



UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

Departman za poslediplomske studije

MASTER RAD

**STRATEGIJSKI RAZVOJ HOTELSKOG PROIZVODA
NOVOG SADA**

Mentor: Prof.dr Slobodan Čerović

Student: Nataša Cvetković
Br. Indeksa: 405209/2009

Beograd, 2011

SADRŽAJ

UVOD	4
I DEO	
SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU.....	6
1. ANALIZA KRETANJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU	7
1.1 Uloga turizma u privrednom razvoju zemlje	7
1.2 Dimenzije turističkog tržišta	9
1.3 Buduća predviđanja razvoja turizma u svetu do 2020-e godine.....	11
1.4 Specifičnosti turističkog tržišta.....	14
II DEO	
POTENCIJALI TURIZMA NOVOG SADA.....	16
2.1 Geografski položaj Novog Sada	17
2.2 Klimatski uslovi Novog Sada.....	18
2.3 Hidrografske karakteristike Novog Sada	19
2.4 Novi Sad kroz istoriju i Novi Sad danas	21
2.5 Kulturno-istorijske vrednosti Novog Sada	22
2.6 Bogatstvo manifestacija.....	23
2.7 Materijalna baza turizma Novog Sada	24
III DEO	
OSNOVNE KARAKTERISTIKE PONUDE I TRAŽNJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU NOVOG SADA.....	29
3. ANALIZA PONUDE I TRAŽNJE NA TURIZAM NOVOG SADA.....	30
3.1 Karakteristike ponude i tražnje	30
3.2 Rezultati poslovanja turističke privrede Novog Sada	32
3.3 Smeštajni kapacitet Novog Sada	34
1. Organizacioni ciljevi.....	34
2. Zajedničko delovanje	34
3. Balansiranje efektivnosti i efikasnosti	34
4. Ograničeni resursi	34
5. Promenjivo okruženje	34
3.4 Kategorizacija hotela.....	37
IV DEO	
TEORIJSKE OSNOVE UPRAVLJANJA HOTELSKIM PREDUZEĆEM.....	39
4. Osnovne strategije hotelskih preduzeća.....	40
4.1 Proces formulisanja strategije.....	40
4.2 Ofanzivne strategije.....	43
4.3 Generičke strategije.....	44
4.4 Defanzivne strategije	45
4.5 Pravovremene i pozicione strategije	45
V DEO	
HOTELSKI PROIZVOD	47
5. NAČIN IZBORA VRSTE HOTELSKOG OBJEKTA	48
5.1 Vrste hotelskog objekta	48
5.2 Lokacija hotelskog objekta	49
5.3 Formiranje i funkcionisanje poslovnog tima hotelskog objekta	50
5.4 Kvalitet hotelskog objekta kao faktor uspeha na turističkom tržištu	52

VI DEO

STRATEGIJSKO I TAKTIČKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM.....54

6. ANALIZA MARKETING MIKSA.....55

6.1 Sezonska analiza turističkog prometa u Novom Sadu 55

6.2 Ključni proizvodi destinacije 56

6.3 Cena kao instrument marketing miksa 58

6.4 Promocija kao instrument marketing miksa 61

6.5 Kanali prodaje kao instrument marketnig miksa 63

VII DEO

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM.....65

7. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE TRAŽNJOM HOTELSKIM

PREDUZEĆEM 66

7.1 Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom hotelskih preduzeća Novog Sada..66

7.2 Osnovne karakteristike strategijskog upravljanja hotelskim preduzećem 68

7.3 Metode i tehnike strategijskog menadžmenta 68

7.4 Utvrđivanje misije hotelskog preduzeća 70

7.5 Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeća Novog Sada. 71

7.6 Funkcija kontrole strategijskih ciljeva u hotelskim preduzećima.....72

ZAKLJUČAK.....74

LITERATURA 76

ELEKTRONSKI IZVORI 77

PREGLED SLIKA....77

PREGLED TABELA..77

UVOD

Vizija razvoja turizma Srbije definisana od strane Vlade Srbije i Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja, jeste Srbija kao podunavska, srednjeevropska i balkanska zemlja koja u jednakoj meri ceni sve prirodne i kulturne resurse kojima raspolaže.

Ovakva vizija treba da kategoriše Srbiju kao zemlju koja sa srcem prihvata goste iz celog sveta, koja kroz turizam izražava svoj ponos, identitet i sve svoje kulturno-istorijske vrednosti i posebnosti, koju međunarodno tržište prihvata kao sigurnu, zanimljivu, verodostojnu i čistu turističku destinaciju sa prepoznatljivim identitetom.

Misija turizma republike Srbije je kontinuiran razvoj potencijala, povećanje atraktivnosti i konkurentnosti turističkih destinacija i zadovoljavanje potreba gostiju, investitora i samih žitelja.

Republika Srbija mora da obezbedi pripremu, dugoročnu zaštitu i integrisano upravljanje prirodnim i kulturnim resursima, što je u interesu održivog razvoja turizma.

U tome jedino može da uspe kroz uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja destinacijama, porastom nivoa turističke aktivnosti i povećanjem deviznog prihoda od turizma, povećanje broja turista u prioritnim turističkim destinacijama, povećanjem broja zaposlenih kao i unapređivanjem investicione klime.

U toku izrade rada “Strategijski razvoj hotelskog proizvoda Novog Sada” obuhvaćene su moguće strategije, uobičajena hotelska preduzeća i proces kojim se hotelska preduzeća u turističkoj privredi Novog Sada usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini.

Korišćene su ofanzivne, defanzivne strategije, različiti metodi rasta i razvoja hotelskog preduzeća kao i upravljanje ljudskim resursima i uloga menadžmenta i poslovnog tima u poslovanju jednog hotelskog preduzeća.

Pošto je savremeno turističko tržište izloženo sve oštrijim uslovima poslovanja mora se odabrati optimalna tržišna strategija.

Strategija razvoja hotelskog proizvoda mora početi od inovativnog prilagođavanja kada se postojećem proizvodu dodaje novi atribut ili proširivanje asortimana hotelskog proizvoda i pratećeg prilagođavanja kada se imitira ili prati lider na tržištu.

Polazna osnova u ovom radu jeste da se ukaže na to da uspešna politika u hotelijerstvu mora da bude spremna na stalne promene koje predstavljaju strategiju pozicioniranja na turističkom tržištu, tačnije da je glavni izazivač u hotelijerstvu upravo proces tražnje i ponuda za hotelskim proizvodom.

Menadžment u hotelijerstvu je jako bitan proces koji mora da postoji i da se formira u jednom preduzeću, kako bi formiralo određeni model ponašanja koji razlikuje preduzeće u hotelijerstvu od drugih.

Bilo kreiranjem novog ili unapređivanjem postojećeg proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa hotelskog preduzeća .

Kada govorimo o novosadskim hotelima za njih od ključnog značaja jeste formiranje asortimana i kvaliteta kojim bi se obezbedilo prilagođavanje zahtevima i promenama na turističkom tržištu.

Mora biti praćeno strategijskim unapređivanjem prodajno-promotivnih aktivnosti, uspešnom pozicioniranju hotela koje ima za cilj poboljšanje prodajno-promotivnih aktivnosti i njihove konkurentnosti na turističkom tržištu.

Isto tako od velikog značaja jesu kanali promocije, cene i prodaje kao instrumenata marketing miksa koji su usmereni na unapređivanju ukupnog tržišnog nastupa hotelskih preduzeća Novog Sada na promenljivom turističkom tržištu.

I DEO

**SAVREMENE TENDENCIJE NA TURISTIČKOM
TRŽIŠTU**

1. ANALIZA KRETANJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

1.1 Uloga turizma u privrednom razvoju zemlje

Osnovni nosioci tražnje turističkih usluga i osnova razvoja turizma kao privredne delatnosti mnogih zemalja i turističkih područja, kao i značajan faktor privrednog rasta i razvoja jedne zemlje, predstavljaju domaći i inostrani turisti.

Turizam kao jedna izuzetno dinamična, turbulentna i složena privredna grana i aktivnost, u privrednom razvoju se posmatra sa dva ključna aspekta:

- **Makroekonomski aspekt;** što znači da turizam utiče na društveno-ekonomske odnose i da se zato zahtevaju rešenja u okviru nacionalne privrede, međunarodne politike te zemlje i međunarodne zajednice.
- **Mikroekonomski aspekt;** podrazumeva efektivno i efikasno funkcionisanje privrednih preduzeća koja posluju bilo direktno ili indirektno na turističkom tržištu.

Turizam predstavlja potrošački pokret koji je nastao sa ciljem da se zadovolje čovekove potrebe.¹

Potrebe predstavljaju zahteve bilo pojedinca ili društvenih grupa za materijalnim uslugama i dobrima radi zadovoljavanja osećaja nezadovoljstva i postizanja odgovarajućeg nivoa zadovoljstva i čovekovog blagostanja.

Tabela 1: Vrste potreba prema turističkoj literaturi

Potrebe	Motivi	Navodi u turističkoj literaturi
Fiziološke	Relaksacija	Beg, opuštanje, ublaženje napetosti, žudnja za suncem, mentalno opuštanje napetosti.
Sigurnost	Osiguranje	Zdravlje, rekreacija, održavati se aktivnim i zdravim za budućnost
Pripadnost	Ljubav	Porodično zajedništvo, pojačanje srodničkih odnosa, društvenost, olakšati društvene odnose, održavanje ličnih veza, međuljudski odnosi, koreni etnički, privrženost članovima porodice, održavanje socijalnih kontakata.
Poštovanje	Ostvarenje	Uverenje o nečijem dosegnuću, Pokazati nečiju važnost drugima, Prestiž, Društvena prepoznatljivost, Pojačanje vlastitog "ja", Profesionalnost/posao, lični razvoj, status i prestiž;
Samoostvarenje	Istina prema vlastitoj prirodi	Istraživanje i lična procena, Vlastito upoznavanje, Zadovoljavanje ličnih želja;
Znati i razumeti	Znanje	Kultura, Obrazovanje, Želja za lutanjem, Zanimanje za druga područja;
Estetske	Uvažavanje lepote	Okolina, Pejzaži.

Izvor: Pirjevac, B., Kesar, O., Počela turizma, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2002 godina.

¹ Pirjevac, B., Kesar, O., Počela turizma, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2002, str. 12

Uloga turizma u privrednom razvoju jedne zemlje se sagledavaju kroz njegova tri segmenta: društveni uticaji turizma, ekonomski uticaji turizma i politički uticaji turizma na privredni razvoj.

Društveni uticaj turizma se razlikuje od zemlje do zemlje, od regiona do regiona. Ogleda se kroz njegova četiri stuba koje predstavljaju temelje jedne zemlje a to su: zdravstveni uticaji, obrazovni uticaji, kulturni uticaji i uticaji na razumevanje među ljudima.

Politički uticaj turizma ispoljava se institucionalizovano i vaninstitucionalizovano. Preko turizma sve zemlje nastoje da svoju političku moć pojačaju. Ovi uticaji na privredu jedne zemlje deluju posredno i neposredno. Posredno delovanje se ogleda na pokretanje ukupnog privrednog sistema regiona ili zemlje, dok neposredno turizam deluje preko ugostiteljstva, saobraćaja, putničkih agencija i trgovine.

Ekonomski uticaji turizma se svrstavaju u indirektne i direktne. Direktni uticaji utiču na dohotke i na zaposlenost, dok za razliku od njih indirektni ekonomski uticaji utiču na delatnosti i privredne grane koje nisu deo turističke industrije ali su povezane kao što je to slučaj sa građevinarstvom, poljoprivredom i industrijom.

1.2 Dimenzije turističkog tržišta

Turističko tržište predstavlja najdinamičnije tržište u privredi jedne zemlje, kao parcijalno tržište predstavlja deo ukupnog svetskog tržišta, sa svojim specifičnostima u odnosu na druga tržišta kao i u pogledu ponude i tražnje na tržištu koja ga razlikuju od drugih parcijalnih tržišta.

Turističko tržište se može definisati kao sveobuhvatnost odnosa između ponude i tražnje na određenom privrednom prostoru, odnosno skup odnosa ponude i tražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirivanje turističkih potreba.

Tržište podrazumeva tri vrste međuodnosa između učesnika na njemu:

1. podrazumevaju se ličnosti, prodavci i kupci;
2. mora postojati tražnja, bilo postojeća ili buduća;
3. mora postojati mesto na kome se susreću prodavci i kupci

U zavisnosti gde se odvija turistički promet ukupno turističko tržište može se posmatrati kao:

- međunarodno i
- domaće turističko tržište

Sastavni deo i jednog i drugog tržišta predstavlja turistička ponuda jer dovodi do zadovoljenja potreba kako domaćih tako i stranih turista.

Isto tako turističko tržište može biti i:

- Primarno koje se formira u neposrednoj vezi ponude i tražnje;
- Sekundarno ono obuhvata celu nacionalnu privredu koja na primarnom turističkom tržištu realizuje svoje proizvode i usluge.

Prilikom sagledavanja ekonomske dimenzije turističkom tržišta treba imati u vidu da turizam prožima ukupnu privredu.

Poznavanje tržišta i stanja u oblasti istraživanja i razvoja kao i ekonomskih, kulturnih i političkih trendova je strateški važno zbog ofanzivnih i defanzivnih razloga, kao i zbog saznanja kako će se odraziti na strategiju kompanije i njene zaposlene.

Prema najnovijim podacima WTTC-a u 2011-oj godini turizma direktno i indirektno obuhvata očekivanja i prognoze za 2021 godinu i to izgleda tako:²

Tabela 2: Očekivanja i prognoze za 2021 godinu;

Svet	2011			2021		
	USDbn	%	Rast	USDbn	%	Rast
Direktan doprinos;	1,850.0	2.8%	4.5	2,860.5	2.9%	4.2
Ukupni doprinos;	5,991.9	9.1%	3.9	9,226.9	9.6%	4.2
Direktan doprinos u zaposlenosti;	99,048	3.4%	3.0	120,427	3.6%	2.0
Ukupni doprinos u zaposlenosti	258,592	8.8%	3.2	323,826	9.7%	2.3
Izvoz posetilaca;	1,162.7	5.8%	5.5	1,789.2	4.7%	4.3
Domaća potrošnja;	2.636.6	4.0%	3.8	4,127.6	4.3%	4.3
Potrošnja;	2,962.6	4.5%	3.8	4,603.6	4.7%	4.3
Potrošnja na poslovna putovanja;	899.0	1,4%	6.1	1,401.7	1.5%	4.3
Kapitalne investicije privatnog i javnog sektora;	650,8	4.5%	4.6	1,123.7	4,6%	5.4

Izvor: WTTC, World Travel and Tourism Council, 2011.

² Preuzeto sa sajta: www.wttc.org WTTC World Travel and Tourism Council, 2011

1.3 Buduća predviđanja razvoja turizma u svetu do 2020-e godine

Strategija razvoja turizma Republike Srbije ukazuje na mogućnost razvoja turizma u odnosu na kretanja u svetskom turizmu, uz strateško turističko pozicioniranje, izbor prioriternih turističkih proizvoda i plan konkurentnosti, investicionu strategiju, plan potrebnih ulaganja i marketing plan.

Očekivani rezultati primene strategije su postizanje povećanja konkurentnosti turizma, povećanje deviznog priliva, rast domaćeg turističkog prometa kao i rast zaposlenosti putem turizma u cilju transformacije Republike Srbije u konkurentnu turističku destinaciju.

Ciljevi razvoja turizma i interesi Republike Srbije u oblasti turizma projektovani od 2006- godine pa do 2020-e godine, odnose se na:

- podsticanje privrednog rasta i povećanje ukupnog prihoda turizma na 1,4 milijarde evra;
- povećanje stepena iskorišćenosti postojećih i izgradnja novih smeštajnih kapaciteta (sa raspoloživih 46.349 soba u 2008-oj godini na projektovanih 70.000 soba u 2020-oj godini i porast sa 116.182 ležaja u 2008-oj godini na 150.000 ležajeva u 2020-oj godini);
- povećanje broja direktno zaposlenih u turizmu na 100.000 radnika;
- porast broja dolazaka turista do 5,8 miliona i noćenja turista na 15, 5 miliona;
- priprema adekvatne infrastrukture i drugih kapaciteta za turističke proizvode koji traže dugoročna ulaganja (planiski turizam, specijalni interesi-lov, ribolov, banjski i zdravstveni turizam i nautički turizam);
- obezbeđenje i primena internacionalnih standarda kvaliteta;
- zaštita turističkih potrošača saglasno evropskoj poslovnoj praksi u cilju privlačenja inostranih turista.

Svetsko turističko tržište je izuzetno heterogeno i iz toga se mogu izdvojiti obeležja promena turističkog tržišta na strani turističke tražnje koje se odnose na:

- produženje životnog veka koje se odnosi na takozvano treće doba ljudi, jer ljudi sve duže žive i samim tim postaju dominantna grupa u strukturi;
- izmenjeni uslovi života i rada ljudi koje se orijentisano pre svega na ljude i njihove potrebe, jer sa raspoloživim novcem ljudi organizuju slobodno vreme za zabavu i putovanja imaju manje vremena za dokolicu, javljaju se novi oblici tražnje takozvani specijalizovani turistički sadržaji;
- sigurnost koja obuhvata zahteve za sigurnošću prilikom putovanja, boravka u nekoj od destinacija, zdravstvene i sanitarna sigurnost i slično;
- fizički i duhovni balans čoveka koji čovek postiže vodeći brigu o sebi i svome zdravlju, opuštanje od stresa, rekreacija i slično, prilikom čega se javlja tražnja u obliku wellness centra, fitnes programi i slično;
- povratak prirode podrazumeva da ljudi biraju destinacije gde je priroda čista i netaknuta i ona samim tim postaje dominantan motiv turističke tražnje;
- inovativni sadržaji javljaju se kao osnovni oblik tražnje ili kao dodatni motiv putovanja, novi oblici zabave, iskustva, avanture itd.;

- rast tražnje za informisanosti i informacijama koja podstiču rast medija, informacionih tehnologija zbog tražnje turista za brzim oblicima informisanosti, turisti žele puno informacija i mogućnosti njihovog odabira;
- društveno-političke promene utiču na tražnju turista, jer turističko tržište se sve više raščlanjuje na podgrupe koje su orijentisane životnim stilom, potrebama i životnim prilikama, ličnim okolnostima.
- Novi motivi putovanja javljaju se kao tržnja među turistima jer turistu žele da dožive nešto drugačije i novo od svakodnevnice, javljaju se samim tim i novi zahtevi javlja se tražnja za novim turističkim uslugama.

Osim ovih navedenih obeležja na strani turističke tražnje i ponude javljaju se i sledeća tržišta sa svojim karakteristikama:

- tržište sporta obuhvata sportiste profesionalne i sportiste rekreativce kao i ostale ljubitelje sporta, zahteva izgradnju sportskih centara i drugih sportskih dvorana i stadiona.

Osim za potrebe profesionalnih sportista koriste se i za rekreaciju lokalnog stanovništva ali kao i ključni segment turističke ponude pojedine destinacije kao što su: golf, biciklizam, ronjenje, moto sport, padobranstvo, jedrenje i slično.

- tržište prirode je jako razvijeno i ono zahteva planiranje i da se kontroliše a da se u isto vreme zadovolje zahtevi turista.

Uglavnom se odnose na doživljaje u prirodi koji se dešavaju na vodi, tačnije moru, jezeru, reci, kopnu, planinama gde se mogu ostvariti foto programi, ribolov, skijanje na vodi, rafting i slični sportovi.

Jedino što je najbitnije kod ovog tržišta jeste da se zaštiti priroda od negativnih uticaja turističke aktivnosti.

- tržište doba života odnosi se na to da su u centru turisti koji tačno znaju šta hoće, da maksimalno iskoriste turističko mesto, da jednom rečju dišu punim plućima i uživaju u svim mogućim blagodatima turističkom mesta, uglavnom je koncentracija usmerena ka malim mestima, gradovima sa posebnom istorijom, ili posebnog graditeljskog nasleđa.
- tržište zabave se koncentriše na programe vezane za nacionalnu i lokalnu kulturu, čiji sadržaji moraju da budu prilagođeni ciljnim segmentima i da su osmišljene i tokom dana a isto tako i u večernjim časovima.
- tržište kulture predstavlja davanje značaja mestima koja imaju istorijski značaj, kako bi se upoznale kulture i običaji drugih naroda.
- tržište hiper turizma predstavlja turizam 21-og veka koji podrazumeva da postoji hiper ponuda bilo na moru ili planinskim krajevima, jezerima, rekama, selima itd, a poseban akcenat se stavlja i na ekstremne sportove koji imaju adrenalinski sadržaj.

Procene prema WTO organizaciji su da bi 2020-e godine u turizmu trebalo da učestvuje oko milijardu i po ljudi, potrošnja bi bila preko dve hiljade dolara.³

Predviđanja su da će Evropa zaostajati jer će imati niže stope rasta, osim Istočne i Srednje Evrope, dok će posebno zaostajati Severna Amerika a jugoistočna Azija i Pacifik obećavaju dva do tri puta veću stopu rasta od svetskog proseka.

Sledeća tabela prikazuje predviđanja u 2020 godini prema WTO organizaciji.

Tabela 3: WTO predviđanje deset tržišta sveta u 2020-oj godini;

Zemlja	Generalni dolasci turista u milionima	Tržišni udeo u %
Nemačka	163,5	10,2
Japan	141,5	8,8
SAD	123,3	7,7
Kina	100,0	6,2
Velika Britanija	96,1	6,0
Francuska	37,6	2,3
Holandija	35,4	2,2
Kanada	31,3	2,0
Rusija	30,5	1,9
Italija	29,7	1,9
UKUPNO	788,9	49,2

Izvor: UNWTO, World Tourism Organization, 2010.

³ www.wttc.org WTTC World Travel Tourism Council, 2010

1.4 Specifičnosti turističkog tržišta

Specifičnost turističkog tržišta se gleda kroz odnos ponude i tražnje na tom tržištu, pri tome odnosi između ponuđača i tražioca se ostvaruje kroz dve vrste tržišta a to su tržište proizvoda i usluga i tržišta proizvoda usluga.

Tržište proizvoda i usluga ili na robnom tržištu proizvođač robe šalje robu kupcima, znači roba putuje svojim potrošačima to jest tražiocima usluga. Proizvođači za uzvrat dobijaju novčana sredstva (različita sredstva plaćanja) koje im šalju kupci.

Na tržištu usluga situacija je obrnuta jer kupac putuje umesto robe tačnije ponude i tek tada počinje proces kupoprodaje proizvoda. Ovde se sve odvija direktno i kupac i novac putuju prema turističkoj ponudi.

Turistička promocija igra značajnu ulogu u procesu kupoprodaje proizvoda zbog nemogućnosti direktnog prezentiranja proizvoda kupcima. Promocija putem raznih sredstava dolazi u vezu sa kupcima (audio i vizuelni zapisi, rečima, slici i slično). Propaganda ima zadatak da obavlja promociju ili da saopštava konkretne informacije koje motivišu kupovinu konkretnog turističkog proizvoda.

Pored promocija značajnu ulogu igra i turistički posrednik, turistički posrednici se dele u dve grupe:

- Turoperator koji predstavlja organizatore putovanja, organizatori vlatitog aranžmana, imaju uticaj na cenovnu politiku, veliki zastupnici različitih kapaciteta ponude itd.
 - Turističke agencije koje predstavlja turooperatorsku maloprodajnu mrežu.
- Turističke agencije se javljaju kao posrednik pri prodaji turističkih usluga, ali one ne preuzimaju rizik, nego sklapaju neku vrstu dogovora sa proizvođačima, gde agencija utvrđeni kontigent može otkazati, na primer u hotelu, u ugovorenom roku a da pri tome ne preuzima nikakav rizik.

Specifičnosti turističkog tržišta proizilazi iz činjenice da se želje i potrebe turista (kupca) neprestano menjaju i često se dešava da turisti u želji za novim doživljajem ređe ponavljaju kupovinu.

Zato treba voditi računa o sledećim činjenicama:

- stvaranje pozitivnog utiska kod kupca, pridobijanje poverenja kvalitetom;
- aktivno privlačenje tražnje;
- segmentacija tražnje u cilju pravilnog izbora potencijalnog kupca;
- diferenciranje proizvoda i
- saradnjom između ponuđača turističkih usluga.

Prilikom razjašnjavanja pojma turističkog tržišta i njegovih specifičnosti javljaju se pitanja koja zahtevaju odgovore na sledeće postavljeno:

- Gde je mesto gde se susreću ponuda i tražnja?

Odgovor na ovo pitanje jeste određena destinacija koja ima sve potrebne antropogene i prirodne resurse koji su privlačni za turističku tražnju;

- U kom vremenskom periodu se susreću?

Pitanje se odnosi na sezone a to su letnja i zimska sezona, to su najčešće putovanja koja se odnose na eskurzije, kongresi razni, verski i tranzitini turizam itd.

- Kako funkcioniše turističko tržište?

Na turističkom tržištu svi doprinose razvijanju turizma bilo da su to direktni učesnici ili državne i naučne institucije.⁴

Direktni učesnici na tržištu predstavljaju informisanost i znanje potrošača o mogućnostima turizma, razvoj proizvoda destinacije, trendovi u strukturi putovanja, marketingu i drugim sektorima i stručni ljudski potencijal.

Turističko tržište kao društveno-ekonomska kategorija, podložno je stalnim promenama tokom vremenskog perioda, zato preduzeće stalno mora da prati te promene koje se odigravaju na tržištu, da se definišu potrebe, motivi i ponašanje potrošača.

Neophodna je i analiza turističkog tržišta koja predstavlja proces analize svih jedinica turističke potrošnje kao i analizu turista koja predstavlja analizu pojedinačnog kupca-turiste.

⁴ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 45

II DEO

POTENCIJALI TURIZMA NOVOG SADA

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

2.1 Geografski položaj Novog Sada

U podnožju Fruške gore, u sneci Petrovaradinske tvrđave (Gibraltar na Dunavu) i na obalama Dunava i raskrsnici puteva gde su se vekovima smenjivali brojni narodi Evrope, nalazi se Novi Sad, grad sa istorijom dugom nešto više od 300 godina.

Novi Sad je počeo da se gradi na 1244 kilometru toka Dunava, a prvi put se u spisima spominje 1694, samo dve godine nakon početka gradnje Petrovaradinske tvrđave.

Novi Sad ima dobar geografski položaj, sa jedne strane smešten je u Bačkoj ravnici a na drugoj na obroncima Fruške gore, prostire se između 45°15" severne geografske širine i 19°51" istočne geografske dužine.

Novi Sad predstavlja saobraćajni čvor najveći u Vojvodini, ima najgušću mrežu kopnenih i vodenih puteva i pruga, od posebnog značaja imaju drumske saobraćajnice kao i magistralnih i regionalnih karakteristika.

Najvažnija saobraćajnica je BG – NS – SU (E-75) jer na severu se nadovezuje kod Segedina na saobraćajnice od međunarodnog značaja i povezuje Novi Sad sa Severno-Zapadnom Evropom, a prema jugu sa Jugo-Istočnom Evropom i Azijom.

U Novom Sadu žive: Srbi (75,50%), Mađari (5,24%), Jugosloveni (3,17%), Slovaci (2,41%), Hrvati (2,09%) i Crnogorci (1,68%).⁵



Slika broj 1: Geografski položaj Novog Sada;

Izvor: www.novisad.rs

⁵ Preuzeto sa sajta: www.wikipedia.rs

2.2 Klimatski uslovi Novog Sada

Što se tiče godišnje temperature ovog grada ona iznosi 10,9°C, najhladniji mesec zimi jeste januar beleži temperaturu od -0,8°C, dok je juli najtopliji sa srednjom mesečnom temperaturom od 21,1°C.⁶



Slika broj 2: Klimatski uslovi Novog Sada;

Izvor: www.novisad.rs

Vlažnost vazduha u zimskim periodima je najveća u decembru i januaru i iznosi 85%, leti je naravno vlažnost manja i iznos od 67%-69%.

Samim tim zimski dani imaju veću oblačnost posebno u decembru mesecu, a najmanju oblačnost imaju letnji periodi i avgust mesec.

Padavina tokom godine u Novom Sadu ima mesečno oko 686mm padavina, sa činjenicom da delovi pored Dunava i fruškogorski pojas imaju veću količinu padavina od proseka.

Najkišovitiji mesec prema metereološkim praćenjima jeste juni oko 86mm taloga, a najsušniji jeste mesec septembar sa 40mm.

Tokom zimskih dana snežni pokrivač traje 44 dana godišnje u proseku, najveći broj dana sa snegom ima upravo mesec januar sa oko 16,6.

Dominira vetar košava, iz jugoistočnog pravca, duva od septembra do aprila, dok krajem proleća javlja se severozapadni vetar koji duva isto tako i tokom leta.

⁶ Preuzeto sa sajta: www.novisad.rs

2.3 Hidrografske karakteristike Novog Sada

Hidrografske karakteristike Novog Sada gledamo kroz analizu podzemnih i površinskih voda.

Na području Novog Sada jedini površinski hidrografski objekat je Dunav, Novi Sad leži na obali reke Dunav između 1252 – 1262 km njenog toka.

Dunav čini južnu i istočnu granicu gradskog područja, širina korita kreće se od 500-800 metara, a njegova prosečna dužina iznosi 10m.

Pored Dunava značaj hidrografski objekat je i kanal Savino Selo iz hidrosistema Dunav – Tisa – Dunav.

Dunav, prelepa i veličanstvena reka, koja spaja i ujedinjuje predstavlja biser Novog Sada. Druga po veličini reka Evrope i jedna od najvećih na svetu zajedno sa kanalskim sistemom Rajna–Majna–Dunav predstavlja jedan od najvažnijih komunikacionih i trgovačkih koridora. Svojim tokom dugim 2850 km, od Švarcvalda u Nemačkoj do Konstance u Rumuniji, Dunav teče kroz devet država i kroz različite prirodne terene, preko planina i oko njih, kroz nizije, klisure i močvarne predele. Ovo čini da se na Dunavu i oko njega nalazi velika raznolikost prirodnih uslova, prirodnih staništa i različitih kultura, što sve čini da se na obalama ove reke i u njoj nalazi veliki prirodni i kulturni diverzitet.

Upravo taj diverzitet je onaj najvažniji katalizator razvoja turizma.

Dunav se odlikuje mirnim ravničarskim tokom sa meandrima i malom brzinom proticanja vode, zato se ova reka u sektoru Novog Sada odlikuje velikim brojem ostrva, lepim plažama i boravak pored ove reke je uvek prikladan bez obzira na godišnje doba.

Zbog klime i očuvane prirodne sredine ovde se nalazi veliko bogatstvo flore i faune, obale su okružene zelenilom, značajne površine pokrivaju svojim krošnjama breze, vrbe i ostalo drveće, koje prate brojne vrste ptica (rode, labudovi, laste, patke, kormorana, šljuka i itd), kao i životinja (zečevi, srne, lisice, lasice itd)a voda je izuzetno bogata ribom, zastupljene su sve vrste ribe (šaran, smuđ, som, štika itd).



Slika broj 3: Hidrografske karakteristike Novog Sada;

Izvor: www.novisad.rs

U okolini Novog Sada u priobalju Dunava se nalazi veliki broj zaštićenih prirodnih dobara različitih nivoa zaštite. Neka od tih zaštićenih prirodnih područja su Nacionalni park Fruška gora, Specijalni rezervat prirode Koviljsko-petrovaradinski rit i Rezervat prirode Begečka jama. Specijalni rezervat prirode Koviljsko-petrovaradinski rit je veoma značajno područje u podunavlju jer predstavlja jedno od najvažnijih mrestilište riba, međunarodno značajno stanište ptica (IBA) i nalazi se na Ramsarskoj listi vlažnih staništa.

U svakom slučaju Dunav u okolini Novog Sada sa očuvanom prirodom predstavlja pravo bogatstvo. On pruža brojne mogućnosti za razvoj turizma i uživanje u lepotama ove veličanstvene i pitome reke.⁷

⁷ Turistička Organizacija Novog Sada, www.turizam.ns, Novi Sad, 2010

2.4 Novi Sad kroz istoriju i Novi Sad danas

Novi Sad je nastao na obalama Dunava i njegov razvoj se orijentisao na ovu reku i zavisio od nje.

Tokom istorije Duvan je Novosađanima je davao vodu za piće, robu, putnike i ideje, ali isto tako od njegove čudi je zavisilo da li će biti suše ili poplava.

Zbog opasnosti od poplava dovelo je do izgradnje kanalskih sistema i nasipa, nekada se preko Dunava prelazilo pontonskim mostovima dok danas u Novom Sadu dunavske obale spajaju tri graciozna mosta.

Na mestu gde se sastaju tri reke Dunav-Tisa-Sava sučeljavale su se kulture Istoka i Zapada, Pravoslavlje, Katoličanstvo i Islam, i samim tim su ovde utočište našle brojne etničke i verske grupe.

Ovaj prostor su naseljavali i posećivali brojni narodi. Pored Rimljana tu su bili i Gepidi, Huni, Avari, Sloveni, Germani, Mađari, Vizantijci i Turci. Prvu tvrđavu na petrovaradinskoj steni su podigli Rimljani, ovu tvrđavu su obnovili Mađari, a dalju brigu o njoj su preuzeli Turci.

U 17. veku, nakon proterivanja Turaka, Austrougarski vladari su počeli gradnju mostobrana na levoj, močvarnoj strani Dunava, naspram tvrđave, oko ovog fortifikacijskog objekta je nastalo naselje trgovaca, zanatlija i vojnika ovo naselje je prvo nazvano Racko (Srpsko) selo, dok je kasnije nosilo naziv Petrovaradinski šanac.

Nakon ratova početkom 18. veka, kada je došlo do povećanja naselja, građani željni slobode su uspeali, uz finansijski otkup od 80.000 forinti, da od carice Marije Terezije izdejstvuju status slobodnog kraljevskog grada, pod imenom Novi Sad. Tako Novi Sad nosi status grada od 1. februara 1748. godine.⁸

Danas Novi Sad se prostire na 702,7 km², izrastao je u moderan grad sa velikim građevinama i širokim bulevarima, nakon Drugog Svetskog rata u gradu se uvećao broj stanovnika i grad se raširio na sve strane, danas Novi Sad ima 370.000 stanovnika.



Slika broj 4: Grb grada Novi Sad;

Izvor: www.novisad.rs

⁸ Preuzeto sa sajta: www.wikipedia.rs

2.5 Kulturno-istorijske vrednosti Novog Sada

Zbog bogatog istorijskog i kulturno-istorijskog značaja Novi Sad ima i nadimak i zato ga često zovu "Srpska Atina".

Novi Sad ima bogat turistički značaj, koji opravdavaju različiti spomenici, muzeji, crkve kao i ostale kulturno-istorijske vrednosti.

Najveći akcenat kada su u pitanju kulturno-istorijske vrednosti je stavljen na stari deo grada, koji danas obuhvataju dve poznate ulice, Dunavska i Zmaj Jovina ulica, koji predstavlja pešačku zonu daleko od saobraćaja i buke.

Kada su u pitanju građevine od velikog kulturnog značaja možemo izdvojiti: rad Ivana Meštrovića, Trg Slobode sa spomenikom Svetozaru Miletiću, tu su isto i hotel Majer, Matica Srpska, Petrovaradinska tvrđava, Gradska kuća, vladčin Dvor, zatim crkve sa velikim istorijskim značajem kao što su Rimokatolička crkva, Nikolajevska crkva, Uspenska crkva, Almaška crkva, Jermenska crkva, Saborna crkva i drugo.

Kulturni značaj Novog Sada se ogleda kroz mnogobrojne muzeje: Muzej grada Novog Sada, Muzej zbirke strane umetnosti, spomen zbirke, pozorišni muzej Vojvodine, Muzej koji se odnosi na podzemne vojne galerije na Petrovaradinu, Muzej savremene likovne umetnosti, Muzej Vojvodine, zatim Srpsko Narodno pozorište, biblioteke sa izuzetno bogatim sadržajima, pozorište mladih i drugo.⁹

Novi Sad je i grad mladih, jedan univerzitetski grad koji odiše duhom omladine, studenata koji se sve više angažuju u različitim sferama života, u brojne projekte naučno-istraživačke, razmena studenata i drugih manifestacija.

Osim pozorišta, muzeja, trgova kao i drugih kulturno-istorijskih vrednosti, tu su i sportsko-rekreativni centri, sa terenima, igralištima, kao i druga mesta za odmor.

Svo ovo bogatstvo upotpunjuju i zelene površine, parkovi sa cvećem i prelepa priroda.

⁹ Turistička Organizacija Novog Sada, www.turizam.ns, Novi Sad, 2010

2.6 Bogatstvo manifestacija

Novi Sad je domaćin mnogobrojnim manifestacijama koje predstavljaju izuzetno primamljivu ponudu grada i privlače interesovanje kako domaćih tako i stranih posetilaca.

Sajmovi imaju dugu tradiciju u Novom Sadu a iz te tradicije sajmovi i vašara stvoren je Novosadski Sajam.

U okviru sajma se tokom cele godine održavaju značajne manifestacije jedna od najvećih i najmasovnijih je Poljoprivredni sajam, pored toga Novi Sad se ne može zamisliti bez kafana, zabava i manifestacija.

Novosadske manifestacije svoje korene imaju u raznim oblastima kulture i života, a među njima svojom tradicijom i originalnošću ističu se: PUTOKAZI (međunarodni sajam obrazovanja), LORIST (sajam lova, ribolova i sporta), PROMEDICA (sajam medicine i farmacije), EKO SVET (sajam ekologije), AUTO SHOW (sajam automobila), Sajam knjiga, Poljoprivredni sajam, Sajam medija, Sajam turizma, Novogodišnji vašar široke potrošnje i drugi.

Od kulturnih manifestacija značajne su: NOMUS (novosadske muzičke svečanosti), FOKUS (filmski festival), Zmajeve dečije igre, Pesnička manifestacija Brankovo kolo, Internacionalni festival alternativnog pozorišta, Muzički festival EXIT, KRIGLA (festival piva), INFUS (internacionalni festival uličnih svirača) i mnogi drugi.

Novosadjani takođe imaju i dugu tradiciju bavljenja sportom, o čemu govori činjenica da su brojni novosadani bili učesnici na Olimpijskim igrama i da sprotski klubovi iz Novog Sada postižu značajne rezultate u svim sportovima i na svim nivoima takmičenja.

Od najpopularnijih sportova u Novom Sadu jeste odbojka, a od sportskih manifestacija sa dugom tradicijom su Novosadski maraton i Fruškogorski maraton, od najpopularnijih mesta za rekreaciju u Novom Sadu u toku letnjih perioda jeste čuvena plaža Štrand, gde se odrigravaju razne sportske manifestacije bilo profesionalnog ili rekreativnog karaktera.

Isto tako u toku razvoja grada novosadani su brinuli o svom duhovnom životu pa tako nailazima na Srpsku pravoslavnu crkvu, Rimokatolička crkva, Grkokatolička crkva, Starokatolička crkva, Reformatsko-hrišćanska crkva, Slovačka evangelistička crkva i Jevrejska zajednica.

2.7 Materijalna baza turizma Novog Sada

Materijalnu bazu Novog Sada karakterišu objekti koji su različitog tipa, namene i kategorije, treba izdvojiti prvenstveno hotele, motele, pansione, apartmane kao i mnogobrojne restoranske objekte.

Sa stanovišta posećenosti hotela u najposećenije hotele Novog Sada izdvajamo:

- Hotel Park;
- Hotel Aleksandar;
- Hotel Gumnas;
- Hotel Novi Sad;
- Hotel Ile de France;
- Hotel Zenit;
- Hotel Mediterano;
- Hotel Garnz Rimski;
- Hotel Panorama.

Što se tiče ostalih smeštajnih objekata treba izdvojiti apartmane: Voyager(****), Car-Royal Apartments(****), Bonaca(****), Sveti Georgije(****), Vila Una(****), Dale(****), itd.

Od restoranskih objekata među najposećenijim su: Astal Šaren, Atina, Ciganska noć, Dunavska Oaza, Galerija, Fish i Zelenis, Dukat, Caribic, Ciao, Plava frajla, Balkan ekspres, Čerčil i mnogi drugi.

Pored nabrojanih posećenih restorana i hotela isto tako Novi Sad obiluje i velikim brojem picerijama, kafe-poslastičarnicama, kafanama i pivnicama, veliki broj kafića i sličnih objekata.¹⁰

¹⁰ Turistička Organizacija Novog Sada, www.turizam.ns, Novi Sad, 2010,

U daljem tekstu vizuelno i rečima je dat kratak opis nekih od najposećenijih hotela:

Hotel Park*****; se nalazi u užem centru grada u srcu Novosadskog parka, hotel je uspešan primer kvalitetne privatizacije na prostorima bivše Jugoslavije.

Njegov smeštajni kapacitet je preko 222 sobe što omogućuje smeštaj velikog broja gostiju, raspolaže sa dva restorana Restoran Park i Titov salon, za proslave i svečanosti tu je Bal dvorana (kapacitet od 600 mesta) i Banket sala (kapacitet od 100 mesta), u sastavu ovog hotela su na raspolaganju gostima wellness centar, kongresni centar, kutak za decu, internet kafe, kockarnicu, perionica automobila, čak boksove za pse.

2005-e godine na Međunarodnom sajmu turizma Hotel Park je dobio nagradu Turistički cvet, kao potvrdu uspešnog ulaganja, a te iste godine dobija i Prvomajsku nagradu grada Novog Sada.¹¹



Slika broj 5: Hotel Park;

Izvor: www.hotelparkns.com

Hotel Aleksandar*****; predstavlja jedan izuzetno luksuzan hotel, izrazito moderan i poslovan koji nudi luksuzan smeštaj.

Kapacitet hotela jesu 22 sobe i 7 apartmana, što se tiče restorana raspolaže sa 106 slobodnim mesta a aperitiv bar ima 54 mesta, isto tako tu su na raspolaganju gostima sala za konferenciju, internet kafe, TV salon, auto perionicu, menjačnicu i sopstveni parking.¹²



Slika broj 6: Hotel Aleksandar;

Izvor: www.hotelaleksandar.rs

¹¹ Preuzeto sa sajta: www.hotelparkns.com

¹² Preuzeto sa sajta: www.hotelaleksandar.rs

Hotel Gymnas**;** hotel čiji ambijent odiše komforom, prijatnošću, mesto tradicionalnih vrednosti koje nikoga ne ostavlja ravnodušnim.

Raspoloživost kapaciteta čine 6 apartmana, 17 dvokrevetnih i 4 trokrevetne sobe, tu su aperitivi bar, letnja terasa, VIP salon i drugo.

Smešten u mirnom delu Novog Sada, dalje od gradske buke predstavlja idealno mesto za boravak poslovnih ljudi ali i onih koji putuju zbog užitka, nalazi se na svega 15 minuta od centra Novog Sada i 10 minuta od Novosadskog Sajma.¹³



Slika broj 7: Hotel Gymnas;

Izvor: www.gymnas.rs

Hotel Novi Sad*;** nalazi se u blizini železničke i centralne autobuske stanice, na mestu gde saobraćaju najvažnije gradske autobuske linije koje vode ka centru grada i drugim destinacijama.

Raspolaže sa 112 soba, tu je restoran kapaciteta od 250 slobodnih mesta, svečani salon, bašta, aperitiv bar, wellness centar, kazino.¹⁴



Slika broj 8: Hotel Novi Sad;

Izvor: www.hotelnovisad.co.rs

¹³ Preuzeto sa sajta: www.gymnas.rs

¹⁴ Preuzeto sa sajta: www.hotelnovisad.co.rs

Hotel Zenit*;** Hotel Zenit je garni-hotel koji u svom sastavu ima 9 dvokrevetnih i 9 trokrevetnih soba i jedan trosoban apartman sa dnevnim boravkom.

Objekat je građen po najsavremenijim metodama, opremljen u kategoriji visokog standarda, sa sistemima podnog grejanja i podnog hlađenja, telefonsko-interfonskim i audio, TV satelitskim instalacijama, mini barom.

Hotel poseduje WI-FI sistem koji je besplatan i dostupan u celom hotelu, rent a car usluge, prilaz za invalide, pet box, po zahtevu gostiju obezbeđen je i dečiji krevetac i baby stolica u restoranu.¹⁵



Slika broj 9: Hotel Zenit;

Izvor: www.hotelzenit.co.rs

Hotel Rimski*;** izgrađen je 2001. godine i uz prijatan boravak nudi: salu za ručavanje, konferencijsku salu, 23 sobe i 3 luksuzno opremljena apartmana sa kupatilom, WC-om, centralnim grejanjem, mini-barom, televizorom sa satelitskim i kablovskim programom. Restoran je na četvrtom spratu. Ima dve odvojene sobe, jednu za pušače, a drugu za nepušače, sala za konferencije ima 50 sedišta i svu potrebnu opremu.¹⁶

--



Slika broj 10: Hotel Rimski;

Izvor: www.rimski.co.rs

¹⁵ Preuzeto sa sajta: www.hotelzenit.co.rs

¹⁶ Preuzeto sa sajta: www.hotelrimski.co.rs

Hotel Sajam; predstavlja moderan hotel sa tri zvezdice, zbog lokacije i prirodnog okruženja idealan je za poslovne ljude.

Nalazi se u krugu Novosadskog sajma, na samo 2km udaljenosti od starog centra grada. 2005-e godine je privatizovan, raspolaže sa 71-om sobom, kapaciteta 139 ležaja.¹⁷



Slika broj 11: Hotel Sajam;

Izvor: www.hotelsajam.co.rs

Hotel Panorama; Hotel Panorama je izgrađen 2006.god, raspolaže sa 8 soba i 4 apartmana.¹⁸

Nalazi se na šestom spratu moderne poslovne zgrade, poseduje čuvani parking sa 5 parking mesta, gostima nudi prenoćište sa doručkom, svaka soba i kupatilo su različito dizajnirani, sobe su opremljene nameštajem vrhunskog kvaliteta i imaju predivan pogled na grad i pružaju gostima maksimalan komfor.



Slika broj 12: Hotel Panorama;

Izvor: www.hotelpanorama.co.rs

¹⁷ Preuzeto sa sajta: www.hotelsajam.co.rs

¹⁸ Preuzeto sa sajta: www.hotelpanorama.co.rs

III DEO

OSNOVNE KARAKTERISTIKE PONUDE I TRAŽNJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU NOVOG SADA

3. ANALIZA PONUDE I TRAŽNJE NA TURIZAM NOVOG SADA

3.1 Karakteristike ponude i tražnje

Karakteristike ponude i tražnje na turističkom tržištu su prisutne sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja, uvećava se obim tražnje praćen širenjem spektra motiva, želja i potreba turista, što uzrokuje veću heterogenost i složenost turističko tržišta. Isto tako se i povećava tržište ponude čime se povećava konkurentnost ka poboljšanju strukture i kvaliteta turističkih ponuda.

U analizi karakteristika ponude i tražnje na turističkom tržištu bitnu ulogu igra usluga, koja predstavlja svaku aktivnosti koju jedna strana može ponuditi drugoj strani, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod.

Na primer kada potrošači kupuju hleb, osnovna potreba nije za hlebom već da se zadovolji glad.¹⁹

Osnovne karakteristike tražnje su:

- Tendencija povećanja fonda slobodnog vremena;
- Tražnja za destinacijama gde je očuvana prirodna sredina;
- Intenzivnije korišćenje zimsko-sportskih centara, banjskih i klimatskih lečilišta;
- Potreba za parcijalnim turističkim proizvodima (sport, rekreacija, zabave, razonode, itd);
- Sistem zakupa smeštajnih kapaciteta;
- Razvoj različitih kateringa;
- Primene kompjuterske forme u turizmu;
- Pojava podsticajnih putovanja i slično.

Domaći i inostrani turizam u Novom Sadu ima dugu i bogatu tradiciju ali samim tim praćen je brojnim pozitivnim i negativnim događajima.

Povoljan geografski položaj Novog Sada kao i njegova turistička i saobraćajna razvijenost takođe treba navesti i njegovo istorijsko i kulturno nasleđe usloveli su velike prednosti za razvoj turizma, i njegovoj prepoznatljivosti na domaćem i inostranom turističkom tržištu.

¹⁹ Bakić, O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 22

Uspešnost poslovanja turističke privrede Novog Sada može se analizirati i meriti na različite načine i za različite periode.

Treba imati u vidu opšte društveno stvarnosti u zemlji i u inostranstvu, posebno u onim delovima Srbije i stranim zemljama iz kojih pristiže najveći broj turista.

Sledeća tabela daje ukratko prikaz smeštajnog kapaciteta Novog Sada:

	HTL 5*	HTL 4*	HTL 3*	HTL 2*	HTL 1*	APP 4*	Pansion	Hostel	Ostali
Sobe	245	27	373	68	87	121	8	4	214
Ležajevi	358	54	734	93	246	257	15	300	432

Tabela broj 4: smeštajni kapacitet Novog Sada;

Izvor: Turističko informativni centar, Novi Sad, 2010.

Danas Novi Sad raspolaže sa ukupno 32 smeštajna objekta od kojih su 14 hotela, 2 hostela, 1 motel i 4 turistička apartmana, 1-o apartmansko naselje i 10 smeštajnih objekata koji su registrovani kao prenoćišta.

3.2 Rezultati poslovanja turističke privrede Novog Sada

Ukupan smeštajni kapacitet hotelijerskih objekata u Novom Sadu iznosi 1221 soba i 2719 ležaja, u 14 hotela nalazi se ukupno 65% soba i 61% ležaja, što znači da je veličina hotelskog objekta 56,93 soba i 119 ležaja, i na osnovu tih podataka novosadske hotele možemo svrstati u srednje velike objekte.

U Novom Sadu postoje: dva hotela sa pet zvezdica, dva hotela sa četiri zvezdice, četiri hotela sa tri zvezdice, četiri hotela sa dve zvezdice i dva hotela sa jednom zvezdicom.

U poslednjih nekoliko godina izgrađeno je i renovirano mnogo hotelskih objekata kao što su na primer: Hoteli Park, Novi Sad, Varadin, Rimski, Sajam i drugi, što dovodi do zaključka da u novom sadu uglavnom preovlađuju novi ili adaptirani hoteli.

Što se tiče zaposlenosti u hotelskim objektima u Novom Sadu radi oko 787 i više radnika, od čega preko 80% radi u hotelima, oko 20% radnika radi u drugim smeštajnim objektima.²⁰

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

Dolasci 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

Tabela broj 5: Prikaz dolazaka turista u Srbiju;

Izvor: Statistički godišnjaci republičkog zavoda za statistiku, 2010.

Noćenja turista u Srbiji;

	ukupno	indeks	Domaći	indeks	strani	indeks
Ukupno dolazaka 2008.	7,334,106		5,935,219		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

Tabela broj 6: Prikaz noćenja turista u Srbiji;

Izvor: Statistički godišnjaci republičkog zavoda za statistiku, 2010.

²⁰ Preuzeto sa sajta: www.merr.gov.rs

Prosečna dužina boravka turista u Srbiji;

	ukupno	Domaći	strani
Ukupno dolazaka 2008.	3,24 dana	3,66 dana	2,16 dana
Ukupno dolazaka 2009.	3,35 dana	3,86 dana	2,28 dana
Ukupno dolazaka 2010.	3,27 dana	3,87 dana	2,13 dana
Januar-Maj 2011.	3,21 dana	3,73 dana	2,17 dana

Tabela broj 7: Prikaz prosečne dužine boravka turista u Srbiji;
Izvor: Statistički godišnjaci republičkog zavoda za statistiku, 2010.

Destinacije turista u Srbiji, za period januar-maj 2011 godine;

Mesto	dolasci	indeks
Beograd	217,074	107
Novi Sad	39,859	126
Niš	20,995	107
Zlatibor	46,461	128
Kopaonik	40,853	116
Vrnjačka banja	46,996	97

Tabela broj 8: Prikaz najposećenijih destinacija u Srbiji;
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%.²¹

²¹ Statistički godišnjaci republičkog zavoda za statistiku ugostiteljstva i turizma, Beograd, 2010

3.3 Smeštajni kapacitet Novog Sada

Turizam, turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim uslovima poslovanja, naglim i sveobuhvatnim promenama u okruženju više nego bilo koja druga delatnost zavisi od adekvatnog menadžmenta (upravljanje).

Pod menadžmentom (upravljanjem) podrazumevamo proces rada uz pomoć i saradnju sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi uz efikasnu upotrebu ograničenim resursa u uslovima promenljivog okruženja.

Menadžment se sastoji iz pet ključnih elemenata:

1. Organizacioni ciljevi;

- ishodna tačka svih akcija (željena stanja koja treba ostvariti);
- dobra organizacija i aktivnosti koje vode ka ostvarivanju ciljeva;
- organizacioni ciljevi daju svrhu i direktive upravljačkom procesu i služe kao etalon za merenje performansi.

2. Zajedničko delovanje;

- aktivnosti obučavanja, motivisanja, regrutovanja i vođenja ljudi.

3. Balansiranje efektivnosti i efikasnosti;

- efektivnosti pokazuje koliko su ostvareni definisani ciljevi ali nije dovoljna za dobro upravljanje u uslovima limitiranih resursa;
- uvođenje efikasnosti da bi se ostvarili ciljevi uz minimalnu upotrebu resursa;
- stalno balansiranje odnosa između efikasnosti i efikasnosti od strane menadžera.

4. Ograničeni resursi;

- racionalna upotreba ograničenih resursa, što ukazuje na vezu sa ekonomijom i često se upravljanje označava kao primenjena ekonomija.

5. Promenljivo okruženje;

- upravljanje ima ulogu da pronađe adekvatno rešenje na moguće krize i probleme koje su izazvane promenama u okruženju;
- ključni aspekti menadžment procesa.²²

Menadžment postiže efektivnost i efikasnost u procesu rada uključujući četiri osnovne aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrola.

Značaj menadžmenta ogleda se u njegovoj međuzavisnosti između njegovih osnovnih aktivnosti.

Osnovne specifičnosti hotelijerstva:

- pristupstvo turista kao uslov uspostavljanja procesa rada u ugostiteljstvu;
- sezonski karakter rada;
- odnos između životnog standarda jedne zemlje i slobodnog vremena;
- hotelijerstvo je delatnost budućnosti;
- hotelijerstvo je delatnost koja je usko vezana za: odmor, zabavu, rekreaciju, kao i druge potrebe.
- hotelijerstvo je visokosložena i multiplikativna delatnost;

²² Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 106

- snobizam je izraženiji u odnosu na druge aktivnosti;
- igre na sreću kao deo hotelskog proizvoda, značajnu funkciju;
- osetljivost hotelskog proizvoda na klimatske, ekonomske ili političke promene;
- proces proizvodnje i potrošnje je istovremen;
- usluge su neopipljive, delimično kvarljive nekad nevidljive a najbitnije je da ovako upakovan proizvod zadovolji potrebe gosta tačnije koristika usluge.

Ključni elemenat u strategiji razvoja hotela je kvalitet hotelskog proizvoda zasnovan na hotelskim standardima i to znači da standardi i kvalitet predstavljaju ključ uspeha svakog hotela i zbog toga je izražena aktivnost istraživanja hotelskih standarda stalna potreba i korist.²³

Hoteli koji imaju najviše zvezdica samim tim nude i u obavezi su da nude najveći standard i kvalitet svojih proizvoda i usluga, najveći i najširi asortiman ali isto tako uz najviše cene.

Kriterijum za analizu hotela kao osnovnu vrstu smeštajnih objekata generalno vezano za Novi Sad, zasniva se na činjenici da Novi Sad kao jedan poslovni, kulturno-sportski, geostrateški i administrativno-politički grad, je veoma važan izvor ukupne turističke ponude Srbije.

Sledeći prikaz pokazuje hotelske objekte u Novom Sadu, kategorisani sa tri, četiri i pet zvezdica:

Nazivi objekta	Kategorija	Kapacitet br. Soba-ležaja	Način poslovanja (usluge ishrane)	Broj zaposlenih	Godina izgradnje	Primedba
Hoteli						
Park	*****	225/381	Klasičan	270	1962.	
Leopold I	*****	56/100	Klasičan	60	XIX vek, zgrada je obnovljena 1960 godine.	Nekadašnji hotel Varadih koji je renoviran 2007 godine.
Aleksandar	****	27/54	Klasičan	40	2005.	
Gymnas	****	27/50	Garni	12	2005.	
Novi Sad	***	112/244	Klasičan	50	1980.	
Војводина	***	61/117	Klasičan	63	1854.	
Zenit	***	20/40	Garni	10	1997.	
Sajam	***	71/139	Klasičan	30	1974.	
						Zatvoren

²³ Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 72

Putnik	***	-	-	-	1941.	zbog velikih oštećenja objekta nastalih u požaru koji se desio novembra 2007 godine.
Rimski	**	28/40	Garni	15	1990.	
Mediterrano	**	11/22	Garni	6	2005.	
Panorama	**	12/13	Garni	7	2006.	
Stari Krovovi	**	59/180	Klasičan	17	2005.	
Braća Drinić	*	22/108	Klasičan	40	2005.	
Duga	*	66/178	Klasičan	15	2002.	

Tabela broj 9: Hotelski objekti i njihova kategorizacija u Novom Sadu;

Izvor: Blešić, I., Turistička valorizacija hotelijerskih objekata u Novom Sadu, 2007.

U istraživanju smeštajnog kapaciteta hotela Novog Sada uključeno je bilo pet hotela koji su odabrani po principu njihove posećenosti, kvaliteta, lokacije, trenutne pozicije na tržištu i slično, obuhvaćeni su hoteli Park, Aleksandar, Sajam, kao i hoteli Novi Sad i Panorama, o nekima je već bilo reči.

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.

Hotel Aleksandar; počeo je sa radom 2005 godine kategorisan je sa četiri zvezdice, raspolaže sa 27 soba i apartmana sa kapacitetom ležaja od 54, uglavnom odsedaju poslovni ljudi, strani državljani.

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.

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.²⁴



Slika broj 13: Smeštajni kapacitet hotela Panorama;
www.hotelpanorama.co.rs

Sledeća tabela prikazuje iskorišćenost kapaciteta hotelskih objekata u Novom Sadu:

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

Tabela broj 10: Iskorišćenost kapaciteta hotelskih objekata;
Izvor: Statistički izveštaji hotela za 2010 godinu.

3.4 Kategorizacija hotela

Pojam kategorizacija hotela predstavlja proces rangiranja hotelskih preduzeća prema kvalitetu, kako u tehničko-tehnološkom, tako u organizaciono-kadrovskom, a isto tako i najbitnije u pogledu asortimana i načinu pružanja usluga.

Na osnovu zakona o turizmu donet je pravilnik o razvrstavanju minimalnih uslova za kategorizaciju ugostiteljskih objekata. Jedan od ciljeva je da se odredbama pravilnika, koje su zasnovane na međunarodnim normama, utvrde elementi standardizacije i osnove za buduća uvođenja sistema kvaliteta za usluge ISO 9002-04.

²⁴ Preuzeto sa sajta: www.hotelpanorama.co.rs

Kvalitet garantuje određeni broj zvezdica, svaki od elemenata nosi 10 poena (na primer ako postoji ideja o pravljenu Ćakuzija, bazena, kazina, kongresne sale i tome sliĉno), prema standardima propisano je koliko šta treba da iznosi i drugi prateći elementi (na primer prema standardima propisano je da kupatila visoko rangiranih objekata, objekata sa pet zvezdica treba da budu površine 4,5 metara kvadratnih i sliĉno, naravno postoje i odstupanja od tih pravila u retkim sluĉajevima).

Objekat sa pet zvezdica treba da ima ukupno 60 bodova id a se to moŹe ostvariti jedino po osnovu ĉisto izbornih elemenata, dok na primer objekti niŹih kategorija sa manje zvezdica, bodove mogu ostvariti i ukoliko poseduje neke elemente koji predstavljaju obavezan uslov za više kategorije (na primer posedovanje bazena nosi 10 bodova, izgradnja kongresne sale 5 bodova itd.).²⁵

Potpuni kvalitet hotelske usluge podrazumeva odgovarajuće proizvode i usluge, osoblje hotela koje stoji na raspolaganju, ĉistoću, zaštitu turista, opremljenost ugostiteljskog objekta, odnos cena i usluga, informisanost potrošaĉa, spreĉavanje grešaka osoblja i nezadovoljstva klijenata.

Smeštajni kapacitet u Novom Sadu je raznovrsan, naravno samim tim i cene i usluge koje se pruŹaju u hotelskim objektima, što je dobro, zato što pruŹa slobodu i mogućnost izbora potrebama i mogućnostima turista.

Od 2007-e godine oseća se znatno povećanje broja kategorizovanih objekata sa uslugom smeštaja i u stalnom porastu je, u prilog ide i ĉinjenica da se broj stranih turista znatno povećao naroĉito mladih.

U Novom Sadu postoje: dva hotela sa pet zvezdica, dva hotela sa ĉetiri zvezdice, ĉetiri hotela sa tri zvezdice, ĉetiri hotela sa dve i dva hotela sa jednom zvezdicom. Sva ĉetiri turistiĉka apartmana kategorisana su sa ĉetiri zvezdice, dok ostali objekti nisu kategorisani ili ne podleŹu kategorizaciji.

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

²⁵ Bakić, O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 23

IV DEO

TEORIJSKE OSNOVE UPRAVLJANJA HOTELSKIM PREDUZEĆEM

4. OSNOVNE STRATEGIJE HOTELSKIH PREDUZEĆA

4.1 Proces formulisanja strategije

Strategija se definiše kao bazična poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva može se posmatrati iz dve perspektive:

1. kao sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje ciljeva i sprovođenja strateških akcija;
2. kao model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja.

Donošenje strategije je planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva, zato da bi se došlo do strategijskog plana neophodno je definisati strategijsku misiju, kao i ciljeve i konačno definisati strategiju.²⁶

Postoji više definicija pojma strategije, koje se razlikuju od autora do autora:

- po jednim strategija je način upravljanja neophodnim promjenama;
- po drugima je metod alokacije ograničenog izvora;
- definiše se i kao izbor optimalnog puta od postojeće do željene pozicije;
- kao način susretanja sa većim izazovima;
- isto tako i kao osetljivost na mogućnost i opasnosti
- i na kraju kao pozicioniranje preduzeća.

Strategijske odluke se donose u uslovima visoke neizvesnosti, to jest u uslovima nepoznavanja svih relacija i činjenica.

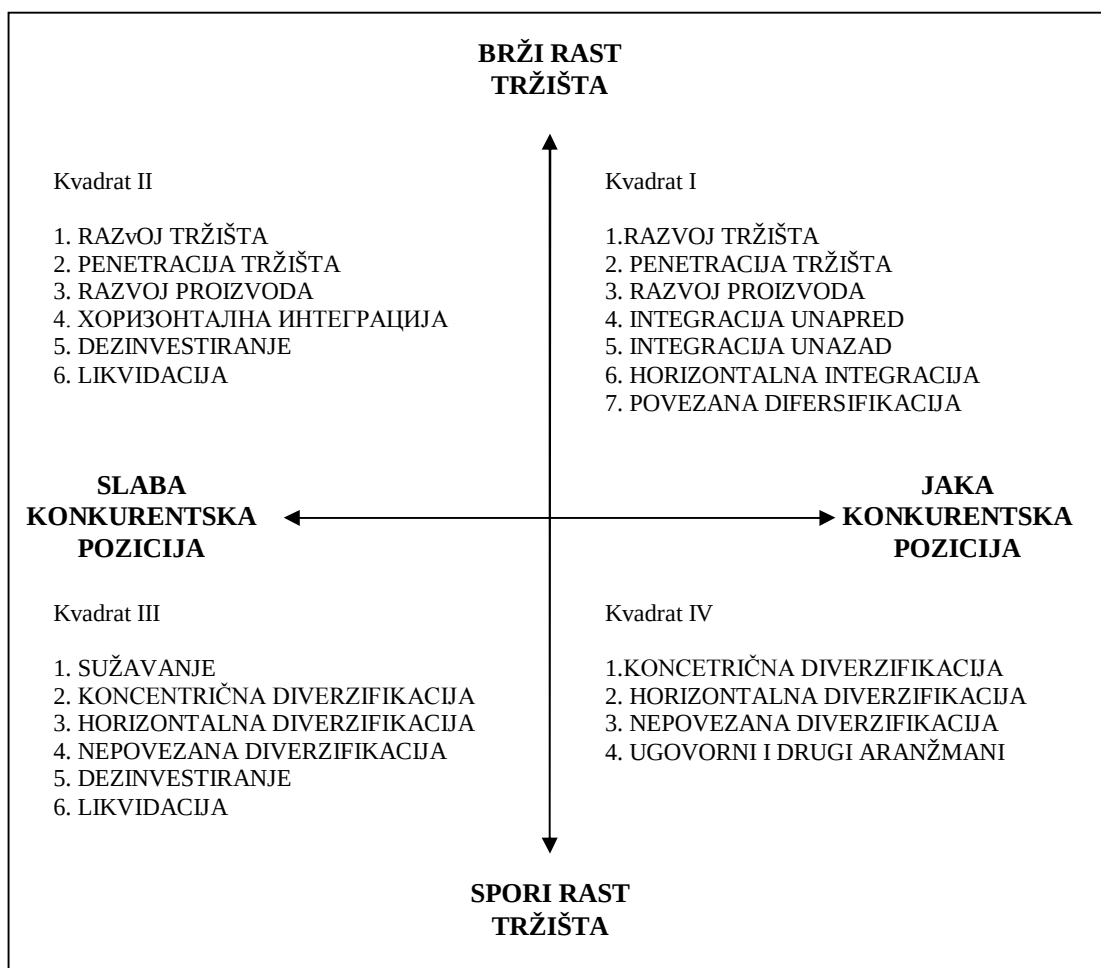
Za određivanje strategija hotelska kao i druga preduzeća koriste različite vrste modela, analiza i scenarija.

Svako turističko preduzeće razmatra svoju situaciju i konkurentsku poziciju i u zavisnosti od planiranja događaja u budućnosti formuliše strategiju.

Osnovno pitanje jeste na bazi kojih informacija i predviđanja će se izvršiti izbor strategije.

Najčešće se u praksi se pojavljuju eksterne analize, razmatranje interne i eksterne orijentacije na rast nastajanju da se minimiziraju slabosti i maksimiziraju snage, kao i stope rasta tržišta i konkurentске pozicije (modifikovana matrica Bostonske konsultanske grupe, poznate kao Klaster strategija, slika broj 14).

²⁶ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 133



Slika broj 14: Model klaster strategije;

Izvor: Porter, M., Stage of Strategic Thinking, The Economist, 1987, str. 247

Na osnovu prikaza slike 14, uočava se da preduzeće ima jaku konkurensku poziciju u **kvadratu I** i da su mu na raspolaganju strategije koje potenciraju njegov dalji rast i razvoj, isto tako da raspolaže slobodnim finansijskim sredstvima i da može da ide i napred i unazad.

Preduzeće u **kvadratu II**, ima slabu poziciju na rastućem tržištu i mora da poboljša konkurentsku poziciju, i koristiće ofanzivne i horizontalne strategije, ukoliko to ne urodi plodom moraće koristiti defanzivne strategije i likvidaciju.

Kada se preduzeće nalazi u kvadratu III ima slabu konkurensku poziciju na sporo rastućem tržištu, ide se na brze promene smanjuje se aktiva i vrši se diversifikacija ali kao i kod kvadrata II ako to ne pomogne koriste se defanzivne strategije i likvidacije.

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu IV ima jaku poziciju na tržištu, i da je u tom slučaju pogodna diversifikacija ili sklapanje ugovora i drugi aranžmani kao što su: zajednička ulaganja, franšizing, ugovor o menadžmentu i slično.

Za ispitivanje hotelskih preduzeća može se koristiti i SWOT analiza hotelskih preduzeća. Ova analiza se upotrebljava kao tehnika u stratezijskom planiranju i stratezijskom menadžmentu, predstavlja usmeravanje jednog preduzeća ka uspostavljanju ravnoteže između internih sposobnosti i eksternih mogućnosti.

SWOT se sastoji iz četiri slova i označavaju: snagu, slabost, šanse i pretnje.²⁷

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 strane minimiziraju slabosti i pretnje takvom razvoju.²⁸

Konkretno kad su u pitanju hoteli Novog Sada, može se reći da uticaji iz sredine u okviru eksternih faktora imaju najveći uticaj na formiranje hotelskog proizvoda, koje se pre svega odnose na potrebe i zahteva turista prema kojima je aktivnost usmerena.

	UNUTRAŠNJE SNAGE		UNUTRAŠNJE SLABOSTI
1	Viskoko 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	Viskoki prihodi hovih ili renoviranih hotela.	3	Oskudna/ stara infrastruktura sobe i ostali sadržaji.
4	Visko nivo gostoljubivosti (uslužnosti) zaposlenih.	4	Nedostatak procedura u menadžmentu i poslovanju.
	SPOLJAŠNE MOGUĆNOSTI		SPOLJAŠNJE PRETNJE
1	Stabilizacija i regulacija političkih i pravnih pitanja u 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	Uklapanje administrativnim zabranama/ prepreke za investiranje na pr: posedovanje nekretnina, razvojni priceci i slično..	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 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.		

Slika broj 15: SWOT analiza hotelskog proizvoda Novog Sada;

Izvor: Čerović, S., Stratezijski menadžment u turizmu, 2009 godina.

²⁷ SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih reči: Strengts (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse) i Threats (pretnje)

²⁸ Čerović, S., Stratezijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 228

4.2 Ofanzivne strategije

Najvažnija faza u životnom ciklusu turističkog proizvoda jeste faza rasta iz te činjenica proizlaze sledeće vrste strategija koje za cilj imaju povećanje upravo njihovog rasta.

Ofanzivne strategije delimo na:

- Ofanzivne strategije rasta i razvoja;
- Defanzivne strategije.

Što se tiče **ofanzivnih strategija rasta** i razvoja na turističkom tržištu izdvajamo sledeće:

- **Strategija stabilnog rasta** koja se koristi kada je hotelsko preduzeće zadovoljno svojim rezultatima poslovanja;
- **Strategija koncentracije na određeni tržišni segment** koristi se u slučajevima kada hotelsko preduzeće putem kompetentnosti ostvaruje određene prednosti;
- **Strategija diversifikacije** se primenjuje u slučajevima kada hotelska preduzeća raspolažu sa više izvora i kompetentnosti.

Ansoff prilikom sagledavanja mogućnosti rasta jednog preduzeća, posmatrao je odnos preduzeća i tržišta i pravio razliku između potrošača i misije, smatrao je da se prvenstveno mora sagledati odnos između proizvoda i tržišta, stoga je definisao četiri vrste strategije rasta:

- **Strategija penetracije tržišta;** kojom podrazumeva da se postojeće tržište osvoji postojećim proizvodima i uslugama, ali se primenjuje kada je grana u rastu i tražnja povećana, a to je moguće ostvariti povećanjem stope korišćenja kapaciteta, privlačenjem kako potrošača tako i konkurencije i naravno osvajanjem novih korisnika proizvod i usluga.²⁹

- **Strategija razvoja tržišta;** podrazumeva da se sa postojećim proizvodom ide na nova tržišta, bilo da su ona regionalna, nacionalna ili međunarodna.

Što za sobom povlači da moraju postojati novi kanali prodaje, saradnja sa drugim delatnostima pre svega saobraćajem, promocija i distribucija proizvoda i tome slično. Ova strategija se primenjuje uglavnom na mala i srednja preduzeća, koja ne mogu biti lideri na tržištu i koja u kombinaciji sa drugim strategijama žele da unaprede rezultate poslovanja.

- **Strategija razvoja proizvoda;** odnosi se na promene u proizvodu kako bi se produžio životni vek proizvoda.

Moguće je primeniti ovu strategiju u slučajevima kada je proizvod u zrelom dobu i treba ga unaprediti, isto tako kada je prisutna jaka konkurencija, stopa rasta visoka, i kada preduzeće ima dobar istraživački tim kome veruje u njegove procene.

Karakteristična je uglavnom za lidere na globalnog tržištu, kao i za velike turooperatore i putničke agencije i velike hotelske lance.

²⁹ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 138

Strategija diversifikacije; preporučuje se kada preduzeće ima više izvora sposobnosti i kompetentnosti a ne može da ostvari ciljeve poslovanja, ili kada želi da racionalnije koristi slobodni finansijski kapital.

U praksi se koriste tri tipa diversifikacije a to su sledeći:

- **Horizontalna;** isto tržište, ista tehnologija;
- **Koncentrična;** povezana tržišta ili tehnologije;
- **Konglomeratska;** različito tržište, različite tehnologije.

4.3 Generičke strategije

U zavisnosti od veličine i širine na kome preduzeće i na osnovu troškova i diferenciranja pomoću kojih hotelsko preduzeće nastoji da ostvari konkurentsku prednost na tržištu, možemo govoriti o tri vrste generičke strategije:

• **Strategija vodstva 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.³⁰

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

• **Strategija diferenciranja;** usmerena je na ostvarivanje konkurentске 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, razvoju 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;** predpostavlja da je turističko preduzeće usmereno na ostvarivanje konkurentске prednosti na relativno manjem-suženom tržištu bilo diferenciranjem bilo vođstvom u troškovima ili njihovom sintezom.

Usredsređenost bilo diferenciranjem, bilo vođstvom u troškovima.

Osnovno polazište ove strategije jeste brza i efikasna prilagodljivost poslovanja na užem tržištu i prednost ove strategije jeste u nižim troškovima.

Sprovode je turistička preduzeća orijentisana na tržišne niše.

³⁰ P. Petrović, Turistička i finansijska tržišta, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, 2005, str. 96

4.4 Defanzivne strategije

U praksi se izdvaja niz defanzivnih strategija rasta i razvoja jednog hotelskog preduzeća, u tom nizu izdvojićemo 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 posluje 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.³¹

- **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.

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 aktive 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.

4.5 Pravovremene i pozicione strategije

Problem svakog hotelskog preduzeća na jednom tržištu jeste da uspešno izvede svoje promene u svom tržišnom okruženju, ukoliko to ne uradi ne može se obaviti blagovremeno strategijsko prilagođavanje, jer svaka greška znači gubljenje konkurentске 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.

³¹ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 151

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 pozicione strategije:

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

Pozicione 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.

V DEO

HOTELSKI PROIZVOD

5. NAČIN IZBORA VRSTE HOTELSKOG OBJEKTA

5.1 Vrste hotelskog objekta

O vrsti hotelskog objekta na turističkom tržištu zavisi od mnogih internih i eksternih faktora koji utiču na poslovanja jednog hotelskog preduzeća.

Jedan od bitnijih kriterijuma je kriterijum investiranja, donošenje odluke o investiranju u određeni hotelski objekat zavisi o investicionoj oceni samog projekta.

Kriterijumi ocene investiranja regionalnog karaktera mogu biti sledeći:

- postojeća ekonomska stabilnost u regionu;
- politička stabilnost u regionu;
- da država raspolaže stranim valutama u visini izdatih garancija;
- državna uprava koja sarađuje sa investitorima;
- pravni okvir u zemlji ne sme delovati destimulativno na strane investiture;
- poslovne banke i državne uprave ne smeju preći određene kvote pozajmljenih sredstava;
- ukupan odnos državne uprave isto tako ne sme preći određene kvote pozajmljenih sredstava, to se odnosi na pojedine zemlje, delatnosti ili regije;
- ukupan odnos državne uprave prema turističkom sektoru.

Investicioni kriterijumi u oceni hotelskog objekta mogu biti sledeći:

- sposobnost objekta da otplati kreditne obaveze i glavnici preuzetog duga;
- glavne valute novčanog toka (da li su ugovori sklopljeni u jakim ili slabim valutama);
- tržišni činioci;
- postojeća i buduća dostupnost projektu od glavnih emitivnih tržišta;
- predvidljivi vek trajanja projekta;
- reputacija i reference voditelja razvoja projekta;
- struktura finansiranja, odnos trajnog kapitala i preuzetog duga kao i uslovi finansiranja.

Izvori finansiranja investicaja u hotelijerstvo u svetu sastoji se od sledeće dve komponente:

- kreditnog zaduživanja; ovde u oceni investiranja ključnu ulogu igraju kreditni uslovi kao što su: visina kamatne stope, rok otplate kredita, grace period, potrebni depozit za dobijanje kredita, osiguranje kredita itd.
- investiranjem trajnog kapitala; ovde je od ključnog značaja rizičnost uloženog kapitala.³²

³² Bjelica, V., Bankarstvo teorija i praksa, Novi Sad, 2001, str. 12

U finansijskom smislu komercijalno ocenjivanje investicija odvija se sledećim kriterijumima:

- dokazati da projekat raspolaže sa stopom interne rentabilnosti koja je iznad važećih prosečnih kamatnih stopa kod komercijalnog kredita;
- ocene mogućnosti privlačenja trajnog kapitala kod određenog investicionog zahvata koje obuhvata: vremensko razdoblje u kojem kulminira neto novčani tok projekta, i što je kraće vremenskog razdoblje kraći su rizici kod investicionih zahvata, povrat na kapital, koji podrazumeva da pre podmirenja preuzetih kreditnih obaveza u odnosu na ukupnu investiciju ili na trajno uloženi kapital;
- diskontni povrat na kapital podrazumeva povrat na investiciju ukupnu ili samo trajni kapital vodeći računa o vremenskoj preferenciji novca, i neto sadašnja vrednost projekta u početnim godinama se više vrednuje nego u kasnijim godinama;
- u investicionim projektima koji se ocenjuju struktura izvora finansiranja određuje rezultate ocene projekta, uključuje odnos trajnog kapitala i duga u finansiranju određenog projekta, kao i promenu dužine otplatnog roka preuzetog kredita, visinu kamatne stope takođe;
- investiranje u hotelijerstvu zahteva razdoblje početka otplate kredita, smatra se da razdoblje od tri godine dostupno za tržišnu potvrdu novoga hotelskog objekta.

Investiranje u hotelijerstvu je veoma složen proces koji zahteva poštovanje procedura investiranja poštujući navedene kriterijume za ocenu investicionih projekata, to su ujedno i koraci koje treba preduzimati i uzeti u obzir prilikom ocene investicionih zahvata u hotelijerstvu.

Na osnovu zakona o turizmu donet je pravilnik o razvrstavanju minimalnih uslova za kategorizaciju ugostiteljskih objekata. Jedan od ciljeva je da se odredbama pravilnika, koje su zasnovane na međunarodnim normama, utvrde elementi standardizacije i osnove za buduća uvođenja sistema kvaliteta za usluge ISO 9002-04.³³

5.2 Lokacija hotelskog objekta

Izbor lokacije hotelskog objekta i projektovanje hotela je bitan elemenat menadžmenta hotelskog preduzeća, njegov zadatak jested a elemente izbora lokacije objekta uz uvažavanje internih i eksternih faktora okruženja, racionalno ukomponuje, rasporedi, prilagodi poslovnoj orijentaciji preduzeća.

Projektovanje hotela je usko povezano sa građevinarstvom u čijoj nadležnošću je projektovanje, hotelsko-turistička preduzeća predstavljaju investiture i oni su ti koji ispostavljaju zahteve za projektovanje arhitektama i građevinarima.

Izbor lokacije hotela, vrsta i veličina hotela utiču na projektna rešenja i oni su faktori koji opredeljuju troškove, jer na primer da li je hotel u planinskom, gradskom, ili primorskom mestu, da li je sa većim ili manjim brojem spratova, kuhinja da li je u centralnom delu hotela ili u restoranskom itd.³⁴

³³ Unković, S., Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 85

³⁴ Milisavljević, M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd 1995, str. 45

Američko hotelijerstvo postavilo je određena pravila za projektovanje hotelskih preduzeća koja se odnose na sledeće činjenice:

- projektant pre projektovanja mora da zna šta gost želi da li je u pitanju mesto za odmor, mir, zabavu, lečenje i slično;
- cena izgradnje sobe ne sme da izađe preko 1000US dolara po jednom dolasku, jer ako se soba na primer izdaje za 10 dolara troškovi izgradnje hotela ne bi trebalo da izađu više od 10.000 dolara pos obi;
- smeštajni deo hotela treba da bude bar 50% od ukupne površine hotela a ostalo treba predvideti za komercijalne i druge sadržaje;
- broj zaposlenih u hotelu mora da bude manji od jednog zaposlenog po smeštajnoj jedinici;
- cena koštanja soba ne sme da pređe 10% od ukupne cene hotela, ako se to desi izlaz se traži u višespratnosti jer sa većim brojem soba cena zemljišta po sobi se smanjuje;
- profit od soba trebao bi da se kreće oko 70% dok od restorana ne treba očekivati značajan profit, osim u specijalizovanim restoranima gde može da se desi da prihodi od restorana budu glavni a od soba sporedni;
- u toku godine hotel da bi bio produktivan, prosečno bi trebao da bude popunjen oko 60%-65%;
- sobe moraju da imaju određenu površinu sa pratećim sadržajima kao na primer: telefon, e-mail, radni sto i drugo, jer ti sadržaji povećavaju udobnost i zadovoljstvo gostiju;
- hoteli ne bi trebalo da imaju više od 400 soba, mora da bude prijatan enterijer, eksterijer, unutrašnji dizajn na nivou, jer treba imati u vidu da gosti traže mesto za odmor, razonodu i uživanje;
- odgovarajući broj parking mesta za goste hotela, sa pratećim sadržajima kao što su mogućnosti pranja kola i servisiranja;
- treba se predvideti i projektovati određeni broj soba za invalide.

Isto tako i mnogo drugih sadržaja kao što su: witness centri, golf igrališta, teniski tereni, mogućnosti za obilaskom grada i njegovih kulturno-istorijskih mesta i spomenika i sve to u cilju da bi turisti osetili čari odmora.

5.3 Formiranje i funkcionisanje poslovnog tima hotelskog objekta

Formiranje i funkcionisanje poslovnog tima jednog hotelskog objekta je izuzetno dugoročan posao koji ne uključuje da se akcenat stavlja samo na nove objekte, već i na postojeće objekte koji kroz stalnu izmenu personala teže ostvarivanju i zadovoljavanju potreba turista.³⁵

Broj zaposlenih u jednom hotelskom objektu se razlikuje naravno u zavisnosti od kapaciteta hotelskog objekta kao i kapitala kojim raspolažu.

Tu su i brojni činioci koje jedno hotelsko preduzeće mora da uzme u obzir prilikom formiranja poslovnog tima koje ću analizirati kroz dalji tekst;

³⁵ Petrović, J., Sistem menadžmenta kvalitetom hotela, Kotor, 2006, str. 65

- **Tehnološka osnova hotelskog preduzeća;** uključuje zapošljavanje zaposlenih sa raznim zanimanjima pored osnovnih ugostiteljsko-turističkih zanimanja, jer jednom hotelskom preduzeću su potrebni različiti kadrovi, kako iz ekonomske, pravne struke, tako i tehničke, a u zavisnosti od poslovne razvijenosti jednog ugostiteljskog objekta mogućnost angažovanja kadrova i iz drugih aktuelnih struka.
- **Kvalifikaciona struktura zaposlenih;** mora da postoji stručna sprema zaposlenih, sistematizacija zaposlenih, u skladu sa radnim mestom da budu za to zaposleni školovani, da postoji umešnost u izvršenju poslova, što podrazumeva zastupljenost uslužnog, tehničkog, rukovodećeg i administrativnog osoblja na nivou preduzeća;
- **Nivo tehničko-tehnološke opremljenosti;** opremljenost hotela savremenim tehničko-tehnološkim elementima koji utiču na ukupnu produktivnost i efikasnost rada jednog hotelskog preduzeća.
- **Heterogenost zanimanja i kvalifikaciona struktura zasnovana na tehnologiji pružanja usluga;** kako bi se ostvarili ovi uslovi potreban je da postoji timski rad, da su zaposleni obučeni što zahteva konstantni trening osoblja, kao i planiranje, kontrolu i organizovanje.

Isto tako ovde značajnu ulogu ima i zapošljavanje po polu, rad u smenama, rad praznicima i vikendom i produženi rad u sezoni;

- **Poslovno ponašanje hotelskog preduzeća i njegova organizaciona struktura;** određuju sastav i funkcionisanje radnog kolektiva, tržišni rast i razvoj hotelskog preduzeća povezan je sa poslovnim ponašanjem i organizacionom strukturom;
- **Sezonski karakter poslovanja hotelskog objekta;** zavisi od ponašanja tražnje u njenom vremenskom usmerenošću na korišćenje prirodnih, i drugih pogodnosti ponude u kratkim vremenskim intervalima, jer preko kategorije, veličine, lokacije, vrste kao i drugih namena objekta, ima značajan uticaj na obim i sastav jednog radnog kolektiva hotelskog preduzeća;
- **Kvalitet radnih operacija;** koji je promenljivog karaktera i zavisi od tržišnih, tehnoloških, normativnih i drugih faktora, nije zauvek dat i lako održiv. Preduzeće mora stalno da traži harmoničan odnos između uslužnog programa sa jedne strane i personalnog sastava koji te elemente treba da obezbedi u radnim operacijama sa druge strane. Ono što potpomaže tome jeste: testiranje zaposlenih i njihova obuka, razvijanje motivacionih osnova rada i stimulacije zaposlenih kako bi se obezbedio što veći kvalitet radnih operacija, zatim utvrđivanje standarda radnih operacija i tome slično;
- **Obuka zaposlenih;** koja je izuzetno značajna kako bi se obezbedio kvalitet usluga i imidž preduzeća kod konzumenata usluga.
- **Motivisanost zaposlenih;** preduzeće mora da preuzme razne aktivnosti kako bi se postigli željeni rezultati u poslovanju jednog hotelskog objekta, što podrazumeva postupak oko prijema i uključivanje članova u kolektiv, mogućnost za usavršavanje zaposlenih i prostora za njihovo napredovanje, izgradnja međuljudskih odnosa, nagrađivanje za ostvarene dobre rezultate poslovanja i druge stimulativne aktivnosti.

Ljudskim resursima u jednom hotelskom objektu treba da se pruži posebna pažnja, jer nezadovoljstvo zaposlenih, nedovoljna motivisanost, i drugi negativni efekti mogu uticati loše na jedno hotelsko preduzeće što se odma direktno odražava na potrošača jer oni su osetljivi na ljudski resurs jer žele da im se pruži usluga maksimalno uz obavezan osmeh.

5.4 Kvalitet hotelskog objekta kao faktor uspeha na turističkom tržištu

U hotelskom poslovanju najznačajnije obeležje jednog proizvoda ili usluge jeste kvalitet, i on predstavlja najznačajniji faktor uspeha na jednom turističkom tržištu, imamo sledeće modele kvaliteta usluga:

- **Gepov model kvaliteta usluga;** ističe propuste u kvalitetu jednog proizvoda, oni nastaju između gosta i davaoca usluge, osnovni gep jeste gep potrošača.

Gep potrošača je nastao kao razlika između očekivanja potrošača u vezi usluge, on je posledica nekog od četiri gepa uslužnog preduzeća i nastaju kao odstupanja u fazi isporučivanja i kreiranja usluge potrošačima.³⁶

Odstupanja (gepovi) su posledica:

- **Gep 1;** nerazumevanje očekivanja potrošača, javlja se u slučajevima kada menadžment preduzeća ne razume šta potrošač želi;

- **Gep 2;** odstupanje između načina na koji preduzeće shvata očekivanja potrošača i načina da odgovori njegovim željama kroz kreiranje usluge i njegovog kvaliteta;

- **Gep 3;** odstupanje između onoga kako su menadžeri definisali uslugu i načina na koji je usluga isporučena korisniku;

- **Gep 4;** predstavlja razlike koje se javljaju između isporučene usluge i onoga što je obećano potrošaču putem različitih vidova komunikacije.

- **SERVQUAL model kvaliteta usluga;** u odnos stavlja očekivanja i percepciju potrošača, on se sastoji od pet osnovnih elemenata kvaliteta usluga:

- opipljivi elementi; podrazumevaju prisustvo fizičkih elemenata;

- pouzdanost; podrazumeva sposobnost da se obećana usluga isporuči na obećani način;

- odgovornost; spremnost da se pruži brza usluga i pomogne;

- sigurnost; učtljivost i ljubaznost zaposlenih i sposobnost da se steknu poverenja u njih;

- empatija; posmatranje potrošača kao pojedinca i razumevanje njihovih očekivanja.³⁷

- **ISO 9000;**³⁸ ima značajan doprinos u posmatranju kvaliteta hotelskih usluga, koji se može posmatrati kroz pet elemenata a to su: osoba, stvar, usluga, oprema i informacija.

ISO 9000 formalizuje postojeće sisteme u organizaciji što omogućuje smanjenje rizika ali i dalje predstavlja težak sistem za funkcionisanje.

³⁶ Milisavljević, M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola menadžmenta, Beograd, 1995, str. 217

³⁷ Čosić M., Upravljanje kvaliteta u turizmu, UTŠ, 2007

³⁸ SRPS ISO 9000- 2007 ISS 6

- **TQM, Total Quality Management, totalno upravljanje kvalitetom;** predstavlja rukovodeći stil, tačnije formu rukovođenja, koja podrazumeva angažovanje od strane svih direktora organizacije pa do poslednjeg zaposlenog, na postizanju kvaliteta jedne organizacije kod: roba i usluga, aktivnosti i ciljeva, zadovoljstvo kupaca, rentabilnosti, prednosti za saradnike i usaglašenosti sa zahtevima i očekivanjima kupaca.³⁹

U analizi pet hotela Novog Sada, (Novi Sad, Panorama, Sajam, Park i Aleksandar) cilje je da se kroz kvalitet usluga postigne zadovoljstvo gostiju kao i popunjenost kapaciteta i njegova ponovna posećenost, posebno vikendom jer iskorišćenost kapaciteta radnim danima je oko 90% a vikendom svega 15%.

³⁹ Kostić, R., Menadžment totalnim kvalitetom, Beograd 2000

VI DEO

STRATEGIJSKO I TAKTIČKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM

6. ANALIZA MARKETING MIKSA

6.1 Sezonska analiza turističkog prometa u Novom Sadu

U Novom Sadu su izražene dve turističke sezone a to su prolećna i jesenja, prema statističkim podacima hotelijerski objekti u Novom Sadu najveći promet ostvaruju u oktobru mesecu i maju mesecu.

Ti meseci su najaktuelniji, zabeleženo je najveći broj dolazaka i prenoćišta a u prilog tome ide i činjenica da u tim mesecima se održavaju različite manifestacije kao što su na primer Sajam lova, Sajam sporta i turizma, tu je i muzički festival EXIT i slično, i analogno tome zabeležena je značajna posećenost od strane stranih turista pored domaćih.⁴⁰

Što se tiče letnje sezone najveći broj dolazaka zabeleženo je u julu mesecu što govori činjenica već napomenutom muzičkom festivala EXIT-a i činjenica da ga je posetilo preko 250.000 ljudi, time je zabeležena i najveća dužina boravka kako stranih tako i domaćih turista.

Kada je u pitanju zimska sezona tada je broj dolazaka u padu jer uglavnom motive dolaska su poslovne prirode, uglavnom radi održavanja poslovnih sastanaka i kongresa, što su ujedno i glavni motivatori za posetioce, najmanji broj dolazaka u zimskim periodima jesu januar i februar.

Osnovni motive dolaska turista u Novi Sad uglavnom jesu posete raznih sajмова (manifestacija) i poslovne prirode, obavljanje različitih privrednih aktivnosti, održavanje sportskih, naučnih i drugih manifestacija, lovni motive i slično.

Uglavnom kada je u pitanju odabir hotela od strane turista zavisi od platežne sposobnosti gostiju kao i ciljeva njihovog dolaska, manji hoteli i hosteli su dosta posećeni kada dolaze strani turisti koji uglavnom su tu skoncentrisani dok traju razne manifestacije kao što je na primer EXIT, dok uglavnom hotele sa više zvezdica i raznih udobnostima i pratećim elementima pohađaju poslovni ljudi koji tu odsedaju radi završavanje poslova, održavanja a samim tim i da spoje i komfor i udobnost.

Povećanjem broja stranih turista ukazuje da se turistički proizvod Novog Sada da se dobro kotira na stranom tržištu, što naravno ima značajne uticaje na našu ekonomiju i privredu.

Turističku ponudu Novog Sada treba stalno unapređivati i stalno biti u toku sa trendovima i željama i potreba posetilaca, treba maksimalno istaći sve potencijale i pogodnosti kojima Novi Sad raspolaže kako bi oni bili najadekvatnije iskorišćeni od strane turista i sve to u cilju razvoja turističke privrede.

⁴⁰ Preuzeto sa sajta: www.novisad.rs

Sledeći prikaz ukazuje na broj posetilaca i broj ostvarenih noćenja u odabranim hotelskim objektima u Novom Sadu;

Smeštajni objekti	Posetioci				Noćenja			
	domaći	strani	ukupno	% ⁴¹	domaći	strani	ukupno	% ⁴²
Hotel Park	24.844	5.035	29.879	33,8	54.548	10.921	65.469	40,4
Hotel Aleksandar	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

Tabela broj 11: broj dolazaka i noćenja u hotelima Novog Sada;

Izvor: Statistički izveštaji hotela Novog Sada

Sledeća tabela pokazuje procenat iskorišćenosti i smeštajnih kapaciteta, prikazanih kroz pet hotela Novog Sada;

Vrsta objekta	Broj ležaja	Broj ostvarenih noćenja	Procenat iskorišćenosti %
Hotel Park	510	65.469	35,07 %
Hotel Aleksandar	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 %

Tabela broj 12: smeštajni kapacitet i procenat iskorišćenosti hotela Novog Sada;

Izvor: Statistički izveštaji hotela Novog Sada

6.2 Ključni proizvodi destinacije

Novi Sad je prepoznatljiv po mešavini mnogobrojnih kultura, dalja i bliža prošlost pokazuju da su Novosađani uvek poštovali trajne ljudske vrednosti: znanje, rad, posvećenost, miroljubivost, tolerantnosti i umerenost kao temeljne odrednice napredka. Glavne turističke atrakcije i tržišni aduti Novog Sada su kulturno nasleđe grada, reke, događaji, restorani, zabava, Petrovaradinska tvrđava.⁴³

⁴¹ Procenat ukupnog broja posetilaca po smeštajnim objektima u ukupnom broju posetilaca u Novom Sadu

⁴² Procenat ukupnog broja noćenja po smeštajnim objektima u ukupnom broju noćenja u Novom Sadu

⁴³ Preuzeto sa sajta: www.novisad.rs

Resursna i atraktivna osnova turističkih oblasti:

• Priroda:

- Dunav;
- Fruška Gora;
- Dunavski Kej-kupalište Štrand.

• Kultura:

- Petrovaradinska tvrđava;
- Muzeji, galerije, pozorišta, ateljei..

• Dogadaji:

- Kongresi, konferencije, sajmovi;
- Sportske manifestacije;
- Festival kulture (Bitef, Belef, Fest);
- EXIT.

• Gastronomija:

- Autohtona jela i pića.

• Aktivnosti:

- lov, ribolov, noćni život, biciklizam

Petrovaradinska tvrđava, poznata još kao i Gibraltar na Dunavu nalazi se na desnoj obali Dunava kod Novog Sada. Građena je u periodu od 1692. do 1780. godine, a njen idejni tvorac je bio markiz Sebastijan Voban. Nastala je u vreme austrijskih vladara Leopolda I, Josifa I, Karla VI, Marije Terezije i Josifa II. (autor slike ispod Gojko Galić).⁴⁴



Slika broj 16: Petrovaradinska tvrđava;

Izvor: www.turizamns.rs

Današnja tvrđava jedno je od najboljih ostvarenja evropske vojne arhitekture 18 veka. Veoma je dobro očuvana i važi za drugu po veličini tvrđavu u Evropi, Petrovaradinska tvrđava je danas kulturno-istorijski spomenik od prvorazrednog značaja i svojevrsna turistička atrakcija.

Na tvrđavi se danas nalazi hotel i brojni kafići i restorani, od turističkih sadržaja na Tvrđavi se ističu Muzej Grada Novog Sada, koji se nalazi u zgradi Topovnjača, zatim Opservatorije i ateljei.

⁴⁴ Radanović, Z., Petrovaradinska tvrđava, Vodič, Novi Sad, 2007

Pored svega ovoga neizostavna je i šetnja Tvrđavom u toku koje se može uživati u čistom vazduhu, brojnim statuama raznih umetnika i nezaboravnom pogledu na Novi Sad, Dunav, Frušku goru, Panonsku niziju, odnosno na sve četiri strane sveta.

Nedaleko od Novog Sada nalazi se nacionalni park Fruška Gora, sa staništima velikog broja životinjskih vrsta među kojima su: lisica, kuna, zlatica, divlja mačka, jazavac, puh, zec, veliki broj ptica pevačica i veliki broj insekata, uključujući i retke kao što su jelenak i žuti šumski mrav, kao i druge vrste životinja.

Takođe registrovano je stalno ili privremeno stanište oko dve trećine svih ptica u Vojvodini, među njima su: patuljasti orao, detlić, orao krstaš, gavran, muharica, crna žunja, siva senica.

Na Fruškoj Gori se nalaze čuveni fruškogorski manastiri, veliki broj izletišta: Iriški venac, Zmajevac, Andrevlje, Koruška kao i jezera Ledinačko, Međeš, Borkovac.

Na području Fruške Gore postoje tri centra za proizvodnju vina: Petrovaradin sa Sremskim Karlovcima, Irig i Erdevik.

Danas su poznata fruškogorska vina rizling, neoplanta, merlot, semijon, župljanka, sirmium i dve autohtone vrste, slankamenka i bermet.⁴⁵



Slika broj 17: Fruška Gora,

Izvor: www.turizamns.rs

6.3 Cena kao instrument marketing miksa

Cena kao instrument marketing miksa ima značajnu ulogu i veoma je dinamičan instrument marketing miksa, predstavlja naknadu za priznatu vrednost elemenata izvorne i izvedene ponude.

Na formiranje cena utiču različiti interni i eksterni faktori iz okruženja.

Interni faktori su pod kontrolom preduzeća i to su: marketing ciljevi, marketing miks strategija, organizacija, karakteristike proizvoda i troškovi.

Što se tiče eksternih faktora nisu pod kontrolom preduzeća, van kontrole su i tu spadaju: tražnja, konkurencija, ekonomska politika i kontrola cena.⁴⁶

⁴⁵ Preuzeto sa sajta: www.turizamns.rs

Imamo i nekoliko metoda za formiranje cena a to su:

- **Metod na osnovu posebnosti;** zahteva saradnju sa ostalim elementima marketing miksa;
- **Metod skidanja kajmaka;** primenjuje se u slučajevima kada je proizvod nov na tržištu a konkurencija izuzetno slaba;
- **Penetracija tržišta;** utvrđivanje niže cene prilikom uvođenja proizvoda na tržište sa ciljem da privuče kupca i obezbedi dobru reputaciju kroz razne vidove propagande;
- **Diferenciranje cena;** podrazumeva da različiti tržišni segmenti su zainteresovani da plate različitu cenu za isti ili sličan proizvod;
- **Formiranje cena u cilju preživljavanja;** javlja se u slučajevima konkurencija na tržištu pritiska na ostvarivanje značajnog priliva gotovine u kratkom razdoblju u cilju prevazilaženja problema likvidnosti;
- **Metod ubiranja plodova;** jeste sticanje koristi na osnovu marketinških ulaganja kada proizvod ulazi u fazu opadanja;
- **Formiranje cena u cilju sprečavanja ulaska konkurenata na tržište;** cena je uglavnom niska kako bi se sprečio ulazak konkurenata na potencijalno tržište.

Na formiranje i visinu cena pansionerskih usluga značajan uticaj imaju međunarodno tržište i međunarodna konkurencija, dok na cenu vanpansionerskih usluga značajan uticaj ima domaće tržište.

Cene pansionerskih usluga se određuju blizu troškova poslovanja dok za razliku od njih cene vanpansionerskih usluga su iznad troškova poslovanja i one predstavljaju glavne nosioce u turističkoj delatnosti.

U hotelima Novog Sada, (Park, Aleksandar, Panorama, Sajam i Novi Sad) prisutna je politika diferenciranja cena prema tržišnim segmentima i vremenu korišćenja usluga.

Cene hotelskih usluga su iste i za domaće i strane goste jedina u čemu može postojati razlika jeste u dužini boravka, bilo da su radni dani ili vikendi, bilo individualni gosti ili grupe koje u zavisnosti od hotela dobijaju popust od 10% do 15%, individualni gosti takođe imaju popust od 10% koji borave više od deset puta u hotelu i grupe koje ostvare manje od trideset noćenja prilikom jednog dolaska imaju 10% popusta.

U cenu su uključeni smeštaj bilo u jednokrevetnim, dvokrevetnim sobama i apartmanima i doručak na bazi švedskog stola, boravišna taksa, osiguranje i parking mesto u hotelskoj garaži.

Isto tako hoteli imaju poseban cenovnik za vreme održavanja sajamskih manifestacija ili drugim bilo muzičkih i filmiskih manifestacija.

Na formiranje cena veliki uticaj imala je i opredeljenost ka ciljnoj grupi potrošača, ali kvalitet usluga, ambijent i veličina hotela, razlikuje se od hotela do hotela a to povlači i cenovnu politiku.⁴⁷

⁴⁶ Veljković, S., Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 426

⁴⁷ Popesku, J., Menadžmeht turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 275

U daljem tekstu tabelarno prikazacu visinu cena hotela Park, Aleksandar, Novi Sad, Sajam i Panorama:

Cenovnik hotela Park;

CENOVNIK SMEŠTAJA	CENA
APARTMAN EXCLUSIVE za 2 osobe	9.900,00 dinara ⁴⁸
APARTMAN SUPERIOR	13.650,00 dinara
JUNIORE SUITE EXCLUSIVE	6.400,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive	8.200,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive su	7.000,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE	8.200,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE SU	8.000,00 dinara

Tabela broj 13: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Park, Novi Sad 2010 godina;

Izvor: www.hotelparkns.com

Cenovnik hotela Aleksandar;

CENOVNIK SMEŠTAJA	CENA
APARTMAN EXCLUSIVE	7.830,00 dinara ⁴⁹
APARTMAN SUPERIOR	13.050,00 dinara
JUNIORE SUITE EXCLUSIVE	11,310,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive	8.700,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive su	7.830,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE	8.700,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE SU	7.830,00 dinara

Tabela broj 14: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Aleksandar, Novi Sad 2010 godina;

Izvor: www.hotelaleksandar.rs

Cenovnik hotela Sajam;

CENOVNIK SMEŠTAJA	CENA
APARTMAN EXCLUSIVE	6.830,00 dinara ⁵⁰
APARTMAN SUPERIOR	10.050,00 dinara
JUNIORE SUITE EXCLUSIVE	9,310,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive	7.700,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive su	6.830,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE	6.700,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE SU	7.830,00 dinara

Tabela broj 15: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Sajam, Novi Sad 2010 godina;

Izvor: www.hotelsajam.co.rs

⁴⁸ Preuzeto sa sajta: www.hotelparkns.com

⁴⁹ Preuzeto sa sajta: www.hotelaleksandar.rs

⁵⁰ Preuzeto sa sajta: www.hotelsajam.co.rs

Cenovnik hotela Novi Sad;

CENOVNIK SMEŠTAJA	CENA
APARTMAN EXCLUSIVE	7.830,00 dinara ⁵¹
APARTMAN SUPERIOR	12.050,00 dinara
JUNIORE SUITE EXCLUSIVE	9.010,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive	8.800,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive su	7.930,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE	7.700,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE SU	6.930,00 dinara

Tabela broj 16: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Novi Sad, Novi Sad 2010 godina;
Izvor: www.hotelnovisad.co.rs

Cenovnik hotela Panorama;

CENOVNIK SMEŠTAJA	CENA
APARTMAN EXCLUSIVE	6.000,00 dinara ⁵²
APARTMAN SUPERIOR	6.800,00 dinara
JUNIORE SUITE EXCLUSIVE	8.500,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive	9.350,00 dinara
Soba sa francuskim ležajem exclusive su	7.700,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE	8.500,00 dinara
DVOKREKETNA SOBA EXCLUSIVE SU	7.500,00 dinara

Tabela broj 17: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Panorama, Novi Sad 2010 godina;
Izvor: www.hotelpanorama.co.rs

6.4 Promocija kao instrument marketing miksa

Promocija predstavlja proces komuniciranja između jednog preduzeća i kupca proizvoda, sa ciljem stvaranja pozitivnog imidža o proizvodima i uslugama koje to preduzeće nudi. Može se ukratko definisati kao način stalnog komuniciranja sa kupcima, da bi pomoglo preduzeću putem masovnom komuniciranja, da plasira svoje proizvode i usluge.⁵³ Prednosti promotivnih aktivnosti ogleda se u tome što utiču na formiranje mišljenja kod ljudi, isto tako i utiču na promene mišljenja ili pojačavanju stava.⁵⁴

Proces komuniciranja u hotelskom poslovanju ima tri elementa: pošiljalac, poruka i primalac te poruke.

Pošiljalac u ovom slučaju hotel mora da ima takvu sadržinu poruke i medije putem kojih će zaintrigirati i izazvati interesovanje turista za sadržaj poruke.

Poruka mora da ima takvu sadržinu koja je interesantna da probudi interesovanje i pažnju, dovoljna jaka da predstavi sve ono što treba i dovoljno različita od drugih.

⁵¹ Preuzeto sa sajta: www.hotelnovisad.co.rs

⁵² Preuzeto sa sajta: www.hotelpanorama.co.rs

⁵³ Popesku, J., Menadžmeht turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 54

⁵⁴ Vasiljev, S., Marketing, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005, str. 336

Primaoc poruke su veoma fleksibilni posmatrači i jako bitni jer mogu da utiču jedni na druge.

Zadatak promotivnih aktivnosti kada su u pitanju hotelijerstvo i turizam jeste stvaranje svesti kod turista o turističkom proizvodu, stvaranje pozitivnog imidža o tom proizvodu i prikazivanje njegovih mogućnosti i prednosti u odnosu na druge, jer time turistički proizvod postaje poznat javnosti i povećava se broj zainteresovanih turista.

Imamo nekoliko vidova promotivnih aktivnosti neke ćemo izdvojiti:

Lična prodaja se odvija između prodavca i proizvoda ili usluge i kupca, uspostavlja neposredan kontakt.

Zadatak joj je da omogući čin prodaje, prednost je što se na licu mesta sklapa kupoprodajni ugovor ali nedostaci su u tome što visoki troškovi njegove primene.

Unapređenje prodaje uključuje brojne aktivnosti u cilju stimulisanja prodavca, posrednika i potrošača, prikazivanjem proizvoda ili usluga, učešćem na raznim manifestacijama, sajmovima, berzama, konferencijama i slično.

Publicitet podrazumeva objavljivanje pozitivnih informacija o preduzeću, njegovim proizvodima i uslugama, što ima za cilj formiranja pozitivnog imidža kod kupca tih usluga.

Odnosi sa javnošću su važan segment koji se sastoji od komuniciranja prodavca proizvoda sa predstavnicima sredstava informisanja, odgovarajućim uticajnim ličnostima iz sfere interesovanja onoga ko želi da plasira informacije o proizvodu ili usluzi.

Imaju ulogu u formiranju imidža proizvoda destinacije, regije ili zemlje u celini.

Turistička propaganda smatra se da je najstariji i najznačajniji instrument promocije, način promocije gde preduzeće postojećim i potencijalnim kupcima putem medija prezentuje informacije o sebi ili o svojim proizvodima i uslugama.

Nosioci promotivnih aktivnosti imaju na raspoloaganju dve vrste strategija a to su:

- **Strategija guranja (nametanja)** usmerenost promotivnih aktivnosti prema članovima kanala prodaje;
- **Strategija privlačenja** usmerenost promotivnih aktivnosti prema konačnom potrošaču.

Hoteli Novog Sada: Park, Novi Sad, Sajam, Aleksandar, koriste kombinaciju ove dve strategiju uz tehniku meke prodaje.

Tehnika meke prodaje podrazumeva da se hoteli na sofisticirani način obraćaju potrošačima putem koga utvrđuju promocioni budžet i definiši promotivni miks da li će koristiti publicitet, odnose sa javnošću, ličnu prodaju i slično.

Hotel Panorama koje smo pored ova četiri hotela isto analizirali je kraće na turističkom tržištu i još uvek su pregovori u toku kada su u pitanju promotivne aktivnosti.

U zavisnosti od načina plasmana i prijema poruke mnoga hotelska preduzeća koriste tri grupe sredstava a to su:

- grafička sredstva; (štampani tekstovi, štampana slika kao i njihova kombinacija), to su fotografije (razglednice), plakati, prospekti, turistički vodoči, turističke karte i slično;
- audio vizuelna sredstva; (radio, TV, oglasi, kompakt diskovi, internet) to su: TV reklame, spotovi, turistički filmovi, cd i drugo;
- plastična sredstva; (suveniri, poslovna i amblemska sredstva).

6.5 Kanali prodaje kao instrument marketnig miksa

Kanali prodaje kao instrument marketing miksa kada su u pitanju hotelski proizvodi, obuhvata sve poslove koji su neophodni kako bi se hotelski proizvod plasirao od proizvođača do potrošača, osnovni cilje jest da turistički proizvod učini raspoloživim i dostupnim potencijalnim potrošačima u određenom vremenu i na određenom mestu.

Osnovna funkcija kanala prodaje jest u tome da se olakša proces obavljanje razmene koji i čini srž celokupnog marketing procesa, premošćavanja jaza između proizvodnje i potrošnje.

Pre donošenja odluke o kanalima prodaje polazi se od politike proizvoda, cena i promocije ali isto tako svaka odluka o kanalima distribucije kasnije utiče na odluke o proizvodu, ceni i promociji.

Prodaja hotelsko-turističke usluge vrši se ranije, pre njihovog pružanja i konzumiranja, vremenski razmak između prodaje i isporuke proizvoda je različit, sa maksimumom od godinu dana.

Kada su u pitanju kanali prodaje, možemo ih analizirati i svrstati na direktne i indirektne kanale prodaje:

Direktna prodaja; odnosno odnos između preduzeća turističke privrede i kupca, bez uključivanja posrednika, tačnije plasman hotelsko-turističkog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih elemenata bez posrednika.⁵⁵

Prednosti ove vrste prodaje leže u sledećim činjenicama:

- uspostavlja se i održavaju neposredni kontakti sa potrošačima;
- ostvaruje kontrolu nad plasmanom u onim situacijama kada posrednici ne pokazuju dovoljnu zainteresovanost za povećanje obima prodaje;
- prevazilaze moguće pomanjkanje efikasnih i dobro organizovanih posrednika na određenoj teritoriji;
- nastoji da kroz izgradnju i održavanju sopstvene prodajne organizacije snizi cene i poveća konkurentnost na tržištu;
- teži da se distancira od ostalih preduzeća sa istim ili sličnim asortimanom proizvoda i kreira sopstveni imidž kako kod dobavljača tako i kod potrošača;
- stvara reputaciju na osnovu višeg nivoa lične usluge;
- sprečava plaćanje naknada posrednicima za obavljanje njihove funkcije;
- poboljšava kontrolu nad tokom informacija između preduzeća i kupca.

Direktna prodaja se obavlja na prodajnim mestima hotela, turoperatora ili avio kompanija i drugih preduzeća u turizmu.⁵⁶

Preko recepcije odnosno na mestu prodaje, putem pošte, telefonski, turističke manifestacije, internet, šalteri, itd.

⁵⁵ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 286

⁵⁶ Spasić, V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 243

Indirektna prodaja; prodaja koja uključuje učešće jednog ili više posrednika između preduzeća turističke privrede i kupca, ima različite oblike u poslovanju na turističkom tržištu, dve bazične funkcije posrednika odnosno kanala prodaje u turizmu odnose se na:

- povećanje broja mesta prodaje, to jest pristupačnosti prodaje turističkog proizvoda, koji su prostorno razdvojeni u odnosu na mesto stvaranja proizvoda;
- olakšavanje kupovine turističkog proizvoda pre vremena korišćenja, odnosno stvaranje proizvoda (posebno važna za preduzeća turističke privrede zbog izrazitih sezonskih varijacija turističke tražnje).⁵⁷

Prednosti korišćenja indirektna prodaje leži u: nižim troškovima prodaje, suprostavljanje ponudi konkurenata, šire pokrivanje tržišta, posrednik obezbeđuje i dodatne usluge kao što su usluge osiguranja, kreditiranja i slično, posrednik služi kao izvor informacija o potrošačima, posrednici mogu sa svojim znanjem i iskustvom da postignu bolju prodaju proizvoda...⁵⁸

Kao posrednici u prodaji proizvoda preduzeća turističke privrede mogu se javiti: predstavništva hotelskih kompanija, turističke agencije, touroperator, referalne organizacije (grupa hotela koja obavlja poslove rezervacije i prodaje na osnovu kompjuterske tehnologije), avio kompanije, kongresni biro, kompanije za incentive putovanja, kompanije za iznajmljivanje vozila, internet posrednici, turističke organizacije...⁵⁹

⁵⁷ Kosar, Lj., Rašeta S., Izazovi kvaliteta, Beograd, 2005

⁵⁸ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 289

⁵⁹ Popesku, J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2002, str.35

VII DEO

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆEM

7. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE TRAŽNJOM HOTELSKIM PREDUZEĆEM

7.1 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.⁶⁰

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.⁶¹

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 putovanja 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.

⁶⁰ Čačić K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 83

⁶¹ Milisavljević, M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1995, str. 67

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.⁶²

Hotelsko preduzeće koristi strategiju diferenciranja marketinga koja se odnosi na to da je tržište moguće lomit 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.

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 predpostavki, 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, predpostavke ljudi ne menjaju.

Duboke promene kulture podrazumevaju promenu i najdubljih podsvesnih verovanja i predpostavki 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.⁶³

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.

⁶² Čerović, S., Istraživanje turističkog tržišta, PMF Novi Sad, Beograd 2005, str. 423

⁶³ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 80

7.2 Osnovne karakteristike strategijskog upravljanja hotelskim preduzećem

Strategija upravljanja hotelskog preduzeća podrazumeva izbor odgovarajućih dela kako bi jedno hotelsko preduzeće obezbedilo povoljnu poziciju u odnosu na konkurenciju na turističkom tržištu.⁶⁴

Osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta ogledaju se u sledećem:

- Strategija se koncentriše na celinu, samim tim odluke se odnose na utvrđivanju područja i delokruga rada;
- 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.⁶⁵

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.

7.3 Metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Kako bi odgovorili izazovima iz okruženja i promena, to jest kako bi osiguralo svoj kontinuirani uspeh i obezbedi i zaštititi sebe od neprijatnih iznenađenja iz okruženja hotelsko preduzeće mora da koristi u procesu strategijske analize određene metode, koncepte i tehnike.⁶⁶

Izdvojicemo 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.

⁶⁴ Milićev, V., Strategijsko poslovno planiranje, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2003, str. 97

⁶⁵ Milićev, V., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997, str. 324

⁶⁶ 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 stratezijske opcije kako za nivo organizacije kao celine tako i za njene pojedine organizacione delove.⁶⁷

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.

⁶⁷ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., Menadžment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 453

7.4 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.⁶⁸

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.

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 nadnagrada 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.⁶⁹

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 proizvedima sa ciljnim programima upoznavanja i obilazaka i ostalih turističkim proizvoda Beograda.

Takav program, tačnije paketi sa proizvedima 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, smeštajnih kapacitetima, gastronomiji i tome slično.

⁶⁸ Perović, J., Sistem menadžmenta kvalitetom hotela, Kotor, 2006, str. 98

⁶⁹ Petrović, P., Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Insitut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997

7.5 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.⁷⁰

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 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.

⁷⁰ Milićev, V., Strategijsko poslovno planiranje, menadžment pristup, Beograd, 1993

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.⁷¹

7.6 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.⁷²

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.

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;

⁷¹ Gavrilović-Gagović, Petrović, S., Promocija i program istraživanja turističkog tržišta, Novi Sad, 1997, str. 76

⁷² Unković, S., Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 66

- 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

Republika Srbija je na istorijskoj raskrsnici gde se odvijaju intenzivna prilagođavanja evrpskim integracijama i gde se ispoljava snažan rast konkurentskog kapaciteta institucija, preduzeća i pojedinaca.

Republika Srbija je na putu definisanja razvojnih ciljeva i privrednih sektora sa izgledima za uspeh, gde će samostalno i uz podršku međunarodne zajednice morati što pre da izgradi i realizuje konkurenske strategije rasta.

Turizam se nameće kao nezaobilazan kompleks sa neiskorišćenih rastućim potencijalom, danas Republika Srbija ima komparativne prednosti u turizmu jer poseduje raznovrsnu strukturu turističke ponude, ima dugu istoriju i opštu prepoznatljivost, očuvane prirodne resurse, srazmerno dobre komunikacije i poseduje veliki ljudski potencijal.

Ciljevi razvoja turizma Republike Srbije i njihovi interesi u turizmu se pre svega odnose na podsticanje privrednog rasta, zapošljavanja i kvaliteta života stanovnika putem razvoja inostranog turizma, obezbeđenje razvoja sopstvene pozitivne međunarodne slike, obezbeđenje dugoročne zaštite i integrisanog upravljanja prirodnim i kulturnim resursima, što je u interesu održivog razvoja turizma, i na kraju obezbeđenje međunarodnih standarda kvaliteta zaštite turističkih potrošača saglasno savremenoj evropskoj praksi.

Strategija razvoja hotelskog proizvoda hotela Novog Sada je izuzetno aktuelna tema koja prepoznaje značaj turizma za razvoj nacionalne privrede.

Satisfakcija potrošača je od presudnog značaja za realizaciju marketinških ciljeva hotelskih preduzeća, jer cilj je da se se pridobiju a posebno da se zadrže zadovoljni potrošači.

Izučavanje pozicioniranja i primene menadžmenta u hotelijerstvu je složena istraživačka oblast koja u saradnji sa različitim naučnim i praktičnim disciplinama, predstavlja polaznu osnovu u sagledavanju problematike tržišnog pozicioniranja hotelskih preduzeća Novog Sada, koja pokazuje da upravljanje jednim hotelskim preduzećem predstavlja kritičan proces a da liderstvo i donošenje odluka predstavlja ključ upravljanja.

U radu je ukazano na činjenicu da upravljanje jednim hotelskih preduzećem ogleda se na usredsređenost strategijskog planiranja i finansijskog razvoja jednog hotelskog preduzeća.

Ukazano je da se razvojem turizma hotelska preduzeća okreću strategiji diferenciranja paketa ponude prema odgovarajućim tržišnim segmentima, da od malih hotelskih preduzeća razvili su se u velika proizvodna hotelska preduzeća kako na domaćem tako i u međunarodnom turizmu, isto tako da se potencira strategija usmeravanja ponude prema tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

Isto tako u daljem nastavku ukazano je i na to da tržišna pozicija jednog hotelskog preduzeća rezultat njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata.

Nastojalo se da se sagledaju potrebe, zahtevi turista i njihova očekivanja od mogućih paketa ponude na tržištu.

U radu je pokazano da menadžment hotelskih preduzeća mora da se odvija u skladu sa ukupnim privrednim i turističkim razvojem grada Novog Sada.

Naglasak je stavljen na poslovanje hotelskih preduzeća, izbora načina rasta i razvoja, promena u upravljanju hotelskim preduzećima, izbora strategija, primeni marketing strategije, kao i diferenciranje proizvoda, kanale distribucije, i ostale elemente marketing miksa.

Prikazano je na neophodnos primene defanzivnih strategija kao i strategija rasta i razvoja hotelskih preduzeća Novog Sada.

Kao zaključak iz svega ovoga navedenog može se reći da je unapređenje proizvoda i ostalih instrumenata jednog tržišnog nastupa preduzeća, jedno od najvažnijih područja njegovog budućeg rasta i razvoja.

Mora da bude praćeno stalnim unapređivanjem prodajno-promotivnih aktivnosti, da se istražuje tržište i konkurencija, razvoj informacionih sistema, kao i na uspešnijem pozicioniranju hotela, što će iz svega ovoga navedenog doprineti poboljšanju prodajno-promotivne aktivnosti i konkurentnosti jednog hotelskog preduzeća na turističkom tržištu.

LITERATURA

1. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
2. Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Beograd, 2002.
3. Dokumentacija za internu upotrebu Republičkog zavoda za statistiku.
4. Kosar, L.J., Hotelijestvo teorija i praksa, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.
5. Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2001.
6. Milisavljević, M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2001.
7. Petrović, P., Turistička i finansijska tržišta, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, 2005.
8. Pirjevac, B., Kesar, O., Počela turizma, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2002.
9. Radanović, Z., Petrovoradinska tvrđava, vodič, Novi Sad, 2005.
10. Statistički godišnjaci Republičkog zavoda za statistiku.
11. Unković, S., Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd, 2001.
12. Unković, S., Savremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
13. Bakić, O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
14. Popesku, J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
15. Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
16. Republički zavod za statistiku, statistički godišnjaci Srbije, Beograd, 2009.
17. Spasić, V., Menadžment turističkih agencija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
18. Ćosić, M., Upravljanje kvaliteta u turizmu, UTŠ, 2001.
19. Vasiljev, S., Marketing, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
20. Bjelica, V., Bankarstvo teorija i praksa, Univerzitet Novi Sad, Novi Sad, 2001.
21. Petrović, J., Sistem menadžmenta kvalitetom hotela, Kotor, 2006.
22. Kostić, R., Menadžment totalnim kvalitetom, Beograd, 2000.
23. Veljković, S., Marketing usluga, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2008.
24. Kosar, L.J., Rašeta, S., Izazovi kvaliteta, Beograd, 2005.
25. Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
26. Milićev, V., Strategijsko poslovno planiranje, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 2003.
27. Milićev V., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997.
28. Milosavljević, M., Marketing sistem i strategijskog upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.
29. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., Menadžment principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
30. Perović, P., Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.
31. Gavrilivoć-Gagović, Petrović, S., Promocija i program istraživanja turističkog tržišta, Novi Sad, 1997.
32. Porter, M., Stege of Strategic Thinking, The Economist, 1987, str. 247.
33. Blešić, I., Turistička valorizacija hotelskih objekata u Novom Sadu, 2007.

ELEKTRONSKI IZVORI

34. www.turizam.merr.gov.rs
35. www.wikipedia.rs
36. www.novisad.rs
37. www.turizamns.rs
38. www.wttc.org
39. www.unwto.org
40. www.hotelparkns.com
41. www.hotelnovisad.co.rs
42. www.hotelpanorama.co.rs
43. www.hotelaleksandar.rs
44. www.gymnas.rs
45. www.hotelzenit.co.rs
46. www.hotelsajam.co.rs
47. www.rimski.co.rs

PREGLED SLIKA

Slika 1: Prikaz geografskog položaja Novog Sada.....	17
Slika 2: Prikaz klimatskih uslova Novog Sada.....	18
Slika 3: Prikaz hidrografskih karakteristika Novog Sada.....	19
Slika 4: Prikaz grb grada Novog Sada.....	21
Slika 5: Prikaz hotel Park.....	25
Slika 6: Prikaz hotel Aleksandar.....	25
Slika 7: Prikaz hotel Gymnas.....	26
Slika 8: Prikaz hotel Novi Sad	26
Slika 9: Prikaz hotel Rimski.....	27
Slika 10: Prikaz hotel Zenit.....	27
Slika 11: Prikaz hotel Sajam	28
Slika 12: Prikaz hotel Panorama.....	28
Slika 13: Prikaz smeštajnog kapaciteta hotela Novog Sada.....	37
Slika 14: Prikaz modela klaster strategije.....	41
Slika 15: Prikaz SWOT analiza hotelskog proizvoda Novog Sada.....	42
Slika 16: Prikaz Petrovaradinska tvrđava.....	57
Slika 17: Prikaz Fruška Gora.....	58

PREGLED TABELA

Tabela 1: Vrste potreba prema turističkoj literaturi.....	7
Tabela 2: Očekivanja i prognoze za 2021-u godinu prema WTC-u.....	10
Tabela 3: WTO predviđanja 10 tržišta sveta u 2020-oj godini.....	13
Tabela 4: Smeštajni kapacitet Novog Sada.....	31
Tabela 5: Dolasci turista u Srbiju.....	32
Tabela 6: Noćenja turista u Srbiji.....	32

Tabela 7: Prosećna dužina boravka turista u Srbiji.....	33
Tabela 8: Najposećenije destinacije u Srbiji.....	33
Tabela 9: Hotelski objekti i njihove kategorije.....	35
Tabela 10: Iskorišćenost kapaciteta hotelskih objekata.....	38
Tabela 11: Broj dolazaka i noćenja turista u Novom Sadu.....	56
Tabela 12: Smeštajni kapacitet i procenat iskorišćenosti hotela Novog Sada.....	56
Tabela 13: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Park.....	60
Tabela 14: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Aleksandar.....	60
Tabela 15: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Sajam.....	60
Tabela 16: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Novi Sad.....	61
Tabela 17: Cenovnik hotelskog smeštaja hotela Panorama.....	61