

## Strategijsko planiranje marketinga - studija slučaja hosteli u Novom Sadu

Svetlana Vukosav, Petar Sadžakov,  
Slobodan Čerović, Vuk Garača

JEL klasifikacija: L83, M31, Z31

### 1. UVOD

Dugoročni opstanak ugostiteljsko-turističkih preduzeća na turističkom tržištu i efikasnost u pružanju ugostiteljsko-turističkih usluga u promjenjivom i dinamičnom okruženju ne zavisi samo od njihove sposobnosti da zadovolje potrebe i želje potrošača, već se od njih očekuje i strateški odgovor na trenutne izazove u okruženju u kojem posluju. Zbog toga strateški marketing postaje neophodna praksa u savremenim ugostiteljsko-turističkim preduzećima (Tsiotsou & Goldsmith, 2012). Promene u okruženju su stalne i često nepredvidive, stoga preduzeća koja uspeju da se na brz i efikasan način prilagode ovim promenama mogu da računaju na uspeh. Deo tog procesa prilagođavanja čini proces strateškog marketinga (Drummond, Ensor & Ashford, 2008). Strateški marketing je savremen pristup upravljanju pod kojim se podrazumeva kontinuirani proces prilagođavanja preduzeća promenljivom okruženju u kojem okruženje vrši stalan uticaj na preduzeće, ali i preduzeće takođe vrši uticaj na okruženje u kojem posluje i kojem se prilagođava (Filipović i Jančić, 2010). On predstavlja srednjoročnu do dugoročnu koncepciju preduzeća. Imajući u vidu kompleksnost okruženja u kojem ugostiteljsko-turistička preduzeća posluju i njihovu visoku dinamiku promene, očito je da sve važnije postaje jasno određivanje kursa preduzeća (R.Senić, V. i Senić, 2016). Stratejsko planiranje omogućava planiranje marketinških aktivnosti koje doprinose ostvarivanju strateških ciljeva (Cashman, 2010). Drugim rečima, stratejsko planiranje je proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija na nivou preduća i SPJ, za tržišta kojima su namenjeni određeni proizvodi i usluge (Dres, Lumkin & Eisner, 2007). Prednosti stratejskog planiranja su (Starčević, 2014):

- bolje razumevanje promena u okruženju;
- proaktivan odnos prema promenama;
- bolja koordinacija aktivnosti,
- bolja komunikacija između zaposlenih;
- bolja organizovanost.

Benefiti primene stratejskog planiranja marketinga su višestruki za uspešno poslovanje preduzeća; pa i preduzeća ugostiteljsko-turističke

**Apstrakt:** Novi Sad kao Evropska omladinska prestonica za 2019. godinu i Evropska prestonica kulture za 2021. godinu uz veliki broj svetski poznatih manifestacija postaje gradska turistička destinacija za mlade koji su u najvećoj meri korisnici ovog vida smeštaja, što ukazuje da hosteli imaju izuzetan značaj u razvoju turizma Novog Sada. Hosteli su tek nedavno uvedeni kao pojam u pravne akte iz oblasti ugostiteljstva što je rezultat prilagođavanja potrebama tržišta koje je pokazalo veliko interesovanje za ovu vrstu smeštaja na našim prostorima i samim tim izazvalo otvaranje velikog broja hostela, pre svega u većim gradovima. Kao i ostala preduzeća ugostiteljsko-turističke privrede i hosteli se susreću sa velikim izazovima u poslovanju u turbulentnom i dinamičnom poslovnom okruženju, što implicira da se velika pažnja vlasnika i uprave mora posvetiti stratejskom planiranju marketinga. Stoga, cilj ovog rada je da se utvrdi u kojoj meri se sprovodi proces stratejskog planiranja marketinga u odabranim hostelima u Novom Sadu, kao i koliko su vlasnici ovih objekata usmereni na formulisanje i implementaciju razvojnih strategija kao krajnjeg rezultata ovog procesa.

**Ključne reči:** *hosteli, strategija, stratejsko planiranje marketinga, Novi Sad*

privrede gde hosteli kao relativno novi pojavni oblici smeštaja na turističkom tržištu grade svoju poziciju.

Hostel predstavlja vrstu ugostiteljskog objekta za smeštaj, nedavno uvedenu u domaće propise o razvrstavanju (Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, „Sl.glasnik RS”, br. 48/2012 i 58/2016). To je rezultat prilagođavanja potrebama tržišta koje je pokazalo veliko interesovanje za ovu vrstu smeštaja što je izazvalo otvaranje velikog broja hostela, pre svega u većim gradovima pa i u Novom Sadu. Hostel predstavlja ugostiteljski objekat za pružanje usluga smeštaja u kojem se po pravilu iznajmljuje ležaj u višekrevetnim sobama (Kosar, 2015).

Obeležja hostela (Krešić, Miličević, 2010):

- Hosteli su objekti namenjeni smeštaju turista mlađe životne dobi i njihov broj je iz godine u godinu je sve veći. To se najviše očituje kroz rast broja nezavisnih hostela koji čine blizu 70% hostelske ponude u svetu, a ima ih oko 15000 hiljada;
- Struktura vlasništva u hostelima je uglavnom privatna; takođe, hostelima mogu da upravljaju i neprofitne organizacije pod uslovom da su hosteli članovi hostelskih udruženja;
- Hosteli su uglavnom locirani u većim urbanim centrima, sa kapacitetom od 50 do 200 ležajeva;
- Najveći broj hostela izgrađen je tokom poslednje decenije, što upućuje na to da su hosteli mladi turistički objekti u poređenju sa hotelima čija je prosečna starost značajno veća.
- U cilju prilagođavanja savremenim tržišnim tendencijama, hosteli vrlo često velike spavaonice preoblikuju u sobe sa 2 ili 3 ležaja i sopstvenim sanitarnim čvorovima;
- Hosteli prosečno zapošljavaju 15 radnika;
- Jedna osoba zaposlena u hostelu u proseku opslužuje 8,5 soba;
- Mladi najduže borave u hostelima u Australiji i Okeaniji, a najkraće se zadržavaju u hostelima u Evropi, sa prosečnom dužinom boravka od 3,5 dana;
- Najvažniji kanal prodaje, kao i najznačajniji izvor informacija o smeštaju u hostelima je internet;
- Radi se uglavnom rana rezervacija smeštaja;
- U strukturi prihoda hostela najveći deo zauzimaju prihodi ostvareni od smeštaja, odnosno noćenja, a pojedini hosteli, pored toga dobar deo prihoda ostvaruju i kroz pružanje ugostiteljskih usluga;

- Cene u hostelima značajno variraju, što zavisi od regiona gde se hostel nalazi, kao i kojoj vrsti pripada pa tako u proseku cena ležaja u velikim spavaonicama je 1,7 puta jeftinija od cene ležaja u standardnoj dvokrevetnoj sobi u hostelu;
- Popunjenost smeštajnih kapaciteta u hostelima na godišnjem nivou iznosi u proseku nešto ispod 50% .

Osnovni cilj rada je da se u teorijskom i metodološkom smislu polazeći od odgovarajućih osnova u funkcionisanju hostela ukaže na neophodnost strategijskog marketing planiranja u ovim preduzećima, utvrdi nivo sprovođenja istog, kao i angažovanost vlasnika na formulisanju adekvatnih strategijskih alternativa, a sve u cilju adekvatnijeg pozicioniranja ovih objekata na turističkom tržištu.

## 2. METODOLOGIJA

Prikupljanje primarnih podataka za ovo istraživanje obavljeno je terenskim radom, koji se odnosio na direktan razgovor - intervju sa vlasnicima odabranih hostela („Kutak”, „Terasa”, „Rookies” i „Downtown”) u Novom Sadu. Intervju se sastojao od 32 pitanja vezana za menadžment i marketing ovih ugostiteljskih preduzeća, gde se 9 pitanja odnosilo na planiranje strategijskog marketinga i poslovanja objekata. Intervju je rađen u julu 2019. godine. U toku istraživačkog procesa, korišćeno je nekoliko drugih metoda: istraživanje primarne i sekundarne građe, analitički i sintetički metod, komparativni, kritički i deskriptivni metod. Proučavanje sekundarne građe predstavlja temeljni proces istraživačkog postupka i pisanja ovog rada (Feifan Xie, 2006) i podrazumevao je analizu domaće i inostrane literature iz ove oblasti, kao i sistematizovanje podataka Republičkog zavoda za statistiku i podataka dobijenih od Turističke organizacije Novog Sada.

## 3. ZNAČAJ HOSTELA ZA RAZVOJ TURIZMA U NOVOM SADU

Portfolio turističkih proizvoda Novog Sada se zasniva na prethodno utvrđenoj resursno- atrakcijskoj osnovi (prirodnim i antropogenim resursima), kao i na dosad izgrađenom imidžu grada. Dobijanje statusa Evropske prestonice kulture i Evropske prestonice mladih u velikoj meri opredeljuje predstojeći fokus u razvoju turističkih proizvoda Novog Sada i kreiranja specifičnog miksa doživljaja koji će se nuditi turistima. U

tom smislu manifestacije i događaji su prepoznati kao jedan od vodećih turističkih proizvoda grada u najznačajnijim strateškim dokumentima na nivou Grada, Pokrajine i Republike (Program razvoja turizma Grada Novog Sada do 2022. godine, Marketing plan razvoja turizma Vojvodine, Strategija razvoja turizma Srbije, 2016-2022). Naravno, nemaju svi događaji i manifestacije isti potencijal privlačenja posetilaca, posebno onih koji noće u Novom Sadu, ali je njihova brojnost i raznovrsnost svakako dobar osnov za dalji razvoj ovog proizvoda. U gradu se godišnje održi oko 150 različitih manifestacija (Turistička organizacija Novog Sada, 2019).

Od najznačajnijih i najposećenijih manifestacija koje se održavaju u Novom Sadu, svakako su: „Egzit” („Exit”), „Sinema Siti” („Cinema City”), „Sterijino pozorje”, „Poljoprivredni sajam”, „Srpska nedelja mode” („Serbia Fashion Week”), itd. Takođe, u Novom Sadu se već nekoliko godina organizuje regionalni sajam omladinskog turizma, „Youth Fair” koji okuplja najatraktivnije omladinske destinacije Balkana (kao i festivale, klubove, centre za ekstremne sportove i mnoge druge neotkrivene atrakcije regiona), turističke organizacije i turističke agencije koje se bave promocijom omladinskog turizma kao i nevladine organizacije koje se bave regionalnim povezivanjem mladih na području Zapadnog Balkana. Sajem se održava svake godine nekoliko dana pred Egzit. Upravo u ovom periodu zabeležen je najveći broj gostiju, a samim tim i mladih koji predstavljaju glavnu ciljnu grupu hostela. Da je Novi Sad usmeren ka razvoju omladinskog turizma upućuju i rezultati istraživanja koje je sprovedeno za potrebe izrade Programa razvoja turizma Grada Novog Sada 2018-2022, gde je u istraživanje bilo uključeno 1202 ispitanika (turista) koji su boravili u Novom Sadu od juna do septembra 2017.godine. Prosečna starost ispitanika je 27,96 godina (raspon 18-64 godine) (Program razvoja turizma Grada Novog Sada 2018-2022). Vodeća svetska organizacija za omladinski turizam (WYSETC - World Youth Student & Educational Travel Confederation) mlade ljude definiše kao osobe između 16 i 29 godina života (<https://www.wysetc.org/>).

Prvi hostel u Srbiji registrovan je 2007.godine (Republički zavod za statistiku, 2008). Prvih godina to su uglavnom bili studentski i učenički domovi koji su se tokom letnjih meseci (raspusta) koristili u turističke svrhe. 2011. godine dolazi do značajnijeg rasta broja hostela u zvaničnoj statističkoj evidenciji (Republički zavod za statistiku, 2012) pa se pretpostavlja da se od tada pojavljuju objekti koji tokom cele kalendarske godine pružaju usluge smeštaja i koji su registrovani za obavljanje ugostiteljske delatnosti. Važno je napo-

menuti da se i u periodu (2012-2018) pojavljuje Egzit kamp kao posebna vrsta objekta u statističkim podacima (Republički zavod za statistiku, 2013-2018) gde se ova vrsta smeštajnih objekata se evidentira kao hostel. Prema podacima Turističke organizacije Novog Sada, u gradu postoji 50 nekategorisanih objekata: hostela, prenoćišta, vila, gostiona i soba. Od toga hosteli čine 30%. Tabela 1. sistematizuje strukturu hostelskog smeštaja u Novom Sadu u 2019.godini.

**TABELA 1.** Broj soba i ležajeva u hostelima u Novom Sadu u 2018. godini

Broj hostela	Broj soba	Broj ležajeva
15	93	404

IZVOR: Turistička organizacija Novog Sada, 2019.

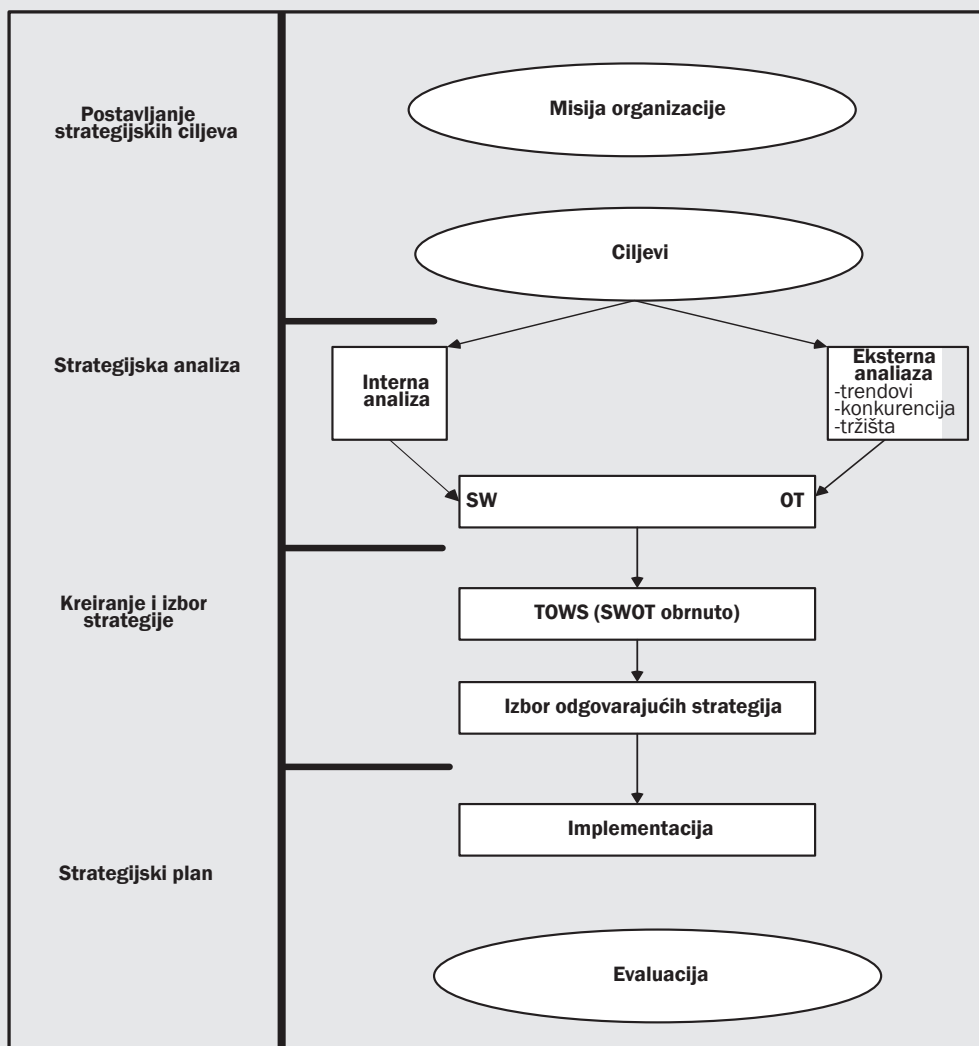
Kao što je prikazano u Tabeli 1. na prostoru Novog Sada posluje 15 hostela. Ukupan kapacitet je 93 sobe i 404 ležaja. Polovina hostela ima kapacitet 20-30 ležajeva; dok dva hostela imaju kapacitet preko 50 ležajeva (Podaci dobijeni od Turističke organizacije Novog Sada, 2019). U proseku hosteli u Novom Sadu imaju 26 ležajeva (Podaci dobijeni od Turističke organizacije Novog Sada, 2019). Postavlja se pitanje: Kako ovi hosteli rade i na koji način upravljaju prihodima? Kolika im je iskorišćenost kapaciteta?; što svakako dalje opredeljuje formulaciju ciljeva ovih smeštajnih objekata u budućnosti. Kad je u pitanju upravljanje prihodima smeštajnih kapaciteta dva su indikatora ključna: prosečna cena sobe (smeštaja) i prihod po raspoloživoj sobi (Nikolić, 2007). Prosečna cena sobe (Average Daily Rate – ADR) je ključni racion u smeštajnoj industriji i pokazuje prosečnu cenu sobe, često je nazivan prosečna dnevna cena ili jednostavno ADR. Mnogi vlasnici smeštajnih objekata pa i hostela vide u relacijama stepena iskorišćenosti kapaciteta brzi indikator aktivnosti i moguće performanse. Ostali gledaju na ADR kao na indikator kvaliteta svojih poslovnih operacija (Čerović i Knežević, 2019). Kombinovanje stepena iskorišćenja kapaciteta i ADR u ekonomici hotelijerstva je poznato kao ReVpar (Revenue per Available Room), odnosno prihod po raspoloživoj sobi (Nikolić, 2007). Upravljanje prihodima bi trebalo ugostiteljskom preduzeću da pomogne u povećanju prihoda i u postizanju dugoročne profitabilnosti (Spasić i Čerović 2016). Terensko istraživanje je pokazalo da se iskorišćenost kapaciteta hostela na godišnjem nivou se kreće 25%-35%, gde je kod svih hostela evidentno najveća iskorišćenost u letnjim mesecima 60%-65%, dok su hosteli najmanje popunjeni u februaru i martu 15%-20%.

#### 4. PROCES STRATEGIJSKOG PLANIRANJA MARKETINGA

Zbog svojih benefita i prednosti, strateški marketing u turističkoj industriji postaje sve važniji, kako sa teorijskog (akadenskog) aspekta, tako i sa primenjenog (praktičnog). Međutim, u literaturi je identifikovan nedostatak bavljenja ugostiteljsko-turističkih preduzeća strateškim marketinškim pitanjima (Bagnall, 1996; Riege & Perri, 2000; Tsiotsou & Ratten, 2010). Ključni razlog za to je taj što se donedavno marketing u turizmu i hotelijerstvu fokusirao ne na potrošača, već na destinaciju ili prodajno mesto, sa marketinškim strategijama koje se odnose na ponuđene proizvode (Williams, 2006). Kako je marketing u turističkom sektoru napredovao i razvijao se, pažnja turističke ponude se usmerila na heterogenost turističkih potreba, želja, sklonosti, motivacije i ponašanja. U današnje vreme potrošači su više osvešćeni i pronicljivi u svojim rasuđivanjima, tražeći superiorne vrednosti turističkih usluga. Pored toga, tehnološki napredak (npr. Web 2.0 i Web 3.0) je transformisao potrošače turizma u aktivne proizvođače turističkih usluga (Tsiotsou & Ratten, 2010) i ko-stvaraocce vrednosti (Vargo & Lusch, 2004). Danas, kada na savremenom turističkom tržištu vlada velika konkurencija koja nameće potrebu osmišljavanja i usmeravanja kvalitetno drugačijeg razvoja turizma, nemoguće je zamisliti dalji napredak bez dobro osmišljenog marketinškog instrumentarija i stalnog unapređenja kvaliteta ponude kako bi se zadovoljila sve zahtevnija turistička tražnja (Radnić i Gračan, 2003). Dakle, ugostiteljsko-turistička preduzeća i destinacije shvataju da moraju da modifikuju svoje strategije kako bi odgovorile na promene na turističkom tržištu (Tsiotsou & Ratten, 2010). Praktičari i teoretičari strateškog marketinga već dugi niz godina pišu o važnosti stratejskog marketinga i koristima koje organizacije imaju od primene procesa stratejskog planiranja istog (Armstrong & Kotler, 2011; Bergeron et al, 2004; Cravens 2009; Cravens & Piercy 2012; David, 2011; Greenley 1986; Johnson et al 2008; Kotler and Keller 2009; McCarthy 2009; Morgan et al, 2000; Parnell 2000; Perreault et al, 2008; Pride and Ferrell 2010; Rajaratnam & Chonko 1995; Stanton, 2008). Prema Perreault et al. (2008), stratejsko marketing planiranje podrazumeva pronalaženje atraktivnih prilika za rast na tržištu i razvoj strategije koje određuje ciljno tržište, omogućava stvaranje profita i utvrđuje marketing miks. Proces stratejskog marketing planiranja uključuje niz aktivnosti koje pomažu organizacijama da postavljaju stratejske ciljeve i formulišu stratejske planove za njihovo postizanje

(Ayub et al, 2013). Sasvim je izvesno da opstanak na turbulentnom turističkom tržištu pored ostalog, u velikoj meri zavisi i od planskih aktivnosti ugostiteljsko-turističkih preduzeća. Ali one se bitno razlikuju od planskih aktivnosti u drugim privrednim oblastima, upravo zbog izražene heterogenosti turizma (Ilić, Stefanović, 2018). Dakle, stratejsko marketing planiranje u ugostiteljsko-turističkim preduzećima treba da da odgovor na ključna pitanja: Zašto su neka preduzeća konkurentnija od drugih? Kako nadmašiti druge? To utiče na uspeh ili neuspeh preduzeća. Kotler & Keller (2009) i Armstrong & Kotler (2013) naglašavaju da stratejski marketing plan uključuje postavljanje ciljnih tržišta i predloga vrednosti koji će biti ponuđeni na osnovu analize najboljih prilika na tržištu. Marketing plan je centralni instrument za usmeravanje i koordinaciju marketinških napora jedne organizacije, a sadržaj marketing plana uključuje postavljanje trenutnih ciljeva, strategija, akcionog programa, budžeta, implementacije i kontrole (Ogumokun & Chen Hsin Rang, 2012). Nepostojanje marketinškog plana rezultiraće širokim spektrom mogućih posledica po preduzeća u turističkoj delatnosti. Za hotel, to može na primer značiti neuspeh u iskorišćavanju potencijalnih tržišta rasta i drugih novih marketinških prilika, kao i problema sa potražnjom tokom perioda van sezone. To u velikoj meri utiče na profitabilnost hotela. Imati marketinški plan, ne znači imati i uspeh, ali eliminiše mnoge rizike i čini preduzeće spremnijim i manje ugroženim od strane konkurenata (Cooper et al., 2008). U pojedinim naučnim radovima postoje pokazatelji da su ugostiteljsko-turistička preduzeća koja imaju veće učešće članova organizacije u procesu strateškog planiranja uspešnija (Harrington, 2004; Peng & Littelljohn, 2001). Aldehayyat (2011) u svom istraživanju ukazuje da je učešće generalnog menadžera u procesu stratejskog planiranja češće kod manjih hotela, dok je učešće nižih nivoa menadžmenta češće u većim hotelima. Moguće objašnjenje ograničene uključenosti nižih nivoa menadžmenta u malim hotelima kako navodi ovaj autor ukazuje na nedostatak visoko kvalitetnih resursa. U radu američkih autora (Edgell, Kurtis & Agarwal, 2000) dat je novi pristup strateškom marketingu planiranju u turističkoj industriji. Naglašava se kvalitet, efikasnost, i efektivnost u procesu marketinga. Predstavljeni okvir pokazuje menadžerima prodaje kako da analiziraju svoje tržište i razviju strateški marketinški plan za povećanje prodaje u svojim ciljnim grupama (Edgell, Kurtis & Agarwal, 2000). David (2011) i Cravens (2009) identifikuju analizu okruženja, postavljanje ciljeva, dizajn strategije, implementaciju i kontrolu u procesu stra-

SLIKA 1. Faze procesa strategijskog planiranja marketinga



IZVOR: Prilagođeno prema (Cashman, Arts Council England, 2010 i Popesku, 2018).

tegijskog planiranja marketinga. Pregled relevantne literature o procesu strategijskog marketing planiranja (Popesku, 2018; Cashman, 2010; Armstrong & Kotler 2011; Cravens 2009; Cravens and Piercy 2012; Johnson et al 2009; Kotler and Keller 2009; McCarthy 2009; Parnell 2000; Perreault et al 2008; Pride and Ferrell 2010; Stanton 2008) pokazuje da proces sadrži ili implicitno ili eksplicitno sledeće komponente: analiza sredine; postavljanje ciljeva; formulisanje marketing strategije; akcioni programi; implementacija i kontrola.

Na Slici 1. prikazane su faze strategijskog planiranja marketinga (prilagođeno prema Cashman, Arts Council England, 2010 i Popesku, 2018). Na osnovu ove postavke u daljem delu rada sprovedeno je istraživanje ovog procesa u odabranim hostelima u Novom Sadu.

#### 4.1. Definisane misije

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak ugostiteljsko-turističkog preduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih preduzeća, a posebno od konkurencije. Ona treba da predloži osnovne razloge postojanja ugostiteljsko-turističkih preduzeća (Vukosav, 2016). Dakle, misija definiše osnovnu funkciju hostela i odgovara na pitanja: Šta je naš posao?, Ko su naši gosti?, Šta je našem gostu važno? i Šta za naš hostel predstavlja vrednost? (Krešić i Miličević, 2010). Dobro definisana misija usmerava odluke o strategijskoj viziji i strategijama, te predstavlja osnovu za sprovođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji. Ona izražava i etičke principe poslovnog ponašanja koji će se primenjivati u poslovanju preduzeća (Milisavljević, 2012). Dobro definisana misija usmerava strategijsko

razmišljanje i odlučivanje, daje granice ili okvir poslovanja preduzeća i doprinosi koordinaciji celokupne aktivnosti preduzeća u prostoru i vremenu (Bartkus, 2000).

Na osnovu onoga što smo utvrdili terenskim istraživanjem, u razgovoru sa vlasnicima hostela formulišaćemo misiju koja delimično može da se primeni na sve hostele koji su predmet istraživanja jer su slična preduzeća imaju veoma slične ciljeve.

**Misija: Pružanje nezaboravnog hostelskog iskustva gostu na taj način** što ćemo **staviti njegovo zadovoljstvo i sigurnost na prvo mesto.**

Iako hosteli koji su predmet analize imaju sličnu svrhu poslovanja, ipak se u nekim pojedinostima razlikuju jedni od drugih, što svakako i jeste suština misije. Svaki navedeni hostel ima svoje načine da je i ostvari pa smo na terenu uočili sledeće:

- Hostel „Kutak” više bazira svoju uslugu na smeštaj, odnosno kvalitet i opremljenost soba.
- Hostel „Rookies” koji ima i kafe bar u sklopu svog hostela ostavlja utisak veoma prijateljske atmosfere na kojoj između ostalog i bazira svoje poslovanje kao i na dodatni sadržaj.
- Hostel „Terasa” pored kvalitetne opremljenosti soba bazira svoje poslovanje na zadovoljstvu gostiju u svakom smislu. Vlasnik ima i ulogu konsijerža.
- Hostel „Downtown” se pored zadovoljavajućeg kvaliteta soba više bazira na sam ambijent, dodatni sadržaj i iskustvo gosta dok provodi vreme u njemu.

#### 4.2 Ciljevi

Sa aspekta planiranja ciljevi predstavljaju skup planova višeg hijerarhijskog nivoa koji proizilaze iz misije i vizije turističko-ugostiteljskog preduzeća (Vukosav, 2016). Dakle, ciljevi preduzeća predstavljaju razradu prethodno utvrđene misije u cilju usmeravanja procesa upravljanja, kao i strategijskog planiranja marketinga u turističkim i ugostiteljskim preduzećima (Popesku, 2018). Klasifikacija ciljeva u turizmu i ugostiteljstvu se može izvršiti na osnovu različitih kriterijuma, a za potrebe ovog rada korišćen je kriterijum (prema nivou organizacije) (Mašić, 2009). U tom smislu vlasnici hostela identifikovali su sledeće ciljeve u poslovanju svojih objekata:

Strategijski ciljevi analiziranih hostela :

- povećanje prihoda za 15%- 20% i smanjenje troškova za 5%-10%;
- jačanje partnerstva sa turističkim agentima;

- razvoj konkurentske prednosti konstantnim praćenjem promena na tržištu i fleksibilnošću u poslovanju;
- eliminisanje sezonalnosti u poslovanju;
- konstantna ulaganja u promociju radi povećanja procenta popunjenosti kapaciteta;
- praćenje promena u zahtevima i potrebama ciljnih segmenata hostela.

Operativni ciljevi analiziranih hostela:

- Vođenje tačne evidencije o broju dolazaka i noćenja;
- Povećanje procenta popunjenosti kapaciteta za 5%-10% u odnosu na prošlu godinu;
- Brži odgovor na zahtev za rezervaciju;
- Smanjenje tekućih troškova za 5%;
- Održavati nivo ljubaznosti.

#### 4.3. SWOT analiza i TOWS matrica

Na osnovu susretanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment organizacije (re)definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine, tako i za njene pojedine organizacione delove, jedinice i područja (Čerović, 2009; Baker, 2000; Helms & Nixon; 2010, Meredeth, Fred & Forrest, 2016). Glaister & Falshav (1999) uočavaju da je SWOT analiza veoma rasprostranjen i važan instrument u strateškom planiranju marketinga. SWOT analiza je efikasan alat za samoevaluaciju koji pomaže menadžmentu ugostiteljskih preduzeća da formuliše adekvatne strategije, a sve u cilju zadržavanja sadašnjih turista i privlačenja više potencijalnih turista (Lin, 2016). Uprkos važnosti SWOT analize u strateškom marketinškom planiranju i odlučivanju (Agarwal, Grassl, & Pahl, 2012) tvrde da ona ima i određene nedostatke koji su s njom povezani, tj. oslanja se na subjektivnu procenu, nedostaje kvantifikacija i prognostička moć, pa ponekad šteti performansama preduzeća. Početkom osamdesetih godina prošlog veka razvijena je i TOWS matrica koja analizira iste faktore kao i SWOT analiza, samo polazi od eksternih faktora, tj. obrnutim redosledom u odnosu na metodološki pristup SWOT analize (Wechrich, 1993).

TOWS matrica je, dakle, instrument usmeren ka spoljašnjim šansama i pretnjama i internim snagama i slabostima. Sučeljavanjem eksternih (pretnje i šanse) i internih (slabosti i snage) faktora kroz TOWS matricu može se identifikovati nekoliko tipova mogućih strategija organizacionog ponašanja (Vukosav, 2016). Mnogi naučnici iz oblasti turizma i hotelijerstva su

primenjivali ovo analitičko sredstvo u svojim studijama; neki su se fokusirali na određeno preduzeće ili sektor u smeštajnim objektima, a drugi su se fokusirali na celokupno hotelijerstvo u određenoj zemlji. Tako su Bleri & Kapetaniou (2008) analizirali hotel Holiday Inn u Grčkoj. Kee & Ghosh (1990) analizirali su hotele u Singapuru i preporučili određene strategije za njihov dalji razvoj, a Simons & Namasivaiam (1999) obavili su 7 telefonskih intervjua sa vlasnicima hotela sa sedištem u SAD kako bi sagledali pretnje i mogućnosti sa kojima se susreću njihova preduzeća. Studija kineskih naučnika Yu & Gu (2005) je imala za cilj da istraži kinesko hotelijerstvo koristeći SWOT analizu i TOWS matricu i to je je prva studija koja je analizirala reforme hotelijerstva u Kini.

#### 4.4. Primena TOWS matrice na primeru odabranih hostela

U Tabeli 2. biće prikazane opasnosti i mogućnosti, kao i snage i slabosti na primeru analiziranih hostela u Novom Sadu. S' obzirom na sličnost u poslovanju, biće urađena jedna TOWS matrica za sva četiri hostela.

Na osnovu analize snage, slabosti, kao i mogućnosti i opasnosti sa kojima se susreću ovi smeštajni objekti može se zaključiti da hosteli trenutno ne ostvaruju *željene* rezultate pre svega zbog neiskorišćenosti kapaciteta prouzrokovane situacijom u okruženju i nemarom od strane nadležnih organa prema sve većem broju nelegalnih objekata za smeštaj. Uz to jedna od retkih slabosti je problem fluktuacije zaposlenih zbog sezonalnosti. Sa druge strane, činjenica je da su se hosteli udružili u jedan vid klastera gde pomažu jedni drugima i bore se protiv crnog tržišta. Uticaji iz spoljnog okruženja poput razvijanja grada u ozbiljnu turističku destinaciju i produženje sezone se pozitivno odražavaju na poslovanje ovih hostela, dok neadekvatna strategija razvoja turizma na nivou države kao i zakoni i propisi koji nedovoljno podržavaju razvoj turizma i hotelijerstva mogu predstavljati pretnju u poslovanju.

Na osnovu TOWS matrice definisane su adekvatne strategije čija implementacija treba da rezultira poboljšanjem poslovanja i razvojem hostela u budućnosti. Prema uočenim prednostima i prilikama iz poslovnog okruženja, preporučuje se SO strategija koja podrazumeva jačanje svesti hostela o zaštiti životne sredine, jačanje konkurentske prednosti razvojem usluga, plasman postojećih turističkih proizvoda na dosad nepokrivena tržišta, privlačenje novih tržišnih

segmenta ka programima koje do sad nisu imali u svom porfoliju.

Sa druge strane, neophodno je minimizirati nepovoljne uticaje okoline (pretnje iz okruženja), a u tu svrhu je sugerisana ST strategija koja podrazumeva održavanje dobrih odnosa sa ostalim hostelima u udruženju i unapređivanje njihovih ciljeva, unapređenje partnerskog odnosa sa njima, usmeravanje sopstvenih mogućnosti u pravcu rasta i razvoja, formiranje novih turističko-ugostiteljskih proizvoda koji bi bili u skladu sa tendencijama na turističkom tržištu, odnosno potrebama i zahtevima turističke tražnje.

Pored toga, WO strategija koja koristi prilike iz okruženja, a minimizira slabosti hostela podrazumeva uspostavljanje bolje saradnje sa Turističkom organizacijom Novog Sada, smanjivanje sezonalnosti, permanentnu edukaciju zaposlenih o najnovijim trendovima u ugostiteljstvu, modernizovanje sadržaja hostela i pojednostavljenje poslovanja, efikasnost u rešavanju problema.

Veoma važan efekat u poslovanju takođe ima i WT strategija koja nastoji da minimizira negativne uticaje iz okruženja, kao i slabosti hostela. U slučaju analiziranih hostela WT strategija podrazumeva korekciju cena u delovima godine kada je poslovanje slabije (van sezone), revidiranje portfolija – i u skladu sa tim zadržati se na postojećoj strukturi turističkih proizvoda, na svim nivoima smanjivati troškove do donje granice kvaliteta usluge (ušteda na energentima, zaposlenima), maksimalno iskorišćenje postojećih resursa na najefikasniji način.

Hosteli kao preduzeća turističke i ugostiteljske privrede se susreću sa mnogobrojnim turbulencijama i promenama koje se dešavaju na turističkom tržištu. Zakonske regulative su i dalje nedovoljno jasne i striktno po pitanju samih hostela pa se na tržištu javljaju objekti za smeštaj koji ne ispunjavaju ni minimalne uslove za obavljanje ugostiteljske delatnosti, a posluju preko određenih internet platformi i time ugrožavaju hostele koji su te uslove ispunili. Iako je nelojalna konkurencija, vlasnici hostela i dalje ulažu u svoje hostele, uglavnom od sredstava iz prihoda kako bi unapredili svoje usluge. Sve ovo ukazuje na neophodnost strateškog planiranja marketinga i strateškog pristupa u daljem razvoju ovih smeštajnih objekata. Savremeni menadžeri procesom strategijskog planiranja marketinga svojih preduzeća doprinose celokupnoj strategiji razvoja destinacije što prevazilazi pojedinačne interese vlasnika hostela i prerasta u opšti interes zemlje.

TABELA 2. TOWS matrica na primeru odabranih hostela

	<b>Oportunities</b>	<b>Threats</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* promene potreba i ukusa turista (kraći odmori više puta godišnje, sve češće posete gradskim destinacijama...),</li> <li>* širenje asortimana usluga (npr. izgradnjom dodatnih objekata),</li> <li>* pojačano učešće na tržištu korišćenjem određenih propagandnih sredstava,</li> <li>* komercijalizacija ovakvog tipa smeštajnih kapaciteta,</li> <li>* omladinski, rekreativni, izletnički i ekoturizam u trendu,</li> <li>* razvijanje Novog Sada kao turističke destinacije,</li> <li>* poboljšan imidž Srbije na inostranom turističkom tržištu,</li> <li>* ukidanje viznog režima građanima NR Kine za ulazak u Srbiju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* nestabilna političko-ekonomska situacija,</li> <li>* sezonalnost,</li> <li>* opasnost od supstitucije (pojava privatnog nelegalnog smeštaja),</li> <li>* neadekvatna strategija razvoja turizma na nivo države,</li> <li>* zakoni i propisi koji nedovoljno podržavaju razvoj turizma i hotelijerstva,</li> <li>* odnos Turističke organizacije Novog Sada prema hostelima.</li> </ul>
<b>Strengths</b>	<b>SO strategija</b>	<b>ST strategija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* dobra lokacija svih hostela u gradu,</li> <li>* povezanost hostela između sebe stvarajući jedan vid klastera u Novom Sadu,</li> <li>* svest o održivom razvoju</li> <li>* entuzijazam i ljubaznost osoblja zaposlenih u hostelima,</li> <li>* pozitivna mišljenja korisnika o kvalitetu pruženih usluga, kao i zadovoljstvo lokacijom, ljubaznošću i brigom zaposlenih</li> <li>* prisutnost vlasnika u poslovnim operacijama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* svest hostela o zaštiti životne sredine doprinosi privlačenju sve većeg broja ekološki savesnih putnika,</li> <li>* rad na sticanju konkurentske prednosti na tržištu kroz različite poslovne aktivnosti,</li> <li>* plasman novih turističkih proizvoda na tržištima na kojima su hosteli već poznati ili postojeći portfolio proizvoda usmeriti na nepokrivena tržišta,</li> <li>* kreiranje takvih programa koji bi predstavljali novinu na tržištu i privukli nove ciljne grupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* održavanje dobrih odnosa sa ostalim hostelima u udruženju i unapređivanje njihovih ciljeva,</li> <li>* unapređenje partnerskih odnosa,</li> <li>* formiranje novih turističko-ugostiteljskih proizvoda skladu sa tendencijama na turističkom tržištu, potrebama i zahtevima turističke tražnje, a u skladu sa sopstvenim resursima za rast i razvoj.</li> </ul>
<b>Weaknesses</b>	<b>WO strategija</b>	<b>WT strategija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* fluktuacija zaposlenih</li> <li>* nedovoljna iskorišćenost kapaciteta</li> <li>* nedovoljno sadržaja (parking mesta, menjačnica i sl.)</li> <li>* skroman enterijer</li> <li>* nedovoljna afirmacija ovog tipa smeštajnih kapaciteta u javnosti</li> <li>* loša saradnja sa Turističkom organizacijom Novog Sada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* uspostavljanje bolje saradnje sa Turističkom organizacijom Novog Sada,</li> <li>* permanentna edukacija zaposlenih o najnovijim trendovima u ugostiteljstvu,</li> <li>* smanjivanje sezonalnosti,</li> <li>* modernizovanje sadržaja hostela i pojednostavljenje poslovanja, efikasnost u rešavanju problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* korekcija cena u delovima godine kada je poslovanje slabije (van sezone),</li> <li>* revidiranje portfolija – zadržati istu strukturu proizvoda,</li> <li>* smanjivanje troškova do donje granice kvaliteta usluge (ušteta na energentima, zaposlenima),</li> <li>* maksimalno iskorišćenje postojećih resursa na najefikasniji način.</li> </ul>

IZVOR: urađeno od strane autora, na osnovu intervjua sa vlasnicima hostela

#### 4.5. Predlog mogućih strategija u poslovanju odabranih hostela u Novom Sadu

Ugostiteljsko-turističkim preduzećima na raspolaganju stoji više različitih strategijskih alternativa koje se svrstavaju u dve osnovne grupe (ofanzivne i defanzivne) (Čerović 2009; Vukosav 2016). Prvima preduzeća „napadaju” turističko tržište, a primenom defanzivnih strategija preduzeća se „povlače na tržištu”. Nakon razgovora sa vlasnicima hostela i TOWS matrice odabir strategijskih alternativa u odabranim hostelima išao bi u pravcu odabira i primene ofanzivnih strategija i to: strategije rasta primenom strategije penetracije tržišta (dublji prodor na tržište) i strategije razvoja tržišta. U skladu sa finansijama trebalo bi implementirati i generičke strategije i to: strategiju diferenciranja turističkog proizvoda, gde bi se diferencijacija izvršila npr. uvođenjem doručka u ponudu. U savremenim uslovima poslovanja kada je ponuda zaista velika, diferenciranje (fizički ili psihološki) u odnosu na konkurenciju se nameće kao imperativ, a to se može ostvariti u kombinaciji sa strategijama rasta, kao i ostalim generičkim strategijama. Pružiti gostu „nešto” što drugi nemaju jeste ključ poslovnog uspeha. Strategija hostela je dugoročno orjentisana i zasnovana na planovima za učvršćivanjem na što boljoj poziciji na tržištu u budućem periodu. Strategiju nije dovoljno samo dobro formulisati već je neophodno istu implementirati, i kontrolisati njeno sprovođenje na pravi način kako bi se postigao uspeh.

#### 5. ZAKLJUČAK

Kao Evropska omladinska prestonica za 2019. godinu i Evropska prestonica kulture za 2021. godinu uz veliki broj svetski poznatih manifestacija Novi Sad je ozbiljna gradska turistička destinacija u nastajanju koja postaje sve konkurentnija na turističkom tržištu i kao takva može da parira poznatim evropskim gradskim turističkim destinacijama. Na osnovu analize sprovedene na primerima odabrana četiri hostela može se zaključiti da vlasnici/menadžeri razmišljaju strateški,

sa jasnom i precizno utvrđenom misijom. Postavljaju sebi izazovne ali ne i nedostižne ciljeve što će se pozitivno odraziti kako na poslovanje navedenih hostela, tako i na razvoj celokupne gradske destinacije. Iako se postavlja pitanje rentabilnosti hostela, a izbor nekih defanzivnijih strategijskih alternativa se činio kao logičan, hosteli nastavljaju da prate razvoj Novog Sada kao turističke destinacije i shodno tome kao i situaciji na tržištu biraju ofanzivnije strategijske alternative. Sve više se investira u hostele jer zahtevaju mnogo manje ulaganja nego neki drugi objekti za smeštaj, a samim tim se podiže kvalitet usluga koje se u njima pružaju. Prisutna je konkurencija koja pozitivno utiče na razvoj objekata tako što ih uvek održava budnim i spremnim za preduzimanje novih strateških koraka kako bi opstali i unapredili svoje poslovanje, a to se pozitivno odražava i na goste koji se ne osećaju zapostavljeno. Hosteli koji su bili predmet istraživanja orjentisani su na maksimalno zadovoljavanje potreba svojih gostiju. To govori da su svesni svrhe svog postojanja i da će na veoma nestabilnom tržištu opstati i obezbediti prostor za razvoj samo uz pomoć strategijskog načina razmišljanja, strategijskog planiranja marketinga, te racionalnog i pravovremenog odlučivanja i odgovornim ponašanjem prema resursima. Poslovanje hostela u Novom Sadu otežava primetna sezonalnost koja uzrokuje neravnomerno raspoređen turistički promet na godišnjem nivou. Neravnomeran promet utiče na česte promene u organizaciji hotelskih preduzeća iz čega proizilazi fluktuacija zaposlenih koja nije poželjna kada se žele postizati visoki rezultati jer su zaposleni ti koji implementiraju strategiju u praksi i ostvaruju postavljene ciljeve preduzeća. Strategija razvoja Novog Sada kao destinacije usmerena je upravo na produženje turističke sezone na celu godinu zahvaljujući raznim kulturnim i sportskim manifestacijama kao i promociju grada kao destinacije na raznim turističkim sajmovima. To bi trebalo pozitivno da se odrazi i na poslovanje hostela, pa se može očekivati udruživanje svih nosioca ugostiteljsko turističke ponude kako bi zajedničkim snagama došli ka postizanju ciljeva koji su od opšteg interesa.

## Reference

1. Agarwal, R., Grassl, W. & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12-21.
2. Aldehayyat, J.S. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 192-199.
3. Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Marketing: An introduction* (12th ed.). New Jersey: Upper Saddle River, Pearson Education.
4. Ayub, A., Razzaq, A., Salman Aslam, M., & Iftekhar, H. (2013). A conceptual framework on evaluating swot analysis as the mediator in strategic marketing planning through marketing intelligence. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 91-98.
5. Bagnall, D. (1996). Razor gang creates tourism jitters. *The Bulletin*, 25, 46.
6. Baker, M. J. (2000). *Marketing strategy and management* (3rd ed.). New York: Palgrave.
7. Barktus, B., Glassman, M. & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors?. *Business Horizons*, 43(6), 23-28.
8. Bergeron, F, Raymond, L. & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information and Management*, 41(8), 1003-1020.
9. Blery, E. K. & Kapetaniou, E. (2008), Holiday Inn hotel: A case study from Greece. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*. 3(3-4), 308-320.
10. Cashman S. (2010). *Thinking Big a Guide to Strategic Marketing Planning for Arts Organizations*. London: Arts Council England.
11. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2008). *Tourism; Principles and Practice*. (fourth edition). Great Britain: Pearson Education Limited.
12. Cravens, W. (2009). *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
13. Cravens, W. & Piercy N. (2012), *Strategic marketing*. New York: McGraw-Hill Education.
14. Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za hotelski i turistički menadžment.
15. Čerović, S. i Knežević, M. (2019). *Menadžment u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
16. David, R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
17. Dess G.G., Lumpkin T.G. & Eisner B.A. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data status.
18. Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. (2008). *Strategic marketing: planning and control*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
19. Edgell, D., Kurtis, R. & Agarwal, A. (2000). Strategic Marketing Planning for the Tourism Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(3), 111-120.
20. Feifan, X. P. (2006). Developing industrial heritage tourism: A case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio. *Tourism Management*, 27(1), 1321-1330.
21. Filipović, V. i Janičić, R. (2010). *Strateški marketing*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
22. Glaister, K. W. & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning still going strong. *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
23. Greenley, G. E. (1986). Does Strategic Planning Improve Company Performance? *Long Range Planning*, 19(2), 101-109.
24. Harrington, R. (2004). The environment, involvement and performance: implication for the strategic process of food service firms. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 317-341.
25. Helms, M. M. & Nixon, J. (2010) Exploring SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
26. Ilić, B. S. i Stefanović, V. (2018). Planiranje kao element strategijskog menadžmenta u turizmu, *Trendovi u poslovanju*, 2(12), 11-18.
27. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Pearson Education Limited, Essex.
28. Kee, L. W. & Ghosh, B. C. (1990). Strategies for hotels in Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(1), 74-79.
29. Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
30. Kosar, L.J. (2015). *Osnove hotelijerstva*. Beograd: Viša hotelijerska škola.
31. Krešić, D. i Miličević, K. (2010). *Priručnik - kako osnovati i upravljati hostelom*. Zagreb: Hrvatski Ferijalni Savez.
32. Lin, X. (2016). Strategy analysis of a boutique and lifestyle hotel: a SWOT analysis. Retrieved from [http://broncoscholar.library.cpp.edu/bitstream/handle/10211.3/174609/XiaomeLin\\_Project2016.pdf?sequence=4](http://broncoscholar.library.cpp.edu/bitstream/handle/10211.3/174609/XiaomeLin_Project2016.pdf?sequence=4)
33. *Marketing plan razvoja turizma Vojvodine, INTERREG IPA CBC Hrvatska-Srbija 2014-2020*, (2014). Novi Sad
34. Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
35. Meredith, D., Fred, D. & Forest, D. (2016). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 1-12.

36. Mc Carthy, J. (2009). *Essentials of Marketing*. Illinois: Irwin, Homewood.
37. Milisavljević, M. (2012). *Strategijski menadžment: analiza, izbor i promena*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
38. Morgan, R. E., McGuinness, T. & Thorpe, E. R. (2000). The contribution of marketing to business strategy formation: a perspective on business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 341-62.
39. Nikolić, D. (2007). *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: FTTHM, Univerzitet Singidunum.
40. Ogunmokun, G. & Chen Hsin Tang, E. (2012). The Effect of Strategic Marketing Planning Behaviour on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms. *International Journal of Management*, 29(1), 159-169.
41. Parnell, J. A. (2000). Reframing the combination strategy debate: Defining forms of combination. *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 33-54.
42. Perreault, W.D., Cannon, J. P., & McCarthy, J. E. (2008), *Marketing: A marketing strategic planning approach*. New York : McGraw-Hill Higher Education.
43. *Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata*, („Sl.glasnik RS“, br. 48/2012 i 58/2016“).
44. Peng, W., Littelljohn, D., (2001), „Organisational communication and strategy implementation—a primary inquiry“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 13, No. 7*, str. 360–363.
45. Popesku, J. (2018), *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
46. Pride, W. M. & Ferrell, O. C. (2010). *Marketing Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.
47. *Program razvoja turizma Grada Novog Sada za period 2018-2022 godine*, (2018). Novi Sad.
48. Radnić, R. & Gračan, D. (2003). Uloga strategijskog marketinškog planiranja u repozicioniranju Opatijske rivijere na turističkom tržištu. *Tourism and hospitality management*, 9(1), 153-165.
49. Rajaratnam, D. & Chonko, L. B. (1995). The effect of business strategy type on marketing organization design, product-market growth strategy, relative marketing effort, and organization performance. *Journal of Marketing*, 3(3), 60-75.
50. *Republički zavod za statistiku, (2008-2018)*, Beograd
51. Riege, A. M. & Perry, C. (2000). National marketing strategies in international travel and tourism. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1290–1304.
52. Senić, R. i Senić, V. (2016). *Marketing Menadžment u turizmu*. Vrnjačka Banja: Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za turizam i hotelijerstvo.
53. Simons, T. & Namasivayam, K. (1999). The eye of the beholder: Hotel company CEO perceptions of threats and opportunities. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 354–370.
54. Spasić V. i Čerović S. (2016). *Ekonomsko finansijska naliza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
55. Stanton, W. (2008). *Fundamentals of Marketing*. New Jersey: John Wiley & Sons.
56. Starčević, M. (2014). *Strateško planiranje marketinga u ustanovama kulture*, Doktorska disertacija u rukopisu. Fakultet organizacionih nauka. Beograd
57. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016-2025*, (2016). Beograd.
58. *Turistička organizacija Novi Sad*, (2019). Interni podaci, Novi Sad.
59. Tsiotsou, R., & Ratten, V. (2010), „Future research directions in tourism marketing“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No. 4, str. 533–544.
60. Tsiotsou, R. & Goldsmith, R. (2012). *Strategic marketing in tourism services*. Bingley (UK): Emerald Group.
61. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
62. Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
63. Weihrich, H. (1993). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
64. Williams, A. (2006). Tourism and hospitality marketing: Fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 482–495.
65. Yu, L. & Gu, H. (2005). Hotel reform in China: A SWOT analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 153–169.
66. <https://www.wysetc.org/>

## Abstract:

### Strategic Marketing Planning - Case Study Hostels in Novi Sad

Svetlana Vukosav, Petar Sadžakov,  
Slobodan Čerović, Vuk Garača

Novi Sad as the European Youth Capital for 2019 and the European Capital of Culture for 2021, with a large number of world-renowned manifestations, becomes a city tourist destination for young people who are mostly users of this type of accommodation, which indicates that hostels have great significance in the development of tourism in Novi Sad. Hostels have only recently been introduced as a term in legal acts in the hospitality which is the result of adjusting to the needs of the market, which has shown a great interest in this type of accommodation in our area, and therefore caused the opening of a large number of hostels, especially in major cities. Like the rest of the hospitality and tourism enterprises, hostels are facing major business

challenges and a turbulent and dynamic business environment, which implies that much attention from owners and management must be directed to strategic marketing planning. Therefore, the aim of this paper is to determine the extent to which the strategic marketing planning process is being implemented in selected hostels in Novi Sad, as well as the extent to which the owners of these facilities are focused on formulating and implementing development strategies as the end result of this process.

**Keywords:** *hostels, strategy, strategic marketing planning, Novi Sad*

#### Kontakt:

**Svetlana Vukosav**, svetlana.vukosav@dgt.uns.ac.rs

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,  
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija

**Petar Sadžakov**, petar.sadzakov@yahoo.com

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,  
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija

**Slobodan Čerović**, scerovic@singidunum.ac.rs

Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija

**Vuk Garača**, vuk.garaca@dgt.uns.ac.rs

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,  
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija