

Прегледни рад

УДК: 659.113.25:640.41(497.11); 005.52:005.33

Истраживање маркетинг менаџмента у српским хотелима

**Драгиша Радојковић^{1*}, Јанко М. Цвијановић²,
Гордана Станојевић³**

¹Техничка ПТТ школа Београд

²Економски институт Београд

³ЈП ПТТ “СРБИЈА”, Београд

Сажетак: Рад се бави анализом оствареног прихода појединих хотела на годишњем нивоу, као и ценама хотелских услуга. Евидентно је да многи хотели имају пад прихода и да су неопходне промене како би се унапредило њихово пословање. У овом раду истакнут је значај примене маркетинг филозофије у туризму и израде маркетинг плана као основе за успешно пословање. Примена маркетинга као савременог концепта менаџмента илустрована је примером концептуалног модела маркетинга. Маркетинг оријентација и примена стратегијског маркетинг менаџмента у хотелијерству је новина у услужним делатностима и пружа добру основу за идентификовање тржишних захтева, сагледавање позиције у реалном окружењу и проналажење начина за достизање постављених циљева. Маркетинг концепт пословања подразумева да се производ и услуга креирају према потребама клијената, водећи при томе рачуна да они буду задовољни услугом, а не само њени пуки корисници.

Кључне речи: маркетинг, концептуални модел, приход, лидерска позиција.

ЈЕЛ класификација: М21, М31

Marketing management research in Serbian hotels

Abstract: This paper analyzes the revenues of individual hotels annually, and prices hotel services. It is evident that many hotels have a drop in income and that it demands expert analysis in order to improve their business. This study highlighted the importance of applying marketing philosophy in the development of tourism and marketing plan as the basis for a successful business. Application of marketing philosophy as a modern management concept is presented for the conceptual model of marketing. Marketing orientation and implementation of strategic marketing management in the hotel industry is new in the service industry and provides a strong basis for identifying market requirements, analyzing the position in a real environment and finding ways to achieve the set goals. Marketing business concept means that the product is created according to

* d.radojkovic@live.com

**This paper forms part of the results of research on project 179001 „Organizational and information support to the quality management system as a key factor in improving the competitiveness of domestic enterprises and ensuring their faster access to EU and world markets“ financed by Ministry of Education, Science and Technological Development of Serbia.

the clients' needs, taking into account that they are happy with the service, and not just the mere users.

Key words: marketing, conceptual model, income, leadership position.

JEL Classification: M21, M31

1. Увод

Пракса туристичког пословања у Србији се показала као неефикасна, јер није у могућности да одговори на нове захтеве тржишта. Кроз рад су приказани пословни резултати одређених хотела. У економском окружењу нема егзистенције без прихватања маркетинг начина размишљања, који заједно са другим научним дисциплинама омогућава дефинисање и примену практичних модела који се уграђују у пословну концепцију. Маркетинг план пружа поуздану основу за препознавање тржишних захтева, сагледавање позиције у реалном окружењу и налажење начина за достизање постављених циљева (Бакић, 2007). Маркетинг је битна компонента за стварање мисије и стратегије предузећа у циљу остварења конкурентске предности. Маркетинг је један од главних елемената који користе привредни субјекти у њиховом сталном трагању како за опстанком, тако и за растом. На примеру хотела Извор Аранђеловац, показано је како од хотела који је 2009. године имао приход од 7,5 милиона РСД, могуће створити хотел који је у 2012. години остварио приход од 437,8 милиона РСД. Процесом власничке трансформације 2003. године хотел Извор добио је новог власника који кроз нова улагања уочава нове шансе и снаге, али је свестан претњи и слабости и уз примену маркетинга, успева да након неколико година пословања заузме водеће место међу хотелима у Србији. Међутим, сада се јавља још већи изазов, а то је да овај хотел задржи лидерску позицију коју је стекао успешним пословањем. Хотели који имају пад прихода, мањи број гостију, госте незадовољне услугом или ценом, што резултира смањењем прихода, могу да уче из примера поменутог хотела. Анализа раста и пословања хотела Извор представља добар пример за хотеле како се треба борити за позицију на тржишту, како остварити конкурентску предност, како повећати приход, али и како имати задовољног госта. Већина хотелијера не користи своја стручна академска знања, пре свега из области маркетинга, јер би знали да је цена један од основних елемената маркетинг микса. Са друге стране, требало би да знају да се у маркетинг концепту пословања, производ креира према потребама клијената, водећи при томе рачуна да они буду задовољни услугом, а не само њени пуки корисници. Менаџменти хотела веома нестручно приступају креирању цене смештаја у хотелској понуди и као резултат тога јесте оно што данас имамо на туристичкој мапи, шароликост понуде цена и на коју утиче само категорија објекта, не водећи при томе рачуна шта се заправо за тај новац може добити, односно да ли се задовољавају потребе клијената. Повећањем и разноврсношћу туристичке понуде доћи ће до пораста броја страних туриста у Србији, а нова стратегија развоја туризма, која је урађена у складу са међународним стандардима и допринеће расту ове привредне гране и развоју комплетних регија и подизању стандарда људи укључених у туризам као и комплетног становништва кроз развој других привредних грана.

2. Анализа остварених пословних резултата у хотелијерству

Анализирани су хотели како са малим бројем соба тако и хотели са значајним смештајним капацитетима, изабрани случајним узорком. Приход остварен у овим хотелима у периоду 2009-2012. године креће се од 10 милиона динара до преко 500 милиона динара. Пад прихода у односу на 2009. годину уочава се код следећих хотела: Хотел Панорама-Нови Сад, Хотел Нарвик-Кикинда, Хотел Оплепац-Топола, Хотел Бела Лађа-Бечеј, Хотел Нови Сад-Нови Сад.

Хотел Панорама Нови Сад има пад прихода у 2012. у односу на 2009. годину од 23%. Такође је евидентан мањи број запослених. Хотел Нарвик Кикинда има пад прихода у 2012 у односу на 2009. годину од 67%. Хотел Оплепац Топола има пад прихода у 2012 у односу на 2009. годину од 7%, и смањење броја запослених од 37,5%. Ово је још један пример хотела код кога приход мањи за 1,64 милиона динара у 2012. у односу на 2009. годину. Хотел Бела Лађа Бечеј има пад прихода у 2012. у односу на 2009. годину од 12%, и у 2011. године приход је био преполовљен у односу на 2009. годину. Хотел Нови Сад, Нови Сад има пад прихода у 2012. у односу на 2009. годину од 7,5% (Агенције за привредне регистре, 2013). Градски одмори су производ који може да понуди овај хотел. Овај производ треба да представља први корак према развоју осталих туристичких производа. Недостаци овог производа везани су за доступност, смештај и низак ниво управљања дестинацијом. Услед тога конкурентска стратегија на краћи рок треба да се заснива на стратегији ниских трошкова, док на средњи рок треба да буде стратегија диференцирања и специјализације.

Због евидентног пада прихода код ових хотела потребно је истражити и прикупити информације скенирањем окружења, прикупити информације маркетиншким истраживањем као и информације које се изводе из интерних извештаја хотела. Основно питање је да ли је гост задовољан и каква се услуга нуди, да ли је особље обучено и стимулисано да одговори на све захтеве госта? Да ли особље професионално обавља свој посао? Шта је разлог што је мање гостију посетило хотел у 2012. години? Да ли је на прави начин извршена промоција хотела и реклама, који су канали продаје? Потребно је да се одреде приоритети у решавању проблема који се јављају. Раст прихода уочава се код следећих хотела: Хотел Србија-Београд, Хотел Извор-Аранђеловац, Палисад-Златибор.

Хотел Србија Београд има раст прихода у 2012 у односу на 2009. од 21%, тј. 37,6 милиона динара и пораст броја запослених за 21%. Реч је о градском хотелу са 3 звездице. Да ли је цена коју је хотел понудио за своје услуге права показује и остварени приход који је повећан. Београд као главна туристичка атракција, град на две реке, са богатом историјом, великог броја манифестација, несумњиво је да су могућности велике за развој понуде и да је неопходно пажљиво осмислити нове понуде у оквиру хотелских садржаја, као и допуњавати постојећу понуду како би хотел могао да опстане на тржишту и задовољити све захтевнијег госта.

Хотел Палисад Златибор има раст прихода у 2012. у односу на 2009. год од 68%, али и пад прихода за 10% у односу на 2011 годину, број запослених је остао готово на истом нивоу као и 2009 године. Уочава се да приход у овом хотелу веома варира и да је веома тешко изборити се за уједначен приход из године у годину поготову за раст прихода. Велики број фактора утиче на одлуку госта да дође у одређени хотел, као и да исти препоручи неке или да се поново врати у њега.

Хотел Извор Аранђеловац има изванредне пословне резултате, повећање пословних прихода неколико десетина пута и повећање броја запослених 4 до 5 пута. Овај престижни хотелско-туристички комплекс своје госте очаравала складном

архитектуром, модерним ентеријером и највишим нивоом услуге и садржаја из ког посебно истичемо wellness центар са девет базена са преко 1000м² воденог огледала са природном, лековитом, термо-минералном водом, пречишћеном најсавременијом технологијом. Посебну целину чини велики aqua парк са три базена, дванаест слајдова за одрасле, три слајда за децу и другим атракција. Ови подаци говоре да је потребно кроз маркетинг процесе и стратегијски приступ опстати на тржишту које је веома променљиво и испунити очекивања госта који је све захтевнији. Потребно је рационално реаговање на догађаје у окружењу и кроз сагледавање окружења одредити циљеве и политику предузећа. Стручним анализама потребно је одредити циљна тржишта као и одређивање оптималног маркетинг микса за конкретни циљни маркетинг сегмент. Хотел мора да се прилагоди променама циљног тржишта, а брзина реаговања на промене је у директној вези са приходом који ће хотел остваривати. Цена као елемент пословне политике је најосетљивије подручје јер је у директној вези са пословним резултатима и елемент је који одређује позиционирањехотела на тржишту.

3. Маркетинг туристичке дестинације (концептуални модел)

Концептуални модел маркетинг менаџмента туристичке дестинације обухвата следеће елементе:

- A. Ситуациону анализу
- B. Дефинисање мисије и циљева
- C. Дефинисање Маркетинг стратегије
- D. Дизајниране организованости
- E. Контрола активности

Сваки од приказаних елемената маркетинг менаџмента туристичке дестинације је посебна област и као такав треба да буде предмет истраживања менаџера.

Слика 1: Концептуални оквир за маркетинг менаџмент туристичке дестинације



Према маркетинг концепту, сви елементи који чине средину предузећа сматрају се спољним факторима пословања. Суштина и улога маркетинга је да хотел води ка тржишту. У интересу је сваког хотела је да истражи своје окружење и да

непрестано идентификује, прати и предвиђа промене у окружењу, анализира утицај екстерних фактора како би се на време припремило да што успешније искористи све погодности које промене доносе, односно да је у могућности да што више ублажи дејство негативних промена (Дулчић&Петриц, 2001). Без детаљне анализе и праве информације немогуће је доношење одлуке као и утврђивање циљева, реализација циљева и спровођење контроле.

Да би се успешно спровело било какво истраживање основни задатак је прикупљање информација. Маркетинг треба да обезбеди изворе информација и података који ће да пруже подршку у одлучивању, како би понудио праве производе на правом месту по прихватљивој цени. У окружењу сваког хотела налази се велики број различитих субјеката који утичу на пословање хотела и чији се интереси у већој или мањој мери укрштају с интересима хотела. Ови субјекти, зависни су од опште климе у друштвеној средини и од снага друштвеног развоја. Истовремено и хотел представља средину, где запослени обављају своје послове, остварујући у том процесу и неке своје циљеве.

Такође, у савременом пословном окружењу актери су све више упућени једни на друге, па постоји одређена међузависност, која се сваким даном повећава. На предузећу је да у том контексту изгради и сачува што боље пословне односе са одговарајућим субјектима, који имају утицај на резултате пословања предузећа (Inkson&Minnaert, 2012). Овакав поглед на истраживање маркетинга омогућава контролisanje средине у којој се налази хотел, као и добрих услова за добијање релевантних информација. Истраживања маркетинга омогућава комуникацију са тржиштем, дефинисање проблема, смер којим је потребно ићи, развој нових услуга, диверсификација услуга, смањење губитака, смањење трошкова. Према Котлеру маркетинг има задатак да утврди потребе, жеље и интересе циљних тржишта и да – на начин који одражава или повећава добробит потрошача и друштва – делотворније и успешније пренесе жељена задовољења. Применом маркетинга задржавају се стари и стварају нови купци, а тиме предузеће јача свој имиџ.

4. Ситуациона анализа

Предузеће је са екстерним окружењем у интерактивној вези. На предузеће утичу бројни чиниоци, а са друге стране предузеће мора деловати на окружење одређеним акцијама и мерама. Ситуациона анализа је први елемент у маркетинг менаџменту, која се састоји од анализе: макро окружења, тржишта, конкуренције и интерног окружења. Према маркетинг концепту, сви елементи који чине пословну средину предузећа сматрају се спољним факторима пословања (Радосављевић, 2009). У интересу је сваког хотела је да истражи своје окружење и да непрестано идентификује, прати, и предвиђа промене у окружењу, анализира утицај екстерних фактора како би се на време припремило да што успешније искористи све погодности које промене доносе, односно да је у могућности да што више ублажи дејство негативних промена.

5. Екстерно окружење

Макро окружење обухвата бројне факторе демографско-привредне, природно-технолошке, правно-политичке и друштвено-културне природе. У окружењу сваког хотела налази се велики број различитих субјеката који утичу на пословање хотела и чији се интереси у већој или мањој мери укрштају са интересима хотела.

Ови субјекти, зависни су од опште климе у друштвеној средини и од снаге друштвеног развоја.

Економско окружење – Пораст друштвеног производа и националног дохотка који је у економски најразвијенијим земљама света евидентан, то се очекује и у нашој земљи. Раст стандарда доводи до потребе за вишим квалитетом живота, што директно утиче и на повећање потребе за путовањима и самим тим и већу посећеност хотела.

Демографско окружење – Демографија се бави проучавањем становништва односно његовог броја, густине, животне доби, пола, расе, занимања и других статистичких података. Пораст броја образованог становништва доводи до повећања потражње за квалитетним услугама и производима укључујући и луксузне хотеле.

Политичко окружење – На доношење одлука утичу догађаји из политичког окружења. У блиској прошлости политичка ситуација била доста нестабилна. Међутим, постоји воља за стабилизацијом политичке сцене, добијање датума за почетак преговора са Европском Унијом доноси олакшање. Србија је на путу испуњавања политичких критеријума и услова из Споразума о стабилизацији и придруживању. Показана је воља за изградњу стабилних државних институција која позитивно утиче на повећање имиџа наше земље па и на туризам, тј. већи број страних туриста. Туристичка организација Србије (ТОС) из године у годину бележи све више страних гостију. У првој половини 2012. нашу земљу је посетило 10% више странаца него у истом периоду претходне године, што наговештава и већи девизни прилив од претходне године и остварених 710 милиона евра, односно 991 милиона долара. Иначе, државна статистика је забележила да је 2011. године у Србији било 764.167 страних гостију, што је за 12% више него претходне.

Табела 1: Број ноћења страних и домаћих туриста у Србији

Ноћења туриста – подаци	РЕПУБЛИКА СРБИЈА		
	Укупан број	Домаћи	Страни
2010	6413515	4961359	1452156
2011	6644738	5001684	1643054
2012	6484702	4688485	1796217
2013/јануар	413296	299688	113608
2013/февруар	392015	290221	101794

Извор: Републичког завода за статистику, 2013

Правно регулаторно окружење – Законске промене у области својинске трансформације предузећа, затим страних улагања, концесија и друге промене створиће позитиван привредни амбијент, и нове власничке и управљачке односе у предузећима и привреди.

Технолошко окружење – Технолошке промене су веома значајне. То је посебно уочљиво код веома брзе примене савремених технолошких решења у домену тзв. “информационе технологије” коју карактерише компјутеризација субјеката туристичке привреде као што су авио-компаније, путничке агенције, хотелијери, и друге. Све више се прожимају информационе технологије и маркетинг. Хотели који користе интернет имају конкурентну предност у односу на хотеле који га не

користе, а он се може користити као значајан маркетиншки алат. Интернет је створио нове дистрибуционе канале за производе угоститељства, хотелијерства и путовања. Интернет је извор информација како за хотелијере тако и за туристе. Истовремено, велики број туристичких дестинација постају “доступне” захваљујући интернету.

Соционо-културолошко окружење – Културолошке карактеристике могу утицати на доношење маркетиншких одлука, тј. припадност људи одређеним групама и социјалним слојевима одређује и начин њиховог понашања као потрошача. Животни стил је, свакако, од кључне важности за одабир начина провођења слободног времена. Директна последица повећаног фонда слободног времена и личног дохотка је повећање интересовања људи за укључивање у туристичка путовања, данас обogaћена разноврсним елементима културе, спорта, забаве, разоноде и рекреације.

6. Тржиште и конкуренција

Анализа тржишта и конкуренције омогућава комуникацију са тржиштем, дефинисање проблема, смер којим је потребно ићи, развој нових услуга, диверсификацију услуга, смањење губитака, смањење трошкова (Weaver&Lawton, 2010). Полази се од претпоставке да различити носиоци тражње имају различите потребе, сегментација тржишта је процес који омогућава да се успешно обави прилагођавање производа потрошачима. Хотел мора да се прилагоди променама циљног тржишта, а брзина реаговања на промене је у директној вези са приходом који ће хотел остваривати.

Циљна тржишта су:

- Привредне и непривредне организације
- Образовне институције (конгресни туризам);
- Спортисти (спортске екипе из земље и иностранства);
- Индивидуални туристи (туристи који су на одмору или на лечењу)
- Пословни туристи.

Јавила се потреба да се креирају нови модерни и атрактивни производи који омогућавају остваривање конкурентске предности у туристичкој понуди. Квалитетом и широким асортиманом услуга ствара се додатно задовољство код клијента чиме се ствара лојалан клијент. Корисници услуга хотела пре свега желе квалитет и индивидуализацију услуга тј. прилагођавања њиховим захтевима. Испуњавањем разноврсних захтева боравак у хотелу се чини пријатним, ствара се осећај задовољства, а то је примарни услов дугорочног успеха. Сваки гост се разликује према својим жељама, висини личног дохотка, ставовима, потребама па је и сваки туриста потенцијално одвојено тржиште. Одрасле особе у браку које имају малу децу имају различите потребе од самаца, па је основни задатак да се проуче тржишни делови и да се идентификују под група клијената унутар целокупног тржишта и да своје напоре усмери на задовољавање њихових потреба. Корисници конгресног туризма захтевају простране сале за састанке и опремљену салу са свом потребном опремом. Састанци, конференције и семинари су од посебног интереса за предузећа. Пословни туризам – пословни свет захтева луксузан ниво целе услуге почев од разних специјалитета што се тиче хране до луксузних соба опремљених разном опремом (ЛЦД ТВ, рачунар, интернет). Спортистима је потребно да хотел поседује базен, сауну, теретану, спортске терене, појачану храну. Поред ових специфичних захтева сваке циљне групе сваки корисник услуга може уживати у осталим, пратећим елементима услуге.

7. Интерно окружење

Истовремено и хотел представља средину, где радници обављају своје послове, остварујући у том процесу и неке своје циљеве. Такође, у савременом пословном окружењу актери су све више упућени једни на друге, па постоји одређена међузависност, која се сваким даном повећава. На предузећу је да у том контексту изгради и сачува што боље пословне односе са одговарајућим субјектима, који имају утицај на резултате пословања предузећа. Додајмо (види Цвијановић, Лазић & Настасић, 2006) да је вероватно најважнији фактор интерног окружења корпоративна култура предузећа.

Овакав поглед на истраживање маркетинга омогућава контролисање средине у којој се налази хотел, као и добрих услова за добијање релевантних информација. Потребно је да се утврде сопствене компаративне предности у домену атрактивног комуникативног и рецептивног фактора. За анализу слабих и јаких тачака које се доводе у везу са шансама и претњама користи се SWOT анализа. Најбитније је да се компаративне предности које хотел има у односу на друге хотеле у окружењу промовишу, да их туриста препозна и да квалитет услуге који је основно стратегијско средство омогући конкурентску предност у односу на конкуренцију.

8. Студија случаја: Хотел „Извор“ Аранђеловац

SWOT анализа

За успешно пословање неопходно је урадити SWOT анализу хотела која ће показати која је снага и које су слабости. На тој основи потребно је одредити се за стратегију будућег развоја, а на основу тога утврдити које су стратешке конкурентске предности на којима хотел може да гради политику успешног пословања. Познато је да се конкуренција у туризму више не руководи само критеријумима производа и квалитета туристичке понуде у ужем смислу. У време глобалних комуникација и све општег приступа информацијама, технологије развоја производа и различитих врста туристичких понуда свима су доступне. Међутим, данашње озбиљне туристичке политике, све више су усмерене на изградњу и неговање сопствених дугорочних стратешких потенцијала иза којих стоје различити асортимани услуга, понуда и производа са препознатљивим квалитетом, и који су гаранција квалитета. Они представљају стратешке ресурсе за успех у будућности и остварење добрих пословних резултата.

Изведена SWOT анализа показује слабости, у којима је потребно што пре започну промене. Анализа је указала и на поједине сегменте, који такође траже спровођење одређених активности у циљу њиховог одржавања на постојећем нивоу, односно даљем унапређењу. У зависности од брзине промена на ова два подручја стратешког деловања, оствариће се и успех у коришћењу туристичких потенцијала и минимизирање утицаја опасности.

Хотел Извор располаже са довољно финансијских и техничких ресурса за задржавање лидерске позиције. Потребно је додатно усавшавања особља (учење страног језика, нових вештина услуживања, коришћење нових технологија пре свега информационах), као и стимулисати запослене да функционишу као тим и развијају боље међуљудске односе и прихватају заједничку филозофију пословања као идеју водилу.

У том смислу стратешки потенцијали хотела дефинишу се на следећи начин (табела 2):

Табела 2: SWOT анализа хотела „Извор“

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
-Спортски објекти -Професионалан топ менаџмент -Обучен кадар за хотелијерство	-Мала заступљеност у медијима -Лоша туристичка сигнализација -Недовољна обученост кадра у сектору соба
ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
-Природна богатстава; Буковичка Бања (ваздух, термалне воде, клима) -Опленац и Орашац: културно и историјско наслеђе -Гостољубивост становништва -Добар географски положај -Приступачност: добар друмско - саобраћајни положај, удаљеност од Београда (аеродрома) само 75 км -Изградња нових магистралних и ауто-путева -Отварање наше земље ка Европи -Стимулисање развоја туризма на макроекономском нивоу -Рад на побољшању квалитета и обучености кадра сталном едукацијом	-На међународном тржишту још нема Србије као јаке туристичке дестинације -Непостојање речног, железничког и авионског саобраћаја у непосредном окружењу хотела -Недостатак локалних визија о Србији као туристичкој дестинацији -Променљива политичко-економска ситуација -Ниска куповна моћ домаћег становништва -Не може да се рачуна на иностране инвеститоре -Већа заинтересованост инвеститора за друге, застареле хотеле на територије општине -Отварање нових и адаптација постојећих хотела

Велики број инвеститора како домаћих тако и страних искористио је прилику да посрнуле објекте ревитализује или да се направе потпуно нови. Многе заостале општине су захваљујући новим туристичким објектима оживеле и постале препознатљиве пре свега по тим објектима. Све се мења и прилагођава савременим трендовима, потребама купаца, мењају се пакети, понуде, јеловници, чак и правилници, али никако да се промени наше схватање о сектору соба, његовој важности као и правилног функционисања рада овог сектора, који је фундамент сваког хотела. Веома мали проценат наших хотела има стандарде рада у овом сегменту пословања. Са друге стране, запослени се не едукују, у њих се не улаже, али ни они сами немају визију на који начин могу допринети побољшању рада својих одељења, а самим тим и хотела у целини. Треба водити рачуна о шансама и претњама из окружења, јер су само у краћем периоду предности на страни туристичке понуде, а како се потребе туриста мењају само применом одговарајућих стратегијских алтернатива се може задржати позиција коју хотел сада има.

Отварање нових и адаптација постојећих хотела су такође претња за хотел Извор, а то су хотели “Старо здање” и “Шумадија” са рестораном “Аркаде” који су скоро приватизовани и предстоји њихова обнова и рехабилитација.

Дефинисање мисије, циљева и маркетинг стратегије

Након што је одређена мисија и спроведена SWOT анализа, потребно је одредити циљеве. Немогуће је одредити само један циљ за сва времена, јер је туристичко тржиште променљиво и за опстанак хотела неопходно је циљеве доносити на основу добро одређене ситуационе анализе. Већина компанија одређује више различитих циљева, укључујући профитабилност, раст продаје, веће учешће на тржишту, смањење или задржавање трошкова на истом нивоу, итд. Хотел одређује циљеве и управља у складу с њима.

1. Комерцијални циљеве – подстицати кориснике на већу потрошњу и повећавати искоришћеност расположивих капацитета у циљу повећања прихода (повећањем броја индивидуалних туриста, повећањем броја породичних посета, повећањем броја спортских екипа, успешном организацијом симпозијума, научних скупова и изнајмљивањем спортских терена, базена, сауне).
2. Некомерцијални циљеве – повећати сопствени углед и заузети лидерску позицију на тржишту (стварање лојалног и задовољног туристе, туристе упознати са лепотама Буковичке бање и информисати туристе о лековитим особинама минералне воде, повећати број културно уметничких манифестација).

Уз оптималну комбинацију елемената маркетинг микса могу се достићи постављени маркетинг циљеве, нападају се одабрани сегменти тржишта чиме је искристалисана разноврсна понуда производа која је понуђена туристима. Потребно је наћи праву меру између потребе за профитом и логике одговорног привредног и друштвеног развоја у туризму. Прилагођавањем услуга различитим захтевима туриста креирана је богата туристичка понуда. Свим сегментима је значајно да хотел Извор осете као приступачан, узбудљив, па је формирано доста програма како за индивидуалце тако и за групе, и понуђени су парцијални производи уз диференцирање цена при чему се водило рачуна о квалитету смештаја, исхране, пратећих садржаја.

Инструменти маркетинг микса

Производ

Пружање различитих видова услуга туристима уз коришћење одговарајућих ресурса Хотела:

Услуге смештаја: Хотел располаже са 165 смештајних јединица (капацитета до 500 гостију) распоређених у 1/1 и 1/2 собе, супериор собе, апартмане и супериор апартмане.

- Услуге изнајмљивања сала: Конгресни центар хотела “Извор” се састоји од пет мултифункционалних сала: Кристална дворана (600 места), Београд (100 места), Топола (70 места), ВИП (35 места) и Букуља (15 места).
- SPA&Wellness центар: SPA&Wellness програми су идеални за подмлађивање коже и тела, отклањање стреса, побољшање имунитета, смањење килограма и повећање енергије.
- Аква парк са три базена, дванаест великих тобогана од којих је највиши 22 м, дечијим атракцијама, националним рестораном, кафема, теренима за мале спортове и тенис, као и амфитеатром за концерте и друге догађаје на отвореном простору.

- Фитнес центар – опремљен најсавременијим и најквалитетнијим “ПлатинумЕдитион” справама – мултифункционалне справе, кардио линије, слободне тежине и пратећа опрема.
 - Програм сезонских анимација – Хотел пружа својим гостима и услуге анимацијског програма који обухвата различите видове активности као што су аџааеробиц, аперитив игре, јутарња гимнастика и шетња или џогинг стазом здравља
 - Услуга рекреативних активности (куглање, стони тенис, билијар, тенис, изнајмљивање опреме, индивидуални тренинг са фитнес тренером, изнајмљивање бицикла, чување деце)
 - Услуга изнајмљивања спортских објеката (Спортских терена, базена, сауне).
 - Организовање обилазака културно-историјских и других знаменитости – Рисовача, Орашац, Оплепац, винарије у околини)
 - Услуга ресторана – Поред разноврсних оброка на бази шведског стола у пансионском ресторану, специјалитети италијанске, националне и интернационалне кухиње у пријатном амбијенту у два *a la carte* ресторана (Сан Марино и интернационални ресторан).
 - Услуга Интернет кафеа - Интернет сала опремљена је са четири рачунара
- Хотел Извор је схватио да је задовољство клијента у директној вези и са производом који се нуди клијенту. Клијенти одлучују које догађаје желе доживети, које дестинације ће да посети, у којим ће хотелима одсести, у којем ресторану ће се хранити. За клијента су све ово производи, који се нуде и који треба да испуне клијентова очекивања.

Цена

Цена је само један од елемената маркетинг микса и она се квантитативно изражава и директно утиче на приход. Она је једини елемент у маркетинг миксу који производи приход. Уколико се не води рачуна о конкуренцији цена и сталним променама које се дешавају у окружењу јавља се проблем. Неопходно је диференцирање цена по врстама услуга:

- Цена *Стандардних соба* су приступачне просечном туристи, док цене осталог смештаја експоненцијално расту. *Апартмани* и *Супериор апартмани* имају знатно више цене.
- Цена услуга *Конгресног* и *Спортског туризма* формиране су на нивоу конкурентских како би се преузео већи део овог тржишта.
- Ценовник *Рекреативних активности* (куглање, стони тенис, билијар, тенис изнајмљивање опреме, индивидуални тренинг са фитнес тренером, изнајмљивање бицикла, чување деце...)
- Ценовник *пакета* садржи следеће понуде (промо пакет, породични викенд, извор љубави, Spa&Wellness за двоје, колико дама толико дана, етно доживљај)
- Ценовник услуге *Активан одмор* обухвата следеће понуде: *мини екскурзије, јахање, бициклизам, риболов на Гарашком језеру, пешачке туре до Букуље.*
- Ценовник *SPA & Wellness* / Ценовник *SPA & Wellness – посебна понуда*

Потребно је сагледавање великог броја фактора како би се одредила горња и доња цена која се може понудити кориснику. Примена маркетинга омогућава да се одреди она цена која ће са осталим инструментима маркетинг микса да омогући

остварењу стратегијских циљева предузећа. При одређивању цене хотелског смештаја мора да се третира понуда и тражња с обзиром на тржиште на коме се налази хотел, узимајући у обзир и цену коштања (трошковне цене). Потребно је стално праћење понашања конкуренције, како би смо омогућили позитиван пословни резултат и имали реалне цене. Цена која не прати промене на тржишту може да има последицу пад прихода односно мању посећеност хотела, као и друге негативне последице, што је приказано код великог броја хотела који су разматрани. Цена као елемент пословне политике је најосетљивије подручје јер је у директној вези са пословним резултатима и елемент је који одређује позицију хотела на тржишту.

Канали продаје

- Непосредна (директна) продаја. Хотел Извор продају својих аранжмана обавља и путем: телефона, у хотелу, е-маил-а. Овим начином дистрибуције смањују се трошкови јер нема агенцијске провизије.
- Посредна (индиректна) продаја. Резервисати Хотел Извор могуће је посредством туристичких агенција и туроператора. Посредном продајом продаја се врши на ширем подручју, јер Хотел Извор агенцијама одобрава провизију на име продаје. Цена за купца је иста без обзира да ли је продаја извршена путем агенције или је у питању директна продаја.

Промоција

- Комерцијална туристичка пропаганда која користи разна средства: графичка средства (проспект, плакат, каталог), огласна средства (штампа и медији), пројекциона средства (видео-туристички филм уз примену модерне технологије, Веб портал), просторно-пластична средства (сувенири,...), лична пропагандна средства (конференције за новинаре, интерна новина, интерна ТВ и радио станица, студијска путовања).
- Односи са јавношћу: Мишљењем независних посматрача и независним информацијама пласира се примамљивија туристичка понуда (организовањем промоција, посебних догађаја, фестивала, ствара се прилика да се угосте и позову добављачи, новинари, дистрибутери, клијенти, и на тај начин скрене пажња на производе и услуге хотела)
- *Word of mouth* (облик промоције где туристи имају највеће поверење – лична искуства).
- Публицитет – стални контакт са медијима - то је промоциони елемент који је најмање скуп (Хотел „Извор“ добио је признање под називом „ПРЕСС ЗВЕЗДИЦА” у 2012. години).
- Унапређење продаје – давање попушта.

Постоји изражена конкуренција између дестинација, па је потребно пробудити искуство путовања пружајући већу вредност и чинећи то искуство значајнијим. Кључ се крије у историји, култури и људима. Задатак ТОС-а је стварање пријатељског односа према туристима у некој дестинацији. ТОС је основана 1994. године, као владина организација која има за циљ промоцију и унапређење туризма Републике Србије на домаћем и иностраним туристичким тржиштима, у циљу афирмисања њених туристичких вредности и могућности.

Делатност ТОС-а је усмерена ка позицији туристичког производа Србије на домаћем и иностраним тржиштима и туристичкој валоризацији компаративних предности Србије, као што су њен геостратешки положај, историјски, културни и природни идентитет. ТОС је присутна на свим већим светским сајмовима туризма,

сарађује са другим националним туристичким организацијама и другим међународним, регионалним и струковним туристичким асоцијацијама. ТОС у сарадњи са туристичким организацијама градова и општина ради на унапређењу туристичке понуде Србије и стварању позитивног става становништва према туризму Србије и њиховом окретању домаћим туристичким центрима, чиме се стварају основе за усмеравање и подстицање развоја туризма као дела друштвено-економског развоја Србије.

За успешно пословање велика одговорност и заслуге су на маркетинг менаџменту. Израдити савршен маркетиншки план је веома тешко, јер се стално јављају разне промене у окружењу. Улога маркетинг и продајних менаџера је да осигурају да су сви циљеви испуњени на време. Без информација која подразумева разне податке добијене од госта, добијене анализом конкуренције, од особља, не може се дефинисати циљ ни утврдити алтернативна решења. Да би се успешно спровело било какво истраживање основни задатак је прикупљање информација. Потребно је обезбедити изворе информација и података који ће да пруже подршку у одлучивању, како би хотел понудио праве производе на правом месту по прихватљивој цени. Контрола, као последњи корак у маркетинг менаџменту, треба да обезбеди континуирано функционисање, јер не благовремена реакција менаџера туристичке дестинације у било којој фази процеса маркетинг менаџмента може да угрози имиџ дестинације и да потрошач дестинацију види као непожељну.

9. Закључак

Модеран изглед хотела, добра услуга, добро осмишљен производ, може да служи као пример добре праксе другим хотелима. Стратегија сегментације коју је користио менаџмент хотела Извор се показује као добра јер се туристи разликују по економским, социо-културним, личним, психолошким и другим факторима. Туристи се могу груписати у сегменте који су довољно хомогени унутар групе, па се на тај начин туристички производ лакше пласира на унапред утврђене тржишне мете. Развијањем услуга које су прилагођене сегментираним циљним групама доводе до задовољења потреба изборљивог клијента. Менаџмент хотела "Извор", направио је тек један корак у освајању тржишта, али пред хотелом су и велики изазови и могућности да привуку већи број како домаћих тако и страних туриста. ТРЕЋИ БАЛКАНСКИ СПА САМИТ одржао се у Србији у 2013. години, а домаћин овог значајног скупа био је хотел Извор у Аранђеловцу. Под слоганом "Имамо заједничку прошлост, хајде да креирамо заједничку будућност" окупили су се најеминентнији стручњаци у области туризма и хотелијерства, у организацији Удружења Бања Србије. Све земље чланице су заједнички сакупљале етно-компоненте земаља Балкана (традицију, културу, гастрономију, музику, обичаје и сведочанства бурне историје) са основним циљем дефинисања, креирања и промоције новог туристичког производа на тлу Европе – Бање Балкана. Циљ самита био је да све што прати квалитетне програме релаксације, превенције или рехабилитације у бањама Балкана "упакује" у један аутентичан и интригантан туристички пакет и тако остатку света покаже зашто је такав туристички пакет јединствен. Хотел "Извор" који је много пута награђиван као најбољи хотел у Србији, има већ велико искуство у организовању сличних скупова, али овог пута заједно са Удружењем бања показао је да је Србија мала земља са великим срцем, у коме још увек борави традиција и култура неких старих, добрих времена, и у коме има места за цео Балкан. Овај самит је уједно био и велика шанса да се промовише и сам хотел.

Потребно је водити рачуна о slabим и jakim тачкама и шансама и претњама из окружења, јер су само у краћем периоду предности на страни туристичке понуде, а како се потребе туриста мењају и само применом одговарајућих стратегијских алтернатива иза критичких потеза се може задржати позиција коју хотел сада има. Такође претња за хотел Извор су хотели “Старо здање” и “Шумадија” са ресторанома “Аркаде”. Потписан је купопродајног уговора са представницима Агенције за приватизацију, фирма Амасисд.о.о. у власништву господина Мирољуба Алексића постала је власник хотела “Старо здање” и “Шумадија”, ресторана “Аркаде”, два помоћна објекта и једног од првих базена изграђених у Краљевини Југославији. Иако су уговором предвиђена обавеза улагања од пет милиона евра, извесно је да ће неопходне инвестиције знатно премашити ову цифру. Имајући у виду искуство са хотелом “Извор” који је од потпуно запуштеног објекта постао један од најлукусузнијих хотела у Србији, несумњиво је да би хотел Извор задржао лидерску позицију и у будућности мора да се бори за конкурентску предност.

Једно је од најзанимљивијих подручја маркетинг планирања је развој производа. Клијенти индустрије путовања непрестано траже нове производе, а хотел Извор разноврсном понудом производа и услуга успева да одушеви туристу и на тај начин створи емоционалну везу с производом, чиме се ствара одан клијент, који је мање осетљив на цену, који другима преносе позитивна искуства о хотелу и остају клијенти дуже време.

Литература

1. Агенције за привредне регистре. *Регистар финансијских извештаја и података о бонитету правних лица и предузетника*. преузето 19. маја 2013. са <http://www.apr.gov.rs>
2. Бакић, О. (2007). *Маркетинг у туризму*. Београд: Чигоја штампа.
3. Дулчић, А., Лидија, П. (2001). *Управљање развојем туризма*. Загреб: Мате.
4. Закон о туризму. („Сл. гласник РС”, бр. 36/2009, 88/2010, 99/2011 – др. закон и 93/2012)
5. Inkson, С., Lynn, М. (2012). *Tourism Management, an introduction*. Sage Publications Ltd.
6. Радосављевић, Г. (2009). *Менаџмент у туризму*. Крагујевац: Универзитет у Крагујевцу. Економски Факултет.
7. Републички завод за статистику. *Доласци и ноћења туриста-годишњи подаци*. преузети 4. маја 2013. са [хттп://webрзс.стат.гов.рс/ВебСите/Публиц/ПагеВиев.aspx?пKey=180](http://webрзс.стат.гов.рс/ВебСите/Публиц/ПагеВиев.aspx?пKey=180)
8. Хотел Бела лађа. *Ценовник услуга*. преузето са www.bela-ladja.co.rs
9. Хотел Врујци. *Ценовник лето 2013. (јун, јул, август)*. преузето са www.hotelvrujci.org/pdf/cenovnikleto.pdf
10. Хотел Извор. *Ценовник услуга и подаци о пословању хотела*. преузето са www.a-hotel-izvor.com
11. Хотел Нови Сад. *Ценовник услуга*. преузето са www.hotelnovisad.co.rs
12. Хотел Оплепац. *Ценовник услуга*. преузето са www.hoteloplenac.rs
13. Хотел Палисад. *Ценовник услуга*. преузето са www.palisad.rs
14. Хотел Панорама. *Ценовник услуга*. преузето са www.hotelpanorama.co.rs
15. Хотел Србија. *Ценовник услуга*. преузето са www.hotelsrbija.com

16. Цвијановић, Ј. М., Лазић, Ј. и Настасић, А. (2006). *Корпоративна култура и организациона структура*. Београд: Економски институт.
17. Weaver, D., Laura, L. (2010). *Tourism Management*. Wiley.

Примљено: 19.11.2013. Прихваћено: 02.03.2014.