na više načina, ali u praksi su ustaljena dva metoda⁷⁰:

❖ Metod poređenja sa konkurencijom

Metoda podrazumeva definisanje troškova propagande na osnovu analognih troškova najvećih konkurenata na datom turističkom tržištu. Međutim efektivnost ove metode je diskutabilna, jer ona polazi od toga da konkurenti primenjuju uspešnu strategiju propagande. Ciljevi i sredstva turističke propagande konkurenata veoma su različiti, pa karakteristike propagandnog budžeta, npr. jednog turističkog mesta nisu pogodan obrazac za primenu kod drugih mesta.

❖ Metod cilja i zadatka

Ova metoda je najpouzdaniji način za određivanje minimuma sredstava namenjenih turističkoj propagandi. Zasniva se na tome što je prvo potrebno odrediti specifične ciljeve propagande u datom slučaju, zatim se definišu zadaci koji treba obaviti da bi se pomenuti ciljevi realizovali i na kraju je potrebno izvršiti procenu troškova izvršenja postavljenih zadataka.

Pored toga, za organizovanje efikasne poslovne politike turističke propagande potrebno je utvrditi sadržaj propagandne poruke, odrediti period u kom će se odvijati određena propagandna

⁶⁹ Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008

⁷⁰ Prof.dr Stefan Vasiljević: *Marketing*, IV izdanje, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2006

aktivnost. Takođe, potrebno je kontrolisati efekte turističke propagande, kako bi se utvrdila njena efikasnost i kako bi ona mogla da se koriguje i poboljša, ako je to potrebno.

Dakle, ekonomski interes nosilaca turističke propagande je osnova za održavanje njihovog kvalitativnog i kvantitativnog učešća u vođenju politike i finansiranja turističke propagande.

Propagandne akcije i tehnike trebalo bi dizajnirati na način da ciljni segmenti turističke tražnje prime adekvatne poruke i uspostave pozitivan odnos prema određenom turističkom mestu ili području i tipovima ponude u datoj prostornoj celini. To podrazumeva da turistička propaganda mora biti prilagođena duhu i mentalitetu klijentele i specifičnostima tržišnog prostora prema kojem se usmerava. Pre svega, misli se na jezik, dominantan medij, tradiciju, običaje... To je jedini način da propaganda rezultuje pozitivnim ekonomskim efektima.

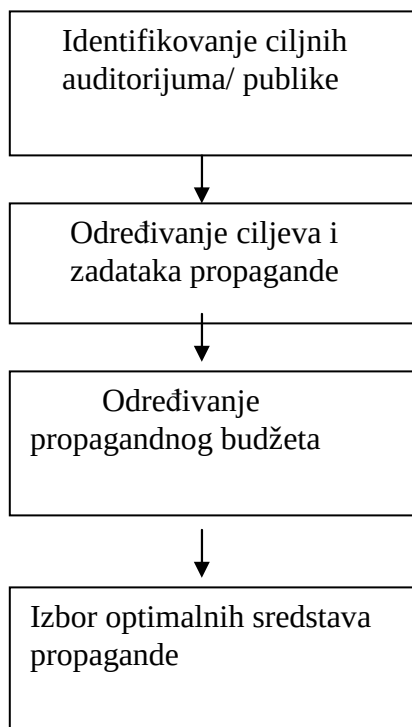
Na organizovanje propagandnih aktivnosti i izbor adekvatnih tehnika/sredstava turističke propagande utiče veći broj faktora⁷¹:

- Karakteristike turista
- Informativne potrebe ciljnih segmenata tržišta
- Karakteristike određenog tipa turističke ponude
- Obim i vrsta materijalnih i ljudskih resursa datog područja
- Komunikacione osobenosti svake propagandne tehnike
- Pozicioniranost turističkog mesta/područja u odnosu na najvažnije konkurente

Planiranje propagandnih aktivnosti u svakom konkretnom slučaju je kompleksan posao koji uključuje više faza.⁷²

⁷¹ Mr Dragan Živković: *Strategijski aspekt tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Beograda*, Novi Sad, 2008.

⁷² Petrović, P., *Turizam i poslovna diplomatija*, PMF Novi Sad, str.67.



Uspeh turističke propagande meri se brojem turista i njihovih noćenja, kao i veličinom ostvarene turističke potrošnje. Međutim, promet turista ne zavisi isključivo od turističke propagande, već i od drugih ekonomskih, političkih i kulturnih faktora. Iz ovoga proizilazi složenost problema preciznog udvrđivanja uticaja turističke propagande na povećanje prometa. Takav uticaj se, svakako, ne može negirati, ali je stepen rentabilnosti ulaganja u propagandu vrlo teško kvantitativno izraziti.

Neki efekti turističke propagande skoro su nemerljivi ali očigledni: npr., stvaranje tradicije, selekcija, ustaljivanje, i lojalnost turističke klijentele. Ovi efekti propagande su nemerljivi, odnosno teško ih je dovesti u kvantitativnu vezu sa ulaganjima, ali su od izuzetnog značaja za turistički razvoj.

2.2.5. KANALI PRODAJE HOTELSKOG PROIZVODA

Prodaja hotelskog proizvoda kao aktivnost, odnosno kao instrument marketing miksa, obuhvata sve one poslove koji su neophodni da se hotelski proizvodi plasiraju od proizvođača do potrošača, odnosno korisnika proizvoda.

Za proizvođača, stvaraoca proizvoda, distribucija ima dva elementa:

- ❖ izbor kanala distribucije (prodaje),
- ❖ fizička distribucija (marketing logistika)

Kanali distribucije su instrument marketing miksa koje proizvođač koristi kao sredstvo da dođe u kontakt sa kupcem. U savremenim uslovima proizvođač je izgubio direktni i neposredni kontakt sa tržištem a samim tim i sa kupcem. Na osnovu istraživanja tržišta (anticipiranje tražnje) proizvođač organizuje proces proizvodnje i stvara organizovan sistem za prodaju svojih proizvoda i usluga. Kao i ostali instrumenti marketing miksa i kanali distribucije treba da doprinesu stabilnom obimu proizvodnje i prodaje i rentabilnom poslovanju.

Pri donošenju odluke o kanalima distribucije polazi se postojeće politike proizvoda, cena i promocije, ali istovremeno svaka odluka o izboru kanala distribucije utiče na kasnije odluke o proizvodu, ceni i promociji. Otuda se odluke o pojedinim instrumentima marketing miksa moraju donositi koordinirano, jer osnovni cilj svih instrumenata marketing miksa je da se kriva tražnje pomeri u korist date turističke zemlje, turističke destinacije ili preduzeća - hotela.⁷³

Prodaja hotelsko - turističke usluge vrši se znatno ranije pre njihovog pružanja i konzumiranja. Upravo, kod paketa usluga kao oblika plasmana hotelsko - turističkog proizvoda, prodaja predhodi proizvodnji, odnosno pružanju usluga. Vremenski razmak između prodaje (ex ante) i isporuke (ex post) proizvoda je različit sa maksimumom od oko godinu dana. Sa ex ante prodajom povezane su i neke druge osobine. Turista kupuje proizvod koji mu je vrlo često nepoznat i o čijem kvalitetu može da sudi na osnovu promocijnih, posebno propagandnih napora i poruka prodavca. Ovo zahteva predhodno dobru informisanost potencijalnih turista pre

⁷³ Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, Poglavlje 3. Karakteristike prodaje uslužnog programa str. 330 – 340.

donošenja konačne odluke. Stoga je promocija izuzetno važan instrument na savremenom turističkom tržištu.⁷⁴

Potencijalni turista se mora osloniti na informacije iz sledećih razloga:⁷⁵

- putovanje, naročito na udaljene destinacije, skopčano je sa izvesnim finansijskim izdacima. Otuda je poželjan veći broj alternativa kako bi izbor bio optimalan, a za svaku alternativu i njihovo poređenje neophodne su potpune i precizne informacije;
- po pravilu, sve alternative se nude na pravičan i zanimljiv način tako da obim informacija može biti odlučujući za donošenje konačne odluke o kupovini;
- s obzirom da kupljeni turistički proizvod ne može naknadno da se zameni nekim drugim u slučaju nedostatka (kao što je moguće sa najvećim brojem proizvoda za široku potrošnju), bitno je da informacije u što većoj meri kompenziraju rizik odluke o kupovini. S tim u vezi, informacije ne treba da budu samo obimne, već i potpuno istinite.

Direktna i indirektna prodaja

Pod direktnom prodajom podrazumevaju se svi slučajevi plasmana uslužnog programa hotelskog preduzeća, u kojima se ne pojavljuje posrednik.

Ovaj oblik često se koristi u prodaju hotelskih usluga kada se one plasiraju van paušalnih putovanja tj individualnim posetiocima.

Direktna prodaja pre svega je vezana za ciljeve konkretnog hotelskog preduzeća. Primenjujući takav način plasmana, ono⁷⁶:

- ❖ uspostavlja i održava neposredne kontakte sa potrošačima;
- ❖ ostvaruje kontrolu nad plasmanom u situaciji kada posrednici ne pokazuju dovoljno interesovanje za povećanje obima prodaje ili zapostavljaju pojedine delove i segmente tržišta pri plasiranju uslužnog programa preduzeća
- ❖ prevazilazi mogući nedostatak efikasnih i dobro organizovanih posrednika na određenoj teritoriji

⁷⁴ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja Štampa, Beograd, 1995.

⁷⁵ Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995. str. 33

⁷⁶ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja Štampa, Beograd, 1995.

- ❖ nastoji da kroz izgradnju i održavanje sopstvene prodajne mreže snizi cene i poveća konkurentnost na tržištu;
- ❖ nastoji da se distancira od ostalih preduzeća sa istim ili sličnim uslužnim programom i kreira sopstveni imidž i kod dobavljača i kod potrošača

Direktna prodaja, s druge strane, skopčana je sa značajnim troškovima, pre svega fiksnim, jer izgradnja sopstvene prodajne mreže zahteva velika ulaganja i finansijska naprezanja preduzeća.

U savremenim uslovima praktično je nemoguće pokriti sva inicijativna tržišta sopstvenom maloprodajnom mrežom. Posebno je nemoguće u današnjim uslovima ovaj vid prodaje primenjivati kada je u pitanju masovno tržište. Na ovaj vid prodaje uglavnom se opredeljuju srednja i mala hotelska preduzeća koja su usmerena na posebne segmente tržišta i to ona koja naginju selektivnom ili ekskluzivnom tržištu.

Direktni kanali mnogo više odgovaraju selektivnoj, a posebno ekskluzivnoj prodaji. Odnosno, više ih koriste srednja i manja hotelska preduzeća, nastojeći da na bazi nabrojanih prednosti direktne prodaje dostignu i razviju sopstveno poslovanje sa određenim segmentima.

Direktna prodaja hoteskih preduzeća više je zastupljena pri nastupu na domaćem nego na inostranom tržištu, što je rezultat boljeg poznavanja ukupnih tržišnih uslova, lakšeg dostizanja ciljnih segmenata, povoljnije lokacije u odnosu na potrošače i nižih troškova.

Suprotno tome, direktna prodaja je manje zastupljena kod plasmana uslužnog programa ovih preduzećana inostranom tržištu. Čak i kada hoteli imaju značajan obim inostranih posetilaca, oni u najvećem broju slučajeva nisu tu u njihovom aranžmanu, već pre svega uz posredovanje stranih i domaćih putničkih agencija i turoperatora. Razume se da ovo važi prevashodno za mala i srednja hotelska preduzeća.

Direktna prodaja obavlja se na prodajnim mestima hotelijera. Recepcija je mesto na kome se u neposrednom kontaktu sa potrošačima vrši plasman parcijalnih elemenata uslužnog programa hotelijerskih preduzeća.

Klasična tehnika rezervacije i bukiranja putem telefona,teleksa,telegrama i sl ,danas je dopunjena ili potpuno zamenjena primenom videoteksta,zatim preko kućnih kompjutera povezanih sa CRS (computer reservation systems).⁷⁷

Analizirani rast i razvoj hotelskih i restoranskih preduzeća(posebno velikih međunarodnih lanaca) na ugovornoj osnovi,istovremeno je značio njihov prodor u oblasti plasmana sopstvenih uslužnih programa.

Stoga su franšizing,ugovor o menadžmentu i lizing,posebni oblici direktne prodaje,često primenjivani od strane ovih preduzeća.

Naša hotelska preduzeća u različitoj meri primenjuju direktnu prodaju. Zavisno od vrste, namene i lokacije objekta učešće direktne prodaje dosta varira i to uz značajnije razlike pri prodaji na domaćem i međunarodnom tržištu. Prema istraživanjima kompanije Horwath Consulting, za potrebe izrade Strategije razvoja turizma Republike Srbije, pri analizi noćenja i kanala prodje došlo se do sledećih podataka:⁷⁸

Tabela br. 12 : Noćenja i kanali prodaje

NOĆENJA I KANALI PRODAJE	prosek skupa	ukupno za skup	udeli u ukupnom	br. hot.u uzorku
Broj noćenja	34.470 pros. noćenja	379.170 uk.noć.	78,6%	11
Godišnja zauzetost kreveta (% 365dana)	31.1% proseč. zauzetost kreveta			
Udeli kanala prodaje (% ukupnih noćenja)				
Individualni gosti	60,3%		71,4%	10
Grupe	37,8%		21,4%	10
Alotmanski gosti	2,0%		71,4%	3
UKUPNO	100%			10

Izvor: Strategija razvoja turizma, op.cit. str.212.

Pod indirektnim kanalima prodaje podrazumava se plasman hotelsko - turističkog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih elemenata uz učešće posrednika. Funkcije posrednika koje obavljaju turoperator i putničke agencije zasnivaju se na sledećim prednostima indirektne prodaje:

⁷⁷ Zečević B., *Kompjuterizovani rezervacioni sistemi u distribuciji turističkog proizvoda*,magistarski rad,Ekonomski fakultet Beograd,1994,str 70-71

⁷⁸ *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, Sl. Glasnik, br. 91, 2006. god

- ❖ Turisti mogu da biraju i upoređuju različite turističke proizvode u okviru određenog asortimana (putem kataloga, prospekata i sl), mogu kupiti odjednom kompletan turistički proizvod (paket aranžman) i mogu da dođu do kompletnih informacija koje su opredeljujuće za sam čin kupovine turističkog proizvoda.
- ❖ Hotelijeri, zahvaljujući posrednicima, imaju sledeće pogodnosti: ne moraju sami da nude svoj proizvod u mestima boravka potencijalnih turista , prisutni su na širem turističkom tržištu , posrednici su veoma kvalifikovani i specijalizovani sa veoma dobrim poznavanjem situacije u okruženju i kod konkurencije , ostvaruju znatne uštedu, što im omogućava niži nivo cena i sl.

Indirektna prodaja je posebno značajna za hotelska preduzeća i za turooperatore, posebno kada se radi o međunarodnom tržištu. Dobrovoljni lanci i strategijske alijanse su upravo nastali zbog unapređenja prodaje, odnosno sistema rezervacije i promocijnih aktivnosti koje prate prodaju.

Uz klasične posrednike, putničke agencije i turooperatore, u indirektnoj prodaji se pojavljuju i drugi učesnici. Među najpoznatijim su brokeri koji uz grosistički nastup, pored avio usluga, učestvuju i u plasmanu hotelskih kapaciteta i drugih usluga. Kao i svi posrednici i brokeri kupljene kapacitete dalje prodaju potrošačima ili turooperatorima i putničkim agencijama, a zaradu ostvaruju kroz razliku u ceni.

Takođe, kao učesnici u indirektnoj prodaji mogu se pojaviti i:

- ❖ specijalisti (npr. za održavanje kongresa, sajmova i drugih skupova),
- ❖ turistički biro (u turističkim mestima posreduju u prodaji smeštajnih kapaciteta),
- ❖ subagenti (prodaju programe drugih agencija uz određenu proviziju, koja se obično kreće između 8 i 12%).

Svi najveći turooperatori, a posebno TUI, isključivo koriste indirektnu prodaju. Ostali deo paket aranžmana distribuiraju preko sopstvene mreže, odnosno direktnom prodajom.

2.3. ANALIZA SEZONSKOG KARAKTERA IZABRANIH HOTELA

U Novom Sadu postoje dve relativno izražene turističke sezone - prolećna i jesenja. Hotelijerski objekti u Novom Sadu najveći turistički promet ostvaruju u oktobru i maju mesecu. Ovo je povezano, pre svega, sa održavanjem Sajma lova, ribolova, sporta i turizma (LORIST) u oktobru i Međunarodnog poljoprivrednog sajma u maju mesecu. Ove sajamske manifestacije okljupaju veliki broj sajamskih posetilaca i izlagača. Za oktobar mesec vezuje se i početak lovne sezone, a maj mesec za sportska takmičenja, simpozijume, seminare, đачke ekskurzije i kulturna dešavanja.

Najveći broj dolazaka i noćenja za ukupan broj turista (15% dolazaka i 14,31% noćenja), i najveći broj dolazaka i noćenja domaćih turista (17,95% 17,83% dolazaka noćenja i), beleže se u mesecu oktobru.

Najveći broj dolazaka strani turisti su u posmatranom periodu ostvili u maju (11,48%), zatim u julu (10,95%) i junu (10,42%). Najveći broj noćenja strani turisti beleže u julu (14,83%), što je rezultat održavanja najvećeg muzičkog festivala u Jugoistočnoj Evropi (ekit-a) u ovom mesecu. Prema zvaničnim podacima za 4 dana trajanja EXIT 03 je posetilo 200.000 ljudi, a EXIT 04 140.000, EXIT ljudi 06 150.000, 180.000 EXIT 07 ljudi.⁷⁹

U julu mesecu ostvaruje se i najveća dužina boravka kako stranih (2,86 dana) tako i domaćih turista (2,16 dana). Domaći gosti su se najkraće zadržavali u Novom Sadu u januaru (1,56 dana), dok su stranci najkraći boravak ostvarili u februaru mesecu (1,89 dana).

Zimske mesece karakteriše malo realizovanih dolazaka i noćenja, naročito u januaru i februaru. Najmanji broj noćenja, i za domaće i za strane turiste, zabeležen je u januaru. Najmanji broj dolazaka ukupno i najmanji broj dolazaka stranih turista, takođe, javlja se u januaru. Domaći turisti su najmanje dolazaka ostvarili u avgustu (4,64%), julu (4,66%), i januaru (4,88%) mesecu.

Na osnovu sprovedenog anketnog istraživanja u novosadskim hotelijerskim objektima utvrđeno je da su najznačajniji motivatori kako za domaće tako i strane posetioce Novog Sada u

⁷⁹ www.exitfest.com

zimskim mesecima poslovni sastanci i saradnja. Ovaj motiv ostvario je prosečan skor na skali značajnosti motiva od 4,44.

Gotovo izjednačen prosečan skor domaćih turista (4,43) i stranih (4,44), govori da se ovaj motiv izuzetno izdvaja kao dominantan kod obe grupe turista. S obzirom da je sledeći po značaju motiv ostvario neuporedivo niži skor, možemo tvrditi da su motivi poslovanja primarni pokretači turista ka Novom Sadu (Blešić, Dević Valrabenštajn, 2008). Umetnička materijalna ostvarenja su kompleksne, samostalne i komplementarne turističke vrednosti. Najčešće obogaćuju turistički boravak u određenom prostoru, a retko su njegova jedina turistička vrednost (Ćirković, 2003).

Dakle, osnovni motiv posete inostranih gostiju su obavljanje različitih privrednih aktivnosti (poslovne posete), poseta sajamskih manifestacija i drugih manifestacija (sportskih, kulturnih, naučnih i sl.). Dolasci gostiju iz Italije i Nemačke motivisani su i dobrom lovnom ponudom Vojvodine. Turisti iz Poljske se u Novom Sadu kraće zadržavaju u tranzitu ka primorskim destinacijama u Grčkoj i Crnoj Gori.

Značajno povećanje broja stranih turista i izgradnja novih hotelijerskih objekata predstavljaju prekretnicu u razvoju turizma Novog Sada. Smeštajni objekti su, u odnosu na ostale elemente turističke destinacije, lakše promenljivi elementi turističke ponude. Kapacitet, sadržaji, izgled objekta, kompetentnost osoblja i kvalitet usluge se mogu relativno lako prilagoditi turističkoj tražnji.

Napomenuto je da su osnovni motivi dolaska turista u Novi Sad posete sajmovima i poslovni motivi. U skladu sa tim, uobličena je i hotelijerska ponuda Novog Sada. Naime, grade se mali i hoteli srednje veličine garni tipa sa sadržajima koji su namenjeni poslovnim gostima. U toku su i završni radovi na izgradnji još dva hotela u Novom Sadu. Imajući u vidu iznete činjenice možemo da zaključimo da je izgradnja malih i srednje velikih hotela u Novom Sadu ekonomski opravdana.

Pored veličine i tipa objekta, ističu se i nove tendencije u pogledu izbora lokacije za gradnju smeštajnih kapaciteta. Naime, za razliku od nekadašnjeg trenda da se hoteli grade u blizini centra grada, danas je u Novom Sadu sve više hotela na njegovoj periferiji.

Udeo turističkog prometa Novog Sada u turističkom prometu Vojvodine za 2005. godinu od 26% za dolaske turista ističe značaj Novog Sada kao administrativnog, kulturnog, poslovnog, manifestacionog i sportskog centra.

Povećanje broja stranih turista ukazuje na sve bolji plasman turističkog proizvoda Novog Sada na inotranom tržištu, ali i na sve veću integraciju naše privrede u evropske tokove. Turistički proizvod Novog Sada treba uobličiti u skladu sa željama i potrebama turista koji se izdvajaju kao poseban tržišni segment. Takvu turističku ponudu bi trebalo prezentovati kako potencijalnim tako i sadašnjim turistima, kako bi svi potencijali sa kojima raspolažu Novi Sad i okolina bili najadekvatnije iskorišćeni u cilju razvoja turističke privrede.

Tabela 13: Sezonka distribucija turističkog prometa u Novom sadu od 2002-2007. godine

	Dolasci		Noćenja		Prosečna dužina boravka(u danima)
	Ukupno	%	Ukupno	%	
Januar					
Ukupno	22056	100	38323	100	1,74
Domaći	13947	63,23	21803	56,89	1,56
Strani	8109	36,77	16520	43,11	2,04
Februar					
Ukupno	23540	100	40834	100	1,73
Domaći	14246	60,52	23251	56,94	1,63
Strani	9294	39,48	17583	43,06	1,89
Mart					
Ukupno	31182	100	58207	100	1,87
Domaći	18713	60,01	31323	53,81	1,77
Strani	12469	39,99	26884	46,19	2,16
April					
Ukupno	43788	100	73910	100	1,69
Domaci	30258	69,10	47910	64,82	1,58
Strani	13530	30,90	26000	35,18	1,92
Maj					
Ukupno	55072	100	98806	100	1,79
Domaći	34319	62,32	55507	56,18	1,62
Strani	20753	37,68	43299	43,82	2,09
Jun					
Ukupno	46453	100	81715	100	1,76
Domaći	27621	59,46	43954	53,79	1,59
Strani	18832	40,54	37761	46,21	2,01
Jul					
Ukupno	33122	100	85386	100	2,58
Domaći	13325	40,23	28757	33,68	2,16
Strani	19797	59,77	56629	66,32	2,86

Avgust					
Ukupno	27728	100	51435	100	1,85
Domaći	13272	47,86	22738	44,21	1,71
Strani	14456	52,14	28697	55,79	1,99
Septembar					
Ukupno	48519	100	86175	100	1,78
Domaći	30429	62,72	50343	58,42	1,65
Strani	18090	37,28	35832	41,58	1,98
Oktobar					
Ukupno	69961	100	122261	100	1,75
Domaći	51279	73,30	84444	69,07	1,65
Strani	18682	26,70	37817	30,93	2,02
Novembar					
Ukupno	34679	100	62424	100	1,80
Domaći	20005	57,69	33752	54,07	1,69
Strani	14674	42,31	28672	45,93	1,95
Decembar					
Ukupno	30346	100	54850	100	1,81
Domaći	18264	60,19	28797	52,50	1,58
Strani	12082	39,81	26053	47,50	2,16
Ukupno					
Ukupno	466446	100	854326	100	1,83
Domaći	285678	61,25	472579	55,32	1,65
Strani	180768	38,75	381747	44,68	2,11

Izvor: Dokumentacija za internu upotrebu Republičkog zavoda za statistiku

U celokupnom turističkom prometu ostvarenom u Novom Sadu u periodu od 2002 - 2007 . godine , domaći turisti učestvovali su sa 61,25 % u dolascima i 55,32 % u noćenjima . Učešće stranih turista od 38,75 % u dolascima i 44,68 % u noćenjima , predstavlja značajan porast u odnosu na prethodne periode .

Prikaz broja posetilaca i broj ostvarenih noćenja u hotelskim objektima u Novom Sadu (odabrani hoteli) objekata za 2007 . godine nam pokazuje da je na ubedljivo prvom mestu hotel Park koji je usluge smeštaja pružio za 29,879 gostiju koji su ostvarili 65,469 noćenja . Da bi se sagledao sezonski karakter poslovanja izvršena je analiza za šest izabranih hotela različitih zvezdice od dve do pet zvezdica , i to za sledeće hotele : Park , BWP , Sajam , Novi Sad i Panorama .

Tabela14: Broj posetilaca i broj ostvarenih noćenja u odabranim hotelskim objektima u Novom Sadu

Smeštajni objekti	Posetioci				Noćenja			
	domaći	strani	ukupno	% ⁸⁰	domaći	strani	Ukupno	% ⁸¹
Hotel Park	24.844	5.035	29.879	33,8	54.548	10.921	65.469	40,4
Hotel BWP	5782	3.372	9.154	10,4	9.963	6.075	16.038	9,9
Hotel Sajam	3870	1.500	5.370	6,1	7.800	3.556	11.356	7,0
Hotel Novi Sad	18.283	1.725	20.018	22,6	27.648	3.444	31.092	19,2
Hotel Panorama	363	236	599	0,7	599	325	924	0,6

Izvor: Statistički izveštaji hotela za 2007 godinu

Tabela 15: Procenat iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta u odabranim hotelskim objektima u Novom Sadu

Vrste objekta	Broj ležaja	Broj ostvarenih noćenja	Procenat iskorišćenosti %
Hotel Park	510	65.469	35,07 %
Hotel BWP	150	16.038	29,21 %
Hotel Novi Sad	240	31.092	35,39 %
Hotel Sajam	123	11.356	25,22 %
Hotel Panorama	64	924	3,94 %

Izvor: Statistički izveštaji hotela za 2007 godinu

Iskorišćenost smeštajnih kapaciteta u Novom Sadu u 2007 . godini iznosila je 34,22 % , što pokazuje da se u Novom Sadu smeštajni kapaciteti slabo koriste , prvenstveno , zbog još uvek malog broja posetilaca koji se smeštaju u novosadskim hotelima

⁸⁰ Проценат укупног броја посетилаца по смештајним објектима у укупном броју посетилаца у Новом Саду

⁸¹ Проценат укупног броја ноћења по смештајним објектима у укупном броју ноћења у Новом Саду

2.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O PRIMENI INSTRUMENATA MARKETING MIKSA U NOVOSADSKIM HOTELIMA

Da bi se sagledao sadržaj i osposobljenost hotelskih objekata za pružanje savremene usluge izvršeno je istraživanje u 5 hotelskih objekata (hotel Park, hotel BWP, hotel Novi Sad, hotel Sajam i hotel Panorama). Takođe sagledana je menadžment kompetentnost i kvalifikaciona struktura kao sastavni deo hotelskog proizvoda. Hoteli (5) kod kojih je vršeno istraživanje predstavljaju 86,2% od ukupno kategorisanih hotela u Novom Sadu.

Proces pružanja usluga podrazumeva čitav niz sitnih unapred dobro isplaniranih operacija koje će učiniti prijatnim i sigurnim boravak potrošača u objektu od momenta ulaska do momenta izlaska. Kombinacijom svih elemenata marketing miksa, hoteli (Park, BWP, Novi Sad, Sajam, Panorama) traže put dolaska do najbolje optimalne ponude sopstvenog proizvoda, pokušavajući da uspešno izdiferenciraju svoj proizvod prema unapred poznatoj klijenteli, te da kreiraju uslugu onakvu kakva odgovara izabranom segmentu.

Podatak da je 95% korisnika zadovoljno ukupnim kvalitetom ponude pokazuje da je poslovna politika izabranih hotela krenula dobrim pravcem čiji tok treba pažljivo pratiti, stalnim poboljšavanjem postojećeg ali i bogaćenjem novog u skladu sa zahtevima potrošača.

Poslovna orijentacija hotela sa jasno definisanim ciljevima, ciljnim grupama potrošača, marketing strategijama i na precizno definisanim ciljnim tržištem, rezultatom popunjenosti od oko 80% kapaciteta, može se oceniti zadovoljavajućom. Naravno, posmatrano kroz vremenski period poslovanja hotela kao nezaobilaznog činioca prilikom sagledavanja njegovih poslovnih aktivnosti.

Podaci o turističkom prometu pokazali su daleko veću zainteresovanost stranih gostiju za hotele u odnosu na domaće potrošače. Ova konstatacija potvrdila je činjenično stanje koje vlada unutar naše zemlje, a to je da je poslovna kultura i ponašanje na početku procesa uklapanja u međunarodne standarde i razvoj, što se javlja kao posledica nedovoljne razvijenosti ukupne

privrede i društva. Buduća strategija izabranih hotela trebala bi formiranjem novog proizvoda / usluge privući više domaćih gostiju uz zadržavanje već postojećih.

Turističkom proizvodu tj. usluga bazirana na kvalitetu i visokom standardu, kojom su korisnici uglavnom zadovoljni (95%), predstoji dalje unapređenje, inoviranje praćeno novim trendovima sa svetskog tržišta. Cenovna politika koja se razlikuje od istih politika sličnih objekata u gradu tek će pokazati svoje pravo lice. Za njenom promenom do sada je jedino bilo potrebe, u smislu prilagođavanja cene nove usluge platežnim mogućnostima dodatne ciljne grupe turista, ali hoteli se i u ovom slučaju idalje drži stavke vrednosti za novac. Svojim sajtom na internetu, zahvaljujući kompjuterskom rezervacionom sistemu (najbolje je urađeno u hotelu Park), hoteli su savladali sve barijere i zakucali na vrata korisnicima širom sveta. Time su se izdvojili, postali konkurentni preduzećima sličnog cilja i namene, kao i kategorizacije, pokazavši da prate korak sa vremenom.

Takođe, hoteli nisu izostavili korišćenje sredstava propagande, odnose sa javnošću, sve ono što prati pružanje potrebnih informacija do ciljne grupe potrošača, ali i što doprinosi stvaranju pozitivne slike o samom hotelu.

Njihov kapacitet i karakter poslovanja odredili su početni način prodaje direktnim, dok bi se mreža potrošača u budućnosti trebala širiti preko indirektnih kanala - saradnjom sa turističkim agencijama i organizatorima putovanja, ovde se apeluje na hotele koji su kategorisani sa tri i dve zvezdice (hotel Sajam, hotel Novi Sad, hotel Panorama).

Ljudski faktor u hotelima zadovoljan je organizacijom rada, nivoom kolegijalnosti i pruža veliki udeo ukupnom kvalitetu usluge. Od ukupnog broja zaposlenih 85% vidi sebe u hotelima u narednih par godina, dok 15% ne vidi (podaci dobijeni na osnovu direktnog i indirektnog razgovora). Moglo bi se zaključiti da je ukupna motivisanost zaposlenih ipak visoko prisutna, što ne odbacuje ranije komentare i rezultate navedene u delu rada o organizaciji hotelskog kolektiva i postojanju nezadovoljstva. To samo potvrđuje osetljivost i bitnost ljudskog faktora kao instrumenta marketing miksa.

Uslužni ambijent kao jedan od prioriteta u hotelima zauzima najbolje ocene. O ovim rezultatima izjasnili su se takođe zaposleni, koji zajedno sa potrošačima učestvuju u pružanju usluga, stvaraju prijatnu atmosferu i uslužni ambijent dodatno privlačnim.

Navedene organizacione snage u hotelima potrebno je stalno dopunjavati, a spoljne mogućnosti i budući razvoj Novog Sada kao turističke destinacije shvatiti ozbiljno. Na primeru izabranih hotela (svaki hotel u skladu sa svojom kategorizacijom) mnoga preduzeća mogla bi kreirati svoju poslovnu politiku, pritom ne zaboraviti ostati svoja i drugačija. Jer, pratiti turističku tražnju, istraživati tržište, odgovoriti zahtevima ciljnih potrošača na najbolji mogući način i uz sve to ostvariti sopstvene ciljeve uspeh je poslovanja jednog turističkog preduzeća.

Hoteli su u skladu sa svojom kategorizacijom zauzeli svoju poziciju na tržištu, izdvojili svoj turistički proizvod strategijom diferenciranja i segmentacije, kreirali sopstveni imidž težeći ka budućnosti sa sigurnošću. Pokazali su da međunarodni standardi i ovde postoje, da nije neizvodljivo biti u koraku sa vremenom i da je globalizacija neminovnost.

Novi Sad i hotelijerstvo obogatilo je svoju turističku ponudu na kojoj u budućnosti još misli raditi, jer sa jasno postavljenim ciljevima i zadacima daleko je lakše pratiti dalji razvoj, upravljati njime i stvarati proizvod na obostrano zadovoljstvo potencijalnih korisnika i nosioca turističke ponude.

Veća podrška države i uspostavljanje zakonskih regulativa, koordinacije između marketing aktivnosti poslovnih preduzeća i turističke privrede kod nas nezaobilazan je deo budućeg uspešnog poslovanja. Turistička politika na svim nivoima treba da bude usaglašena, a turistička privreda konačno shvaćena ne samo kao teoretski pristup, već i praktično važan faktor privrednog razvoja. Veliki doprinos svemu tome mogli bi pružiti stručni kadrovi postavljeni na svim važnijim pozicijama, ali i uključivanje mladih i ambicioznih ljudi spremnih za nove ideje i značajne poduhvate u turizmu.

3. UPRAVLJANJE MARKETING AKTIVNOSTIMA

3.1. TEORIJSKE OSNOVE UPRAVLJANJA HOTELSKIM PREDUZEĆEM

Da bi se sagledala postojeća pozicija preduzeća na tržištu neophodna je studiozna analiza, koja kroz istraživanje obuhvata tržišne uslove privređivanja, segmentaciju tržišta, analizu snaga i slabosti sopstvenog preduzeća i konkurencije, razvijenost tehnologije itd. Ova istraživanja obično rade odgovarajuće specijalizovane institucije (instituti, fakulteti, istraživački centri).

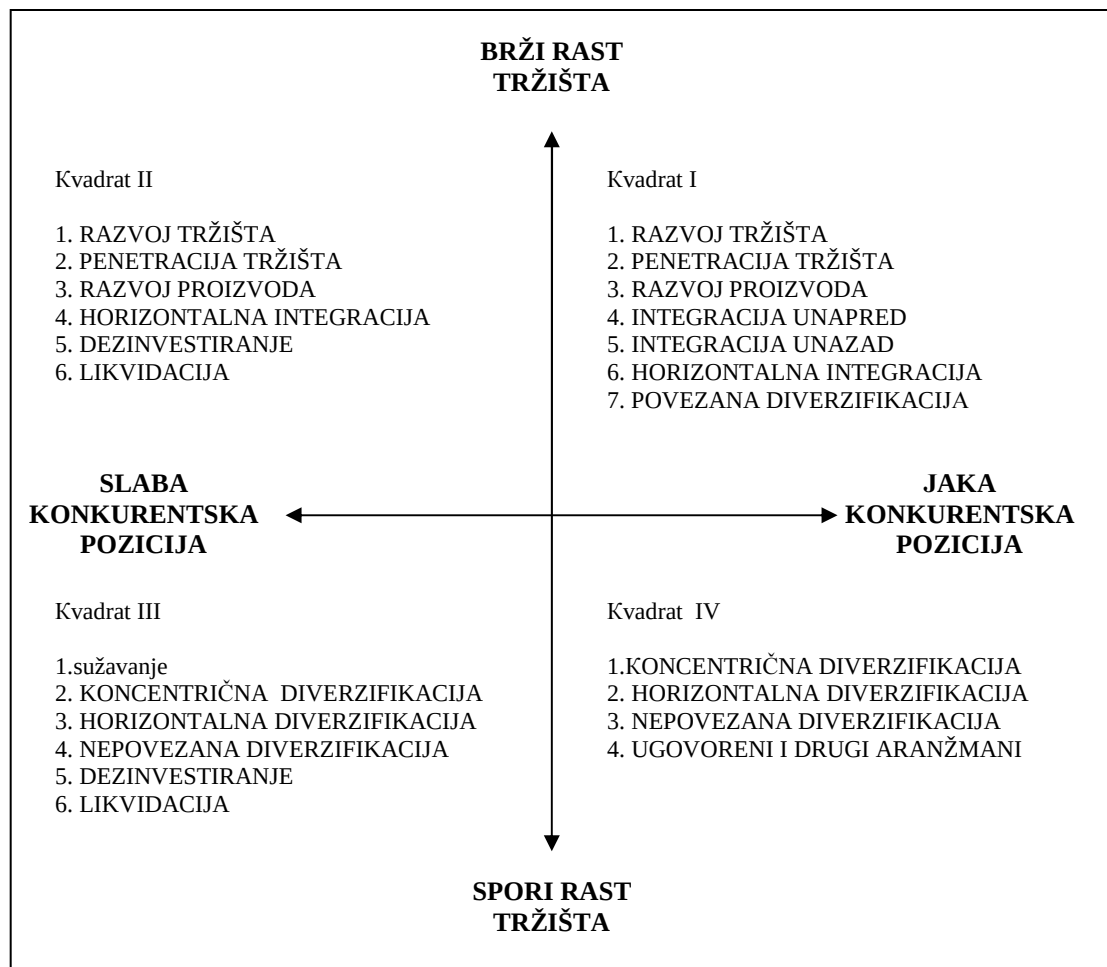
Za određivanje optimalne strategije hotelska, kao inače i ostala, preduzeća koriste različite vrste modela, analiza i scenaria. Najčešće se u praksi pojavljuje pesimistički i optimistički scenario, zatim SWOT analiza kao rezultat interne i eksterne analize, razmatranje interne i eksterne orijentacije na rast preduzeća u nastojanju da se minimiziraju slabosti i maksimiraju šanse, kao i stope rasta tržišta i konkurentske pozicije (modifikovana matrica Bostonske konsultantske grupe - poznata kao Klaster strategija).

Na bazi ovog prikaza može se uočiti da preduzeće u kvadratu sam ima izuzetno jaku konkurentsku poziciju. Na raspolaganju mu stoje opcije koje potenciraju njegov dalji razvoj (ofanzivne strategije) i mogućnost horizontalne i vertikalne integracije (unazad i unapred) kada raspolaže slobodnim finansijskim sredstvima. U Modelu klaster strategije preduzeće u kvadratu II ima relativno slabu poziciju na tržištu i mora da poboljša konkurentsku poziciju. U tom slučaju preduzeće će koristiti ofanzivne strategije i horizontalnu strategiju, a ukoliko to ne uspe predstoji mu dezinvestiranje i likvidacija.

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu III ima slabu konkurentsku poziciju na sporo rastućem tržištu. U takvim slučajevima treba ići sa brzim promenama i izvršiti diversifikaciju. U slučaju da nema rezultata treba ići na defanzivne strategije (dezinvestiranje, likvidacija).

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu IV ima jaku poziciju na sporo rastućem tržištu. To znači da je pogodna alternativa diversifikacije ili sklapanje ugovora (zajednička ulaganja, franšizing, ugovor o menadžmentu, strategijske alijanse), koja se inače često koristi u hotelsko-turističkoj privredi.

Tabela 16: Model klaster strategije



Izvor: PORTER, M.: *The Stage of Strategic Thinking*, *The Economist*, 23.3.1987., *cmp.* 247

Kao dobra analitička osnova za ispitivanje hotelskih preduzeća može poslužiti i prikaz SWOT analize hotelskih preduzeća Novog Sada. "SWOT" je nastao od početnih slova engleskih reči koje označavaju: snagu, slabost, šanse i pretnje.⁸² Smisao SWOT analize jeste što pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse iz okruženja (eksterne faktore), sa jedne i snage i slabosti preduzeća (interne faktore) sa druge strane, zadatak ili cilj SWOT analize jeste, da se obezbedi maksimalno korišćenje šansi i snaga organizacije, sa jedne strane, a da se sa druge

⁸² SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih reči: Strengths (snaga), Weakness (slabost), Opportunities (šanse) i Threats (pretnje)

strane minimiziraju slabosti i pretnje takvom razvoju.⁸³ Podaci dobijeni na osnovu dijagnoze i prognoze služe kao baza za sistematsku analizu odnosa između, s jedne strane, pretnji i šansi iz okruženja, i s druge strane, slabih i jakih tačaka hotelskih preduzeća. U tom smislu, ova analiza predstavlja usmeravanje ka uspostavljanju ravnoteže između internih sposobnosti i eksternih mogućnosti.

U hotelima interna analiza podrazumeva identifikovanje snaga i slabosti samog hotela, dok eksterna analiza omogućava identifikovanje šansi i pretnji na koje hoteli nailazi u svom poslovanju. Na osnovu prikazanih snaga, slabosti, šansi i pretnji, za hotele u Novom Sadu se može konstatovati sledeće: pre svega, uticaji iz sredine, odnosno šanse iz okruženja u okviru eksternih faktora, imaju najveći uticaj na formiranje hotelskog proizvoda. Naravno, misli se na izražene potrebe i zahteve turista prema kojima je svaka aktivnost usmerena; pretnje za buduće razvojne strategije dakle postoje i o tome se mora voditi računa, iako za sada te pretnje nisu ugrožavajuće.

Tabela 17: SWOT analiza hotelskih preduzeća Novog Sada

	UNUTRAŠNJE SNAGE		UNUTRAŠNJE SLABOSTI
1	Visoko kvalitetne lokacije nekoliko hotela u centru grada	1	Neadekvatan pristup nekoliko hotela u centru grada
2	Visoke stope iskorišćenosti nekoliko hotela u centru grada	2	Nedostatak parkinga u većini hotela u centru grada
3	Visoki prihodi novih i / ili renoviranih hotela	3	Oskudna / Stara infrastruktura, sobe i ostali sadržaji
4	Visok nivo gostoljubivosti zaposlenih (uslužnosti)	4	Nedostatak procedura u menadžmentu i poslovanju
	SPOLJAŠNJE MOGUĆNOSTI		SPOLJAŠNJE PRETNJE
1	Stabilizacija i regulacija političkih i pravnih pitanja Srbiji	1	Nestabilno političko / pravno okruženje u Srbiji
2	Ekonomski rast u cilju povećanja konkurentnosti Srbije	2	Porez na promet od 18% koji se plaća na prosečnu cenu soba i troškove prometa
3	Podsticaji domaćim preduzimačima i stranim investitorima	3	Nerazrešeno pitanje vlasništva hotela koji su u državnom posedu zbog nedostatka vizije i restitucije zahtevane od strane prvobitnih vlasnika
4	Uklanjanje administrativnim zabranama / prepreke za investiranje (Npr. posedovanje nekretnina, razvojni procesi itd.)	4	Nedostatak vizije i interesovanja gradskih vlasti koje bi podržale razvoj i marketing Novog Sada kao turističke destinacije
5	Uvođenje međunarodnih hotelskih standarda u renoviranje ili izgradnju kao i u menadžment i poslovanje	5	Nedostatak usaglašenosti među privatnim i među državnim akcionarima u turističkoj i hotelskoj industriji u Novom Sadu
6	Povećanje putovanja zbog MICE proizvoda (konvencije, konferencije, sastanci, izložbe, sajmovi itd.) Za glavne emitivne zemlje		

Izvor: Čerović Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, 2009.

⁸³ Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 228

3.2. OFANZIVNE STRATEGIJE

U teorijskom, ali i u praktičnom pristupu razmatranja strategijskih opcija polazi se od toga da se na osnovu konkurentske pozicije hotela na turističkom tržištu obavlja osnovna podela strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća.

Stoga se ove strategije dele na:

- Ofanzivne strategije rasta i razvoja, i
- Defanzivne strategije rasta i razvoja;

U nizu ofanzivnih strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća na globalnom turističkom tržištu izdvajaj se sledeće:

* Strategija stabilnog rasta

- Hotelsko preduzeće je koristi kada je zadovoljno rezultatima poslovanja;

* Strategija koncentracije na određeni tržišni segment

- Kod koje hotelsko preduzeće putem kompetentnosti ostvaruje određene diferentne prednosti;

* Strategija diversifikacije

- Koja se primenjuje kod onih turističkih preduzeća koja raspolažu sa više izvora i kompetentnosti.

Strategiju rasta i razvoja hotelskog preduzeća treba posmatrati sa aspekta odnosa proizvod -. Tržište (Ansof, 1965)

Strategija penetracije tržišta podrazumeva osvajanje postojećeg tržišta postojećim proizvodima i uslugama. Ona je moguća u situaciji kada je grana u porastu i kada je tražnja značajno povećana.⁸⁴

Povećanje plasmana postojećeg proizvoda i usluga na postojećem tržištu moguće je ostvariti povećanjem stope korišćenja kapaciteta, privlačenjem potrošača konkurencije i osvajanjem novih korisnika proizvoda ili usluge.

⁸⁴ ⁸⁴ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, STR. 138

Strategija razvoja tržišta podrazumeva osvajanje novog tržišta postojećim proizvodima i uslugama. Osvajanje novih tržišta bilo da su ona regionalna, nacionalna ili međunarodna podrazumeva neophodnost izbora novih kanala prodaje, saradnju sa drugim delatnostima, pre svega saobraćajem, kao i neophodna sredstva za promociju i distribuciju proizvoda ili usluge. Ovu strategiju uglavnom primenjuju mala i srednja turistička preduzeća koja ne mogu biti lideri.

Strategija razvoja proizvoda orijentisana je na promene u postojećem proizvodu i usluzi, kako bi se produžio životni ciklus proizvoda - usluge (penetracija tržišta). Ovu strategiju moguće je primeniti u uslovima kada je proizvod u zrelom dobu i treba ga unaprediti, kada postoji jaka konkurencija, kada je stopa rasta u grani visoka i kada ste sigurni u procene svog istraživačkog tima. Ovu strategiju uglavnom primenjuju lideri na globalnom tržištu, hotelski lanci, veliki turopertori i putničke agencije.

Strategija diversifikacije primenjuje se kada preduzeće ima više izvora sposobnosti, a nije u mogućnosti da ostvari svoje ciljeve poslovanja na postojećem tržištu.

U praksi postoje tri tipa diversifikacije i to:

- 1) horizontalna (isto tržište ista tehnologija),
- 2) koncentrična (povezana tržišta ili tehnologije),
- 3) konglomeratska (različito tržište različite tehnologije).

3.3. GENERIČKE STRATEGIJE

Hotelska preduzeća, uostalom kao i svaka druga preduzeća koja nastoje da ostvare konkurentsku prednost na tržištu, ostvaruju konkurentsku prednost pomoću troškova i diferenciranjem. Zavisno od veličine i širine područja na kome preduzeće deluje i ove dve konkurentske prednosti može se govoriti o tri generičke strategije:

Strategija vođstva u troškovima: koja je poželjna i javlja se u onim slučajevima kada je tražnja elastična, kada su kupci zainteresovani za kupovinu samo najjeftiniju robu, nema načina da se ostvari diferenciranje proizvoda, proizvodi su homogeni, kada se proizvod koristi na isti način.⁸⁵

Ovu strategiju sprovode hotelski lanci, restorani i velike turističke agencije.

Strategija diferenciranja; usmerena je na ostvarivanje konkurentske prednosti na osnovu jedinstvenosti u zadovoljavanju turista i na bazi toga stvaranja natprosečnog profita (specifični turistički aranžmani, uvećani hotelski proizvod itd).

Ova strategija podrazumeva razvoj turističke ponude koja je na određeni način jedinstvena ili superiorna u poređenju sa onim što je prisutno na tržištu.

Glavni elementi vrednosti su: ekskluzivnost, originalnost i orijentacija na kvalitet. Naglasak je na ponudi superiornih proizvoda i usluga, razvoja snažnog komercijalnog imidža, višem stepenu reakcije na zahteve potrošača nego što imaju konkurenti, razvoj novih proizvoda i usluga ili karakteristika proizvoda.

Strategija diferenciranja je dobra iz razloga što: štiti od konkurenata, može se povećati stopa dobiti, daje se prednost jačim dobavljačima, ublažava se moć kupca, stvaraju se barijere za ulaz konkurenata zbog lojalnosti i dobra je prepreka za supstituciju.

Diferenciranje sprovode turistička preduzeća koja imaju orijentaciju na ciljne tržišne segmente, ali u praksi se teško može primeniti samo jedna strategija najčešće je se koristi njihova kombinacija.

Strategija usredsređenosti pretpostavlja da je preduzeće usmereno na ostvarivanje prednosti na relativno suženom tržištu, bilo diferenciranjem bilo vođstvom u troškovima ili njihovom kombinacijom. Osnovno polazište ove strategije je brza i efikasna prilagodljivost poslovanja na užem tržištu.

U fokusu interesovanja ove strategije su atraktivnosti pojedinih tržišnih segmenata. Obzirom na širinu tržišta, prednost ove strategije je u nižim troškovima. Ova strategija u osnovi koristi suštinu kompetentnosti i u turističkoj poslovnoj praksi veoma je rasprostranjena.

⁸⁵ P. Petrović, Turistička i finansijska tržišta, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, 2005, str. 96

3.4. DEFANZIVNE STRATEGIJE

U praksi se izdvaja niz defanzivnih strategija rasta i razvoja jednog hotelskog preduzeća, u tom nizu izdvojimo nekoliko:

- **Strategija sužavanja;** se upotrebljava u onim slučajevima kada preduzeće suočava sa problemima recesije u okruženju i kada je imalo brz rast i velika ulaganja.

Strategija se ostvaruje snižavanjem svih troškova koja se odnose na internu ekonomiju, ili da se razdvoje najslabije poslovne jedinice za eliminisanje ili oživljivanje i slično. Turistička preduzeća primenjuju ovu strategiju kada dođe do značajnih poremećaja na turističkom tržištu kao što su: teroristički napadi, ekonomske sankcije, prirodne katastrofe, nepredviđena kretanja na tržištu, pad prihoda stanovništva, itd.

- **Strategija dezinvestiranja;** koristi se kada strategija sužavanja nije dala očekivane efekte, kada određena jedinica i dalje posluje sa gubitkom i predstavlja teret za preduzeće, kada su preduzeću potrebna slobodna sredstva za dalja ulaganja itd.

Postoji nekoliko uobičajnih tipova strategije dezinvestiranja kroz koje se ona ostvaruje a to su:

- **sell off;** prodaja dela active, prodaje se onaj deo kapaciteta, onih delova koji posluju sa gubitkom, mnoga restranska i hotelska preduzeća primenjivala su ovu taktiku u Srbiji.

- **spin off;** manji deo se osamostaljuje i vlasništvo se razdvaja, pri čemu je izdvojena poslovna jedinica manja u odnosu na matično preduzeće.

- **split off;** podrazumeva da poslovna jedinica koja se razdvaja postaje posebno pravno lice ali je i dalje u vlasništvu matičnog preduzeća.⁸⁶

- **Strategija žetve;** primenjuje se kada se svesno ide na smanjivanje tržišnog učešća da bi se prikupila gotovina, radi novih ulaganja ili ulaganja u nove kapacitete, to je kratkoročna strategija za turistička preduzeća kojima treba novac.

⁸⁶ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 151

Primenjuje se kada je preduzeće u fazi pune zrelosti sa proizvodom dobrog kvaliteta i čiji proizvod ima nadporečnu cenu.

- **Strategija likvidacije;** podrazumeva prestanak poslovne aktivnosti bilo prodajom active preduzeća ili zatvaranjem kapaciteta.

Ova strategija je prihvatljiva u slučajevima kada prethodi bankrotstvo preduzeća i kada se ide na prikupljanje preostale aktive i eventualno njene preusmerenje.

Primenjivala se kod onih turističkih preduzeća u Srbiji koja su uglavnom zbog sankcija UN izgubila svoja tržišta i nisu mogli pokriti troškove poslovanja.

3.5. PRAVOVREMENE I POZICIONE STRATEGIJE

Problem svakog hotelskog preduzeća na jednom tržištu jeste da uspešno izvede svoje promene u svom tržišnom okurženju, ukoliko to ne uradi ne može se obaviti blagovremeno strategijsko prilagođavanje, jer svaka greška znači gubljenje konkurentne pozicije i može se doći i do najgoreg a to je gašenje jednog hotelskog objekta.

Pravovremene strategije se mogu definisati kao klasične i kao savremene strategije.

Imamo dva klasična pristupa u strategijskom pozicioniranju i definisanju integralne strategije hotelskog preduzeća i to:

- Težište na osnovne karakteristike hotelskih objekata, akcenat se stavlja na funkcionalna područja kao što su: cene, lokacija, asortimani, usluge, a ne na celovitu strategiju i to predstavlja parcijalni funkcionalni pristup.

- Težište na imidž hotelskog objekta:

- rezultat složenijih konkurentskih uslova na tržištu a i potrebe uvažavanja preferencija turista, gde se težište stavlja na ukupan renome objekta.

- izostavlja se imidž kako u institucionalnom tako i u funkcionalnom pogledu sa nivoa paketa ponude, razvija se marketing strategija za pojedinačan objekat.

Oba ova pristupa imaju zajedničko to da težište stavljaju na hotelski objekat i poziciju koju ima na tržištu, ne polazi se od hotelskog preduzeća u celini nego sa stanovišta pozicije hotela na jednom turističkom tržištu.

Savremeni pristup zahteva definisanje strategije za ukupno hotelsko preduzeće, umesto horizontalnog pozicioniranja koje je vezano za objekat, akcenat se stavlja na vertikalno pozicioniranje koje se odnosi na sve objekte i aktivnosti jednog hotelskog preduzeća.

Vertikalno pozicioniranje objašnjava ukupne odnose koje ima hotelsko preduzeće sa dobavljačima i ostalim posrednicima u kanalima plasmana hotelskog proizvoda i usluge.

Na osnovu ovoga možemo izdvojiti sledeće pozicije strategije:

- Korporativna strategija;
- Poslovna strategija;
- Funkcionalna strategija.

Pozicije strategije hotelskih objekata i ukupne turističke ponude obezbeđuje pristup definisanju poslovne strategije jednog hotelskog preduzeća, precizno pozicioniranje hotelskog preduzeća omogućava definisanje svih segmenata u procesu strategijskog upravljanja.

3.6. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM

3.6.1. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom hotelskih preduzeća Novog Sada

Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom hotelskih preduzeća Novog Sada predstavlja jedan od osnovnih koncepta segmentacije tržišta u efikasnom marketingu.

Segmentacija tržišta je pokušaj da se izbegne konkurencija prilagođavanjem turističkog proizvoda preduzeća određenom segmentu tržišta, krajnji ishod je prilagođavanje svakog proizvoda pojedinom kupcu.

Krajnji cilj segmentacije jeste identifikacija najinteresantnijih delova tržišta, tačnije tržišnih ciljnih grupa kupaca.

Kriterijumi za tržišnu segmentaciju su mnogobrojni, ali uglavnom se koriste sledeće osnove za segmentaciju a to su: geografska lokacija, socio-ekonomski status turista koji se odnosi na uzrast, pol, dohodak, obrazovanje, veličinu porodice i slično, kultura koji samim tim obuhvata jezik, rasu, religiju, običaje i slično, kao i ponašanje prema određenom turističkom području.

Treba ukazati na tri osnovne dimenzije potpunog definisanja i određivanja tržišnog segmenta koji se odnosi na sledeće:

- Ko čini segment ili identifikovanje ciljne grupe kupaca;
- Šta su osnovne potrebe segmenta, koji se odnose na sociološko-ekonomski i psihološki faktor i na kraju
- Kako zadovoljiti potrebe identifikovanja segmenata koji se odnose na faktor odlučivanja i način ponašanja prilikom kupovine proizvoda ili usluge.⁸⁷

Segmentacija tražnje omogućava da se odredi ciljno tržište i na osnovu toga da se nađu načini da se zadovolje njegovi zahtevi.

Kada su u pitanju hotelska preduzeća oni identifikuju različite načine segmentacije, razvijaju profile tržišnih segmenata i procenjuju privlačnost pojedinog segmenta i na kraju pristupa odabiru ciljnog tržišta i isticanje proizvoda u odnosu na konkurenciju.⁸⁸

⁸⁷ Čačić K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 83

Proces segmentacije tražnje obuhvata nekoliko kriterijuma na osnovu kojih je moguće izvršiti segmentaciju tržišta koja se može primeniti i na hotelske objekte Novog Sada, a to su sledeći kriterijumi:

1. Segmentacija prema svrsi putovanja; predstavlja osnovu za sve ostale kriterijume, koja se odnosi pre svega na putovanja, pre svega ona putovanja koja su interesantna turistima, i koju oni preduzimaju radi razonode, rekreacije, odmora i slično. Imamo i poslovna putovanja koja su manje interesantna turistima, ali ono o čemu se vodi računa i kad su u pitanju ova vrsta putovanje jeste da se vodi računa i o specifičnostima potražnje potrošača koja preduzimaju poslovna putovanja.

2. Segmentacija prema potrebama, motivima i koristima turista; govori o tome da svako putovanje bilo poslovne prirode ili turističke, mora da ima slične ali i različite motive i koristi.

3. Segmentacija prema demografskim, ekonomskim i geografskim osobinama potrošača; odnosi se na to da segmentacija turističkog tržišta je određena određenim karakteristikama turista koju predstavljaju polna pripadnost, godine starosti, prihodi, područja od kuda turisti dolaze, i slično.

4. Segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača; pre svega se odnosi na starosnu dob, jer se u zavisnosti od mentalnog sklopa gostiju, njihovog životnog stila i preddispozicija biraju destinacije.

5. Segmentacija putem cena; je usredsređena na kvalitet hotelskih proizvoda a samim tim kvalitet podrazumeva i više cene.

Nakon što hotelsko preduzeće zadovolji kriterijume segmentacije, onda se akcenat stavlja na diferenciranje uslužnog programa i isticanje proizvoda, tačnije nastupa proizvoda na tržištu.⁸⁹

Hotelsko preduzeće koristi strategiju diferenciranja marketinga koja se odnosi na to da je tržište moguće lomiti na više manjih ili vršiti izbor na određeno tržište.

Kada je u pitanju usredsređenost na određeno tržište prema kojoj se želi plasirati proizvod, onda se koristi strategija diferenciranja uslužnog programa.

⁸⁸ Milisavljević, M., Osnovi strateškog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1995, str. 67

⁸⁹ Čerović, S., Istraživanje turističkog tržišta, PMF Novi Sad, Beograd 2005, str. 423

Ova strategija mnogo lakše i preciznije definiše tržište, prepoznaje potrebe i motive potrošača, ona ukazuje da segmentacija turističkog tržišta ne može da uspe bez adekvatnih marketing odluka.

Organizaciona kultura dosta utiče u diferenciranju uslužnog programa, one mogu biti už i šire.

Uže organizacione kulture odnose se na uske segmente pretpostavki, verovanja, vrednosti ili normi ponašanja, i to se odražava u praksi tako da zaposleni menjaju svoje stavove ili mišljenja samo o jednom problemu tačnije užem segmentu života i rada u organizaciji, dok za razliku od njih **široke organizacione kulture** znatno utiču na promenu shvatanja zaposlenih u pogledu bitnih pitanja funkcionisanja organizacije.

Plitke promene kulture podrazumevaju promenu samo nekih normi, dok stavove, vrednosti, pretpostavke ljudi ne menjaju.

Duboke promene kulture podrazumevaju promenu i najdubljih podsvesnih verovanja i pretpostavki o svetu u kome žive.

Sledeća stavka jeste da hotelsko preduzeće treba da izabere strategiju sa kojom će da se plasira na tržištu, nastupa proizvoda na tržištu.⁹⁰

Preduzeće ima na raspolaganju da primeni strategiju nediferenciranog marketinga koji podrazumeva ne uvažavanje karakteristika potrošača, ili strategiju diferenciranog marketinga i strategiju koncentrisanog marketinga ili fokusa koji uvažavaju značaj odnosa proizvod-tržište i u takvim slučajevima napada veći broj tržišnih meta ili samo neki od njih.

3.6.2. Osnovne karakteristike strategijskog upravljanja hotelskim proizvodom

Strategija upravljanja hotelskog preduzeća podrazumeva izbor odgovarajućih dela kako bi jedno hotelsko preduzeće obezbedilo povoljnu poziciju u odnosu na konkurenciju na turističkom tržištu.⁹¹

Osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta ogledaju se u sledećem:

- Strategija se koncentriše na celinu, samim tim odluke se odnose na utvrđivanju područja i delokruga rada;

⁹⁰ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 80

⁹¹ Milićev, V., Strategijsko poslovno planiranje, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2003, str. 97

- Akcenat strategije jeste na prilagođavanju hotelskog preduzeća sa njegovim poslovnim okruženjem;
- Hotelsko preduzeće ne sme da bude usko vezano za okvire svog poslovanja posebno u uslovima kada se dešavaju značajne promene ili kada se gubi pozicija na tržištu;
- Strategijske odluke obuhvataju kako alokaciju tako i realokaciju sredstava investicije;
- Strategija treba da bude koncentrisana na prilagođavanje preduzeća raspoloživim kapacitetima;
- Strategijski menadžment treba da bude koncentrisan na odluke koje su dugoročnog karaktera;
- Strategijske odluke imaju značajan uticaj na celu organizaciju jednog hotelskog preduzeća.⁹²

Osnovni ciljevi i zadaci strategijskog menadžmenta se odnose pre svega na uspostavljanje odnosa preduzeća i okruženja.

Glavni akcenat je u realizaciji proizvoda i usluga na tržištu.

3.6.3. Metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Kako bi odgovorili izazovima iz okruženja i promena, to jest kako bi osiguralo svoj kontinuirani uspeh i obezbedi i zaštitu sebe od neprijatnih iznenađenja iz okruženja hotelsko preduzeće mora da koristi u procesu strategijske analize određene metode, koncepte i tehnike.⁹³

Izdvojićemo sledeće metode:

- **Portfolio koncept;** predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije.

Portfolio pristup može da posluži kao instrument situacione analize ali isto tako i za utvrđivanje ciljnog poslovnog portfolia, te za izbor strategije za njegovo restrukturiranje i slično.

Podrazumeva kombinaciju elemenata, i vrši koordinaciju položaja i sposobnosti jednog preduzeća u odnosu na njegovo okruženje.

- **PIMS program;** predstavlja empirijsko istraživanje u domenu strategijskog planiranja i upravljanja koje je usmereno na uticaj tržišnih strategija na profit.

⁹² Milićev, V., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997, str. 324

⁹³ Milosavljević, M., Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992, str. 413

PIMS program obuhvata upravljanje informacijama koje omogućavaju odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je normalan nivo profita, tok gotovine itd za pojedinačan posao;
- Koji su glavni faktori koji determinišu pojedinačne nivoe RIO (prinos na investicije) cash flow i slično;
- Kakvi će biti efekti promena strategije na pojedinačne poslove;
- Kakve strategije pojedinačni poslovni traže da bi se ispunili njihovi ciljevi i drugo.

- **Metod scenarija;** scenario predstavlja niz scena i opcija koji dovode u međusobni odnos odlučivanje i događaje, ovaj metod je počeo da se primenjuje sedamdesetih godina prošlog veka, primenu je našao u stratezijskom planiranju i stratezijskom menadžmentu.

Scenario se definiše kao hipotetički redosled događaja konstruisan u svrhu stavljanja u fokus pažnje uzročnih posledica i tačke odlučivanja, skup raznih opcija kako bi se našlo rešenje na koji način doći do određene željene situacije, isto tako kako se može sprečiti, preusmeriti ili čak podržati određeni proces.

- **COST-Benefit analiza;** ova metoda omogućava zahvatanje i sagledavanje svih relevantnih troškova i rezultata jednog ili više projekata ili projektnih varijanti i na tim osnovama izbor podobnosti i profitabilnosti sa stanovišta preduzeća ili ekonomije kao celine.

Podrazumeva analizu troškova i koristi, i primenjuje se za određivanje buduće strategije;

- **Analiza jaza-raspona;** ova tehnika svodi se na to da se odrede smernice za budućnost i sadašnje mogućnosti i da se istraže i kreiraju strategije za popunjavanje jaza.

Polazi od toga da se odrede budući ciljevi i želje i mogućnosti preduzeća da u tom rasponu da se kreiraju strategije.

Primenom ove tehnike za duži period pet do deset godina projektuju se ciljevi i utvrđuje jaz između tako projektovanih ciljeva i ciljeva koje bi preduzeće verovatno ostvarilo ukoliko se ne bi preduzimale nikakve menadžerske aktivnosti drugačije u odnosu na dosadašnje ostvarene rezultate.

- **SWOT ili TOWC analiza;** najčešće se upotrebljava kao tehnika u stratezijskom planiranju i stratezijskom menadžmentu.

Smisao joj se ogleda u tome što pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja sa jedne strane i snage i slabosti sa druge strane.

Na osnovu sučeljavanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment organizacije definiše viziju, misiju i ciljeve i zatim formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine tako i za njene pojedine organizacione delove.⁹⁴

Isto tako pored ovih modela u hotelskoj praksi koriste se i drugi modeli i metodi kao na primer: finansijski metod, kriva iskustva, metod životnog ciklusa osiguranja i drugo.

3.6.4. Utvrđivanje misije hotelskog preduzeća

Ono što je jako bitno kada su u pitanju hotelska preduzeća, jeste da moraju da poznaju potrebe turista, kako bi formirali ponudu i kako bi preduzeće moglo uspešno da opstane na turističkom tržištu koje je izloženo velikoj konkurenciji.

Kako bi jedno hotelsko preduzeće uspešno poslovalo, mora da se uzme u obzir turista i zadovoljenje njegovih potreba i želja, potrošači treba da budu u centru marketing istraživanja, jer istraživanjem njihovog ponašanja u kupovini turističkih proizvoda omogućuje da hotelska preduzeća planiraju strategiju preduzeća.⁹⁵

Jako bitno kada su u pitanju hotelska preduzeća jeste osim da se zadovolje potrebe i želje turista, da se raspolaže informacijama kako su potrošači doživeli njihovu ponudu, tačnije da li su zadovoljni i da li su ispunjena njihova očekivanja.

Isto tako hoteli moraju da ulože mnogo više sredstava kako bi privukli i nove potrošače u ovom slučaju goste nego da zadrže stare.

Neophodno je da osim kreiranja i pružanja određene vrednosti ciljnim tržišnim segmentima, da se isporuči i dodatna vrednost, koja bi bila takva da prevaziđe njihova očekivanja.

Kada su u pitanju hotelski objekti u Beogradu, menadžment ne poseduje informacije koje su od značaja da se sazna da li je dostignut nivo satisfakcije potrošača-gosta, da li se može očekivati njihova lojalnost i ponavljanje dolazaka, kao i naravno dobra propaganda kako bi se dobili novi potrošači-gosti.

⁹⁴ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., Menadžment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 453

⁹⁵ Perović, J., Sistem menadžmenta kvalitetom hotela, Kotor, 2006, str. 98

Sve ove informacije su jako važne i predstavljaju merljivu snagu onih koji njima raspolažu, i koji umeju na pravi način i vreme da ih upotrebe.

Zato hoteli koji za cilj imaju dugoročnu profitabilnost ne smeju zanemariti stepen satisfakcije svojih potrošača i moraju da upravljaju informacijama da li su potrošači zadovoljni ili nisu.

Pored obezbeđivanja određenog hotelskog proizvoda i usluga mora se voditi računa da li su zaštićena prava turista, čak se mora i obezbediti nadnoknada ukoliko je rezultirano njihovo nezadovoljstvo, jer zadovoljni gosti predstavljaju najveću propagandu kako za nove turiste-goste, tako i za njih same, jer ostaju verni svojim hotelskim objektima.⁹⁶

Kada je u pitanju Beograd, on već ima svoju postojeću infrastrukturu, hotele sa 4 i 5 zvezdica, za potrebe kongresa, raznih skupova, sajmova, ali to sve treba unaprediti, modernizovati, kako bi se moglo pristupiti tržištu sa kvalitetnim proizvodom i dobrim komercijalizovanjem.

Treba da se promovišu paketi, pre svega poslovna putovanja sa proizducima sa ciljnim programima upoznavanja i obilazaka i ostalih turističkim proizvoda Beograda.

Takav program, tačnije paketi sa proizducima moći će da primene i ostala mesta i opštine u Srbiji, kako bi se privukao veći broj turista, koji ne dolaze samo radi posla, već i kada je to u pitanju da uživaju u širokom spektru mnogih drugih ponuđenih aktivnosti, smeštajni kapacitetima, gastronomiji i tome slično.

3.6.5. Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeća Novog Sada

Kada je u pitanju strategijsko pozicioniranje hotelskog preduzeća Novog Sada, ono podrazumeva da se identifikuju moguće strategije segmentacije.

Strategija segmentacije predstavlja model tržišnog nastupa koji je usmeren na tačno određene kupce firme.⁹⁷

Na tržištu se prvo izvrši razvrstavanje kupaca na određene grupe kako bi se izvršilo opredeljivanje firmi bilo ka jednom ili nekoliko segmenata kupaca hotelskog proizvoda.

Tako odabrani segmenti koji se smatraju ciljnim segmentom ili od veće važnosti usmerava se prema njima sva pažnja i aktivnost jedne firme, dok drugi segmenti koji ne obećavaju toliko

⁹⁶ Petrović, P., Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Insitut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997

⁹⁷ Milićev, V., Strategijsko poslovno planiranje, menadžment pristup, Beograd, 1993

ignorišu se, jer poslovanje sa njima bi bilo jako sporo i mnogo bi oduzimalo snagu i resurse organizaciji a ne bi donosilo profit.

Imamo tri faze izvođenja strategije segmentacije koje obuhvataju sledeće procedure:

1. Segmentacija tržišta;
2. Izbor ciljnih kupaca;
3. Pozicioniranje.

Segmentacija tržišta; predstavlja segmentaciju klijenata i obuhvata nekoliko aktivnosti koje se odnose na:

- Određivanje osnova i načina na koji će se vršiti segmentacija, koja se može vršiti po različitim bilo demografskim, ekonomskim, socijalnim ili drugim određenima;
- Preduzimanjem različitih aktivnosti kao što su: posmatranje, snimanje, anketa, snimanje i slično kako bi se sproveda segmentacija;
- Analiziranje određenih segmenata kako bi se ustanovilo koliko je kupac stituiran, važan, zainteresovan za kupovinu i pre svega interesantan i profitabilan za firmu ponuđača.

Izbor ciljnih kupaca; obuhvata sledeće aktivnosti:

- Merila kako bi se utvrdila sposobnosti preduzeća, da identifikovane privlačne kupce privuče ka svojoj ponudi;
- Ocena atraktivnosti svakog segmenta, koja se vrši u slučajevima kada ima više interesantnih kupaca i treba da se izdvoje i odaberu oni segmenti sa kojima se može najbolji biznis napraviti;
- Segmetni kupca koji su odabrani predstavljaju predmet pažnje određene firme i biće više tretirani od ostalih segmenata.

Pozicioniranje bilo usluga, agencije, hotela; podrazumeva treću završnu fazu u stvaranju strategije segmentacije, obuhvata tri aktivnosti koje se odnose na sledeće:

- Identifikovanje koncepta pozicioniranja za svaki ciljni segment, utvrđivanje različitih metoda, tehnika i sredstava promocije sa kojima će se izvršiti pozicioniranje;
- Izbor odgovarajućeg marketing miksa sa kojim će se izvršiti pozicioniranje;
- Kontrola i revizija u cilju poboljšanja usvojenog koncepta pozicioniranja.

Tržišno pozicioniranje ostvaruje se kroz sledeća četiri nivoa:

- Pozicioniranje firme, preduzeća, radnji;
- Pozicioniranje pojedinih objekata iz poslovnog sistema;

- Pozicioniranje proizvoda i usluga iz ponuđenog asortimana firme i na kraju
- Zbirno pozicioniranje koje obuhvata, firmu i njene objekte i uglavnom je karakteristična za proizvode iz njenog ponuđenog asortimana.

Segmentacija tržišta predstavlja postupak bez kojeg se ne može zamisliti poslovanje jednog turističkog preduzeća koje je prevashodno orijentisano na zadovoljenje želja i potreba klijenata, i sve to u cilju rezultujućeg zadovoljstva pružene usluge i maksimizacije profita turističkog preduzeća.⁹⁸

3.6.6. Funkcija kontrole strategijskih ciljeva u hotelskim preduzećima

Kontrola u hotelskim preduzećima omogućava menadžerima da kontrolišu efikasnost planiranja, organizovanja i vođenja, isto tako i da preduzmu korektivne mere ukoliko za to bude potrebe.

Hotelska (turistička) preduzeća koriste funkciju kontrole kako bi ostvarili zadovoljavajući napredak ka svojim ciljevima i da efikasno koriste svoja sredstva.

Kontrola predstavlja proces koji bi trebao da obezbedi da stvarne aktivnosti budu podudarne sa planiranim, ona je potrebna iz razloga što i najbolji planovi mogu da krenu naopako.⁹⁹

Pomoću kontrole menadžeri prate ambijentalne promene i njihovo dejstvo na napredak organizacije.

Kontrola je potrebna zbog sledećih stvari:

- Stvaranja boljeg kvaliteta;
- Savladavanja promena, odgovor na rizike;
- Uvođenje bržih ciklusa i
- Dodatna vrednost, prednost u odnosu na konkurenciju.

Menadžerima kontrola omogućava da nadziru efikasnost svog planiranja, organizovanja kao i liderskih aktivnosti.

Bitna stavka kod kontrolnog procesa jeste preduzimanje korektivnih mera kada i gde je to potrebno.

⁹⁸ Gavrilović-Gagović, Petrović, S., Promocija i program istraživanja turističkog tržišta, Novi Sad, 1997, str. 76

⁹⁹ Unković, S., Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 66

U praksi razlikujemo četiri koraka kontrole koje se odnose na sledeće stavke:

1. Ustanoviti standarde i metode za merenje rezultata; ciljevi koji su jasno postavljeni tokom procesa planiranja, koji su već izraženi u jasnim i merljivim izrazima, kojima se utvrđuju određeni rokovi, važni su iz razloga što:

- Nejasno saopšteni ciljevi su prazne reči, menadžeri moraju da preciziraju šta misle i šta nameravaju da urade kako bi se određeni ciljevi ostvarili;
- Ako su ciljevi precizno saopšteni mnogo lakše se može oceniti njihova preciznost i korisnost.
- Izrečeni i merljivi ciljevi mogu se lakše saopštiti i prevesti u standarde i metode koji se mogu koristiti za merenje rezultata poslovanja.

Ono što je srž cele ove priče jeste, da izraženi ciljevi moraju da se jednostavno saopšte jer kontrolom i planiranjem bave se različite osobe.

2. Merenje rezultata; učestalost i kvalitet merenja zavisi od vrste aktivnosti koja se meri, dobri menadžeri neće dozvoliti da prođe dosta vremena između dva merenja.

Menadžer mora da poseduje informacije kako bi utvrdili koliki je učinak, izvori informacija koju menadžeri koriste jesu: lično posmatranje, statistički izveštaji, usmeni izveštaji i pismeni izveštaji.

Ovim postupcima tačnije upoređivanjima određuje se stepen odstupanja između stvarnog učinka i standarda, važno je utvrditi dozvoljeni obim odstupanja.

3. Utvrditi da li rezultati odgovaraju standardima; predstavlja najjednostavniji proces, jer svi problemi i složena pitanja su rešena u prva dva koraka.

Ovde se izmereni rezultati porede sa prethodno utvrđenim i postavljenim ciljevima i standardima. Ako se rezultati i standardi poklapaju, menadžeri mogu smatrati da je sve pod kontrolom i tada oni ne moraju da intervenišu u operacijama organizacije.

4. Preduzimanje korektivnih akcija; ovaj korak se preduzima u slučajevima kada su rezultati ispod standarda i analiza pokazuje da je potrebna akcija.

Korektivna akcija predstavlja svaku promenu u jednoj ili više aktivnosti operacije organizacije, tokom kontrole može se otkriti da standardi nisu prikladni da su previsoki ili preniski.

U takvoj situaciji se menjaju početni standardi a ne aktivnosti, menadžeri mogu ako poboljšaju proces rada ili uvedu novu opremu da postave više ciljeve.

Ali ukoliko menadžeri nemaju uvid u kontrolni proces od početka do kraja oni onda samo prate rezultate ali ne obavljaju kontrolu.

Menadžer ne sme da se zadovolji samo identifikacijom prethodnih neuspeha on mora da aktivno deluje u svakom trenutku.

ZAKLJUČAK

Turizam je postao svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije, te su turističke potrebe, postale skoro deo egzistencijalnih potreba. Potrebe ljudi razvijenih zemalja, i ne samo njih, sa dosta slobodnog vremena i sa značajnom ekonomskom snagom, sastavni su deo savremenog života i zato im se poklanja višestрана pažnja. Događale su značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske, sociološke, kulturne i druge transformacije kako u sferi tražnje tako i sferi ponude. Prostorna disperzija turizma je impresivna, kao i makro i mikro ekonomski efekti. Skoro sve države sveta su obuhvaćene turističkim kretanjima, i kao emitivna i kao receptivna područja. Turističko, a pre svega hotelsko tržište Novog Sada i ponuda novosadskih hotela to uvek treba imati u vidu.

Kako je već poznato, primena marketinga u turizmu i hotelijerstvu oslanja se na koncept marketing miksa. Najoptimalnijom kombinacijom njegovih elemenata mogu se postići najpoželjniji efekti.

Osnovni zaključci do kojih se došlo u procesu istraživanja i izrade ovog rada su sledeći:

- Raznovrsnost sadržaja turističke ponude Novog Sada predstavlja mogućnost za razvoj brojnih oblika turizma. Noseći proizvodi trenutno su Dunav i kulturni turizam, a pretpostavlja se da će tako ostati i u budućem razvoju.
- Osnovni nedostatak predstavlja nepostojanje integrisanog turističkog proizvoda.
- Cena turističkog proizvoda trebalo bi da najpotpunije odrazi ukupne ciljeve poslovanja. Može se reći da u Novom Sadu cene uglavnom odgovaraju tipu i kvalitetu usluga, ali ono što bi trebalo promeniti jeste formiranje posebnih sektora za kreiranje cena, koji trenutno ne postoje.
- Zastupljenost promotivnih aktivnosti je na zadovoljavajućem nivou, s tim što bi trebalo uložiti dodatne napore u poboljšanje lične prodaje i unapređenja prodaje. Ovo je situacija koju bi svakako trebalo promeniti uz poboljšanje kvaliteta ponude područja Fruške gore,

Sremskih Karlovaca i salaša u Vojvodini, s obzirom da je potražnja za ovim prostorima trenutno najzastupljenija.

- Za postizanje višeg nivoa poslovnih performansi u novosadskom hotelijerstvu, neophodno je osloniti se na suštinsku ideju marketing koncepta - što potpunije zadovoljavanje potreba i želja potrošača odnosno turista.
- Takođe, ono mora biti praćenostrategijskim unapređivanjem prodajno - promotivnih aktivnosti, zasnovanim na istraživanju tržišta, zatim na razvoju rezervacionih i informacionih sistema, kao i na uspešnijem pozicioniranju hotela koje će doprineti poboljšanju prodajno-promotivnih aktivnosti i njihove konkurentnosti na turističkom tržištu.
- Nesporo je i da postizanje odgovarajućeg odnosa cena i kvaliteta usluga zasnovanih na standardima, takođe predstavlja bitan domen unapređivanja ukupnog tržišnog nastupa hotelskih preduzeća Novog Sada.
- Stepem satisfakcije potrošača je presudan za realizaciju marketinških ciljeva hotelskih preduzeća. Jedna od osnovnih svrha poslovanja i jeste da se kreiraju, a onda i zadrže zadovoljni potrošači. U hotelskoj delatnosti, kao tipičnom tipu emocionalnog biznisa, posebno je važno utvrditi stepen ispunjenja očekivanja potrošača. Postojeća poslovna praksa većine hotela u Novom Sadu, još uvek ne uvažavaju ovaj stav. Pri tome se satisfakcija potrošača retko i najčešće parcijalno istražuje. Jedino istraživanjem satisfakcije može se ponuditi tražena vrednost, što je svakako i profitabilno. Zadovoljni potrošači će, na taj način, u većem stepenu postati i lojalni potrošači. Vrednost lojalnih potrošača proizilazi i iz toga što je daleko efikasnije zadržati postojećeg, nego pridobiti novog kupca. Informacije koje se obezbeđuju aktivnostima istraživanja marketinga neophodne su u svim fazama ovog procesa.

Uvođenjem savremenijeg marketinga, razvojem novog i savremenog hotelskog proizvoda, ali i poslovanjem po uzoru na svetske hotele gradskog tipa, hoteli u Novom Sadu bi u bliskoj budućnosti mogli još značajnije da ojačaju tržišnu poziciju, kako na uveliko razvijenom domaćem, tako i na inostranom tržištu.

Primenom strategije razvoja proizvoda i primenom adekvatne kombinacije svih instrumenata marketing miksa, postiglo bi se daleko veće tržišno učešće.

LITERATURA

1. Bakić, O., Unković, S., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995
2. Bogdanović, Ž i saradnici, Novi Sad III, Prirodno matematički fakultete, Institut za geografiju, Novi Sad, 1994
3. Bull Adrian, 1991, The Economics of Travel and Tourism, Longman, Melbourne, str.30.
4. Veljković S.,Marketing usluga,Univerzitet Singidunum, Beograd 2007
5. Gavrilović-Gagović, Petrović, S., Promocija i program istraživanja turističkog tržišta, Novi Sad, 1997,str. 76
6. Zečević B., Kompjuterizovani rezervacioni sistemi u distribuciji turističkog proizvoda, magistarski rad, Ekonomski fakultet Beograd,1994
7. Kotler, P., Principles of marketing, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986, str.4
8. Kotler Ph., Bowen J., Makens J., *Marketingfor Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey, 1996
9. Kripendorf,1971, 14
10. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., Menadžment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 453
11. Mr Dragan Živković , Strategijski aspekt trzisnog pozicioniranja hotelskih preduzeca Beograda,Novi Sad, 2008.
12. Milisavljević, M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1995
13. Milićev, V., Strategijsko poslovno planiranje, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2003
14. Milićev, V., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997
15. Milosavljeveć, M., Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet,Beograd, 1992,
16. Milisavljević, M., Marketing, Savremena administracija, Beograd,1995, str. 392.
17. Milićev, V., Strategijsko poslovno planiranje, menadžment pristup, Beograd, 1993
18. Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002
19. Petrović, P., Turizam i poslovna diplomatija, PMF Novi Sad
20. P. Petrović, Turistička i finansijska tržišta, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, 2005

21. . Perović, J., Sistem menadžmenta kvalitetom hotela, Kotor, 2006
22. Petrović, P., Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Insitut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997
23. Prof.dr Stefan Vasiljević: Marketing, IV izdanje, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2006
24. Petrović, P., 2008, Ekonomika turizma, Geografski fakultet, Beograd, str.31.
25. Romelić, J., Ćurčić, N., Turistička Geografija Jugoslavije, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno – matematički fakultet, institut za geografiju, Novi Sad, 2001
26. Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 20 od 30.01.2008
27. Republički hidrometeorološki zavod Srbije
28. Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Sl. Glasnik, br. 91, 2006. God
29. Unković, S., Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 66
30. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća ,Čigoja Štampa ,Beograd,1995.
31. Čerović, S., Istraživanje turističkog tržišta, PMF Novi Sad, Beograd 2005, str. 423
32. Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu , Univerzitet Singidunum, 2009
33. Shuptaine ,F.K.. and Toyne,B.:International Marketing Planning Standardized Process Journal of International Marketing, Vol. I ,No.1,MBC Publications,1998

ELEKTRONSKI IZVORI

1. www.novisad.rs
2. www.turizamns.rs
3. www.sr.wikipedia.org
4. www.wikipedia.org
5. www.sajam.net
6. www.novisad-hotels.com
7. serbianembassy.org.uk
8. www.srbija.travel
9. www.prezidenthotel.com
10. <http://unwto.org/>
11. www.exitfest.com