



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaženja XLVIII, br. 2, 2010., str. 169-185
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

TRŽIŠNO POZICIONIRANJE HOTELSKIH PREDUZEĆA VOJVODINE

Dr Slobodan Čerović*
Mr Svetlana Vukosav**

Rezime: Tržišna pozicija hotelskog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu, potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih „paketa-ponude” na tržištu. Rast i razvoj preduzeća u turizmu dugi niz godina prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne strane i tehnološki razvoj, s druge strane. Pored stalno prisutnih tendencija kvantitativnog uvećanja turističkog tržišta, značajno je ukazati i na kvalitativne promene, kako u domenu tražnje, tako i u oblasti ukupne turističke privrede. Brojčano gledano, u odnosu na 1999. godinu broj hotela u Vojvodini se povećao za 21 objekat i to najviše u grupi hotela IV kategorije (10 objekata), II kategorije (5 objekata), a otvorena su i 3 hotela najviše, I kategorije („Park“ i „Leopold I“ u Novom Sadu i „Vila Breg“ u Vršcu). Analiza tržišnog učešća poslednjih nekoliko godina pokazuje da najbolju tržišnu poziciju su u okviru objekata za smeštaj ostvaruju hotelska preduzeća i to (70%-85%). U okviru ovih preduzeća najkonkurentniji su hoteli III kategorije, a za međunarodno tržište hoteli I i II kategorije. Dakle, međunarodna tražnja nameće potrebe i zahteve za što kvalitetnijom uslugom zbog čega hotelska privreda Vojvodine svoju razvojnu politiku mora da usmeri u tom pravcu.

Ključne reči: tržište, pozicioniranje, konkurentnost, hotelska preduzeća, Vojvodina

* Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd

** Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

e-mail: cecamobr@yahoo.com

UDC 338.488.2:640.412, 339.13, Pregledni rad

Prilmljeno: 27.11.2009 Prihvaćeno: 11.06.2010.

Uvod

Prostorne atraktivnosti od značaja za turizam nisu dostupne korisnicima ukoliko ne postoje objekti hotelijerstva. Ekonomski efekti turizma se velikim delom ostvaruju kroz hotelijerstvo, a hotelijerstvo nam pruža najpouzdanije informacije o broju turista u određenom turističkom mestu, što je važan parametar za praćenje razvoja turističke delatnosti na nekom području. Evidentiranje turističkih boravaka i noćenja veoma razlikuju po pojedinim zemljama, ali očigledna je visoka, dobro poznata i puno puta potvrđena korelacija hotelske ponude i međunarodnog turističkog prometa. Vojvodina kao severna Autonomna pokrajina u Srbiji, ima kvalitetnu i raznovrsnu osnovu za razvoj turizma, odnosno raznih vidova turističkih kretanja. Za to je neophodna kvalitetna receptivna baza koja se nastoji ostvariti, gde hoteli, kao osnovni tipovi objekata za smeštaj, zauzimaju veoma važnu stavku. U tom smislu, neophodno je konstantno prilagođavanje promenama koje diktira turističko tržište. Nove, savremene tendencije u turizmu se pre svega ogledaju u pojavi sofisticirane turističke tražnje, političkim promenama, razvojem nove tehnologije, segmentaciji tržišta, globalizaciji, vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj integraciji, ekonomskoj integraciji i dr. Sve ovo i mnoga druga važna događanja poput svetske ekonomske krize doprinele su složenosti upravljanja preduzećem u turizmu. Zato, danas a i ubuduće, zadaci strategijskog upravljanja podrazumevaju znatno šire područje od pronalaženja ili stvaranja novih tržišta. Da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok usluga, menadžeri u turizmu moraju se prilagoditi svim vrstama promena. Procesi i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog hotelskog menadžera, neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi upotpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju u na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima. To se, pre svega, odnosi na izbor vrste i kategorije klasičnog hotelskog objekta, čime se odmah postavljaju i osnove kvaliteta usluga u njemu, ali i na iznalaženje novih formi smeštaja uopšte, koje mogu da uključuje i druge učesnike van preduzeća i obezbede njihovo prisustvo u poslovima na međunarodnom turističkom tržištu.

1. Pojam pozicioniranja i konkurentnosti u turizmu i hotelijerstvu

Sa razvojem turizma i njegove strukture, turistička, pa i hotelska preduzeća su sve više potencirala strategiju diferenciranja „paketa ponude” prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih turističkih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

velikih multi-proizvodnih turističkih i hotelskih preduzeća u domaćem i međunarodnom turizmu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija veličine i ekonomija obima u turističkoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

Kako će se hotelsko preduzeće pozicionirati na tržištu zavisi od njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih „paketa-ponude” na tržištu. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja.

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako hotelsko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata hotelskog preduzeća. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog hotelskog preduzeća, otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Ključ efektivnog pozicioniranja hotelskog preduzeća je u selekciji tržišnih segmenata čije specifične potrebe nisu najpotpunije zadovoljene. Na tom osnovu dizajnira se poseban „paket ponude” hotelskog preduzeća. Međutim, za sprovođenje efektivnih strategija diferenciranja u turizmu neophodno je postojanje pet uslova [3, str.310]:

1. samo za nedominantna hotelska preduzeća na tržištu (u sprovođenju atraktivnih strategija pozicioniranja, ona mogu mnogo da dobiju, a malo da izgube);
 - suština je da se iznađu slabe strane lidera i da se od njega preuzimaju određeni turisti, jer lideri nemaju potrebu za pozicioniranjem u odnosu na slabije rivale zbog toga što, objektivno, ne mogu bitnije da poprave poziciju ugledajući se na slabije od sebe;
2. sagledavanje **povoljnih prilika** koje postoje na tržištu u sprovođenju strategije pozicioniranja;
 - mora postojati realna mogućnost za realizaciju efektivnije pozicije u budućnosti i u tom cilju potrebno je projektovati trendove turističke potrošnje i tokove u domenu konkurencije;

3. precizno sagledavanje **relativne pozicije** u odnosu na konkurente;
 - primarno utvrđivanje kako turisti posmatraju turističke i hotelske proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju (šta turisti preferiraju kod konkurenata, a šta ocenjuju kao njihovu veliku slabost);
4. postojanje adekvatnih **strukturnih elemenata** poslovanja hotelskog preduzeća;
 - odgovarajući personal, lokacija hotelskih objekata, asortiman i njegovom kvalitetu, kao i odgovarajući obrtni kapital;
5. **efektivno komuniciranje** sa tržištem, kao neophodan uslov sprovođenja strategije pozicioniranja;
 - neophodnost preduzimanja promocijskih kampanja usmerenih prema željenoj tržišnoj poziciji, pri čemu se naglasak stavlja na prikazivanje turistima onih komponenti koje se efektivno diferenciraju od konkurencije.

Konkurentnost se zasniva na povoljnoj situaciji u pogledu nekih makroekonomskih faktora, među kojima su: troškovi, plate, kamatne stope i devizni kursevi, i/ili druge komparativne prednosti, znatan potencijal prirodnih resursa za privlačenje turista. Komparativne prednosti turističke destinacije predstavljaju važan, ali ne i dovoljan uslov njihove međunarodne konkurentnosti. Destinacije moraju da stvore i održavaju konkurentske prednosti.

Konkurentnost je sposobnost da se tržištu ponudi visoko percipirana vrednost, neutralizujući na taj način stalne negativne pritiske pet sila konkurencije:

- pretnje konkurenata;
- pretnje supstituta;
- pregovaračku snagu kupaca;
- pregovaračku snagu dobavljača;
- rivalitet između konkurenata.

Kako bi se neutralizovale ove sile, odnosno izgradile konkurentske prednosti, potrebno je da turističke destinacije (a posebno turistička destinacija) razvijaju aktivnosti koje su bolje od konkurentskih, a naročito je potrebno da razvijaju aktivnosti koje se razlikuju u odnosu na konkurente. Drugim rečima, da bi uspešno konkurisala turistička destinacija mora da ponudi tržištu veću vrednost od svojih rivala, za iste napore koje ulažu turisti, ili istu vrednost uz manji uloženi napor.

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

U savremenim konceptima upravljanja hotelskim preduzećima posebno se ističe strategija pozicioniranja. Razvoj strategije pozicioniranja odvija se kroz više međuzavisnih faza.

U praksi je uobičajeno sledećih šest faza [5, str.135]:

- utvrđivanje potreba i želja odabranih tržišnih segmenata;
- analiziranje beneficija koje nudi preduzeće u odnosu na konkurente koji su prisutni na istim tržišnim segmentima;
- utvrđivanje koje su beneficije najznačajnije a koje su najmanje značajne za dati tržišni segment;
- istraživanje beneficija koje se nude od konkurenata i kako tržišni segment reaguje na njihovu ukupnu ponudu;
- prilagođavanje „paketa ponude” na način da se što više iskoriste beneficije koje su poželjne za dati tržišni segment;
- promovisanje „paketa ponude” hotelskog preduzeća kako bi se kreirao imidž i razumevanje u odnosu na odabrane tržišne segmente

U odnosu na klasični pristup strategijskog pozicioniranja (težište na hotele, restorane i ostale turističke objekte i tzv. imidž turističkih objekata), postoje očigledne prednosti savremenog pristupa pozicioniranju hotelskih preduzeća (pozicioniranje celog preduzeća u ukupnoj turističkoj infrastrukturi), pri definisanju njegove efikasne poslovne strategije.

Prednosti se ogledaju u sledećem [3, str.312]:

- olakšavanje celovite ocene područja i okvira aktivnosti hotelskog preduzeća;
- utvrđivanje proizvodnih i tržišnih okvira za svaki posao i za svaku poslovnu jedinicu u okviru hotelskog preduzeća;
- omogućavanje tačnog sagledavanja aktivnosti u sklopu turističke strukture, a ne samo na horizontalnom nivou datog hotelskog objekta;
- pomaganje u identifikovanju glavnih strategijskih pravaca;
- trasiranje i integrisanje diversifikovane strategije upravljanja i izvršavanja aktivnosti hotelskog preduzeća.

U savremenoj strategiji pozicioniranja prisutna je celovita poslovna strategija turističkog preduzeća. Ona treba da obezbedi dugoročan pogled turističkog preduzeća na njegovu osnovnu prirodu, misiju i ciljeve. Jedino na taj način moguće stalno uspostavljati vezu sa promenljivim i kompleksnim tržišnim okruženjem.

1. Proces pozicioniranja hotelskih preduzeća

Osnovni problem svakog turističkog i hotelskog preduzeća je u tome da uspešno anticipira strukturne promene u svom tržišnom okruženju. Bez ovih odluka ne može se obaviti blagovremeno strategijsko prilagođavanje. Svaka greška u tom domenu unapred znači gubljenje dugoročne konkurentne pozicije, i na kraju, nestajanje takvog preduzeća sa tržišta. Do sada su se u turizmu razvila dva pristupa u strategijskom pozicioniranju, a time i u definisanju poslovne strategije: **klasični – tradicionalni i savremeni pristup.**

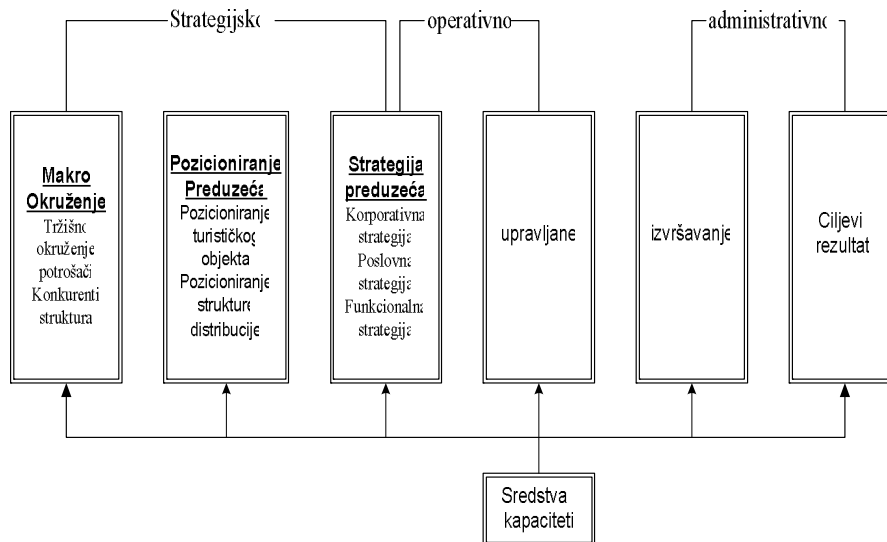
Međutim, u praksi, pravi se razlika i između dva klasična pristupa u strategijskom pozicioniranju i definisanju ukupne strategiji hotelskih preduzeća, i to

- a) pristup sa težištem na osnovne karakteristike hotelskih proizvoda (prvi formalni pristup koji je korišćen u strategijskom upravljanju u turizmu);
 - težište se stavlja na pojedina funkcionalna područja (cene, lokaciju, asortiman i usluge) a ne na celovitu strategiju i to je parcijalni funkcionalni pristup;
- b) pristup sa težištem na tzv. imidžu hotelskog proizvoda;
 - rezultat sve složenijih konkurentskih uslova na tržištu ali i potrebe što većeg uvažavanja specifičnih preferencija turista (težište se stavlja na ukupan renome proizvoda);
 - izostaje celovit imidž u institucionalnom i funkcionalnom pogledu sa nivoa ukupnog paketa ponude (razvija se marketing strategija za pojedinačni proizvod);

Zajednička karakteristika oba pristupa je što težište stavljaju na turistički tj. hotelski proizvod i njegovu poziciju na tržištu. Dakle, ne polazi se od hotelskog preduzeća u celini, nego isključivo i pre svega, sa stanovišta pozicije prodajnog objekta (proizvoda) na tržištu.

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

Slika 1 Proces pozicioniranja turističkog preduzeća u konkretnom tržišnom okruženju



Izvor: prilagođeno prema Marius, L., „Struktural market change and global retailing strategy approaches str.58,

Ovakvim pristupom očigledno se dovodi u pitanje misija hotelskog preduzeća u odnosu na njegovo okruženje.

Savremeni pristup zahteva definisanje strategije za celinu hotelskog preduzeća. To znači da se umesto horizontalnog pozicioniranja (vezano za proizvod), prelazi na vertikalno pozicioniranje (odnosi se na hotelsko preduzeće u celini).

Dakle, u savremenom pristupu i dalje se insistira na integralnom pristupu turističkom proizvodu i identitetu tog proizvoda, ali i definisanju celovite poslovne strategije hotelskog preduzeća.

Koncept pozicioniranja hotelskog proizvoda praktično je zasnovan na celovitom sagledavanju njegove pozicije na tržištu u odnosu na strategiju konkurenata. Vertikalno pozicioniranje objašnjava celovite odnose koje ima turističko preduzeće sa proizvođačima i ostalim posrednicima, ali i samim korisnicima hotelskog proizvoda.

Pozicioniranje hotelskog proizvoda i pozicioniranje ukupne turističke ponude obezbeđuje integralni pristup definisanju poslovne strategije turističkog i hotelskog preduzeća. Precizno pozicioniranje hotelskog preduzeća i njegovih osnovnih delova omogućava celovito

definisane svih segmenata u procesu strateškog upravljanja. Sa takve platforme moguće je definisati i celovitu strategiju, koja obuhvata **korporativnu strategiju, poslovnu strategiju i funkcionalnu strategiju** [2, str.207].

Ukupan proces pozicioniranja hotelskih preduzeća i definisanja njegove poslovne strategije prikazan je na prethodnoj slici (Slika 1).

2. Pozicioniranje i konkurentnost hotelskih preduzeća Vojvodine

Rast i razvoj preduzeća u turizmu dugi niz godina prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne strane i tehnološki razvoj, s druge strane. Dakle, pored stalno prisutnih tendencija kvantitativnog uvećanja turističkog tržišta, značajno je ukazati i na kvalitativne promene, kako u domenu tražnje, tako i u oblasti ukupne turističke privrede. Brojčano gledano, u odnosu na 1999. godine broj hotela u Vojvodini se povećao za 21 objekat i to najviše u grupi hotela IV kategorije (10 objekata), II kategorije (5 objekata), a otvorena su i 3 hotela najviše, I kategorije („Park“ i „Leopold I“ u Novom Sadu i „Vila Breg“ u Vršcu) koje Vojvodina nikada pre nije imala, što je kod prva dva objekta posledica tranzicionih procesa i privatizacije. Najveće povećanje u broju ležaja ostvareno je kod hotela I i II kategorije (više od 550 ležaja), a dupliran je broj ležaja kod hotela IV i V kategorije [7, u štampi]. Tranzicija i nove investicije u hotelijerstvo Vojvodine kroz strukturne promene omogućile su zadovoljene potreba turista različitih preferencija, od onih koji biraju skroman do onih koji zahtevaju smeštaj visokog kvaliteta. Ovakva situacija nastala je kao rezultat prilagođavanja hotelske privrede tržišnim promenama, prevashodno zahtevima tražnje za hotelskim smeštajem, što hotelijerstvu Vojvodine u budućem periodu može da omogući dobru tržišnu poziciju i konkurentnost na domaćem, a posebno na međunarodnom tržištu.

Što se tiče broja noćenja prema vrstama objekata za smeštaj, može se konstatovati (Tabela 1) da turisti koji dolaze u Vojvodinu najviše koriste hotelski smeštaj oko 69,7% za 2007. godinu, dok u ostalim osnovnim objektima za smeštaj turisti ostvare 164.000 noćenja što je 19,6% %, a u komplementarnim ostvare 89.000. noćenja što je 10.7 %. Takođe, na osnovu iznetih podataka može se konstatovati da turisti najviše biraju hotele II i III kategorije, međutim poslednjih godina povećava se i učešće ostalih osnovnih objekata za smeštaj; motela, pansiona i apartmana. Dakle, hotel kao vrsta smeštajnog objekta je najkonkurentniji na tržištu.

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

Tabela 1. Broj noćenja turista prema vrstama objekata za smeštaj u Vojvodini

Vrste obj. za smeštaj	1999		2003		2004		2005		2006		2007	
	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani
Hoteli	503	36	549	95	547	98	569	124	540	129	582	162
I kategorije	-	-	-	-	-	-	24	16	50	32	70	47
II kategorije	33	2	56	8	66	11	75	18	80	24	136	41
III kategorije	447	30	256	63	240	60	246	60	209	47	167	37
IV kategorije	16	1	101	14	93	16	79	18	60	19	61	22
V kategorije	7	3	24	2	37	3	30	4	31	2	30	5
Nekategorisani	0	0	112	8	111	8	115	8	110	5	118	10
Ostali osn. objekti	74	9	76	16	78	20	84	28	100	33,0	164	60
Kompl. objekti	13	0	61	0	61	0	82	2	83	3	89	9
Ukupno	590	45	686	111	686	118	735	154	723	165	835	231

Izvor: Republički Zavod za statistiku 1999-2007, Beograd

Strategijsko prilagođavanje može izdiferencirati na [3, str.311]:

- inovativno prilagođavanje, kada se postojećem proizvodu dodaje novi atribut
- uglednim (pratećim) prilagođavanjem- kada se imitira ili prati lider na tržištu

Konkurentna prednost preduzeća u turizmu zavisi, između ostalih faktora, od primene novih tehnologija, pri čemu posebnu ulogu ima razvoj informacione tehnologije. Ova tehnologija obezbeđuje neophodnu fleksibilnost u zadovoljavanju promenljivih zahteva potrošača i to po cenama koje su konkurentne u odnosu na cene masovne produkcije turističkih usluga.

Konkurentnost preduzeća, prvenstveno će zavisi od njegove sposobnosti da obezbedi tehnološku prednost kroz unapređenje:

- informacionih sistema, koji će uz intenziviranje procesa istraživanja i kvalitetnijeg predviđanja budućih kretanja turističke tražnje i

strategije konkurencije, doprineti boljoj tržišnoj poziciji sopstvenih turističkih proizvoda, i

- know-how, kroz razvoj, sopstvene tehnologije (R&D) i sistema obrazovanja i treninga (treba da obezbede viši nivo kvaliteta preduzetih turističkih usluga, usklađenih sa zahtevima potrošača).

Pored toga, bitnu karakteristiku predstavlja i brz razvoj novih tehnoloških rešenja i njihova primena u poslovanju preduzeća u turizmu.

Kako su hotelska preduzeća Vojvodine pozicionirana na tržištu i koliko su konkurentna u svojoj delatnosti pokazuju podaci o tržišnom učešću (Tabela 2 i 3).

Tabela 2. Tržišno učešće objekata za smeštaj Vojvodine 1999-2007

Vrste obj. za smeštaj	1999		2003		2004		2005		2006		2007	
	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani
Hoteli	85,3%	80,0%	80,0%	85,6%	79,7%	83,1%	77,4%	80,5%	74,7%	78,2%	69,7%	70,1%
Ostali osn. objekti	12,5%	20,0%	11,1%	14,4%	11,4%	16,9%	11,4%	18,2%	13,8%	20,0%	19,6%	26,0%
Kompl. objekti	2,2%	0,0%	8,9%	0,0%	8,9%	0,0%	11,2%	1,3%	11,5%	1,8%	10,7%	3,9%
Ukupno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Izvor: sopstveni proračuni na osnovu podataka iz Tabele 1

Analiza tržišnog učešća poslednjih nekoliko godina pokazuje da su u okviru objekata za smeštaj svih vrsta najveće tržišno učešće odnosno najveći promet ostvaruju hotelska preduzeća i to (70%-85%). Na drugom mestu su svi ostali osnovni objekti (moteli, pansioni, apartmani i dr), dok komplementarni objekti imaju tržišno učešće u rasponu od 2%-11,5%. Naravno ovakav rezultat je za očekivati s obzirom da su hoteli najdominantniji oblik smeštaja u Pokrajini sa 5139 ležaja.

Što se tiče hotelskih objekata i njihovog tržišnog učešća podaci pokazuju da u okviru hotela svih kategorija najveće tržišno učešće imaju hoteli III kategorije (28,7%) u 2007. godini. Interesantno je primetiti da 1999. godine dok nisu postojali hoteli I kategorije i manji broj hotela II kategorije, učešće ovih hotela na tržištu je bilo čak 88,9%. Međutim, povećanjem smeštajnih kapaciteta u Vojvodini, podizanjem usluge na najviši nivo sa tri hotela sa 5 zvezdica taj procenat je značajno smanjen. Poslednjih godina turisti sve više traže hotele visokog kvaliteta i kategorije (I i II), što se pokazalo i u predhodnom delu kroz analizu turističkog prometa. To se posebno odnosi na strance koji ove objekte koriste više od 50%, odnosno njihovo tržišno učešće je 54,3% za 2007. godinu. Ovo upućuje na to da su

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

hoteli visoke kategorije najkonkurentniji na međunarodnom tržištu. Ako posmatramo hronološki, najveće tržišno učešće što se tiče stranih turista bilo je u hotelima III kategorije (88,3%) da bi se to nakon osam godina svelo na 22,8%. Dakle, međunarodna tražnja nameće potrebe i zahteve za što kvalitetnijom uslugom zbog čega hotelska privreda Vojvodine svoju razvojnu politiku mora da usmeri u tom pravcu. Logično je iz prethodnih izlaganja zaključiti da će godine koje dolaze još više izoštriti distinkciju između uspešnih i neuspešnih hotelskih preduzeća pa se stoga može konstatovati sledeće [1, str.353]:

Tabela 3. Tržišno učešće hotelskih objekata Vojvodine 1999-2007

Hoteli	1999		2003		2004		2005		2006		2007	
	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani	ukupno	strani
I kategorije	-	-	-	-	-	-	4,2%	12,9%	9,3%	24,8%	12,0%	29,0%
II kategorije	6,6%	5,6%	10,2%	8,4%	12,1%	11,2%	13,2%	14,5%	14,8%	18,6%	23,4%	25,3%
III kategorije	88,9%	83,3%	46,6%	66,3%	43,9%	61,2%	43,2%	48,4%	38,7%	36,4%	28,7%	22,8%
IV kategorije	3,2%	2,8%	18,4%	14,7%	17,0%	16,3%	13,9%	14,5%	11,1%	14,7%	10,5%	13,6%
V kategorije	1,4%	8,3%	4,4%	2,1%	6,8%	3,1%	5,3%	3,2%	5,7%	1,6%	5,2%	3,1%
Nekategorisani	0,0%	0,0%	20,4%	8,4%	20,3%	8,2%	20,2%	6,5%	20,4%	3,9%	20,3%	6,2%
Ukupno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Izvor: Sopstveni proračuni na osnovu podataka iz Tabele 1

Neuspešni će biti oni koji budu imali sledeće karakteristike:

- Nefleksibilnost, tj. nemogućnost da se problemi reše na strategijski način,
- Skučeno poznavanje tržišnih trendova,
- Dominantnu okrenutost internim faktorima,
- Predimenzioniranu pažnju na budžet u planiranju,
- Odsustvo primene strategije fokusa,
- Nedefinisane troškove i neuravnotežene usluge,
- Bez prave pozicije na tržištu,
- Kratkoročno upravljanje (nazvano još i "krizno"),
- Kontradiktorne ciljeve,
- Nesposobnost u kreiranju ili proceni promena.

Istovremeno, **uspešni će biti oni koji se budu trudili da ostvare sledeće karakteristike:**

- Što niže troškove distribucije kroz duboko razumevanje svog posla, njegov razvoj i trendove,

- Koncentraciju na unapred utvrđene grupe potrošača (npr. frequent users) i prodajnih kanala (povezati ih),
- Opotunitetnu upotrebu tehnologije,
- Diferenciranje proizvoda i usluga, (insistirajući na dodatnim vrednostima za potrošače i na snižavanju troškova u odnosu na konkurente), a forme diferenciranja biće različite,
- Totalne usluge za turističko putovanje, program učestalih potrošača, besplatni prevoz i sl.,
- "Ego" proizvodi (zlatne kartice, Orient Express),
- Standardni proizvodi (ture, rent-a-car na raspolaganju i sl.),
- Standardna usluga (manipulacija prtljaga, obroci tokom prevoza, olakšice na terminalima i sl.),
- Razumevanje potrebe fokusa i na potrošače i na konkurente,
- Konzistentno upravljanje na bazi odgovarajućih smernica,
- Kontrolu ostvarivanja aktivnosti,
- Konstantan pregled jakih tačaka u odnosu na konkurentsku poziciju,
- Neprekidno istraživanje na polju proizvod/tržište,
- Fleksibilno organizovanje, vizija i vođenje

3. Strategijski ciljevi i pravci razvoja turizma u Srbiji i Vojvodini

Polazeći od činjenice da Srbija i Vojvodina raspolažu veoma širokom lepezom kvalitativnih resursa za razvoj turizma, a imajući u vidu tržišne osnove u međunarodnom i domaćem turizmu, mogu se definisati strategijski ciljevi i pravci razvoja turizma. Uz uključivanje brojnih delatnosti koje su zainteresovane i koje su vezane za razvoj turizma, on bi u narednom periodu trebalo da postane jedan od glavnih generatora ukupnog privrednog razvoja Vojvodine, pa i cele zemlje.

Polazeći od ovih postulata, u narednom dugoročnom periodu mogli bi se definisati sledeći osnovni ciljevi razvoja turizma Srbije i Vojvodine [6, str.5]:

- razvoj međunarodnog turizma mora da podstakne privredni rast, zapošljavanje i veći životni standard;
- stvaranje preko turizma, pozitivne međunarodne slike;
- kroz održivi razvoj turizma obezbediti dugoročnu zaštitu prirodnih i kulturnih resursa i
- novi turistički proizvodi Republike Srbije i njenih klastera, gde spada i Vojvodina moraju ispuniti međunarodne standarde kvaliteta, pre svega, zaštitu turističkih potrošača saglasno današnjoj evropskoj praksi.

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

Za ostvarivanje ovih ciljeva i zadataka neophodno je:

- uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja destinacijama putem osnivanja organizacije za upravljanje destinacijom, tj. „destinacijske menadžment organizacije”;
- formiranje potrebnih instrumenata uticaja na razvoj, rast i izgradnju konkurentnosti u turizmu;
- izrada programa razvoja turizma na regionalnom i lokalnom nivou, posebno u zaštićenim područjima u cilju unapređenja organizacije, upravljanja i podsticanja razvoja turizma;
- uspostavljanje jedinstvene turističke statistike i sistema praćenja uticaja turizma na nacionalnu ekonomiju;
- formiranje odgovarajućeg organa, odnosno organizacije za razvoj turizma, kao dela institucionalne organizovanosti u cilju obezbeđenja sistema podsticaja za investicije u turizam za domaće i inostrane investitore, unapređenja izgradnje turističke infrastrukture i uspostavljanja jedinstvenog sistema kontrole kvaliteta u turizmu.

Višedimenzioni uticaj turizma nameće definisanje osnovnih politika i zadataka u oblastima koje direktno utiču na razvoj turizma. Razvojni zadaci odnose se na [7, str.22] :

- infrastrukturu i saobraćaj;
- turistički proizvod Republike Srbije;
- ljudske resurse i tržište rada;
- umrežavanje s drugim sektorima;
- sistem nacionalnog turističkog marketinga;
- organizaciju, upravljanje i podsticanje razvoja turizma.

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine, devet osnovnih turističkih proizvoda imaju mogućnost razvoja i tržišne komercijalizacije: gradski odmor, kružna putovanja, poslovni turizam + MICE, zdravstveni turizam, planine i jezera, nautika, događaji, ruralni turizam i specijalni interesi. Ulaganje u odabrane turističke proizvode i regije pokrenuće turistički razvoj zemlje u celini. U sklopu programa konkurentnosti definisani su sledeći elementi:

- turističke kompanije i rivalitet, što se odnosi na veličinu i strukturu tržišta i stanje u oblasti smeštajih kapaciteta, razvijenost međusobne saradnje kompanija sa javnim sektorom, razvijenost zakonske regulative, itd.;

- uslovi tražnje, koji se odnose na karakteristike tražnje, motivaciju, socio-ekonomski nivo, ponašanje i zadovoljstvo klijenata, stepen zaštite potrošača, turističke karakteristike destinacije itd.;
- sektor podrške odnosno ponude, koji se odnosi na komplementarne aktivnosti, kao što su sadržaji u oblasti trgovine u turizmu, putničke agencije, objekti za smeštaj, hranu i piće, atrakcije, razvijenost mreže lokalnih dobavljača i proizvođača, itd.;
- faktori proizvodnje, koji se odnose na infrastrukturu, tehnološke, finansijske, ljudske resurse, atrakcije, istraživanje, inovacije, itd.

Ulaganjima u infrastrukturu može se revitalizovati postojeća turistička ponuda, podstaći privatni sektor, uvesti primena ekoloških standarda u turističkim mestima, aktivirati povezivanje javnog i privatnog sektora.

Uopšteno gledano, postoji šest mogućih situacija u kojima treba sagledavati razvojne projekte, uključujući i one u sektoru turizma, u kontekstu vođenja razvojne politike neke zemlje. Ove su situacije posledica različitog stava nosioca javne vlasti za podsticanje razvoja, odnosno stepena autonomne atraktivnosti (rentabilnosti) konkretnih razvojnih projekata.

S druge strane, danas praktično da i nema zemlje u razvoju u kojoj nosioci državne vlasti aktivnom promotivnom politikom i nizom konkretnih podsticaja ne pokušavaju stvoriti pozitivnu investicionu klimu u zemlji, uključujući i potencijalne investicije u sektor turizma. Po pravilu se danas može govoriti o četiri međusobno različite, ali kompatibilne i komplementarne grupe investicionih podsticaja i olakšica [7, str.33]:

- finansijski podsticaji i olakšice (npr. direktna ulaganja javne vlasti u razvoj turističke i kapitalne infrastrukture na određenom području, dodela bespovratnih finansijskih sredstava u slučaju da se kroz projekt otvori određen broj novih radnih mesta ili da je ulaganje veće od nekog propisanog iznosa, razvojni krediti pod beneficiranim uslovima i sl.);
- kvazi-finansijski podsticaji i olakšice (npr. državne garancije za otplatu komercijalnog kredita, subvencionisanje „tržišno“ definisanih kamatnih stopa u cilju snižavanja cene kapitala i sl.);
- fiskalni podsticaji i olakšice kojima se ne samo podiže ukupna profitabilnost konkretnih investicionih projekata, već kojima se podiže opšta atraktivnost ulaganja u neku zemlju o odnosu na zemlje koje takve podsticaje/olakšice ne nude. Tipični primeri fiskalnih podsticaja/olakšica su sledeći:
- smanjenje poreza na dobit;

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

- mogućnost neplaćanja poreza iz dobiti sve dok se negativni poslovni rezultat iz nekih prethodnih godina poslovanja u celosti ne pokrije akumulisanom dobiti (tzv. "loss carry forward");
- oslobađanje poreza na nekretnine;
- preferencijalna cena energenata;
- niži komunalni doprinosi i naknade u prvim godinama poslovanja;
- smanjena carinska davanja na uvezenu opremu;
- subvencije za kupljenu domaću opremu;
- poresko oslobođenje za reinvestiranu dobit i sl.
- ostali podsticaji i olakšice (npr. trening programi za zaposlene, repatrijacija profita, mogućnost zapošljavanja stranih eksperata, marketinške aktivnosti sponzorisanе od strane javne vlasti i sl.).

4. Ekonomska kriza i njen uticaj na poslovanje hotelskih preduzeća

Kao što je poznato, turizam karakteriše visoka doza elastičnosti koja se u dosadašnjim slučajevima kriznih pojava i negativnih privrednih ciklusa manifestovala kroz vrlo brze regeneracije rasta, odnosno padovi i stagnacije su po prirodi ciklusa u turizmu kraći i brže se prevladavaju u poređenju sa ostalim industrijama. Zajedničko istraživanje jedne od najvećih svetskih poslovnih turističkih berzi WTM i međunarodne istraživačke kuće Euromonitor International pokazalo je da će dominantan trend u turizmu nastao pod uticajem svetske ekonomske krize biti ređa, bliža, kraća i jeftinija putovanja. U tom se istraživanju spominje i mogućnost uvođenja nekih "free" ili besplatnih usluga u turizmu i hotelijerstvu kojima bi se mogla prevladati kriza poput besplatnog smeštaja uz plaćanje samo hrane, ili pak bez dodatnih troškova za više usluga i druge[9, str]

Glavni izazovi za hotelska preduzeća su repozicioniranje destinacije, širenje baze partnera, promena strukture unutar kanala, te rad na kvalitetnim događanjima unutar destinacije kako bi osigurali svoju poziciju na tržištu usprkos trenutno negativnom trendu globalnih ekonomskih kretanja. Ono što je sada očito jest da tržište reaguje sporije, velika većina poslovnih aktivnosti organizacije dolazaka odvija se sporije nego prethodnih godina. Do izražaja dolaze preduzeća koja ne zavise samo o određenim kanalima prodaje te uskom krugu ciljnih grupa. U svakom slučaju, aktivnosti hotelijera u 2009. će biti usmerene u cilju očuvanja finansijske stabilnosti preduzeća, i to uglavnom kroz racionalizaciju i kontinuiranu kontrolu troškova na svim nivoima i svim segmentima.

Temeljna radikalna promena u svetu jest da je novac jednostavno iščeznuo i da je jedva dostupan kako državama, tako bankama, gradovima,

preduzećima i bilo kojem poslovnom subjektu kojem je nužan za normalno funkcioniranje.

Zaključak

Tržišna pozicija hotelskih preduzeća rezultat je fleksibilnog prilagođavanja zahtevima turističke tražnje, dobrog koordinisanja poslovnih aktivnosti, stalnog istraživanja na relaciji proizvod-tržište, kao i dobre organizacije, vizije i upravljanja menadžmenta. Unapređenje kvaliteta uslužnog procesa osnovni je preduslov u povećanju turističkog prometa i boljem pozicioniranju hotelskih preduzeća na tržištu. Neki koraci su već učinjeni (3 hotela I kategorije, 7 hotela II kategorije) ali pred turističkom privredom tek predstoji konkurentska borba za turističke konzumente, pogotovu inostrane. Unapređenje kvaliteta mora biti prisutno u svim vrstama i kategorijama smeštajnih objekata, a diferenciranje hotelskog proizvoda rezultat istraživanja tržišta i sagledavanja savremenih potreba potrošača. Svojsinska transformacija izvršena u turističko-ugostiteljskim preduzećima Pokrajini, kao i u pratećim delatnostima vezanim za turizam i ugostiteljstvo, donosi, a u narednom periodu tek treba da donese snažan finansijski impuls koji bi rezultirao renoviranjem, izgradnjom, opremanjem i kvalitativnim unapređenjem hotelijerske delatnosti. Strategijom razvoja turizma Republike Srbije date su jasne smernice daljeg razvoja turizma u Pokrajini. Koliko će one biti primenjive zbog trenutnog stanja u svetskoj i domaćoj privredi ostaje da se vidi. Prvenstveni zadatak turističke privrede Vojvodine, odnosno Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj u narednom periodu treba da bude prilagođavanje naše ukupne ponude inostranoj tražnji. Ovo podrazumeva stvaranje kvalitetnog integralnog turističkog proizvoda, izgradnju kvalitetnih objekata za smeštaj manjih kapaciteta, planski izgrađenih.

Literatura:

1. Bakić, O., (2008): Marketing u turizmu, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica (Novi Sad)
2. Čerović, S., (2003): Menadžment u turizmu, Čigoja, Beograd
3. Čerović, S., (2009): Strategijski menadžment u turizmu, Univezitet Singidunum FTTHM, Beograd
4. Marius, L., Struktural market change and global retailing strategy approaches dopuniti izvor
5. Nickels, W., (1978): Marketing Principles, Englewood Cliffs, Prentice-hall.
6. Statistički godišnjak Republike Srbije 1999-2007, Republički zavod za statistiku, Beograd
7. Strategija razvoja turizma Srbije (skraćena verzija), (2006): Horwath Conlsalting, Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine

8. Vukosav, S., Ćurčić, N., (2009): Promene u hotelijerstvu Vojvodine kao rezultat tranzicionih procesa, Zbornik Geografskog instituta Jovan Cvijić knjiga br. 59. (u štampi) SANU, Beograd
9. www.euromonitor.com

MARKET POSITIONING OF HOTELS IN VOJVODINA

Abstract: Market position of hotel companies is the result of its overall perception and knowledge of all relevant characteristics of tourists within the selected segments. These are the needs, requirements and behavior of tourists. In that sense, it is necessary to identify the key dimensions of tourists and to examine their perceptions and preferences in selecting one of the possible "package offers" on the market. Increase and enterprise development in tourism for many years is primarily determined by changes in the scope and structure of tourism demand on the one hand and technological development, on the other hand. So, in addition to persistent tendency of quantitative increase the tourist market, it is important to point out the qualitative changes, as demand in the area, as well as the total area of tourism. Numerically speaking, compared to the 1999, the number of hotels in Vojvodina increased by 21 object and most hotels in the group IV category (10 objects), category II (5 objects), and opened 3 new hotels of category I ("Park" and "Leopold I" in Novi Sad and "Vila Breg" in Vršac). Analysis of market share in recent years shows that the best market position within the objects for the accommodation have hotel companies and (70% -85%) at that . Within these companies the most competitive are hotels of category III, and for the international markets hotels of first, and other categories. Therefore, international demand imposes the needs and demands for high quality hotel service, which is why the economy of Vojvodina must focus its development policy in that direction.

Keywords: market, positioning, competitiveness, hotel companies, Vojvodina