

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

Magistarski rad:

**MOGUĆNOST ULASKA INOSTRANOG HOTELSKOG
OPERATORA NA TURISTIČKO TRŽIŠTE
NOVOG SADA**

Mentor:
Dr Krunoslav Čačić

Kandidatkinja:
Tatjana Vanić 2/2005

Beograd, 2014.

SADRAŽAJ

UVOD	iv
1. GLAVNE KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNOG HOTELSKOG POSLOVANJA	1
1.1. Poslovna orijentacija hotelskih preduzeća	1
1.2. Faktori nastanka i rasta međunarodnih hotelskih lanaca	6
1.3. Strukturni aspekti i glavna obeležja hotelskih lanaca i njihovih marki	7
1.4. Oblici rasta i razvoja hotelskih lanaca	13
1.4.1. Franšizing (franshizing)	16
1.4.2. Ugovor o upravljanju (management)	18
1.4.3. Spajanja i preuzimanja (mergers&aquisitions)	20
1.4.4. Zajednička ulaganja (joint venture)	21
1.4.5. Investicioni fondovi za nekretnine (REIT)	22
1.4.6. Strategijske alijanse ili savezi (strategic alliance)	22
1.4.7. Vremenski zakup (time-sharing)	23
1.5. Poslovno povezivanje kao alternativni vid rasta i razvoja hotelskog preduzeća	24
1.6. Uslovi poslovanja hotela u Srbiji i ulazak međunarodnih hotelskih lanaca	27
2. KARAKTERISTIKE RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI I VOJVODINI	30
2.1. Organizovanost turizma Srbije i Vojvodine	32
2.2. Koncept marketinga u razvoju turizma Vojvodine	36
2.3. Obim, dinamika i struktura turističkog prometa i prihoda u Srbiji i Vojvodini	41
2.4. Obim i struktura smeštajnih kapaciteta i devizni priliv od turizma Srbije i Vojvodine	45
2.5. Turistički proizvodi prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije	49
3. TURISTIČKO TRŽIŠTE I HOTELSKA INDUSTRIJA NOVOG SADA	55
3.1. Važniji pokazatelji privrede Novog Sada	56
3.2. Važniji pokazatelji razvoja turizma Novog Sada	63
3.2.1. Turističke atraktivnosti Novog Sada	63
3.2.2. Obim, dinamika i struktura turističkog prometa Novog Sada	65
3.2.3. Devizni priliv od turizma Novog Sada	67
3.2.4. Obim i struktura smeštajnih kapaciteta Novog Sada	69
3.2.5. Obim i namena boravišne takse na teritoriji Novog Sada	72

3.2.6. Strateška dokumenta za razvoj turizma Novog Sada	74
3.3. Benchmark analiza ključnih turističkih proizvoda	77
3.4. SWOT analiza turističkog tržišta Novog Sada	81
3.5. Mogućnost investiranja u Novi Sad	85
4. POLAZNE OSNOVE ZA ULAZAK INOSTRANOG HOTELSKOG OPERATORA NA TURISTIČKO TRŽIŠTE NOVOG SADA	90
4.1. Uloga javnog sektora u planiranju razvoja gradskog turizma	91
4.2. Hotelski operator i turističko tržište gradske destinacije	93
4.2.1. Opšte tržišne odlike hotelskog proizvoda	93
4.2.2. Koncept ulaska inostranog hotelskog operatora	95
4.2.3. Uloga marke i njena funkcija	98
4.2.4. Ljudski resursi	100
4.3. Primer inostranog hotelskog operatora Best Western International	102
5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	111
LITERATURA	113

UVOD

Rezultate koje turizam postiže postavljaju ga na visoko mestu u svetskoj ekonomiji, zajedno sa naftnom i automobilskom industrijom i kompjuterskom opremom. Prema navodima World Travel & Tourism Council, ukupan doprinos industrije putovanja i turizma u 2012. godini iznosio je 6.630 milijardi USD, a obezbedila (direktno i indirektno) je preko 261 miliona radnih mesta, što je činilo 8,7% od ukupnog broja zaposlenih u svetu¹. Kako je turizam kompleksna privredna delatnost možemo posmatrati i analizirati samo pojedine delove. U savremenim tokovima, hotelska industrija se kao takav deo „najbolje“ organizovala, što znači da pojedini hotelski operatori posluju u više zemalja širom sveta pod prepoznatljivim imenom, da imaju veliki obim poslova godišnje, a time i omogućavaju veći obim snabdevanja hotelskim uslugama.

U radu se polazi od karakteristika poslovnih aktivnosti hotelskih preduzeća na međunarodnom tržištu, odnosno njihovog rasta i razvoja. Jedna od važnih pretpostavki u radu je i veličina turističkog tržišta Novog Sada, kao i mogućnost ulaska hotela na konkretno tržište s obzirom da je ono uvek određeno i specifičnim faktorima postojećeg ambijenta za investiciona ulaganja. Dolaskom prepoznatljivog hotelskog imena otvaraju se mogućnosti u pozicioniranju i u oblikovanju adekvatnog imidža turističke destinacije.

Cilj rada je da pokaže značaj hotelske industrije kroz opis pojava i primera iz prakse, odnosno da se procene mogućnosti ulaska inostranog hotelskog operatora na turističko tržište Novog Sada kao važnog centra Vojvodine i Srbije, i da se predstave uslovi koje bi jedan hotelski operator imao u slučaju ulaganja ili ugovornog pojavljivanja u Novom Sadu i njegovoj okolini. Kako Novi Sad ima značajnu ulogu i mesto u pokrajinskim i republičkim razmerama, biće definisane osnove za eventualni dolazak stranog hotelskog preduzeća. Takođe, u radu se nalazi koncept i metode ulaska međunarodnih hotelskih lanaca, a kao primer – slučaj predstavljen je hotel Best Western.

Hipoteze:

1. Da Novi Sad u skladu sa Strategijom razvoja turizma Srbije i Marketing strategijom turizma Vojvodine ima podlogu za ulazak inostranih hotelskih organizacija i za njihovo angažovanje u daljem razvoju turizma, posebno na međunarodnom tržištu.

¹ Izvor: World Travel & Tourism Council, *Economic Impact 2013 – World*, London, 2013, str. 3-4.

2. Za ostvarivanje prethodnog, neophodna je odgovarajuća razvojna politika u pogledu ekonomije, tehnologije, upravljanja, ljudskih resursa i drugog. I u ovom slučaju Novi Sad raspolaže potrebnim, ali za sada, nedovoljno iskorišćenim potencijalima.

3. Realno je očekivati da će se u budućem razvoju naći više stranih hotelskih operatora, što bi znatno podiglo kvalitet usluga i poboljšalo poziciju Novog Sada kao turističke destinacije.

Polazni metod koji je korišten u istraživanju je deduktivni koji je omogućio da se ukaže na velike međunarodne hotelske lance i njihove poslovne aktivnosti, a potom i njihovu primenu na posmatrano područje. Metod deskripcije i komparacije bili su nezaobilazni tokom analize najvećeg dela rada. Metod statističkih podataka i njihove interpretacije kombinovani su sa analitičko-sintetičkim metodom u svrhu dobijanja odgovarajućih konstatacija i zaključaka u obradi ove teme.

Rad je obrađen u četiri osnovna dela uz uvodne i zaključne napomene. Prvi deo predstavlja hotelska preduzeća, njihov internacionalni rast i razvoj, ali i moguća rešenja rasta i razvoja u slučaju Novog Sada. Drugi deo pokazuje karakteristike i razvoj srpskog turizma. Treći deo obuhvata turističko tržište i hotelsku industriju Novog Sada sa statističkim praćenjem i analizom za poslednjih nekoliko godina, kao i SWOT analizu koja služi za celovitije sagledavanje značaja grada u turizmu Vojvodine i Srbije. U četvrtom delu razmatraju se osnove za ulazak međunarodnog hotelskog operatora na turističko tržište Novog Sada, tj. odnos između potencijalne turističke destinacije i hotelskog preduzeća sa analizom konceptualne osnove strateških aktivnosti inostranih hotelskih preduzeća.

Beograd, 2014.

1. GLAVNE KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNOG HOTELSKOG POSLOVANJA

1.1. Poslovna orijentacija hotelskih preduzeća

Sve promene u društvu koje su se odigravale vekovima prethodile su nastanku i razvoju savremenog turizma. Prvenstveno se putovalo (drumom) u okviru svoje države, razlog putovanja bili su poseta porodici i rodbini, posao, a potom odmor na planini ili moru. Sa pojavom železnice i parobroda, dolazi i do nastanka turizma u smislu organizovanja putovanja i prvih kružnih tura. Od momenta kada automobil dobija na značaju u mobilnosti i transportu (50-tih godina prošlog veka), a avio saobraćaj (nekoliko godina kasnije) u prevozu putnika na duge distance, otvorile su se mogućnosti za masovnije pravljenje paket aranžmana. Tih godina turizam postaje faktor velikog ekonomskog značaja.

Od sredine prošlog veka razvoj turizma beleži dinamičan rast koji nije samo u broju dolazaka turista, nego i u ukupnoj potrošnji u svim oblastima turističke industrije. Termin „turistička industrija“ u upotrebi je zbog veličine i obima poslovanja, a obuhvata smeštajne kapacitete, restorane, kafe-barove, turističke agencije i turoperatore. Dok se termin „ekonomika turizma“ koristi *zato što turizam predstavlja heterogenu privrednu delatnost, koja se sastoji od velikog broja raznorodnih privrednih i neprivrednih delatnosti i različitih grana koje tek svojom ekonomskom fizionomijom i funkcijom ulaze u pojam i sklop turističke privrede*². Iz ovoga je proizišao termin „hotelska industrija“ zbog podatka da oko 97% preduzeća u turističkoj industriji pripada hotelima, restoranima i kafe-barovima, sa učešćem od 71% u ukupnim prihodima³.

Zbog njene kompleksnosti i diverziteta, turističku delatnost je teško uporediti sa drugim privrednim delatnostima, kao i mnogim drugim uslužnim poslovima. Turistička delatnost se sastoji iz proizvodnje i prodaje u hotelima i restoranima s jedne strane, turističkim agencijama i turoperatorima s druge strane, ali i od javnih aktivnosti kao što su obezbeđivanje neophodnih uslova i infrastrukture za mnoštvo aktivnosti za slobodno vreme (opštinske usluge, muzeji, kulturne ili istorijski vredne zgrade, tematski parkovi,...). Ovo nam ukazuje da nije lako govoriti o turističkoj delatnosti kao celini, jer

²Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str. 13.

³Leinder, R., *The European tourism industry, u: A multi sector with dynamic markets*, The European Commission, Luxembourg, 2004, str. II-III.

zavisi od ekonomske situacije i umešanosti činilaca, jedino se mogu uzeti u razmatranje pojedine usluge u turističkoj privredi.

*Hotelijerstvo je deo ugostiteljske delatnosti i jedna je od ključnih podloga ukupne turističke ponude. Pod hotelijerstvom se podrazumeva onaj deo ugostiteljstva kao privredne delatnosti koji pruža set osnovnih usluga vezanih za putovanje. Taj set usluga obezbeđuju odgovarajuća preduzeća, bez obzira da li po nomenklaturi pripadaju delatnosti ugostiteljstva ili su delovi preduzeća koja matično pripadaju drugim privrednim oblastima i delatnostima*⁴. Ugostiteljska preduzeća predstavljaju osnovu svojim proizvodima u turizmu destinacije. Ova preduzeća aktivno „proizvode“ osnovne komercijalne usluge koje turisti koriste kada stignu u destinaciju. Turistička privreda obuhvata veliki broj preduzeća različitih veličina i prirode (njihovih) proizvoda. Kako je turizam u stalnom porastu, prema obimu poslovanja, velika preduzeća (avio kompanije, hotelske kompanije i druga) postaju multinacionalni operatori, dok mala i srednja preduzeća u turizmu svoj rast i razvoj postižu različitim ugovornim aranžmanima⁵.

Delatnost ugostiteljstva (hoteli i restorani) je esencijalna i dinamična komponenta industrije putovanja i turizma. Hotelska delatnost predstavlja temelj savremenog turizma u svetu i ostvaruje dobre finansijske rezultate.

Turizam se pokazao kao rastući sektor u svetskoj ekonomiji bez obzira na sve promene koje su se dešavale (prirodne katastrofe, terorizam, bolesti...). Važnost turizma u ekonomskom razvoju jeste da je on izvozna industrija sa čvrstom valutom koju donose posetioци u datoj destinaciji, trošeći svoj novac. Naravno, nemaju sve zemlje iste razvojne šanse, niti je turistička privreda i ekonomski uslovi u svim zemljama jednaka. Svetska turistička organizacija ukazuje na porast učešća u turističkom prometu zemalja u razvoju za trećinu na internacionalnom turističkom tržištu u samo dve poslednje decenije.

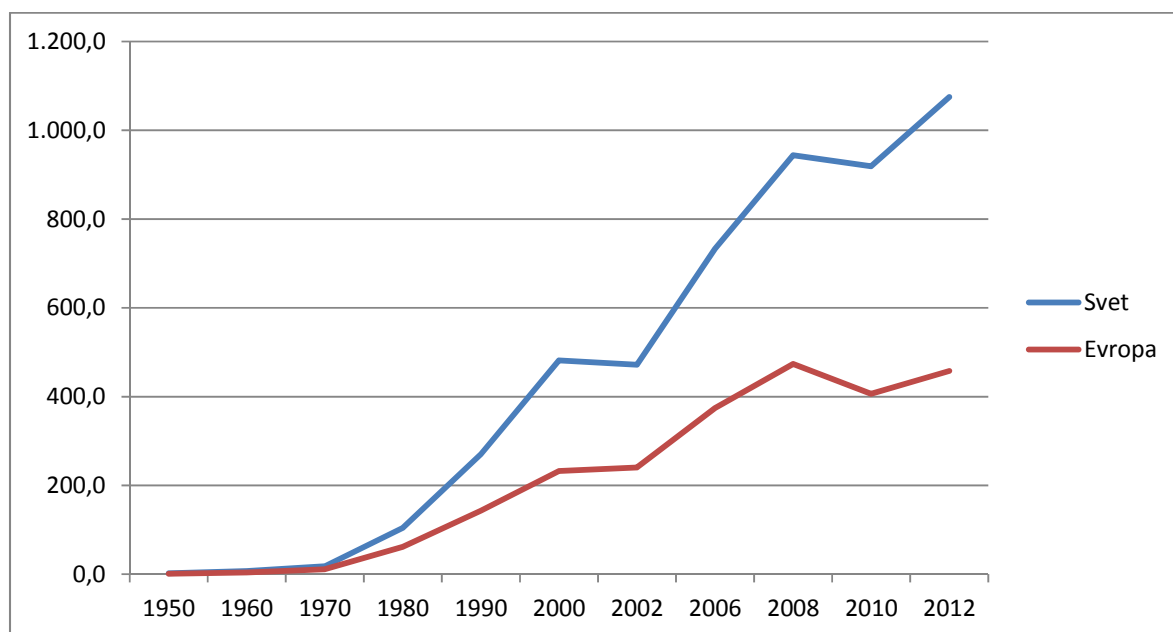
Gledano sa stanovišta globalne ekonomije, turizam igra važnu ulogu na svetskom tržištu, a uočava se i sve veća probirljivost turističke tražnje u odnosu na kvalitet, sadržaj, cenu i druge elemente. Turizam je po svim bitnim pokazateljima ostvario primat u odnosu na ostale privredne delatnosti/grane.

⁴Videti više: Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995, str. 2.

⁵Videti više: Ritchie, B., Crouch, G., *The Competitive Destination*, CABI Publishing, Oxon, 2003, str. 99-100.

Za dobijanje uvida u ostvarene prihode međunarodnog turizma korišćeni su podaci koje objavljuje Svetska turistička organizacije (UNWTO) i prikazani su u narednom grafikonu.

Grafikon 1.: Prihod od međunarodnog turizma u svetu i Evropi u periodu od 1950-2012. godine (u milijardama US dolara)



Izvor: UNWTO: *Tourism market trends - Annex 10, 2006; Highlight 2007, 2009 i 2011; Annual Report 2013.*

Međunarodni turizam zabeležio je povoljnu razvojnu tendenciju od 1950. godine sve do sredine 2008. godine. Odstupanje od povoljne razvojne tendencije zabeleženo je u periodu od 2001-2004. godine, a bilo je pod uticajem terorističkog napada na Svetski trgovinski centar u Njujorku u 2001. godini, pojave SARS-a u zemljama Jugoistočne Azije i rata u Iraku u 2003. godini. Od sredine 2008. godine dolazi do pada u međunarodnom turističkom prometu i ostvarenim prihodima, prouzrokovanog izuzetno nestabilnom svetskom privredom (finansijaska kriza, globalna ekonomska recesija, stagnacija i smanjenje društvenog proizvoda i dr.). Evropa je ubeležila razvojnu tendenciju sličnu svetskom proseku⁶. Godina 2010. ostaće zabeležena kao godina oporavka nakon globalnog ekonomskog pada 2008. i 2009. godine. Svetski turizam zabeležio je u 2010. godini porast broja internacionalnih dolazaka u skoro svim

⁶Unković, S., *Međunarodni turizam u uslovima ekonomske krize sa posebnim osvrtom na Jugoistočnu Evropu u: Singidunum Revija*, Vol.6 No.1, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 112-117.

regionima sveta, a za mnoge destinacije potrošnja turista na smeštaj, hranu i piće, lokalni transport, zabavu, kupovinu i drugo, činila je važan stub njihovih ekonomija. Međunarodni turizam je u 2012. godini ostvario 1.075 milijardi US dolara prihoda, a Evropa koja je bila najviše pogođena nepovoljnim ekonomskim dešavanjima, ostvarila je iste godine zaradu od 458 milijardi US dolara i uzela učešće od 51,6% u svetskom turizmu⁷.

Međunarodno hotelsko poslovanje poslednjih šest decenija bilo je neujednačeno i može se posmatrati u tri vremenska perioda, do 70-tih godina, od 70-tih do 90-tih godina i od 90-tih na ovamo⁸. Razlike su u obimu i karakteristikama tržišnog poslovanja međunarodnih hotelskih lanaca i organizaciji, načinu rasta i razvoja brojnih drugih hotelskih preduzeća.

Period do početka 70-tih godina karakteriše najava širenja internacionalizacije poslovanja u turizmu, a nosioci razvoja bile su uglavnom kompanije iz SAD. Ovaj period obeležila je pojava hotelskih lanaca kao što su InterContinental, Holiday Inn, Hilton, koji su svojim poslovanjem doprineli razvoju hotelijerstva, ali i brojnih turističkih destinacija.

Od 70-tih do 90-tih godina, razvoj međunarodnih hotelskih lanaca je mnogo dinamičniji, a ogleda se u povećanju broja jedinica širom sveta (proširivanjem na druge kontinente), uvođenju više marki, diferencijaciji uslužnog programa u skladu sa potrebama tražnje, izboru lokacije (ekskluzivne, centar grada, aerodromi,...), kao i značajnijem angažovanju kapitala i subjekata iz drugih oblasti poslovanja. U ovom vremenskom intervalu dolazi do smanjenja dominacije hotela iz SAD, a pojačava se prisustvo hotela iz Velike Britanije i Francuske.

Period 90-tih na ovamo označen je strukturnim promenama u međunarodnom hotelskom poslovanju i to promenama u zahtevima i ponašanju tražnje na turističkom tržištu. Karakteristika ovog perioda jeste pojava novih tržišta (zemlje u tranziciji), političkih previranja, finansijskih promena, epidemija, prirodnih katastrofa i drugih faktora koji su uticali na razvoj društva u celini. Naravno, ovo je imalo uticaja i na turističke subjekte, posebno na hotelske lance koji svoju šansu vide u prilagođavanju

⁷ Izvor: UNWTO: *Tourism Highlights* 2012.

⁸ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 48-49.

uslovima na tržištu kroz različite inovacije i organizacije uz upotrebu kompjuterskih tehnologija, a u cilju ostvarivanja profita.

Tokom poslednjih par decenija hotelska industrija zahvaćena je procesom globalizacije – stvaranjem velikih hotelskih kompanija. Globalna hotelska industrija organizuje različite tipove smeštaja koje zadovoljavaju različite potrebe korisnika. Hoteli se razvrstavaju u kategorije kako bi se korisnici prethodno upoznali sa uslovima smeštaja i dodatnim uslugama, kao i sa iznosom koji treba platiti za određenu kategoriju. U pogledu kategorizacije hotela, cena i kvalitet su obično indikatori ranga i vrste usluge koja je dostupna. Početak 21. veka obeležio je značajan rast u turizmu širom sveta, ali i u postavljanim standardima.

Hotelska industrija je menjala i razvijala svoje poslovanje, ne samo u skladu sa razvojem turizma, nego i sa drugim promenama nastalim u srodnim ili sličnim delatnostima. Veći deo hotelskih preduzeća je svoju poslovnu politiku usmerio je ka međunarodnom tržištu i prilagodio se datim uslovima. Osim orijentacije na međunarodno poslovanje, promene su se odnosile i na usvajanje tehnoloških inovacija, organizaciju rada, marketinga i drugog⁹.

Međunarodno poslovanje hotela određeno je porastom turističkih, poslovnih i drugih putovanja, odnosno tržišnim tendencijama koje podstiču putovanje. Bez obzira na veličinu hotela (ili nekog drugog preduzeća) oni se okreću međunarodnom tržištu. Internacionalizacija i globalizacija poslovanja obuhvata poslovne aktivnosti u drugim zemljama, a određuju je brojni faktori i faze razvoja od domaćeg ka globalnom.

Usvajanje tehnoloških inovacija, promene u organizaciji rada, marketingu i drugim segmentima poslovanja jesu aktivnosti preduzeća usaglašena sa zahtevima tražnje. To podrazumeva proširenje asortimana usluga (sportski tereni, bazeni, kazina, i dr.), poboljšanje kvaliteta usluga (klimatizovane sobe, elektronski ključevi, elektronsko poslovanje i rezervacije,...), organizacione promene u radu (horizontarno i vertikalno povezivanje) i unapređenje prodaje (kompjuterizacija, ugovori sa drugim preduzećima). Dobar primer navedenog su međunarodni hotelski lanci¹⁰.

⁹ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 44.

¹⁰Isto, str. 44-45.

Rangiranje svetskih hotelskih lanaca, njihove promene u poslovanju (kategorija, vlasnička struktura i drugo) publikuje stručni magazin Hotels¹¹. Prema metodologiji pomenutog magazina hotelski lanci se dele na:

1. Korporativne lance i
2. Dobrovoljne hotelske lance-konzorcijume.

Sredinom svake godine Hotels objavljuje listu „325“ (300 korporativnih lanaca i 25 konzorcijuma), a takođe daje pregled 50 brendova, 50 kompanija prema broju hotela, 10 kompanija prema broju objekata u franšizi, 10 kompanija prema broju objekata po državama u kojima posluju¹².

1.2. Faktori nastanka i rasta međunarodnih hotelskih lanaca

Pojava i rast ovih hotelskih lanaca bili su uslovljeni delovanjem brojnih i različitih faktora, a u osnovi se mogu podeliti na dve grupe, spoljne i unutrašnje faktore¹³.

Spoljni (eksterni) faktori obuhvataju opšte okolnosti kao što je sve veća tražnja za hotelskim uslugama širom sveta i potreba da se ubrza razvoj pojedinih regiona. Najznačajniji eksterni faktori odnose se na pojavu i širenje hotelskih lanaca koji su uslovljeni porastom broja turističkih kretanja na svetskom turističkom tržištu, pozicioniranjem novih, neprofilisanih turističkih destinacija, povećanjem standarda života, fleksibilnijim radnim nedeljama (više slobodnog vremena, veća slobodna novčana sredstva), pojavom niskobudžetnih avio kompanija, i drugim. Među brojne spoljne faktore ubrajaju se i poslovna putovanja koja su isto tako doprinela širenju i otvaranju hotelskih operatora u svetu. Tražnja za poslovnim putovanjem determinisana je više strukturom ekonomskih aktivnosti nego rastom društvenog proizvoda, iz čega su proizišle tri faze razvoja¹⁴:

- Prva faza se odnosi na ekonomske aktivnosti kompanija koje opslužuju lokalna i regionalna tržišta, odnosno prisustvo inostranih hotelskih kompanija je zbog inostranih poslovnih dolazaka, a manje za domicilna trošenja.

¹¹Hotels magazine svake godine objavljuje listu „325“ koju sastavljaju na osnovu online upitnika, kompanije koje nedostave upitnik, podaci se uzimaju na osnovu procene dostupnih javnih podataka i nezavisnih istraživanja.

¹²Osim Hotels magazina, potpune informacije o ugostiteljskom sektoru pruža Međunarodno udruženje hotelijera i restoratera – IH&RA (International Hotel & Restaurant Association).

¹³Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 50-58.

¹⁴ Isto.

- Druga faza se odlikuje širenjem aktivnosti kompanija i promenama u strukturi privrednog sektora, tj. jačanjem njegovog uslužnog dela. Kompanije se okreću međunarodnom tržištu u cilju razvijanja odgovarajućih poslovnih radnji (poslovna putovanja, kongresi, skupovi, seminari,...). U okviru ove faze, koja se još naziva „faza u tranziciji“, razlikujemo dve podfaze: u prvoj kompanije otvaraju svoje jedinice u više gradova (povećava se lokalna poslovna tražnja), a u drugoj, formiraju se multinacionalne kompanije sa svim karakteristikama takvog poslovanja.
- Treća faza se odnosi na razgranatost kompanije i njenih poslovnih jedinica u nacionalnim i međunarodnim okvirima. Ova faza označava visok nivo dostignutog obima putovanja i još intenzivnije oblikovanje hotelskih usluga prema potrebama korisnika. Poslovna i turistička putovanja predstavljaju važan faktor u procesu internacionalizacije hotelskog poslovanja.

Unutrašnji (interni) faktori su u koleraciji sa spoljnim faktorima i utiču na internacionalizaciju hotelskog poslovanja. Kod formiranja hotelskih lanaca početna faza je nastanak-formiranje, zatim rast u nacionalnim okvirima, a kasnije se nastavljaju aktivnosti na formiranju hotelskih jedinica u inostranstvu. Interni faktori su vezani za momente pojavljivanja nekog hotelskog lanca na međunarodnom tržištu i opredeljuju početak poslovanja na inostranom tržištu. Kako hotelske usluge karakteriše „neopipljivost“, za samog korisnika vrlo je važno da je zadovoljan hotelskom uslugom, odnosno, najbitnija je hotelska marka koja je ujedno i garancija kvaliteta, jer se po kvalitetu identifikuje ceo hotelski lanac.

1.3. Strukturni aspekti i glavna obeležja hotelskih lanaca i njihovih marki

Glavnu ulogu u globalnom takmičenju i pozicioniranju u turističkoj industriji, kao i u ekspanziji hotelijerstva imaju hotelski lanci. Indentifikuju se po jakoj marki ili markama hotela, odnosno poznatom zaštitnom imenu (brendu¹⁵). Najveći hotelski lanci razvijaju i po nekoliko brendova u okviru jednog hotelskog imena, a ukazuju na kategoriju ili namenu objekata koje obuhvataju. Strategija više brendova u okviru jednog lanca ima cilj da ne konkurišu direktno, nego da svaki brend nudi svoju jedinstvenu uslugu

¹⁵ Brend označava „cenjeno ime i/ili simbol (kao što su logotip, zaštitni znak) koji za cilj ima da indentifikuje robu ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca, i da napravi razliku te robe ili usluga od drugih takmičara. Brend tako signalizira kupcu izbor proizvoda, a štiti i kupca i prodavca od konkurenata, koji će pokušati da obezbede proizvode koji će biti najsličniji.“, David Aaker u svojoj knjizi „Managing brand equity“, The Free Press, New York, 1991.

pojednim segmentima potrošača. Brendom ili brendovima korporativnih hotelskih lanaca mogu da upravljaju oni sami ili menadžment kompanije.

Vrednost i važnost hotelskih marki sa stanovišta korisnika podrazumeva garanciju, nivo kvaliteta, smanjenje rizika i troškova. Zato hotelski gosti imaju mnogo veća očekivanja od brenda nego od same hotelske usluge ili hotelskog proizvoda. Hotelski gost procenjuje značenje različitih brendova i opredeljuje se za one sa kojima može da se identifikuje. Marke omogućavaju izgradnju, potvrđivanje i održavanje željenog imidža kod korisnika¹⁶.

Najbolji primer značaja marke na tržištu može se videti u poslovanju Hilton hotela. U portfoliju Hilton hotela stoji da je ime Hilton sinonim za prvorazrednu uslugu i udobnost i da ima tradiciju dugu 100 godina. Jedan je od najvećih hotelskih kompanija i najrasprostranjeniji hotelski lanac (geografski), posluje u 92 zemlje sa 10 različitih brendova. Hiltonovi brendovi, Waldorf Astoria, Conrad, Hilton, Doubletree, Embassy Suites, Hilton Garden Inn, Hampton Inn, Homewood Suites, Home 2 Suites, Hilton Garden Vacations su vodeći u različitim segmentima smeštaja, od luksuznih apartmana, odmarališta do srednje budžetnih hotela kakvi su Hampton Inn i Home 2 Suites.

Najzastupljeniji brendovi su Hampton Inn sa 1.944 i Hilton sa 658 hotela. Kompanija Hilton prihode ostvaruje od prodaje hotelskih usluga i različitih naknada po osnovu ugovora o upravljanju, franšizi i vremenskom zakupu. Pomenutim ugovorima reguliše se visina nakande, koja je iskazana u procentima od prodaje soba, a za neke brendove naplaćuje se i procenat od prodaje restoraterskih usluga¹⁷. Prema zastupljenosti, Hilton hotela ima najviše na teritoriji SAD (77%). Cilj svakog zasebnog brenda je da se razvija i raste na tržištu najpre kroz ugovore o upravljanju i franšizi (51%), vlasništvu (37%) i vremenskom zakupu (12%)¹⁸.

Veličina objekta je jedna od startnih pokazatelja poslovanja hotelskih lanaca i nije samo fizički element. Drugi elementi koji čine poslovnu politiku su marka, imidž, organizacija posla, odnos troškova, cena i prihoda i drugo. Broj hotelskih objekata i

¹⁶Svorcan, N., *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 19.*

¹⁷U Godišnjem izveštaju Hilton-a (*Hilton Annual Report, 2013.*) naznačeno je da se za franšizne ugovore naplaćuje upisnina (*aplication fee*) i tekuća naknada (*royalty fee*), a takođe se naplaćuje i participacija u različitim programima (na pr. HH Program).

¹⁸ Izvor: *Hilton Annual Report, 2013.*

soba varira od lanca do lanca. Broj soba unutar jednog brenda zavisi od lokacije, turističke potrošnje i drugih pokazatelja. Na osnovu iznetog razlikujemo:

- *korporativne hotelske lance* – odlikuju se jakim markom (markama) koja je korisnicima hotela prepoznatljiva po kvalitetu, načinu pružanja usluga, ceni i drugo. Upotreba marke (marki) hotelske korporacije vezuju za ime samog lanca u svim (Best Western) ili većini slučajeva (Hyatt), delimično (Merriott, Hilton) ili ga ne upotrebljavaju uopšte (Accor). Ukoliko se marke sa imenom celog lanca koriste za celokupan uslužni program, radi se o familijarnoj marki, u suprotnom radi se o individualnim markama. Linija marki se vezuje za određenu kategoriju usluga u okviru lanca (na pr. smeštaj) i tada se u odnosu na brend formiraju podbrendovi za konkretnu kategoriju usluga¹⁹.

Korporativni lanci su veliki operatori i kontrolori poslovnih operacija u svom poslovanju. Svojim aktivnostima pokrivaju sve kontinente i jasno su orijentisani ka globalnom poslovanju. Operatorsku ulogu ostvaruju ugovorima o franšizingu i/ili upravljanju, kao i raznim kupoprodajnim formama, uključujući i preduzeća iz drugih privrednih oblasti i na druge načine. Najčešće kombinacije su vlasničke i nevlasničke forme čime se obezbeđuje širenje i napredovanje korporativnog lanca. Iako su globalno orijentisani, brze i stalne promene tržišta prisiljavaju ih na pronalaženje optimalnih rešenja za nesmetano funkcionisanje.

Tabela 1.: Rang lista 10 najvećih hotelskih korporacija

Naziv kompanije/sedište	Broj hotela		Broj soba		Prosečan br. soba 2012.
	2011.	2012.	2011.	2012.	
InterContinental Hotels Group, V.Britanija	4.480	4.602	658.348	675.982	147
Marriott International, SAD	3.718	3.800	643.196	660.394	174
Hilton Worldwide, SAD	3.843	3.996	633.238	652.957	163
Wyndham Hotel Group, V.Britanija	7.205	7.342	613.126	627.437	85
Choice Hotels International, SAD	6.178	6.725	497.205	538.222	80
Accor, Francuska	4.426	3.516	531.714	450.487	128
Starwood Hotels&Resorts Worldwide, SAD	1.090	1.134	321.552	335.415	295
Best Western International, SAD	4.086	1.050	311.894	312.467	297
Shanghai Jin Jiang Int. Hotel Group, Kina	1.243	1.401	193.334	214.796	153
Home Inns&Hotels Management, Kina	1.426	1.772	176.824	214.070	120

Izvor: *www.hotelsmag.com*, 2013. i sopstveni proračun.

¹⁹ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 59-70.

Na listi korporativnih hotelskih lanaca možemo uočiti da mali broj kompanija raspolaže velikim kapacitetom, odnosno da najveći deo liste čine male kompanije koje posluju sa malim brojem hotelskih soba. Vodeći hotelski lanac je (godinama unazad) InterContinental sa 675.982 soba, raspoređenih u 4.602 objekta. Poslednji na listi (300. mesto) je španski hotelski lanac Celuisma Hotels&Resorts sa svega 24 objekta i 3.839 soba, kojem je ovo prvo pojavljivanje u Hotels-ovoj listi.

Deset najvećih korporativnih lanaca u 2012. godini imalo je ukupno 4.580.431 sobu i poslovalo u 35.338 objekata širom sveta. Veličinu i značaj poslovanja ovih lanaca, kao i rast tražnje za hotelskim uslugama možemo objasniti podatkom koji je dobijen posle obimnog istraživanja od strane udruženja IH&RA. Rezultati istraživanja objavljeni su 1997. godine u kojima je izneto da je u svetu poslovalo 301.400 hotelskih objekata sa 13 miliona soba, a da je Evropska Ekonomska Zajednica (EEA) imala najveću koncentraciju hotela sa 159.226 objekata, dok je region Severne Amerike imao 65.000 hotelskih objekata²⁰. U vremenskom periodu od 15 godina, deset najvećih hotelskih lanaca imaju zajedno trećinu tadašnjeg, ukupnog broja soba, a broj objekata čini 12% od ukupnog broja objekata iz 1997. godine.

Ako posmatramo broj kompanija prema sedištu, koji je jedan od indikatora njihove uloge u međunarodnom hotelskom poslovanju i dalje je prisutna jaka dominacija kompanija iz SAD (5 od 10), zatim slede kompanije iz Velike Britanije, Francuske i Kine.

- *konzorcijume (dobrovoljne lance/udruženja)* – sam naziv upućuje da se radi o hotelskim preduzećima koje se udruživanjem na dobrovoljnoj osnovi uključuju u globalno tržište hotelskih usluga. Osnovne aktivnosti konzorcijuma zasnivaju se na pružanju usluga globalnog marketinga i rezervacija (booking), kako za korporativne lance, tako i za nezavisne hotele. Takođe, dobrovoljni hotelski lanci, možda više nego drugi hotelski operatori, koriste različite oblike transfera tehnologije, najpre savetodavne usluge, koordinaciju u domenu ljudskih resursa (edukacija, treninzi), podizanje kategorije objekta (kontrola kvaliteta usluga) i drugo²¹. Konzorcijumi mogu biti malifamilijarni hoteli, ali i hoteli sa luksuznim objektima, te su im aktivnosti usmerena kako

²⁰Izvor: World Travel&Tourism Council-WTTC, International Federation of Tour Operators-IFTO, International Hotel & Restaurants Association- IH&RA, International Council of Cruise Lines-ICCL: Industry as a partner for sustainable development, UK, 2002, str. 33.

²¹Jordanović, M., Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo, doktorska disertacija, PMF, Novi Sad, 2007, str. 108-109.

prema hotelima visoke kategorije i luksuznim objektima, tako i hotelima srednje klase, jer žele da na osnovu standarda postignu odgovarajući kvalitet.

Dobrovoljni hotelski lanci svojim aktivnostima pokazuju globalno poslovno opredeljenje i to kroz²²:

- prodaju i rezervacioni sistem;
- oglašavanje i ostale promotivne aktivnosti (izrada godišnjih vodiča, adresara, prezentacije na sajmovima i drugim priredbama, internet i sl.);
- saradnju sa avio kompanijama i turističkim agencijama (unapređenje prodaje, osiguranje putnika,...) i
- ostale usluge (unapređenje standarda usluga, podizanje kategorije objekata, obučavanje,...).

Tabela 2.: Rang lista 10 najvećih hotelskih konzorcijuma

Naziv kompanije/sedište	Broj hotela		Broj soba	
	2011.	2012.	2011.	2012.
Hotusa Hotels, Španija	2.580	2.604	224.280	234.360
Best Eurasian Hotels, Ruska Federacija	1.617	1.600	179.800	179.800
Preferred Hotels Group, SAD	927	976	168.916	173.557
Great Hotels of the World, V.Britanija	961	890	184.421	172.348
Keytel, Španija	1.605	1.540	151.140	144.081
Associated Luxury Hotels Int., SAD	154	155	113.670	111.945
Worldhotels, Nemačka	492	451	110.600	102.000
Supranational Hotels, V.Britanija	937	851	70.168	93.518
Sceptre Hospitality Resources, SAD	610	3.127	34.437	77.950
Global Hotel Alliance, Švajcarska	310	329	68.930	69.471

Izvor: www.hotelsmag.com, 2013.

Prema Hotels-u u 2012. godini 25 dobrovoljnih hotelskih lanaca raspolagalo je kapacitetom od 1.694.732 sobe u 19.407 hotelskih objekata. Najveće udruženje bilo je Hotusa Hotels iz Španije sa 234.360 soba i 2.604 objekta. Hotusa Hotels je prvi evropski lanac nezavisnih hotela koji posluje u preko 50 zemalja sveta, osnovan 1977. godine. Operiše sa hotelima 4-5* i ima dva jaka brenda, Domus Selecta i Style²³.

Drugoplasirani Besteurasian, osnovan je 1998. godine sa sedištem u Moskvi. Ima programe i za nezavisne hotele i za internacionalne hotelske lance, a obuhvata hotele između 2* i 5*. Svoje poslovanje je započeo u velikim gradovima bivših

²² Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 76-80.

²³ Izvor: www.hotusa.com

sovjetskih republika, da bi se kasnije proširio i na druge delove Azije, Evropu i Ameriku²⁴.

Trećeplasirani Preferred Hotels Group iz SAD predstavlja globalnu kolekciju nezavisnih hotela, destinacijskih risorta, gradskih hotela, luksuznih rezidencija u jedinstvenom, dobrovoljnom hotelskom udruženju. Osnovan je 1968. godine i u svojoj grupi ima sedam brendova²⁵. Od blizu 1,7 miliona soba koje servisira 25 vodećih konzorcijuma, prvih deset obuhvata 80%, kao i 65% svih objekata sa te rang liste.

Dominaciju među dobrovoljnim hotelskim lancima, za razliku od korporativnih lanaca imaju evropske grupacije iz Francuske, Velike Britanije, Španije i Nemačke. Ekspanzija hotelskih udruženja je rezultat, pre svega u obliku poslovnog povezivanja.

Treba pomenuti i *kompanije za menadžment* – specijalizovane za upravljanje različitim markama hotelskih korporativnih lanaca ili njihovim delovima, sopstvenim, kao i nezavisnim hotelima. Određeni broj ovih kompanija ima akcijski kapital u hotelima drugih preduzeća kojima upravljaju, pri čemu vlasnik objekta zadržava svoje obaveze pravnog i finansijskog karaktera. Kompanije za menadžment se najčešće pojavljuju kada se traži preokret u poslovanju, obično pre ili posle prodaje. Njihov osnovni zadatak je da u kratkom roku identifikuju probleme, koriguju ih i ostvare prihod. Međutim, česti su slučajevi da veliki korporativni lanci deo svog poslovanja prepuštaju upravljačkim kompanijama, čime one potvrđuju svoje modele poslovnih operacija²⁶.

Kompanije za menadžment orijentisane su ka internacionalnom poslovanju ali u manjem obimu nego korporativni lanci. Glavna karakteristika im je da uzimaju objekte sa manjim brojem soba, čime pokazuju svoju strategiju efikasnog upravljanja.

Hotels magazin je pratio kompanije za menadžment sve do 1997. godine kao vrstu međunarodnih hotelskih lanaca. Nakon brojnih integracija, kupoprodaja, povezivanja, promenile su status prema metodologiji Hotels-a, odnosno nalaze se u dve prethodno pomenute grupe. Kompanije za menadžment su se pojavile 80-tih godina prošlog veka, međutim i danas imaju značajne aktivnosti u međunarodnom hotelskom poslovanju²⁷.

²⁴ Izvor: www.besteurasian.com

²⁵ Izvor: www.preferredhotelgroup.com

²⁶ Jordanović, M., *Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo, doktorska disertacija, PMF, Novi Sad, 2007, str. 97-104.*

²⁷ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 50.*

1.4. Oblici rasta i razvoja hotelskih lanaca

Ekspanzijom međunarodnog turizma i poslovnih aktivnosti hotelskih preduzeća, dolazi do različitih vidova povezivanja uslovljenih savremenim tržišnim tendencijama. U saglasnosti sa tržištem dolazi do organizacionih promena koje se ogledaju u različitim vrstama poslovnih integracija.

Pojave raznovrsnih oblika poslovne saradnje imale su za posledicu bržu transformaciju hotelskih preduzeća u međunarodne hotelske lance, a odlučujuću ulogu imala je koncentracija kapitala. Rast međunarodnih hotelskih lanaca praktično se može podeliti u dva tipa: unutrašnji i spoljašnji. Unutrašnji rast se odnosi na investicije u okviru same hotelske kompanije, a spoljni rast predstavlja kombinaciju dobiti, kupovine akcija i kooperacije sa drugim subjektima na hotelskom tržištu²⁸.

Stremljenje ka internacionalizaciji i globalizaciji primorava hotelske operatore da planiraju i primenjuju različite strategije rasta i razvoja. *Internacionalizacija je specifična strategija razvoja, ali i startegija za postizanje rasta*²⁹. Strategija rasta i razvoja uglavnom se zasniva na potrebi širenja poslovnog okruženja – razvoja tržišta i diversifikacije proizvoda.

Oblici razvoja hotelskih lanaca kreću se u dva osnovna pravca³⁰:

- ugovorni/licencirani aranžmani – obezbeđuje kontrolu poslovnih poduhvata i plasmana u druge zemlje. Najčešći primeri ugovornih aranžmana su franšizing i ugovori o upravljanju, ugovori o zakupu i drugi oblici. Ugovorni aranžmani omogućavaju da se vlasništvo razdvoji od kontrole poslovanja, smanje finansije (podeli rizik sa partnerom) i obezbedi lakši ulazak određenog hotelskog lanca na inostrano tržište, kao i druge pogodnosti.
- direktna ulaganja – obuhvataju izgradnju novih objekata, zajednička ulaganja sa domaćim partnerima, zatim spajanje i preuzimanje (mergers & aquisitions), kao i invetsicione fondove za nekretnine (REIT). Direktnim ulaganjem obezbeđuje se neposredna kontrola svih poslovnih operacija i otvaraju se brojne mogućnosti za horizontalno i vertikalno integrisanje. Nedostatak ovakvog oblika rasta ogleda se u finansijskom riziku ukoliko se radi o slabije razvijenim tržištima.

²⁸Svorcan, N., *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 199-200.*

²⁹Čerović, S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želind press, Beograd, 2002, str. 90.*

³⁰Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 85.*

Direktna ulaganja i ugovorni aranžmani koji su osnova za internacionalizaciju hotelskog poslovanja mogu se javiti i u kombinaciji zajedničkih ulaganja kroz sistem franšizinga ili upravljanja, odnosno kombinovanja vlasničkih i nevlasničkih formi i odnosa. Ovi oblici se često menjaju, prilagođavajući se vremenu i sredini u kojoj nastaju. Strategijom rasta i razvoja hotelske kompanije sagledavaju prednosti, ali i nedostatake direktnih ulaganja ili ugovornih aranžmana i opredeljuju se za oblik rasta i razvoja u zavisnosti od tržišta na kom posluju. Naredna tabela daje pregled prednosti i nedostataka različitih oblika rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca.

Tabela 3.: Prednosti i nedostaci različitih oblika rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca

Davalac franšize		
Opis	Prednosti	Nedostaci
- prodaje brend i formulu kompanije (standardizovane procedure za ponudu proizvoda i usluge) nezavisnom operatoru ili drugoj kompaniji u zamenu za paušalno plaćanje i udeo u profitu franšize	- minimalno početno ulaganje - najbrži način razvoja - minimalni finansijski rizik jer primalac franšize obezbeđuje investicioni kapital - obezbeđen standard proizvoda koji je u svim hotelima pod istim brendom	- broj primaoca franšize i geografska distanca otežavaju obezbeđivanje odgovarajućeg kvaliteta - pad standarda negativno utiče na reputaciju lanca i finansije - ako je lanac međunarodni, kulturne, političke i ekonomske razlike mogu da otežaju psotizanje normi - mogućnos sudskog sporenja sa primaocem franšize
Primalac franšize		
Opis	Prednosti	Nedostaci
- kupuje brend hotelskog lanca i formulu komapnije (standardizovane procedure za ponudu proizvoda i usluge) od davaoca franšize za paušalno plaćanje i udeo u profitu franšize	- prepoznatljivost brenda - veća moć pozajmljivanja (ponekad, finansiranje se može dobiti od davaoca franšize) - format upravljanja - pristup centralnim rezervacionim sistemima, marketing instrumentima, itd - uštede kroz grupne kupovine	- potrebna značajna ulaganja - obaveza poštovanja odluka davaoca franšize u pogledu standarda (sve od arhitekstonskih formi do boje peškira) - mogućnos sudskog sporenja sa davaocem franšize - dugoročni ugovori - penali za prekid ugora
Upravljanje		
Opis	Prednosti	Nedostaci
- upravlja hotelom. Vlasnik hotela može upravljati objektom sam ili da poveri sve upravne operacije drugoj kompaniji. - tri tipa kompanije: 1. vlasnik upravlja svojim hotelom 2. hotelski lanac upravlja hotelima pod svojim brendom	- nema ulaganja u nekretnine - sloboda pri donošenju upravnih odluka - vlasnici imaju koristi od ekspertize menadžment komapnije i transfera tehnologije	- menadžment komapnija zavisi od komapnije koja je angažuje - kompanija za hotelski menadžment može da upravlja i imovinom konkurentnih brendova

3. nezavisna hotelska kompanija za hotelski menadžment ne poseduje nikakvu imovinu i ne predstavlja nijedan brend		
Konzorcijum		
Opis	Prednosti	Nedostaci
- konzorcijum ili pristupanje nezavisnih hotela, malih objekata ili lanaca radi sopstvene promocije pod jedinstvenim brendom - neki ciljaju specifičnu nišu da bi ponudili marketing usluge vlasnicima hotela i prepoznatljiv imidž koji dolazi uz garanciju kvaliteta - glavne usluge su marketing i rezervacije - inicijalna i godišnja članarina	- slobodno donošenje upravnih i operativnih odluka - veća vidljivost kompanije - povećana sposobnost da se konkuriše vodećima u industriji - članarina se obavlja svake godine - bez obaveze počinovanja standardima (kao što je to slučaj kod franšize) - postojeći konzorcijumi zasnovani na temama ili kategorijama mogu da unaprede šanse za proboj na tržištima	- neki konzorcijumi zahtevaju da potencijalni članovi poštuju određene standarde kvaliteta i imidža - članovi rizikuju da izgube svoj korporativni imidž u imidžu konzorcijuma
Vlasništvo/Zakup		
Opis	Prednosti	Nedostaci
- poseduje zgradu u kojoj se nalazi hotel - davanje objekta u zakup za korišćenje kao hotelski objekat	- u nekim zemljama postoje poreske olakšice za investitore u nekretnine (na pr. REIT) - veća fleksibilnost	- zahteva značajna ulaganja - veći finansijski i politički rizik - kada se kupuje u inostranstvu, moguće su prepreke (ograničenja u kupovini stranih kompanija) - ukoliko kompanija vlasnik nema iskustva u hotelskoj industriji, mora da poveri operativne odgovornosti nekoj kompaniji spolja

Izvor: UNWTO studija, Turistički pregled, br. 8, 2007, str. 45.

Ulazak inostranog hotelskog operatora na pojedina turistička tržišta ima dugoročne posledice za hotelska preduzeća, ali i za nacionalnu ekonomiju zemlje domaćina. Dostizanje određenih standarda u pružanju usluga smeštaja, odnosno načina za postizanje nivoa kvaliteta uslovljeno je različitim oblicima saradnje sa međunarodnim hotelskim lancima. Na turističkom tržištu hotelski lanci su pokretači međunarodnog hotelskog poslovanja jer poseduju kapital, sposobnosti kontrole nad novim objektima ili objektima koji su u njihovom sastavu, razvijen sistem menadžmenta i drugo. Za hotelska preduzeća, pogotovo za ona koja su iz zemalja u razvoju, saradnja

sa inostranim hotelskim lancima predstavlja uslov za uključenje u svetske turističke tokove³¹.

1.4.1. Franšizing (*franshizing*)

Najrasprostranjeniji oblik savremenog poslovanja, koga u pravnom smislu čini ugovor o franšizi, a u ekonomskom, skup odnosa koji se vezuju za pojavljivanje i primenu u praksi. Prema definiciji *franšizom primalac franšize-franšizant, samostalni trgovac ili preduzetnik priznaje davaocu franšize-franšizeru, direktnu ili indirektnu naknadu prava da određene proizvode i/ili usluge plasira korišćenjem imena, zaštitnog znaka, imidža, opreme, obeležja ili drugih zaštitnih prava franšizera, kao i njegovih tehničkih i proizvodnih iskustava, pri čemu vodi računa o sistemu organizacije i marketinga koje je franšizer razvio, gde s jedne strane franšizer garantuje pomoć i savet franšizantu, a sa druge kontroliše održavanje svoje poslovne politike i njeno sprovođenje*³².

Franšiza je zaključivanje ugovora između dva zakonski nezavisna lica (subjekta), a davalac franšize ima sledeće obaveze³³:

- omogućavanje prava na upotrebu imidža, imena, zaštitnog znaka i drugih poslovnih znakova;
- ustupanje know-how, znanja o metodama pridobijanja korisnika, organizaciji plasmana i prodaje, finansijama i dr.;
- vršenje nadzora i kontrole kvaliteta;
- pružanje pomoći oko obuke kadrova i
- razvoj rezervacionog sistema.

Primalac franšize (franšizant) ima sledeće obaveze:

- primenjivanje svih propisanih standarda poslovanja davaoca franšize;
- investiranje u objekte i njihovo održavanje;
- čuvanje poslovnih tajni i
- plaćanje određenih naknada, odnosno troškova investicije i troškove operacija.

³¹Spasić, V., *Očekivani efekti ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na poslovanje hotelskih preduzeća i ekonomiju zemlje domaćina*, u: *Hotelska kuća 2008 – VII Naučni stručni simpozijum*, Zlatibor, 2008, str. 137-145.

³²Preuzeto od Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, op.cit. str 95.

³³Spasić, V., *Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*, MS Studio, Beograd, 2003, str.97-98.

Iako postoji nekoliko klasifikacija franšizinga, on se može podeliti na *franšizing poslovnog formata* (obuhvata poslovni odnos između davaoca i primaoca franšize: proizvod/uslugu, brend, komunikacijski miks, standarde, kontrolu kvaliteta) i *investicioni franšizing* koji je karakterističan za hotelske lance.

Franšizing poslovnog formata ne koristi samo proizvode, usluge i zaštitni znak davaoca franšize, nego i celokupan metod izvođenja poslovnih operacija, kao što su marketing plan i priručnik za vođenje poslovanja. Ovo je najčešće korišćeni tip franšize za fast food, usluge, restorane i drugo. Franšizni dogovor može biti jednostrana (direktna) franšiza i multi franšiza. Prva se odnosi na pravo korišćenja samo jedne poslovne jedinice franšizera, dok multi franšiza obuhvata dogovor gde franšizer garantuje franšizantu pravo da otvori više od jedne poslovne jedinice. Podtip ovog franšiznog dogovora jeste da franšizer na jednoj teritoriji (prostoru), za određeno vreme otvori određeni (dogovoreni) broj poslovnih jedinica.

Investicioni franšizing se sastoji od naknade koju primalac franšize plaća paušalno ili po sobi za ulazak u franšizu, tzv. članarinu-inicijalni ulog (inicial fee), kao i tekuću naknadu (royalty fee). Inicijalni ulog se plaća prilikom ulaska u sistem (kada se zaključuje ugovor) i odnosi se na troškove koje davalac franšize ima u periodu osnivanja poslovne jedinice (troškovi obuke, nadzor nad gradnjom, početno oglašavanje, promocija i dr.). Tekuća naknada se obračunava i plaća kontinuirano (dok traje poslovni ugovor) u procentima od ostvarenog prometa, tj. bruto prihoda po sobi.

U poslovanju velikih hotelskih lanaca ovakav oblik povezivanja je najpovoljniji iz više razloga, podstiče distribuciju (prodaju kapaciteta što direktno utiče na promet i zaradu), bira kvalitetnu lokaciju, obezbeđuje efikasno upravljanje (planiranje, organizaciju i kontrolu), podiže kvalitet usluge (standard), odobrava korišćenje imena-brenda (koji je prepoznatljiv na tržištu), obučava osoblje, pomaže u promociji, oglašavanju i korišćenju tehnologije. Ulaskom u sistem poslovanja velikog hotelskog lanca obezbeđuje se tržište (tražnja), što primaocu franšize omogućava da smanji rizik sopstvenih investiranja u osnovna i obrtna sredstva.

Proizvodno-distributivna franšiza je jednostavna prodaja proizvoda davaoca franšize, kao i razvijanje odnosa na snabdevanju-prodaji. Ovim se franšizant ovlašćuje

da koristi zaštni znak ili logo davaoca franšize, ali se ne snabdeva celim sistemom vođenja poslovanja franšizera³⁴.

Tabela 4.: Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca – davalaca franšize

Naziv kompanije/sedište	Ukupan broj hotela 2012.	Broj franšiziranih hotela 2012.	% učešća franšiziranih u ukupnom broju hotela
Wyhdham Hotel Group, V.Britanija	7.342	7.293	99
Choice Hotels International, SAD	6.725	6.243	93
InterContinental Hotels Group, V.Britanija	4.602	3.934	85
Hilton Worldwide, SAD	3.966	3.312	84
Marriott International, SAD	3.800	2.553	67
Accor, Francuska	3.516	1.335	38
Vantage Hospitaly Group, SAD	1.091	1.090	100
Carlsom Rezidor Hotel Group, SAD	1.077	1.011	94
Home Inns&Hotels Management, Kina	1.772	969	55
Shanghai Jin Jiang Int. Hotel Group, Kina	1.401	670	48

Izvor, *www.hotelsmag.com, 2013 i sopstveni proračun.*

U tabeli se uočava mesto i uloga franšizinga u savremenom hotelskom poslovanju, odnosno koliki je njegov značaj za rast i razvoj hotelskih lanaca. Od pomenutih deset najvećih korporativnih lanaca, samo dva imaju manje od polovine svojih objekata u franšizi. Ovim se potvrđuje kolika je prednost i popularnost franšizinga.

1.4.2. Ugovor o upravljanju (*management*)

Kompanija nosilac „upravljačkog paketa“ sklapanjem ugovora o upravljanju pruža stručnu pomoć koja se odnosi na celokupno poslovanje, tj. obezbeđuje upravljačku ekspertizu nad poslovanjem. Ona predstavlja visokostručan tim koji upravlja različitim markama hotelskih lanaca ili njihovim delovima, svojim markama, kao i nezavisnim hotelima (koji nemaju svoju marku).

Primalac stručnih, upravljačkih usluga obezbeđuje osnovna sredstva (zemljište, građevinski objekat, kompletne uređaje i opremu) i obrtni kapital, dok snosi poslovni rizik (odgovornost pravne i finansijske prirode). Nosilac upravljanja obezbeđuje funkcionisanje objekta i iz novčanog toka koji na taj način ostvaruje.

Kompanije za upravljanje preuzimaju dugoročne odgovornosti za rad hotela. U praksi, organizacija sistema upravljanja ispoljava se kao profitabilna aktivnost. Veliki

³⁴Beshel, B., *An introduction to franchising*, IFA Educatuinal Foundation, New York, 2001, str.2.

korporativni hotelski lanci su postavili osnove ovih sistema, prvenstveno koristeći ih u svojim objektima, a zatim kroz oblik ugovora o upravljanju i u drugim objektima.

Ugovor sačinjava veliki broj različitih odredbi u zavisnosti da li se ugovor odnosi na novoizgrađeni ili postojeći objekat. U hotelijerstvu, kompanije za menadžment koriste tipske ugovore sa jasno naglašenim odredbama o punoj kontroli, posebnim menadžment ovlašćenjima i odgovornostima, odnosno, učešće vlasnika se definiše kroz kontrolu osoblja, finansijske aranžmane i druge situacije. Svaki ugovor o upravljanju sadrži sledeće odredbe: upravljanje poslovanjem, predmet i ulogu strana, početni period trajanja ugovora, ljudske resurse, obučavanje i uvođenje novih tehnologija, odgovornost, naknadu i drugo³⁵. Takođe se ugovorom utvrđuje naknada za rad upravljačke kompanije u fiksnom iznosu ili u procentu od prodaje soba. To je tekuća naknada, a postoji i podsticajna naknada (incentive fee) koja se utvrđuje na bazi ostvarenog profita. Često se osim ugovora, uređuju i dodatni poslovni aranžmani – zajednička ulaganja kojima se dolazi do obostranih koristi i koji obično prethode realizaciji ugovora o upravljanju.

Tabela 5.: Rang lista 10 korporativnih hotelskih lanaca koji upravljaju sa najviše hotela

Naziv kompanije/sedište	Ukupan broj hotela 2012.	Broj hotela pod ugovorom 2012.	% učešća hotela kojima upravljaju u ukupnom broju hotela
Marriott International, SAD	3.800	1.020	27
Home Inns&Hotels Management, Kina	1.772	803	45
Accor, Francuska	3.516	764	22
Extended Stay Hotels, SAD	684	684	100
Westmont Hospitality Group, SAD	850	664	78
InterContinental Hotels Group, VB	4.602	658	14
Starwood Hotels&Resorts Worldwide, SAD	1.134	547	48
China Lodging Group, Kina	1.035	516	50
Shanghai Jin Jiang Int. Hotel Group, Kina	1.401	465	33
Hilton Worldwide, SAD	3.966	453	11

Izvor, *www.hotelsmag.com*, 2013 i sopstveni proračun.

Ako uporedimo listu najvećih korporativnih lanaca sa tabelama 4. i 5, možemo uočiti da se osam od deset kompanija pojavljuje na obe liste (davaoca franšize i ugovora o upravljanju), ali i da su najdominantnije kompanije iz SAD, Kine i Velike Britanije.

³⁵ Jordanović, M., *Pozicioniranje kao konkurentna strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo, doktorska disertacija, PMF, Novi Sad, 2007, str.99.*

Dve kompanije, Vantage Hospitality Group i Carlson Residor Hotel Group, koje zauzimaju 24, odnosno 12 mesto na listi najvećih korporativnih lanaca, nalaze se među deset najvećih davalaca franšize. Slična situacija se ponavlja i kod kompanija koje upravljaju najvećim brojem hotela, Extended Stay Hotels i Westmont Hospitality Group zauzimaju 22, odnosno 15 mesto najvećih korporacija.

Ovo ukazuje koliki je značaj i uloga ugovornih aranžmana u dosadašnjem rastu i razvoju korporativnih hotelskih lanaca.

1.4.3. Spajanja i preuzimanja (*mergers&aquisitions*)

Jedan od sve popularnijih oblika poslovanja u cilju jačanja tržišnih pozicija su spajanja i preuzimanja. Danas se različitim vrstama poslovnog partnerstva ujedinjuju različite privredne delatnosti, a obuhvaćene su međunarodne kompanije iz svih krajeva sveta. Ovakav vid rasta i razvoja hotelskih lanaca jeste oblik direktnog investiranja.

Spajanje i preuzimanje zahteva da jedna kompanija preuzme kontrolu nad celokupnim poslovanjem druge kompanije, tj. da nakon završetka transakcije ostane samo jedan privredni subjekt. Navedeni oblik pruža dodatne vrednosti kroz efekat sinergije, odnosno spajanje je uspešno kada se strategije, zaposleni, proizvodi i sredstva za proizvodnju brzo integrišu. Kako bi novonastala kompanija nastavila sa uspešnim poslovanjem, neophodna je razmena znanja, preraspodela zaposlenih i usklađivanje prema tržišnim trendovima.

Spajanje i preuzimanje zasnovano je na vlasničkoj podlozi i ima tri karakteristična odnosa³⁶:

- između avio kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca;
- preduzeća iz drugih privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih lanaca i
- međunarodnih hotelskih lanaca međusobno.

Navedeni metod postao je poslednjih decenija važan pokretač ukupnih zbivanja u internacionalnom hotelijerstvu jer se ostvaruje u različitim formama³⁷:

- spajanje, tj. integracija dve kompanije;
- preuzimanje, tj. otkupljivanje (takeover, aquisition) kada jača kompanija preuzme/otkupi slabiju i uspostavi vlasničku kontrolu i

³⁶Čerović, S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind press, Beograd, 2002, str. 95.

³⁷Jordanović, M., *Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa pesebnim osvrtom na hotelijerstvo*, doktorska disertacija, PMF, Novi Sad, 2007, str.83.

- specifična kupovina (levered buyouts) omogućava kompanijama da koriste značajan iznos pozajmljenog novaca u preuzimanju druge, bez potrebe ulaganja svog kapitala.

Spajanja i preuzimanja se ne događaju samo između velikih kompanija (najčešće), nego i srednjih i malih. Razlog je u prilagođavanju uslovima na tržištu: unapređenje poslovanja, mogućnost povećanja dobiti, mogućnost ulaska na nova tržišta, kao i smanjenje rizika.

1.4.4. Zajednička ulaganja (*joint venture*)

Ovo je oblik direktnog investiranja koji se često sprovodi u razvoju i rastu hotelskih lanaca sa ciljem da se poveća njihovo učešće na globalnom tržištu i steknu konkurentске prednosti. Ugovor o zajedničkom ulaganju sklapaju međunarodna hotelska kompanija i njen domaćin partner, uz obostrano definisanje ciljeva. Ovakav način poslovanja omogućava da se ulaganje, rizik i dobit, zajednički rasporede.

Hotelski lanci koriste ovakvu vrstu ulaganja u zemljama koje imaju veći stepen ekonomskog i političkog rizika. Postoje dva načina sklapanja ugovora o zajedničkom ulaganju, formiranjem novog objekta ili kada se otkupi deo kapitala već postojećeg preduzeća (dodatnim ulaganjima povećava se uložena suma u postojeći objekat). Strategija zajedničkih ulaganja i ulaska na tržište izvodi se³⁸:

- kada svaki partner unosi različite, ali komplementarne resurse (tržište, sposobnosti, znanje,...) radi postizanja zajedničkih ciljeva;
- ukoliko ne postoji saglasnost lokalnih vlasti za potpuno strano vlasništvo i
- radi bolje spoznaje resursa, dolaskom do znanja koje lokalni partner poseduje i širenjem aktivnosti uz obezbeđivanje sopstvenih finansijskih sredstava koja su deficitarna u lokalnim uslovima.

Kod zajedničkih ulaganja ključ uspeha je izbor partnera sa kojima se potpisuje ugovor. Internacionalni hotelski operatori koriste različite oblike zajedničkih ulaganja, od kombinacije sa ugovornim aranžmanima, do osnivanja zajedničkih preduzeća koja su nosioci ovih ulaganja.

³⁸Jordanović, M., *Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo, doktorska disertacija, PMF, Novi Sad, 2007, str.80.*

1.4.5. Investicioni fondovi za nekretnine (REIT)

Ovakav vid rasta i razvoja hotelskih grupacija pojavio se 90-tih godina prvo u SAD, a zatim u Kanadi i drugim državama. Naziv u originalu je Real Estate Investment Trust.

Nakon donošenja Zakona o investicijama u nekretnine u SAD-u, koji je omogućio da mali investitori ulažu u različite nekretnine (poslovne zgrade, šoping centri, hoteli,...), otpočeo je i razvoj REIT-a. On označava poslovnu korporaciju koja ima povoljne poreske stope. Godine 1993. formiran je prvi REIT, koji je postao finansijski instrument za investitore i istovremeno bio brz izvor prihoda za izgradnju novih objekata. Prednost je REIT-a što može da ponudi dobre stope povraćaja i pomogne raznolikosti portfolija neke kompanije.³⁹

Što se tiče odnosa REIT-a i hotelskih preduzeća, novoizgrađene objekte preuzimaju hotelske kompanije na bazi ugovornih aranžmana. Ukoliko se tokom izgradnje pojavi hotelska kompanija, u tom slučaju se radi o zajedničkom ulaganju⁴⁰.

REIT su izmenile strukturu hotelskih delatnosti podelom vlasništva i upravljanja. Iz ovog proizilazi postojanje dva tipa direktora hotela: vlasnici hotela koji su u biznisu i poslovne ljude koji rade u hotelskoj industriji. Prvi razvijaju dugoročnu strategiju i fokusiraju se na zadovoljstvo klijenta, dok drugi donose odluke zasnovane pre svega na kratkoročnim finansijskim planovima i usredsređeni su na investitore⁴¹.

1.4.6. Strategijske alijanse ili savezi (*strategic alliance*)

Strategijske alijanse su oblik saradnje dve ili više kompanija kako bi ostvarile dogovorene ciljeve, izbegle direktnu konkurenciju, međusobno delile dobit i sprovodile kontrolu, zajednički doprinosile kontinuitetu rada, rasta i napretka, ali i ostale samostalne posle formiranja alijansi.

Primarni cilj starteških alijansi je da se učvrsti i proširi prisustvo na tržištu. Egzistiraju dva tipa saveza⁴²:

- na nivou dobrovoljnih lanaca (konzorcijuma) koji su povezani zajedničkim sistemom rezervacija i marketinga, kod kojih usluge nisu standardizovane. U ovakve alijanse

³⁹Izvor: *TURISTIČKI PREGLED, Stručni časopis iz oblasti turizma: UNWTO studija, Beograd, br. 8, 2007, str. 37.*

⁴⁰Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.114-116.*

⁴¹Izvor: *TURISTIČKI PREGLED, Stručni časopis iz oblasti turizma: UNWTO studija, Beograd, br. 8, 2007, str. 36.*

⁴²Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.117.*

ulaze mali, nezavisni hotelski operateri koji ipak ulažu određene napore kako bi standardizovali kvalitet usluga, što u ovakvoj vrsti poslovanja podiže ukupan ekonomski efekat i

- na nivou operativnih jedinica – unakrsnog franšizinga gde dve kompanije sa različitim uslugama/proizvodima, ali sličnom poslovnom politikom, zajedničkim snagama smanjuju troškove i povećavaju profit.

Strategijski savezi su omogućili kompanijama fleksibilnost kako bi odgovorili procesima globalizacije, konsolidovanju ekonomske moći, visokim troškovima IT i naravno, konkurentskom poslovnom okruženju.

1.4.7. Vremenski zakup (*timesharing*)

Ugovor o vremenskom zakupu se razlikuje od prethodno navedenih oblika i može se sagledati iz ugla vlasništva (vlasništvo nad deonicima) i vremena (vremenski zakup određenog smeštajnog kapaciteta).

Pojmovno određenje timeshering-a je različito, a bi se mogao definisati kao *vlasništvo deonica određenih smeštajnih kapaciteta, pri čemu deonica ima format kupovine vremena – jedne ali i više sedmica za unapred određeni broj godina i u specifičnim jedinicama smeštajnih kapaciteta. Drugim rečima, vremenski zakup je deo vremena, meren obično kao jedna ili više sedmica, koje se rezerviše za provođenje slobodnog vremena u turističkom području bilo permanentno ili za određeni broj godina, pri čemu ugovor specifikuje vrstu objekta za smeštaj (sobu u hotelu, apartman, vila i sl.) i dužinu trajanja zakupa (kao jedna ili niz sedmica ili kao manje porcije vremena tokom godine)*⁴³.

Timesharing je zakup smeštajnih kapaciteta na određeno vreme, koji obično nije manji od tri godine. Ako se radi o zakupu na duži niz godina, onda se potpisuje ugovor o lizingu, odnosno ugovor o zakupu sa pravom kupovine⁴⁴. Ukoliko se radi o kupovini, kupac stiče pravo na vlasništvo nad odgovarajućim smeštajem i upravlja takvim objektom kroz neku od akcionarskih formi; dok u slučaju zakupnine, zakupac samo stiče

⁴³ Unković, S., Bakić, O., Čačić, K., *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 109.

⁴⁴ Svorcan, N., *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 213.

pravo na korišćenje smeštaja, a upravljanje je u nadležnosti investitora kao vlasnika objekta ili ta prava prenosi na kompanije za upravljanje.

Koncept poslovanja vremenskog zakupa ogleda se u tome da hotelski lanci zakupljuju apartmane/sobe (određeni smeštajni kapacitet) kako bi na tržište plasirali svoju marku, smanjili poslovni rizik i ostvarili profit. Ugovorom o zakupu se precizno definišu obaveze oba subjekta (zakupodavca i zakupca). Zakupac je u obavezi da plaća fiksnu naknadu na godišnjem nivou za pokriće troškova održavanja i da po isteku ugovora, zakupljenu imovinu vrati u istom stanju kakvom je zatekao. Cena smeštaja zavisi od dužine vremenskog zakupa, broja nedelja, broja godina, kao i perioda godine kada se koristi.

Osnova ovakvog načina poslovanja je želja za dinamičnijim i raznovrsnijim korišćenjem godišnjeg odmora, a prednosti su: provođenje odmora u svom drugom domu, ostvarivanje prihoda putem izdavanja, prenošenje vlasništva na druge, omogućavanje boravka u brojnim destinacijama i drugo.

1.5 Poslovno povezivanje kao alternativni vid rasta i razvoja hotelskih preduzeća

Ugostiteljski sektor najčešće je sastavljen od malih i srednjih preduzeća. Prema istraživanju, oko 20% hotela širom sveta su brendirani nacionalni i internacionalni hotelski lanci, dok 80% pripada nezavisnim, nebrendiranim hotelskim objektima⁴⁵. Internacionalna hotelska industrija čini značajni deo u prihodima lokalne i nacionalne ekonomije, plaćanjem poreza na imovinu, poreza na dobit, različitih komunalnih taksi, zapošljavanjem lokalnog stanovništva, itd.

S obzirom na sve globalne promene (politika i ekonomija), menjaju se navike i želje turista (uticaj socioloških, kulturoloških i drugih faktora), a samim tim i strategije konkurencije. Rast hotelskih preduzeća zavisi direktno od kretanja na međunarodnom turističkom tržištu, a uslovljen je promenama u obimu i strukturi turističke tražnje s jedne strane i tehnološkim razvojem, s druge strane.

Uprave hotelskih preduzeća prilagođavaju se novonastalim tržišnim uslovima i preuzimaju odgovarajuće aktivnosti kako bi opstali na turističkom tržištu. Održivost

⁴⁵Izvor: World Travel&Tourism Council-WTTC, International Federation of Tour Operators-IFTO, International Hotel & Restaurants Association- IH&RA, International Council of Cruise Lines-ICCL: Industry as a partner for sustainable development, UK, 2002, str. 33.

visine kvaliteta zavisi od organizovanosti poslovanja, odnosno i od uvođenja redovne edukacije za menadžere i zaposlene u različitim sektorima iz oblasti upravljanja, marketinga, savremenih informacionih tehnologija, kulture i sposobnosti komuniciranja, kao i redovne kontrole kvaliteta.

Hotelski proizvod nije samo pružanje usluge smeštaja i ishrane, nego i proširivanje asortimana usluga, dodatnim i novim sadržajima. Ovo ukazuje da je komunikacija sa okruženjem veoma značajna, kao i usklađivanje samog hotela sa standardima i tehnologijama koje omogućavaju vezu sa ostalim, pratećim delatnostima i subjektima u nekoj destinaciji.

Tržišne promene uslovljavaju složene i razne oblike poslovnog povezivanja. Pod promenama organizacione strukture podrazumevaju se određeni procesi u povezivanju preduzeća u turizmu pomoću kojih se stvaraju uslovi za efikasnije i racionalnije poslovanje⁴⁶.

Poslovno povezivanje nekog preduzeća, a naročito hotelskog, može imati ili internu formu kada proširuje sopstveni asortiman uvođenjem novih proizvoda/usluga ili eksternu, pri čemu obe obuhvataju horizontalno, vertikalno i konglomeratsko povezivanje poslova.

Horizontalno povezivanje se odigrava u jednom nivou, dok vertikalno opisujemo kao proces povezivanja preduzeća na različitim nivoima poslovanja. Horizontalno povezivanje (integrisanje) omogućava kompanijama da imaju benefit od ekonomije obima, proizvodnjom i prodajom, tj. smanjivanjem jediničnih troškova svakog proizvoda, tako što se fiksni troškovi raspoređuju preko većeg broja jedinica, bez obzira da li su u pitanju hotelske sobe, sedišta u avionu ili paket aranžmani. Dok, vertikalno povezivanje ekonomiju obima ostvaruje kroz povezivanje izvršnih i administrativnih funkcija (povećanje uticaja na tržište kroz reklamiranje i promociju)⁴⁷.

- *Horizontalno povezivanje* može imati nekoliko formi. Prvo je povezivanje dve kompanije koje imaju konkurentske proizvode (dva hotela u istom mestu, dve avio kompanije koje saobraćaju na istim rutama). Do ovakvog povezivanja može doći uz preuzimanje jedne kompanije od strane druge ili dobrovoljnim sporazumom između dva subjekta da se spoje u veću organizaciju. Kod dobrovoljnog ujedinjavanja, kompanije

⁴⁶ Čerović, S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind press, Beograd, 2002, str. 100.

⁴⁷ Holloway, J.C., *The business of tourism*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009, str. 175-181.

zadržavaju svoju autonomiju i imaju prednost integrisanog preduzeća, kao što je slučaj sa konzorcijumom, gde nezavisne kompanije rade zajedno na ostvarenju zajedničkih ciljeva (oglašavanje ili publikovanje zajedničke brošure). Drugi oblik horizontalnog povezivanja javlja se između kompanija koje nude komplementarne, a ne konkurentske proizvode, kao što je povezivanje hotela i avio kompanije⁴⁸.

Takođe, horizontalno povezivanje može ići u dubinu – povezivanje dva hotelska preduzeća gde dolazi do ekspanzije objekata iste vrste ili kategorije; i u širinu – spajanje hotela i restorana, tj. oblikovanje raznovrsnosti objekata i proizvoda što donosi rast preduzeća na bazi horizontalne diversifikacije. Glavne prednosti ovakvog vida povezivanja su ekonomija obima (ušteda pri nabavci, prodaja, koncentracija finansijskih sredstava, edukovano osoblje) i poboljšanje ukupne tržišne pozicije (konkuretnost cena i usluga, razvoj rezervacionog sistema, istraživanje tržišta, korišćenje zaštitnog znaka i dr.)⁴⁹.

Međutim, najvažnija prednost koja se stiče ovakvim vidom povezivanja je svakako pokrivenost tržišta, koju hotelska preduzeća sa internacionalnim stremljenjima koriste za rast i napredovanje.

- *Vertikalno povezivanje* je veoma razvijen oblik u turizmu. Nastao je s jedne strane od zahteva tražnje za obezbeđivanjem jedinstvene i potpune usluge, a sa druge, hotelskih preduzeća, koja su formiranjem poslovnih sistema koristila vertikalnu koncentraciju kapitala i rada kao prednost.

Vertikalna integracija obuhvata povezivanje dva preduzeća na različitim nivoima proizvodnje ili pružanja usluga, pri čemu su im proizvodi/usluge isti ili slični. Razlikujemo dva tipa vertikalnog povezivanja: unapred (foreword) – prema potrošačima (prodajni tip) gde se integrišu hotelska preduzeća sa turoperatorima, turističkim agencijama ili saobraćajnim preduzećima; i unazad (backword) – prema dobavljačima (proizvodni tip) kao što su poljoprivredna dobra, farme, pekare, itd⁵⁰.

U navedeni model povezivanja spada i proizvodno-prodajni tip integrisanja ili potpuno vertikalno povezivanje (istovremeno povezivanje unapred i unazad) koji može da se javi između dva ili više preduzeća, ili, što je mnogo češće, integrisanjem odgovarajućih poslova u jednom preduzeću.

⁴⁸Holloway, J.C., *The business of tourism*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009, str. 175-181.

⁴⁹Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 151-158.

⁵⁰Isto.

Prvenstveno, ovakav vid povezivanja uočile su železničke kompanije u želji da što bolje kompletiraju usluge, te su počele sa investicijama u hotelske objekte. Praksa se kasnije proširila i na brodske i na avio kompanije.

- *Konglomeratsko povezivanje* se odnosi na preduzeća koja svoj rast i razvoj ostvaruju diversifikovanjem, tj. razgraničavanjem proizvodnog (uslužnog) programa, gde se tehnologije i proizvodi/usluge, a time i njihovi kanali prodaje i tržišta međusobno razlikuju i najčešće nemaju zajedničkih dodira⁵¹.

Nastojanjem da razviju konkurentske prednosti, privredni subjekti u turizmu razvoj usmeravaju ka različitim delatnostima. Time obezbeđuju povećanje profita spajanjem različitih proizvoda i usluga. Za razliku od prethodne dve intergacije, konglomerati svoj rast i razvoj usmeravaju ka različitim privrednim granama ili delatnostima⁵².

Jedan od osnovnih razloga pojave konglomerata jeste podela rizika, tj. kako su konglomerati sastavljeni od različitih vrsta poslova, eventualni gubitak ili smanjeni prihod iz jedne oblasti poslovanja može biti nadoknađena profitom iz drugih poslova (oblasti)⁵³.

1.6. Uslovi poslovanja hotela u Srbiji i ulazak međunarodnih hotelskih lanaca

Hotelska preduzeća prate tendencije na tržištu i prilagođavaju se zahtevima tražnje obezbeđujući osnovu za svoj rast i razvoj, postavljanjem standarda, diferencijacijom i podizanjem kvaliteta usluga, formiranjem konkurentnih cena, uvođenjem savremenih IT sistema, modifikovanjem organizacione strukture i stalnim inoviranjem. Smeštajni kapaciteti čine najznačajniji element turističke ponude koji u velikoj meri oblikuje turizam neke destinacije.

Na uslove poslovanja hotelskih preduzeća u Srbiji uticale su značajne promene, koje su se odvijale geografski, politički, društveno, od 90-tih do danas (raspad Jugoslavije, ratni sukobi na teritoriji nekih republika, enormna hiper inflacija, NATO bombardovanje). Do 90-tih su hotelski objekti u Srbiji građeni u skladu sa tadašnjim zahtevima tržišta i uglavnom su zadovoljavali potrebe domaćih turista (apsorbovali su

⁵¹Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.173.

⁵²Čerović, S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Zelind, Beograd, 2002, str. 104.

⁵³Holloway, J.C., *The business of tourism*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009, str. 181.

najveći deo turističkog prometa), bez obzira što Srbija ima potencijal za razvoj raznovrsnih turističkih proizvoda. Dugi niz godina hotelsku ponudu Srbije činili su pre svega kapaciteti u administrativnim centrima, banjama i na nekoliko planina. Objekti za smeštaj nisu imali značajnije promene i predstavljali su odraz nasleđenih prilika, a početak 21. veka nije se mnogo razlikovao od 70-tih i 80-tih godina prošlog veka.⁵⁴ Do 2005. godine u Srbiji je bilo oko 85.000 ležaja u zastarelim objektima, dok je osnovni problem bio zatvorenost tržišta, kašnjenje sa procesom restrukturiranja i privatizacijom, odnosno nije bilo značajnijih ulaganja.

Zakonska regulativa za turizam iz 1994. godine izmenjena je i dopunjena 2005. godine, gde je značajno poboljšana oblast klasifikacije i kategorizacije smeštajnih objekata. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz 1994. godine, dopunjen je i korigovan 1995. godine, a nova dopuna Pravilnika usledila je uz Zakon o turizmu 2005. godine⁵⁵. Smeštajne kapacitete prema vrsti čine *osnovni* kojima pripadaju hoteli, turistička naselja, pansioni i prenoćišta i *komplementarni* koji obuhvataju domaću radinost, kampove, odmarališta, banjska i klimatska lečilišta i druge vrste smeštaja⁵⁶.

Sa ciljem da se unapredi turizam Srbije, 2006. godine doneta je Strategija razvoja turizma⁵⁷ u kojoj je izneta dijagnoza srpskog turizma, urađene brojne analize, data vizija i model rasta. Iako je Strategija ukazivala da je turizam privredna delatnost na koju treba računati, smernice i konkretne akcije za hotelijerstvo su izostale. Analiza prosečnog hotela u Srbiji pokazivala je sledeće karakteristike⁵⁸:

- da je hotel star oko 40 godina;
- srednje je veličine sa oko 100 soba i 200 ležajeva;
- srednjeg kvaliteta između 2* i 3*;
- gradsko-banjski hotel prilagodljiv za potrebe manjih skupova i
- u proseku svaki šesti je imao fitnes, svaki osmi bazen, a svaki deseti sportski sadržaj.

Stagnacija u hotelijerstvu Srbije bila je posledica nedostatka strateškog pozicioniranja, tržišne neprilagođenosti, nedostatka turističkih proizvoda koji odgovaraju

⁵⁴ Svorcan, M., Svorcan, N., *Prilog Startegiji preporoda hotelske industrije Srbije, u: Hotelska kuća 2008 - VII Naučno-stručni simpozijum, Zlatibor, 2008, str. 50.*

⁵⁵ Videti više: *Službeni glasnik RS, br. 66/94, 3/95-ispr. i 31/05.*

⁵⁶ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str. 335.*

⁵⁷ *Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Strategija razvoja turizam Republike Srbije, Beograd, 2006.*

⁵⁸ Isto.

tražnji, zatim slaba, a u nekim delovima Srbije loša infrastruktura i neusklađenost cena i kvaliteta hotelskih usluga.

Novi Zakon o turizmu donet je 2009. godine koji je uneo novine po pitanju kategorizacije objekata, odnosno, kategorišu se jedino objekti za smeštaj (bez objekata za ishranu-restorani). Nadležni ministar propisuje standarde za kategorizaciju, a u saradnji sa ministrom za poslove zdravlja propisuje minimalne tehničke i sanitarno-higijenske uslove za uređenje i opremanje objekata. Dopune i izmene ovog Zakona usledile su u narednim godinama, 2010, 2011. i 2012. Promenom zakonske regulative, doneta su i četiri podzakonska akta (pravilnika) kojima se regulišu minimalno-tehnički i sanitarno-higijenski uslovi za pružanje ugostiteljskih usluga, uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata, uslovi i način obavljanja ugostiteljske delatnosti, način pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanje, uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata i standardi za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj⁵⁹. Važećim Zakonom i pravilnicima, hotelijerima i vlasnicima ostalih objekata za smeštaj omogućeno je da samostalno procene kojoj kategoriji pripada objekat na osnovu obaveznih i izbornih elemenata (sabiranjem bodova za svaki izabrani element) za određenu kategoriju.

Prema sadašnjim propisima u ugostiteljskom objektu za smeštaj pružaju se usluge smeštaja, ishrane i pića i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu ili samo usluge smeštaja (u vrsti ugostiteljskog objekta: hotel, motel, turističko naselje, kamp, pension, hostel, prenočište, odmaralište, kuća, apartman, soba, seosko turističko domaćinstvo, lovačka vila, kuća ili koliba i drugi objekti za pružanje usluga smeštaja)⁶⁰.

Situacija u hotelskoj industriji Srbije znatno je bolja poslednjih godina. Većina smeštaja je rekonstruisana, adaptirana ili dograđena (dopunjena) novim sadržajima, dok je procentualno najmanje izgrađeno novih hotelskih objekata.

Na srpskom turističkom tržištu posluju međunarodne hotelske kompanije, Hyatt Regancy, Best Western, Holiday Inn, Crown Plaza, The Leading Hotels of the World, Luxury Collection Hotel⁶¹. Za dalji razvoj hotelijerstva u Srbiji neophodna je snažnija finansijska podrška države, ali i privatna inicijativa, kako bi se ovo kvalitativno i kvantitativno unapredilo.

⁵⁹ Videti više: *Službeni glasnik RS*, br. 36/09, 88/10, 41/10, 103/10, 99/11, 48/12 i 93/12.

⁶⁰ Zakon o turizmu, *Službeni glasnik RS*, broj 36/09, 88/10, 99/11-dr. zakoni i 93/12, član 67.

⁶¹ Internet portali pomenutih kompanija i <http://www.tob.rs/sr-lat/stay.php?kat=2-3>, jul 2014.

2. KARAKTERISTIKE RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI I VOJVODINI

Republika Srbija se nalazi u Jugoistočnoj Evropi, na centralnom delu Balkanskog poluostrva, raskrsnici puteva između Centralne, Južne i Istočne Evrope. Teritorija Srbije obuhvata površinu od 88.502 km², od čega Vojvodina zauzima 21.614 km² ili 24,4% od ukupne teritorije⁶².

Severni deo Srbije, Vojvodina, je ravničarska, ispresecana vodenim tokovima Dunava, Save i Tise i ima samo dve ostrvske planine male nadmorske visine, Frušku goru i Vršачke planine. Centralni i južni delovi Srbije su brdoviti i planinski sa 21 vrhom koji prelazi visinu od 2.000 m. Važniji rečni tokovi su, pored pomenutih, Velika, Južna i Zapadna Morava, Drina, Ibar, Nišava, Timok⁶³.

Klima je umereno kontinentalna sa više ili manje naglašenim lokalnim karakteristikama, sa četiri godišnja doba i hladnim zimama i toplim i vlažnim letima, dok je većina planinskih vrhova pokrivena snegom od oktobra do marta. Prosečna temperatura do 300 m iznosi 11°C, od 300 – 500 m oko 10°C, a preko 1.000 m temperaturni prosek je 6°C. Godišnje se izluči u nižim predelima između 540 – 820 mm, a na višim od 700 – 1.000 mm padavina⁶⁴.

Srbija poseduje brojne prirodne atraktivnosti i antropogene turističke vrednosti. Pored klime, reljefa i vodenih tokova, u najznačajnije prirodne atraktivnosti spadaju 474 zaštićena prirodna dobra (nacionalni parkovi, parkovi prirode, predeli, rezervati), rezervati biosfere, ramska područja i područja koja su međunarodno značajna staništa ptica, leptira i biljaka (IBA, PBA i IPA)⁶⁵.

Antropogene turističke vrednosti imaju veliki značaj za Srbiju zahvaljujući geografskom položaju i izuzetnom kulturno-istorijskom nasleđu. Na diversitetu etnografskih elemenata oblikovani su različiti sadržaji: manastiri, spomenici, utvrđeni gradovi, institucije kulture, tradicionalne manifestacije i drugo.

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine u Srbiji je živelo 7.243.007 ljudi, od čega je u Vojvodini živelo 1.931.809 stanovnika⁶⁶. Najveći gradovi su Beograd – glavni

⁶²Izvor: Republički zavod za statistiku, *Statistički kalendar Republike Srbije*, 2014, str. 11.

⁶³Isto, str. 13-14.

⁶⁴Izvor: www.hidmet.gov.rs

⁶⁵Izvor: www.zzps.rs (Important Bird Area-IBA, Prime Butterfly Areas-PBA, Important Plant Area-IPA).

⁶⁶Izvor: Republički zavod za statistiku, *Statistički kalendar Republike Srbije*, 2014, str. 29.

grad Republike Srbije, Novi Sad – glavni grad Autonomne Pokrajine Vojvodine, Niš, Kragujevac i Subotica.

Srbija je podeljena na 29 upravna okruga (Vojvodina 7), ima 194 opštine (Vojvodina 45), sa ukupno 6.158 naselja od čega se u Vojvodini nalazi 467 naselja⁶⁷. Etničku strukturu u Srbiji čine 82,9% Srbi, 4% Mađari, 1,8% Bošnjaci, 1,4% Romi, manje od 1% čine Slovaci, Hrvati, Crnogorci i ostali. U Vojvodini su etničke zajednice izraženije, Srbi 65%, Mađari 14,3%, Slovaci 2,8%, Hrvati 2,8%, Crnogorci 1,8%, dok su ostali zastupljeni sa manje od jednog procenta. Prema konfesiji na nivou Srbije preovladava pravoslavno stanovništvo sa 84%, katoličko 6,2%, muslimani 4,8%, protestanti 1,4%⁶⁸.

Srbija ima drumski, železnički, vazdušni i rečni saobraćaj. Ukupna dužina puteva u Srbiji iznosi 44.613 km (od toga 28.865 km svaremenog kolovoza), a u Vojvodini 6.205 km (1.337 km magistralnih, ostatak pripada regionalnim i lokalnim putevima)⁶⁹. Najznačajnije saobraćajnice su drumsko-železnički, evropski Koridor 10 (autoput E75) pravac Subotica – Novi Sad – Beograd – Niš – Dimitrovgrad, kao i autoput E70 Šid – Beograd. Rečni saobraćaj se odvija na već pomenutim rekama i značajan je kako u prometu putnika, tako i za promet robe i dobara. Koridor br. 7 ili Dunavski koridor vodenim putem, preko Dunava, povezuje zemlje zapadne Evrope sa Crnim morem. Plovnim kanalom Novi Sad je povezan sa sistemom kanala Dunav – Tisa – Dunav koji omogućava saobraćajne veze plovnim putem i to uzvodno do Srednje Evrope i nizvodno prema Crnom moru. Novi Sad je značajno pristanište na Dunavu⁷⁰.

U Srbiji ima nekoliko aerodroma sa asfaltiranim i neasfaltiranim pistama i pratećim objektima. Svakako, najznačajnija internacionalna vazdušna luka je aerodrom „Nikola Tesla“ u Beogradu. Manjeg značaja i uglavnom orijentisan za unutrašnji saobraćaj je aerodrom „Konstantin Veliki“ u Nišu.

Železnička mreža obuhvata 3.809 km pruga od čega je manje od polovine elektrificirano, dok je većina vozova zastarela⁷¹.

⁶⁷ Izvor: Republički zavod za statistiku, *Opštine u Srbiji, Beograd, 2012, str. 17.*

⁶⁸ Izvor: Republički zavod za statistiku, *Opštine u Srbiji, Beograd, 2012, str. 56 i sopstveni proračun.*

⁶⁹ Izvor: Republički zavod za statistiku, *Statistički kalendar Republike Srbije, 2014, str. 77 (bez uračunate dužine autoputeva).*

⁷⁰ Izvor: *Grad Novi Sad 2005 – Privreda, društvo, okruženje, Novi Sad, 2005, str. 7.*

⁷¹ Izvor: Republički zavod za statistiku, *Statistički kalendar Republike Srbije, 2014, str. 77.*

U Srbiji pored fiksne telefonije, analogne i digitalne, postoje i tri mobilna operatera Telekom, Telenor i VIP, čija je pokrivenost oko 90% teritorije. Takođe, funkcioniše više od 50 internet provajdera.

2.1. Organizovanost turizma Srbije i Vojvodine

Od mnogobrojnih prirodnih i antropogenih turističkih vrednosti, čiji broj je smanjen sa promenama u veličini teritorije i teškoćama sa kojima se suočavala od 1990. do 2000. godine, Srbija i dalje obiluje značajnim resursima.

Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija (SFRJ) je imala važno mesto u razvoju međunarodnog turizma i dostigla relativno visok nivo domaćeg. Tadašnje mere turističke politike efikasno su sprovedene za rast inostranog i domaćeg turizma, a od 1965. godine turizmu se posvetila posebna pažnja i dao značajan prioritet u društvenom i privrednom razvoju zemlje. Sa atrakcijama i sadržajima (Jadranska obala i ostrva, pećine i jame, Plitvička jezera, reka i kanjon Tare, klisura Dunava, planine, kulturno nasleđe,...), bivša Jugoslavija je bila konkurentna na svetskom turističkom tržištu. Jugoslavija je u 1989. godini raspolagala sa 1.402.070 ležajeva u svim smeštajnim kapacitetima, dok je ukupan turistički promet iznosio 20,5 miliona turista sa 100,3 miliona noćenja. Devizni priliv bio je 2,2 milijarde US dolara⁷².

Razvrstavanje i kategorizacija objekata za smeštaj obuhvatala je hotele (L-najviša kategorija i D-najniža kategorija), pansione, motele, prenoćišta, turistička naselja, banjska i klimatska lečilišta, planinarske domove i kuće, radnička odmarališta, dečja i omladinska odmarališta, kampove i domaću radinost.

Organizaciona struktura državnih organa nadležnih za turizam kretala se od Federacije prema republikama, opštinama i gradovima. Posredni državni organ zadužen za turizam na nivou Federacije bio je Turistički savez Jugoslavije (TSJ). Osim TSJ i Privredna komora Jugoslavije bila je zadužena za informativno-propagandnu delatnost u zemlji i inostranstvu preko svojih predstavništava. Takođe, postojali su i posebni organi uprave nadležni za turizam – Savezni komitet za turizam i njegov Stručni savet (imenovan od strane SIV-a) sa ciljem obavljanja poslova iz oblasti turizma i za pripremu i izradu Strategije razvoja turizma.

⁷²Videti više: *Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str. 335-355.*

Jugoslovensko udruženje turističkih agencija osnovano je 1954. godine (YUTA) sa ciljem unapređenja rada turističkih agencija i zaštite korisnika turističkih usluga. Osim ovog udruženja, 1967. godine osnovano je Poslovno udruženje ugostitelja pod nazivom Ugoturist, potom 1968. promenjen je naziv u Ugoprogrresa, današnji naziv Udruženja koje zastupa smeštajne kapacitete je HORES⁷³.

Početkom 90-tih godina SFRJ je zahvatila velika ekonomska i društvena kriza, koja je rezultirala raspadom Federacije. Turizam tih godina bio je na marginama svih bivših republika i beležio je drastičan pad i u broju dolazaka i u broju noćenja, što se naravno, odrazilo i na devizni priliv.

Za ukupno tadašnje stanje karakteristične su tri godine, 1991. godina, kada su počeli ratni sukobi na prostorima bivše SFRJ, 1993. godina, kada je zabeležena hiperinflacija i 1999. godina, kada je NATO bombardovao Srbiju i Crnu Goru⁷⁴.

Sbija je 1995. godine raspolagala sa ukupno 107.684 ležaja u svim objektima za smeštaj, od čega 49.181 u osnovnim smeštajnim kapacitetima (38.186 hoteli) i 58.503 ležaja u komplementarnim objektima. Ostvareni prihod od turizma iznosio je za pomenutu godinu 40,3 miliona US dolara. Broj dolazaka na nivou Srbije iznosio je 2,5 miliona turista, od čega 2,2 miliona domaćih i 255 hiljada stranih turista. Najviše dolazaka su imali administrativni centri, Beograd (846 hiljada turista) i Novi Sad (84 hiljada turista)⁷⁵.

U cilju poboljšanja turističke ponude pristupilo se izradi zakonskih dokumenata i pratećih propisa na iskustvima evropskih država. To je doprinelo manjim izmenama u zakonskoj regulativi u pogledu standardizacije usluga i opremljenosti smeštajnih kapaciteta. Oznake za kvalitet hotelskog smeštaja i dalje su se označavale slovima od L-luks do D-današnja jedna zvezdica. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata donet je 1994. godine

Organizacione jedinice na državnom nivou zadužene za razvoj i promociju turizma transformisale su se u turističke organizacije.

⁷³www.hores.rs

⁷⁴Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str. 426.

⁷⁵Podatak: Svi podaci za smeštajne kapacitete, prihod od turizma i turistički promet u periodu od 1989-2007. godine dobijeni od Turističke organizacije Srbije, Beograd, 2008.

Državna zajednica Srbije i Crne Gore⁷⁶ koja je funkcionisala u periodu od 2003 – 2006. godine obuhvatala je teritoriju od 102.350 km². Po vidovima turizma bili su zastupljeni primorski, banjski i planinski turizam, city break, rekreativni, nautički, tranzitni i poslovni turizam.

U strukturi turističkog prometa najveći udeo u broju dolazaka imali su glavni administrativni centri Beograd, Novi Sad i Podgorica. Izraženo u procentima u 2003. godini sva tri centra ostvarili su od ukupnog turističkog prometa 32% dolazaka i 14% noćenja, od toga u domaćem prometu ostvarilo se 28% dolazaka i 11% noćenja, dok u pogledu inostranog turističkog prometa zabeleženo je 49% dolazaka i 30% noćenja. Veliki pomak napravljen je po vrstama smeštaja, gde su turisti najviše boravili u hotelima 60% sa ostvarenih 55% noćenja od strane stranih turista⁷⁷.

Državna zajednica Srbije i Crne Gore nije imala posebno resorno ministarstvo, nego je razvoj turizma bio u nadležnosti republičkih vlada. Na nivou Republike Srbije funkcionisalo je Ministarstvo trgovine, turizma i usluga. U oblasti turizma egzistirala su dva Sektora, za turizam i turističku inspekciju. Sektor turizma činila su tri Odeljenja, za tržište, razvoj i međunarodnu saradnju⁷⁸.

Ministarstvo turizma republike Crne Gore obuhvatalo je tri Sektora i jedan Sekretarijat: Sekretarijat ministarstva, Sektor za ekonomsku politiku i propagandu, Sektor za marketing, standardizaciju i kvalitet i Sektor za pravne i opšte poslove i inspekcijski nadzor⁷⁹.

Svaka od dve republike imala je organ ministarstva – Turističku organizaciju Srbije i Turističku organizaciju Crne Gore, zadužene za promociju, prezentaciju, međunarodnu saradnju, istraživanja i analize turističkog tržišta, koordinaciju između predstavnika turističke privrede i drugo. Od udruženja na nivou Republike Srbije deluju Udruženje turističkih vodiča Srbije, Udruženje banja i klimatskih lečilišta i najnovije Udruženje turističkih agencija Srbije ATAS. U Srbiji je Zakonom o turizmu iz 2005. godine, omogućeno otvaranje turističko-informativnih centara u okviru turističkih organizacija.

⁷⁶ Izvor: Statistički godišnjak Srbije i Crne Gore, Zavod za statistiku, Beograd, 2003, str. 16.

⁷⁷ Videti više: Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str. 426-430.

⁷⁸ Preuzeto sa tadašnjeg internet portala Ministarstva trgovine, turizma i usluga Republike Srbije.

⁷⁹ Preuzeto sa tadašnjeg internet portala Ministarstva turizma Republike Crne Gore.

Zakon o turizmu Republike Srbije⁸⁰ iz 2009. godine imao je do sada tri dopune i izmene, dok su različiti Pravilnici o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj, minimalno-tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima kao i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti doneti 2010. godine sa dopunama i izmenama 2012. godine.

U Republici Srbiji danas se poslovi vezani za turizam obavljaju u Ministarstvu trgovine, turizma i telekomunikacija. Poslove obavlja Državni sekretar za turizam sa svojim pomoćnicima, ali je nejasno kako oblast turizma funkcioniše (u organizacionoj šemi nema turizma). Na internet portalu pomenutog ministarstva za oblast turizma nalaze se sledeće nadležnosti⁸¹:

- strategija i politika razvoja turizma
- integralno planiranje razvoja turizma i komplementarnih delatnosti
- razvoj, proglašenje i održivo korišćenje turističkog prostora i turističkih destinacija od značaja za turizam
- kategorizacija turističkih mesta
- sprovođenje podsticajnih mera i obezbeđivanje materijalnih i drugih uslova za podsticanje razvoja turizma
- promocija turizma u zemlji i inostranstvu
- takse, naknade i penali u turizmu
- imovinsko-pravni poslovi u turizmu
- unapređenje sistema vrednosti i konkurentnosti turističkih proizvoda
- istraživanje turističkog tržišta i razvoj turističkog informacionog sistema
- uslovi i način obavljanja delatnosti turističkih agencija
- ugostiteljska delatnost
- nautička delatnost
- lovno-turistička delatnost
- pružanje usluga u turizmu
- uređenje, održavanje i opremanje javnog skijališta i pružanje usluga na skijalištu
- uređenje, održavanje, opremanje i pružanje usluga u banjama, tematskim parkovima i javnim kupalištima
- inspekcijski nadzor u oblasti turizma.

⁸⁰ Zakon o turizmu, Službeni glasnik RS, br. 36/09, 88/10, 99/11 i 93/12-dr. zakoni.

⁸¹ Internet portal: www.mtt.gov.rs, jul 2014.

Pod upravom pređašnjeg ministarstva - Ministarstvo privrede - Sektor za turizam, bili su Turistička organizacija Srbije, Nacionalna turistička razvojna korporacija, JP Skijališta Srbije, JP za razvoj planinskog turizma Stara planina, Park Palić doo i Vojvodina spa doo. Pretpostavka je da će novoformirano ministarstvo takođe biti nadležno za navedena preduzeća⁸².

Za razvoj i promociju turizma na pokrajinskom i gradskom/opštinskom nivou zadužene su turističke organizacije teritorije autonomne pokrajine – TO Vojvodine i turističke organizacije jedinica lokalne samouprave – TO gradova i opština. Sredstva za rad obezbeđuju iz sopstvenih prihoda obavljajući predmetnu delatnost, donacija, priloga, sponzorstva i naravno, budžeta Republike, Pokrajine i lokalne samouprave. Godišnje programe i planove rada usklađuju sa Strategijskim marketing planom, planovima i programima nacionalne turističke organizacije⁸³.

2.2. Koncept marketinga u razvoju turizma Vojvodine

Marketing koncept predstavlja da se ključ u postizanju organizacijskih ciljeva sastoji od veće efikasnosti od konkurencije u integrisanim marketinškim aktivnostima koja su usmerena prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljanih tržišta⁸⁴. Marketing, propaganda, odnosi sa javnošću imaju sličan cilj da promene mišljenje (javno ili pojedinačno) i da podstaknu kupovinu proizvoda/usluge. Iako ove delatnosti imaju mnogo zajedničkog, postoje okviri koje ih razgraničavaju. *Odnosi sa javnošću se brinu o imenu i dobrom glasu, a marketing štiti proizvod i marku⁸⁵.* Institucije i organizacije za marketing i odnose sa javnošću definišu svoju delatnost prema sledećem: marketing je upravni proces kojim se utvrđuju, predviđaju i zadovoljavaju zahtevi potrošača na rentabilan način, a odnosi sa javnošću su planirani i trajan napor da se uspostavi i održi naklonost i razumevanje jedne organizacije i ciljne javnosti, tj. postigne odobravanje i razumevanje preko dvosmerne komunikacije. I naravno, marketing program u svoju aktivnost uključuje odnose sa javnošću. Propaganda je

⁸² www.mtt.gov.rs, jul 2014.

⁸³ Videti više: Zakon o turizmu Republike Srbije, Službeni glasnik RS, br. 93/12, čl. 31, 38 i 39.

⁸⁴ Kotler, F., Marketing management, Prentice-Hall, NJ, 2000, str. 19-24.

⁸⁵ Black, S., Odnosi sa javnošću, Clio, Beograd, 1993, str. 45.

jednosmerna komunikacija i predstavlja način upravljanja, dok je oglašavanje sastavni deo odnosa sa javnošću, a služi da se poveća prodaja⁸⁶.

Marketing ima široku primenu u oblastima privrede i vanprivrede. Kada govorimo o turizmu, marketing treba da bude osnov za organizovanje turizma na makro (nacionalnom, regionalnom, lokalnom) i mikro nivou (preduzeća). U cilju postizanja željenih rezultata, tj. zadovoljavanja određene grupe korisnika, potrebno je usklađeno delovanje oba nivoa⁸⁷.

Komponente marketing koncepta u turizmu čine⁸⁸: istraživanje turističkog tržišta (dobijaju se podaci o karakteristikama i zahtevima sadašnjih i budućih korisnika turističkih proizvoda/usluga), propaganda (instrument turističke politike), programi i planovi razvoja turizma (planska dokumenta za kreiranje, usvajanje i sprovođenje razvoja turizma), prodaja, budžet, brendiranje (sastoji se od slika, logotipa, dizajna,...) i drugo.

U Srbiji, u skladu sa Zakonom o turizmu, promociju turizma obavljaju Turistička organizacija Srbije (TOS), turistička organizacija autonomne pokrajine (TO Vojvodine) i jedinice lokalne samouprave (TO gradova i opština). Turistička organizacija Srbije kao krovna organizacija obavlja poslove promocije, koordinira aktivnostima turističkih organizacija i drugih subjekata, organizuje istraživanja tržišta, obezbeđuje propagandni materijal i drugo.

Što se tiče planskih dokumenata, prema Zakonu o turizmu sastoje se od Strategije razvoja turizma Republike Srbije, Strategijskog master plana, Strategijskog marketing plana, programa razvoja turističkih proizvoda, programa razvoja turizma i programa promotivnih aktivnosti⁸⁹. Programe razvoja turizma i promotivnih aktivnosti usaglašene sa nacionalnom strategijom, donose autonomna pokrajina i jedinice lokalne samouprave, odnosno programe promotivnih aktivnosti njihove turističke organizacije.

Turističke organizacije na lokalnom nivou svoje aktivnosti na promociji i prezentaciji turizma finansiraju od prihoda od boravišne takse, dok se plate, zarade i naknade finansiraju iz republičkog budžeta.

⁸⁶Black, S., *Odnosi sa javnošću*, Clio, Beograd, 1993, str. 40-45.

⁸⁷Bakić, O., *Marketing menadžement turističke destinacije*, Čigoja štampa, Beograd, 2005, str. 28-29.

⁸⁸Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str. 136-138; Flečer, K., *Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija*, Clio, Beograd, 2003, str. 45; Smit, P., *Marketingške komunikacije*, Clio, Beograd, 2002, str. 409.

⁸⁹Videti više: Zakon o turizmu, Službeni glasnik RS, 36/09, 88/10, 99/11-dr. zakoni i 93/12, čl. 5-13.

Na teritoriji autonomne pokrajine promociju turizma obavlja TO Vojvodine (TOV) i 45 turističkih organizacija opština i gradova⁹⁰. Najveći broj organizacija na svojoj teritoriji nema značajnijih turističkih vrednosti i nema objekata za smeštaj, a pri tome imaju izuzetno skromna sredstva za rad i zapošljava jednu do dve osobe. TO Vojvodine ima kvalitetan kadar s jedne strane, dok sa druge, problem se javlja u konstantnom nedostatku finansijskih sredstava za operativno funkcionisanje. Nešto drugačiji primer je TO Novog Sada koja raspolaže sa celokupnim, ostvarenim prihodima od boravišne takse i dodatnim sredstvima iz budžeta garda koja se izdvajaju svake godine za različite aktivnosti.

U skladu sa raspoloživim finansijskim resursima, promocija u turizmu Vojvodine odnosi se na:

- internet portal - više ili manje sadržajni, prevedeni na bar jedan jezik (engleski), ali u veći slučajeva bez mogućnosti rezervisanja smeštajnih kapaciteta;
- opšte brošure - najrasprostranjenije štampano sredstvo za promociju, koje je usled odsustva finansijskih sredstava, tema i ideja nedovoljno fokusirano i pruža informacije koje su preopširne i deluju opterećujuće;
- tematske brošure - manje su zastupljene od opštih brošura i jasno pokazuju stanje pojedinih turističkih organizacija, odnosno njihove organizovanosti u delatnosti koju obavljaju;
- mape - skoro sve opštine i gardovi su štampani bar jednu opštu mapu i
- učešće na domaćim i međunarodnim sajmovima- sajamske nastupe u zemlji i inostranstvu organizuju TOS i TOV. Učešće na dva glavna domaća sajma u Beogradu i Novom Sadu uzimaju sve turističke organizacije, dok se odlazak na međunarodne sajmove sveo na nekoliko organizacija, Vojvodine, Novog Sada i eventualno Zrenjanina i Subotice.

Sa ciljem da se sagleda stanje i perspektive bržeg uključivanja Vojvodine kao turističke destinacije na domaće i posebno na međunarodno turističko tržište, Sekretarijat za privredu Autonomne Pokrajine Vojvodine usvojio je starteški dokument

⁹⁰ Videti više: www.vojvodinaonline.com, jul 2014.

Marketing strategija turizma Vojvodine⁹¹. Strategija sa Akcionim planom ističe dva, ključna pravca implementacije:

- izgradnja brenda (sa unapred jasno definisanim parcijalnim i integrisanim proizvodima)
- unapređenje primene marketing koncepta kako na nivou poslovne, tako i turističke politike.

Kao polazište u izradi pomenute strategije korištena su brojna relevantna dokumenta (Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije, Program privrednog razvoja AP Vojvodine, Strategija razvoja turizma Republike Srbije⁹²). Analizirane su osnove za razvoj turizma, privredni uslovi, kulturna dobra, saobraćajna povezanost, turistička receptiva-hotelijerstvo i restoraterstvo, turistički promet i potrošnja, oblici i organizovanost turizma i oblici partnerstva. Strategijom je data vrlo detaljna analiza sa ukazanim nedostacima iz kojih su proistekli dugoročni ciljevi.

Ciljevi Marketing strategije turizma Vojvodine su aktivnosti za njihovu realizaciju koje podrazumevaju visok stepen efikasnosti i uspešnosti u upravljanju, koordinaciji, saradnji, informisanosti i organizaciji rada u svim telima AP Vojvodine, odnosno Strategija daje okvire u kojima se moraju postaviti željeni ciljevi. Sledeća četiri cilja su izdvojena kao prioritetna:

- pozicioniranje Vojvodinu kao turističke destinacije na inostranom i domaćem tržištu;
- zadovoljenje potreba ciljanih tržišta uz ostvarenje dobiti;
- višestruko povećanje broja inostranih turista kao i domaćih gostiju i maksimalno povećanje prodaje na oba navedena tržišta i
- uspostavljanje i operacionalizacija marketing sistema na nivoima okruga, opština i gradova, povezanim sa sistemom na nacionalnom nivou.

Za brend strategiju i strategiju tržišnog komuniciranja i pozicioniranja polazište čine pet prioriternih celovitih turističkih proizvoda (planine i jezera; specijalni interesi; događaji; nautika i seoski turizam) i dva dodatna turistička proizvoda (tematski putevi i gradski turizam) koji predstavljaju krovnu sliku vojvođanske turističke ponude⁹³. Promotivni miks je sastavljen na osnovu prezentovanih turističkih proizvoda i urađene segmenatcije tržišta.

⁹¹ AP Vojvodina-Sekretarijat za privredu i Univerzitet Educons, *Marketing strategija turizma Vojvodine*, Novi Sad, 2009.

⁹² Isto, str. 33.

⁹³ Isto, str. 144-145.

Deo Strategije obuhvata analizu dva najvažnija elementa koja su se u praksi pokazala kao neodstatak: finansijski i ljudski resursi. Iako se ukazuje na značaj i brojnost obrazovnih institucija u Vojvodini, akcentira se i na neformalnom obrazovanju iznošenjem činjenica da se 50% obrazovanja odvija izvan škole, a da se oko 75% uči izvan obrazovanja. Što se tiče finansija, ukazano je da je potrebno izvršiti alokaciju finansijskih sredstava kroz javno-privatna partnerstva, pa čak i formiranjem DMO⁹⁴, kako bi se izbegla prevelika administrativna procedura, a operacionalizacija poslova postavila u kratkom roku.

Akcioni plan koji je sastavni deo Strategije daje listu aktivnosti neophodnih za njeno sprovođenje uz nadležnosti i rokove ostvarivanja. Za celovitije ostvarivanje predloženih aktivnosti, Akcioni plan je neophodno dopuniti detaljnim opisom aktivnosti, prioritetima (jer sve aktivnosti nemaju isti prioritet sprovođenja) i najvažnije, izvore prihoda i metode nadzora.

Uopšteno, strategija nastupa u promotivnom smislu mora biti jasna, kreativna i dobro osmišljena, što se iz iznetog ne može videti. Turističke organizacije u Vojvodini, izuzetak je Novi Sad, nemaju marketinšku strategiju (iako su zakonski marketing agencije), kao ni sistem promocije i distribucije (zakonski je omogućeno otvaranje turističko-informativnih centara). S druge strane, Turistička organizacija Srbije ulaže ogromne napore kako bi se turizam u Srbiji međunarodno pozicionirao. Kako sve polazi od tržišta, odabranih segmenata, kreirane poruke i njenog plasmana, učestalosti i veličine budžeta, osim ovog poslednjeg, veliki nedostatak je i u obučenim kadrovima.

Što se tiče komercijalizacije turizma u Vojvodini, ali i u Srbiji, realtivno je slab. Karika koja nedostaje je aktivnije učešće domaćih turističkih agencija i turoperatora koje bi u saradnji sa turističkim organizacijama trebale da promovišu turističku ponudu na tržištima tražnje.

⁹⁴ *Destinacijska menadžment organizacija.*

2.3. Obim, dinamika i struktura turističkog prometa i prihoda u Srbiji i Vojvodini

Iako se 1989. godina čini nedostižnom prema ostvarenim rezultatima, 4 miliona dolazaka i 11,9 miliona noćenja⁹⁵, poslednjih nekoliko godina turistički promet u Srbiji beleži promene u skladu sa dešavanjima na tržištu.

Tabela 6.: Obim i dinamika turističkog prometa u Republici Srbiji i AP Vojvodini od 2002-2012. godine (broj turista i broj noćenja dati su u hiljadama)

Godina	Srbija				Prosečna dužina boravka u danima	Vojvodina				Prosečna dužina boravka u danima
	Broj turista	Lančani indeks	Broj noćenja	Lančani indeks		Broj turista	Lančani indeks	Broj noćenja	Lančani indeks	
2002.	2.210	-	7.207	-	3,3	283	-	724	-	2,6
2003.	1.998	90,4	6.685	91,1	3,3	246	86,9	686	94,7	2,8
2004.	1.972	98,7	6.643	98,3	3,4	239	97,1	686	100,0	2,8
2005.	1.988	100,8	6.499	95,1	3,3	261	109,2	735	107,1	2,8
2006.	2.006	100,9	6.593	101,2	3,3	267	102,3	723	98,4	2,7
2007.	2.307	115,0	7.329	104,9	3,2	314	117,6	835	115,5	2,7
2008.	2.226	96,5	7.334	101,4	4,1	330	105,1	881	105,5	2,7
2009.	2.018	90,6	6.762	89,2	3,6	290	87,9	762	86,5	2,6
2010.	2.001	99,2	6.414	93,7	3,2	282	97,2	767	100,6	2,7
2011.	2.069	103,4	6.645	100,8	3,2	289	102,5	756	98,6	2,6
2012.	2.080	100,5	6.485	129,6	3,1	296	102,4	759	100,4	2,6

Izvor: Statistički godišnjak Srbije 2005. (str. 343), 2007. (str. 318), 2010. (str. 333), 2012. (str. 320), Saopštenje UT10, 2013., br. 13 i sopstveni proračun.

Srbija je od 2002-2006. godine ubeležila manji pad u turističkom prometu. Najbolji rezultat u posmatranom periodu zabeležen je u 2007. godini sa 2,3 miliona dolazaka i 7,3 miliona noćenja. Naredna godina, iako slabija od prethodne u ukupnom broju turista, ostvarila je najveći broj noćenja u datom periodu i najduži boravak turista od 4,1 dana.

Od početka svetske krize, srpski turizam je beležio pad turističkog prometa. Najlošija godina bila 2010. u broju dolazaka i u broju noćenja. Naredna godina pokazuje blagi rast u odnosu na lošu 2010. godinu. U 2012. godini realizovan je turistički promet od 2,1 miliona turista, odnosno 6,4 miliona noćenja i nije dostignut nivo iz 2007. i 2008. godine.

U strukturi ukupnog turističkog prometa Srbije, Vojvodina je učestvovala sa 14% u broju dolazaka turista i imala je 12% od ukupnog broja noćenja u posmatranom

⁹⁵Podatak: Svi podaci za smeštajne kapacitete, prihod od turizma i turistički promet u periodu od 1989-2007. godine dobijeni od Turističke organizacije Srbije, Beograd, 2008.

periodu. Najbolja godina za turistički promet u Vojvodini bila je godina početka svetske ekonomske krize, dok tri poslednje godine posmatranog perioda beleže blagi rast u broju dolazaka turista.

Struktura ukupnog turističkog prometa prema izvorima tražnje može se videti iz naredne tabele.

Tabela 7.: Struktura ukupnog turističkog prometa u Republici Srbiji (u %)

Godina	Domaći		Strani	
	br. turista	br. noćenja	br. turista	br. noćenja
2002.	85,9	89,7	14,1	10,2
2005.	77,2	84,7	22,8	15,2
2008.	72,8	80,9	29,0	19,1
2012.	61,1	72,3	38,9	27,7

Izvor: Statistički godišnjak Srbije 2005. (str. 343), 2007. (str. 318), 2012. (str. 320), Saopštenje UT10, br. 13 (iz 2013.) i sopstveni proračun.

Na početku posmatranog perioda domaći turistički promet je obuhvatao preko 80% od ukupnog broja turista i blizu 90% njihovih noćenja. Učešće stranih turista u 2002. godini iznosilo je svega 14,1% od ukupnog broja dolazaka i 10,2% ukupnih noćenja.

U strukturi turističkog prometa nakon 2008. godine, domaći turisti beleže pad, dok se povećao udeo stranih turista u broju dolazaka i u broju noćenja. Ova promena odnosa domaćih i stranih gostiju se može komentarisati da je Srbija poboljšala pozicije na tržištima tražnje i da je ponuda hotelskog i dugog smeštaja odgovorila zahtevima tražnje. Koliki je značaj vrste smeštajnih kapaciteta u realizovanom turističkom prometu prikazuje tabela 8.

Tabela 8.: Struktura turističkog prometa (noćenja) turista po vrstama smeštajnih objekata u Republici Srbiji u 2002. i 2012. godini (u hiljadama)

		2002.	%	2012.	%	Indeks 2012/2002 (2002=100)
Ukupna noćenja turista	Hoteli i slični objekti	4.357	60,5	3.434	52,9	78,8
	Ostali	2.850	39,5	3.051	47,1	107,1
Domaći turisti	Hoteli i slični objekti	3.672	56,8	2.017	43,0	54,9
	Ostali	2.797	43,2	2.672	57,0	95,6
Strani turisti	Hoteli i slični objekti	685	92,8	1.417	78,9	206,9
	Ostali	53	7,2	379	21,1	715,1

Izvor: Statistički godišnjak Srbije, 2003. (str. 275), 2013. (str. 331) i sopstveni proračun.

Ako se sagleda struktura ukupnog turističkog prometa po vrstama smeštajnih objekata u 2002. i 2012. godini, u hotelima i sličnim objektima, ostvareno je 60,5 %, odnosno 52,9% noćenja turista. U 2002. godini skoro celokupan promet noćenja stranih turista realizovan je u hotelima i sličnim objektima i iznosio je 92,8%, dok je u 2012. godini iznosio 78,9%. Strani gosti prvenstveno su odsedali u hotelima i sličnim objektima, a zainteresovanost za ostale smeštajne objekte povećana je u 2012. godini i iznosila je 21,1%.

Preko 3,6 miliona noćenja su ostvarili domaći turisti u strukturi turističkog prometa u 2002. godini, koristeći usluge hotela i sličnih kapaciteta. Usluge ostalih objekata za smeštaj imali su učešće od 43,2%. U 2012. godini beleži se značajniji pad za više od 1,5 miliona u broju noćenja domaćih turista u odnosu na 2002. godinu. Ovo ukazuje da se domaći turista opredelio za ostale oblike smeštaja, koji su jeftiniji, a što je rezultiralo da su hoteli i slični objekti korišćeni sa 43%, a ostali smeštaj sa 57%.

Tabela 9.: Struktura turističkog prometa (noćenja) stranih turista po vrstama turističkih mesta u Republici Srbiji u 2002. i 2012. godini (u %)

Godina	Administrativni centri	Banjska mesta	Planinska mesta	Ostala tur. mesta	Ostala mesta	UKUPNO
2002.	64,1	8,0	7,7	17,3	2,9	100,0
2012.	59,2	7,5	8,6	21,9	2,8	100,0

Izvor: Statistički godišnjak Srbije 2003. (str. 276-277), Saopštenje UT10, br. 13 (iz 2013.) i sopstveni proračun.

Najveći obim stranog turističkog prometa realizuju administrativni centri, Beograd i Novi Sad. Planinska mesta, i pored toga što imaju skromno učešće u ukupnom prometu, imala su pozitivnu dinamiku razvoja od 2002. do 2012. godine. Slična situacija je i sa ostalim turističkim mestima, koja su imala 21,9% od ukupnog broja noćenja stranih gostiju. Od ostalih turističkih mesta značajniji turistički promet (noćenja stranih turista) u 2012. godini imali su Kragujevac, Niš, Subotica, Kladovo, Kruševac i Palić. Ovih šest gradova činilo je 47,3% od ukupnog broja stranih noćenja u ostalim turističkim mestima. Kragujevac je imao najveći turistički promet u 2012. godini u odnosu na posmatrane gradove, strani turisti su se zadržavali 4,0 dana, što se može vezati za poslovna putovanja s obzirom da je industrijski centar. Niš i Subotica sa Palićem pored povoljnog geografskog položaja i blizine međunarodne granice, poseduju niz atrakcija,

ali i prisustvo međunarodnog hotelskog operatora (Best Western⁹⁶). Slabija zainteresovanost stranih turista bila je za banjska i ostala mesta.

Značaj pojedinih zemalja kao izvora turističke tražnje za razvoj srpskog turizma dat je u narednoj tabeli.

Tabela 10.: Dinamika i struktura noćenja stranih turista po pojedinim zemljama iz kojih dolaze u Republiku Srbiju u 2002. i 2012. godini (u hiljadama)

Zemlje	Br. noćenja 2002.	Učešće u %	Br. noćenja 2012.	Učešće u %	Indeks 2012/2002 (2002=100)
Austrija	23	3,1	48	2,7	208,7
Belgija	6	0,8	15	0,8	250,0
Bosna i Hercegovina	95	12,9	149	8,3	156,8
Bugarska	25	3,4	17	4,3	308,0
Gračka	27	3,7	53	3,0	196,3
Danska	5	0,7	15	0,8	300,0
Italija	46	6,2	148	8,2	321,7
Mađarska	23	3,1	42	2,3	182,6
Nemačka	51	6,9	103	5,7	202,0
Norveška	5	0,7	23	1,3	460,0
Poljska	21	2,8	40	2,2	190,5
Republika Makedonija	49	6,6	68	3,8	138,8
Rumunija	22	3,0	63	3,5	286,4
Ruska Federacija	28	3,8	92	5,1	328,6
Slovačka	12	1,6	14	0,8	116,7
Slovenija	47	6,4	116	6,5	246,8
Turska	12	1,6	36	2,0	300,0
Velika Britanija	28	3,8	52	2,9	185,7
Francuska	18	2,4	46	2,6	255,6
Holandija	11	1,5	32	1,8	290,9
Hrvatska	32	4,3	92	5,1	287,5
Češka Republika	10	1,4	22	1,2	220,0
Švajcarska	9	1,2	25	1,4	277,8
Švedska	8	1,1	29	1,6	362,5
Crna Gora	0	0,0	132	7,3	-
Ostale evropske zemlje	36	4,9	91	5,1	252,8
Kanada	6	0,8	12	0,7	200,0
SAD	40	5,4	45	2,5	112,5
Ostale vanevropske zemlje	43	5,8	116	6,5	269,8
UKUPNO	738	100,0	1.796	100,0	243,4

Izvor: Statistički godišnjak Srbije 2007. (str. 320), Saopštenje UT10, br. 13 (iz 2013.) i sopstveni proračun.

Najznačajniji izvor turističke tražnje u 2002. godini bili su turisti iz bivših jugoslovenskih republika, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Slovenije i Hrvatske. Navedene četiri države činili su trećinu turističke tražnje u Srbiji. Značajno mesto zauzimali su turisti iz Italije sa 6,2% i iz Nemačke sa 6,9% u ukupnom broju noćenja.

⁹⁶ <http://www.bestwestern-ce.com/bwc/hotel.ct?hotelId=89803#.VBI3GJSSyVM> i <http://www.hotelgloriasubotica.com>

Deset godina kasnije, glavni izvor tražnje, pored turista iz bivših jugoslovenskih republika (ukupno 31,0%), bili su turisti iz Italije sa učešćem od 8,2%, Nemačke od 5,7% i Rusije od 5,1% u ukupnom broju noćenja, zatim slede turisti iz Bugarske, Rumunije, Grčke, Velike Britanije, Austrije i Francuske. Ovih šest država imalo je učešće od 34,6% u ukupnom turističkom prometu u 2012. godini.

Iako je relativno veliki broj zemalja činio izvore tražnje, veoma malo im je učešće u inostranom turističkom prometu Srbije (ni jedna zemlja ne prelazi 10%).

S druge strane, kada posmatramo strukturu izvora tražnje u dinamici u periodu 2002. do 2012. godine, promene se vide kod turista iz Norveške. Povoljna dinamika razvoja uslovlila je povećanje broj noćenja kod turista iz Švedske, Rusije, Italije i Bugarske. Takođe tendenciju porasta imali su turisti iz Austrije, Belgije, Nemačke, Francuske, Češke Republike i Kanade, koji su udvostručili broj noćenja. Kod ostalih zemalja turistička tražnja je bila blažeg inteziteta, ali je važno napomenuti da nisu imale smanjenje.

2.4. Obim i struktura smeštajnih kapaciteta i devizni priliv od turizma Srbije i Vojvodine

U saglasnosti sa zahtevima turističke tražnje destinacija/regija razvija smeštajne kapacitete. Različit i kvalitetan smeštaj omogućava destinaciji visoku poziciju u razvoju i unapređenju turizma. Isto tako, kategorizacija i standardizacija objekata za smeštaj doprinose unapređenju i povećanju konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu.

Smeštajni kapaciteti Srbije, a time i Vojvodine, godinama su bili zapostavljeni sa upravama koje nisu na adekvatan način organizovale poslovanje. Struktura ugostiteljskih objekata za smeštaj u Srbiji pretpela je izmene u poslednjih nekoliko godina u skladu sa donetim Pravilnikom o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti⁹⁷. Uvedene su „nove“ vrste smeštaja koje do tada nisu bliže pojašnjene zakonskim odredbama, hostel, lovačke vile, kolibe i kuće, kampiralište, kamping odmorišta i dr.

⁹⁷Videti više: *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, Službeni glasnik RS, broj 48/12.*

Takođe, za hotele uvedene su i dve podvrste, apart hoteli i garni hoteli. Pomenutim Pravilnikom definisano je koje vrste ugostiteljskih objekata se kategorišu, kao i primena odredbi za određenu vrstu smeštaja.

Tabela 11.: Obim i struktura ležajeva u smeštajnim kapacitetima Republike Srbije od 1966-2012. godine

Godina	Ukupan broj ležajeva	Br. hotelskih ležajeva	% učešća htl ležajeva u ukupnim
1966.	50.472	9.028	17,9
1975.	91.281	18.430	20,2
1985.	115.880	35.475	29,7
1995.	108.319	38.194	35,3
2000.	92.465	35.016	37,9
2001.	92.490	35.340	38,2
2002.	87.325	35.458	40,6
2003.	85.635	34.661	40,5
2004.	85.867	36.088	42,0
2005.	86.731	36.538	42,1
2006.	88.598	37.234	42,0
2007.	112.708	53.311	47,3
2008.	116.182	39.824	34,3
2009.	112.815	39.858	35,3
2010.	119.427	41.938	35,1
2011.	127.664	40.473	31,7
2012.	113.385	30.676	27,1

Izvor: Statistički godišnjak Srbije, 1999. (str. 303), 2000. (str. 298), 2002. (str. 318), 2003. (str. 324), 2005. (str. 341), 2007. (str. 325), 2009 (str. 340), 2010. (str. 340), 2011. (str. 327), 2013. (str. 337) i sopstveni proračun.

Srbija u 1966. godini nije raspolagala sa značajnijim obimom ležajeva. Učešće hotelskih ležajeva u ukupnim iznosio je 17,9% odnosno 9.028. Osetniji porast broja ukupnih, ali i hotelskih ležajeva beleži se od 1985. do 1995. godine. U periodu od 1995-2005. godine zabeležen je pad u obimu smeštajnih kapaciteta zbog nepovoljnih prilika u kojoj se našla Srbija, ali je započetim privatizacijama, rekonstrukcijama, itd. dovelo do toga da u 2007. godini Srbija raspolaže sa 112.708 ležajeva, od čega su skoro polovinu činili hotelski ležajevi. U 2012. godini od ukupnog broja ležajeva 27,1% zauzimali su hotelski ležajevi.

Smeštajni kapaciteti Srbije pretpeli su promene u periodu 2010-2012. godine zbog donetih pravilnika vezanih za kategorizaciju i standardizaciju ugostiteljskih objekata. Usaglašavanje sa donetim zakonskim propisima nekim hotelima nije omogućilo dalje poslovanje, jer nisu ispunjavali propisane standarde.

Obim i struktura smeštajnih kapaciteta u Srbiji u 2012. godini može se videti u narednoj tabeli.

Tabela 12.: Smeštajni kapaciteti Republike Srbije u 2012. godini

Vrste smeštaja	Broj ležajeva	% učešća
U K U P N O	113.385	100,0
Hoteli	30.676	27,1
Garni hoteli	2.758	2,4
Moteli	888	0,8
Apartmani	3.480	3,1
Turistička naselja	351	0,3
Pansioni	222	0,2
Prenoćišta	16.296	14,4
Gostionice	1.407	1,2
Apart hoteli	945	0,8
Banjska lečilišta	3.865	3,4
Klimatska lečilišta	2.316	2,0
Planinarski domovi i kuće	826	0,7
Radnički domovi	3.563	3,1
Dečja i omladinska odmarališta	6.423	5,7
Hosteli	5.891	5,2
Kampovi i kampirališta	2.628	2,3
Privatne sobe	26.276	23,2
Privatne kuće	3.620	0,3
Kola za spavanje	612	0,5
Ostalo	342	0,3

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2013., str. 337 i sopstveni proračun.

U pogledu učešća pojedinih vrsta objekata za smeštaj, hoteli sa 27,1%, privatne sobe sa 23,2% i prenoćišta sa 14,4% bili su glavni objekti. Učešće ostalih kapaciteta bilo je izuzetno slabo, što je rezultat neusklađene ponude sa zahtevima tražnje.

Iz priloženog pregleda proizilazi da razvoj smeštaja u Srbiji treba usmeriti u hotelske kapacitete. Nekoliko poznatih svetskih hotelskih kompanija već posluje na domaćem tržištu, što otvara mogućnosti za dolazak i drugih hotelskih (konkurentskih)

operatora. Velika hotelska preduzeća su značajne za ekonomiju zemlje u koju ulaze jer donose kapital, savremenu tehnologiju, organizaciju rada i omogućavaju zemlji domaćinu pojavljivanje na međunarodnom tržištu, što naravno za zemlje u razvoju kao što je Srbija, ima svoje prednosti, ali i nedostatke⁹⁸.

Oblik rasta i razvoja na određenom tržištu hotelski operator opredeljuje na osnovu analize brojnih faktora⁹⁹:

- demografskih karakteristika;
- geografskih karakteristika;
- ekonomskih faktora;
- tehnoloških faktora;
- socio-kulturnih faktora i
- nacionalnih ciljeva i planova.

Ovi faktori čine indikatore tržišnog potencijala zemlje u koju hotelski operatori ulaze. Nabrojani faktori su deo strategije ulaska, a njih dopunjuju još ukupno stanje privrednog sistema, mere ekonomske politike i zakonska regulativa.

Kada je reč o prihodima ostvarenih od turizma u narednoj tabeli dat je obim i dinamike deviznog priliva.

Tabela 13.: Obim i dinamika deviznog priliva od turizma Srbije i Vojvodine od 2007-2012. godine (u milionima EUR¹⁰⁰)

Godina	Srbija	Lančani indeks	Vojvodina	Lančani indeks
2007.	629,5	-	71,7	-
2008.	639,9	101,6	77,4	108,4
2009.	617,2	96,5	69,5	89,8
2010.	604,9	98,0	72,3	104,0
2011.	710,1	117,4	80,8	111,6
2012.	720,5	101,5	84,3	104,3

Izvor: http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/platni_bilans.html i sopstveni proračun

Iz datog pregleda se vidi da je Srbija u 2012. godini ostvarila 720,5 miliona EUR deviznog prihoda, dok je Vojvodina prihodovala 84,3 miliona EUR-a. Tendencija kretanja deviznog priliva od turizma u Srbiji bila je vrlo povoljna do 2009. i od 2011.

⁹⁸ Videti više: tabela 3.

⁹⁹ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 94.

¹⁰⁰ Narodna banka Srbije devizni priliv od turizma iskazuje u valuti US dolar i EUR.

godine. Vojvodina je imala povoljnu tendenciju do 2009. godine, ista godina bila je najlošija po obimu deviznog priliva. Za razliku od Srbije, Vojvodina od 2010. godine ima pozitivan rast prihoda od turizma.

2.5. Turistički proizvodi prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije

U Strategiji razvoja turizma Srbije su posle obimnih istraživanja i analiza, sublimirani glavni pravci orijentacije srpskog turizma. Strategija obuhvata: opis postojećeg stanja, mogućnosti razvoja turizma, opis razvojnih instrumenata konkurentskih zemalja, strateške prednosti i nedostake, ciljeve razvoja, viziju, strateško turističko pozicioniranje, izbor prioriternih turističkih proizvoda, turističko struktuiranje, model rasta, preduslove za efikasnu politiku razvoja turizma, plan konkurentnosti, investicionu strategiju, plan potrebnih ulaganja i marketing plan.

Turistički promet u Srbiji danas ne ostvaruje iznose koji su bili dostignuti 1989. godine. Iako se beleži pozitivni učinak u ukupnom obimu turističkih kretanja i ostvarenih prihoda, još ne možemo biti zadovoljni prikazanim rezultatima. Na osnovu Strategije razvoja turizma Srbije gde je data detaljna analiza sadašnjih turističkih proizvoda, kao i smernice za profilisanjem novih u turističkoj ponudi Srbije, došlo se do zaključka da se u formiranju turističkog proizvoda pođe od bazičnih definicija proizvoda, tržišta, tipova korisnika, potencijala i dominantnih oblika distribucije i komercijalizacije. Na listi se nalazi devet turističkih proizvoda koji se mogu definisati i ponuditi inostranom turističkom tržištu¹⁰¹:

1. Kratki odmori;
2. MICE;
3. Planine i jezera;
4. Ruralni turizam;
5. Zdravstveni turizam;
6. Posebni interesi;
7. Događaji;
8. Nautika i

¹⁰¹ Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet: Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Beograd, 2006.

9. Kružna putovanja.

Tabela 14.: Portfolio turističkih proizvoda Srbije

Naziv proizvoda	Segmenti proizvoda	Turistička suprastruktura / infrastruktura	Promocija i distribucija
City breaks	• Grupe • Individualci	• Aerodrom • Hoteli • Shopping • Muzeji, pozorišta, bioskop • Restorani, barovi, diskoteke	• Brošure touroperatora • Internet portal destinacije • Low-cost avio kompanije • Globalni intermedijatori
Poslovni turizam i MICE	• Individualna poslovna putovanja i sastanci • Motivacijska (incentive) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga • Konvencije i korporativni poslovni sastanci • Poslovni sajmovi i izložbe	• Aerodrom • Hoteli sa 4 i 5* • Konferencijski centar • Sajam • Moderna A/V oprema	• Meeting planeri i organizatori • Business / convention biro destinacije • Hotelski lanci
Planine i jezera	• "Sun & lake" letnji programi (kupanje, sunčanje, wellness) • Planinarenje, pešačenje, aktivnosti u prirodi • Biciklizam, paragliding, zmajarenje • Vođeni sportovi i aktivnosti na vodi (jedrenje, veslanje) • Biciklizam, paragliding, zmajarenje • Skijanje, snowboarding, sanjkanje	• Hoteli, privatni smeštaj • Ski centar sa svim pratećim uslugama • Oprema za jedrenje i aktivnosti na vodi • Restorani i barovi	• Turističke agencije • Touroperator • Internet
Ruralni turizam	• Agroturizam, seosko gazdinstvo, farme • Aktivnosti u prirodi • Eko-turizam • Ruralno iskustvo	• Ambijentalni okoliš • Ruralne kuće za smeštaj • Prirodne i kulturne atrakcije • Tradicionalni restorani i barovi	• Brošure udruženja ruralnog turizma • Internet • Direktna prodaja (preporuka)
Zdravstveni turizam	• Club spa • Cruise ship spa • Day spa • Destination spa • Medical spa • Mineral springs spa • Resort / hotel spa	• Banje • Mineralne / lekovite vode • Medicinski instituti / bolnice • Hoteli • Privatni smeštaj • Shopping • Restorani, barovi	• Specializirane agencije • Touroperator • Internet
Specijalni interesi	• Kampovanje • Pešačenje • Biciklizam • Rečne ekspedicije • Vožnja 4x4 • Aktivnosti u prirodi (posmatranje ptica itd.) • Jahanje, preponsko jahanje • Ribolov • Lov • Vožnja kanuom i kajakom • Proučavanje kanjona (canyoning) • Proučavanje pećina (caving) • Brdski biciklizam (mountain biking) • Cross-country skijanje, telemark skijanje • Planinarenje i penjanje • Paragliding • Rafting • Slobodno penjanje (rock climbing)	• Smeštajni kapaciteti - mali hoteli, kamp, privatni smeštaj • Oprema za sve vrste aktivnosti • Razvoj DMK • Sertifikati i oznake kvalitete	• Specializovane putničke agencije • Novine, magazini, časopisi • Internet • Lična preporuka
Događaji	• Kulturne proslave • Umetnost i zabava • Ekonomija i trgovina • Sportska takmičenja • Obrazovanje i znanost • Rekreacija • Politika i država • Privatni događaji	• Smeštajni kapaciteti - hoteli, hosteli, privatni smeštaj, kampovi • Restorani, barovi • Shopping • Prirodne i kulturne atrakcije	• Internet • Turističke agencije • Brošure
Nautika	• Individualna plovidba • Charter • Kružna putovanja rekom	• Marine, pristani, benzinske pumpe • Charter flota • Smeštajni kapaciteti • Restorani, barovi, zabava	• Specializovani touroperator • Charter agencije • Internet
Kružna putovanja	• Touring zemalja • Touring unutar zemlje / destinacije	• Prirodne i kulturne atrakcije • Itinerari • Smeštajni kapaciteti • Restorani, barovi, aktivnosti	• Touroperator • Putničke agencije • Internet

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet: Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Beograd, 2006.

Turistički proizvodi prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije urađeni su na rekonstrukciji nasleđenih turističkih proizvoda iz prethodne Jugoslavije, što ujedno predstavlja početnu tačku za izgradnju portfolia turističkih proizvoda Srbije. U Srbiji ima dovoljno atrakcija kao elemenata ponude, međutim nemoguće je odjednom staviti sve proizvode u funkciju i plasirati na inostrano tržište, jer plasman podrazumeva određene finansije, ljudske resurse, strateško pozicioniranje i brending. Značaj navedenih turističkih proizvoda je u tome da bi trebalo da budu pokretači razvoja u sredinama u kojima se formiraju, što podrazumeva da bi se efekti njihove komercijalizacije širili i na druge proizvode. Takođe, ostale proizvode, koji su tehnološki zahtevniji ili iziskuju veće investicije trebalo bi razvijati uporedo kako ne bi došlo do velikih razlika u postignutim rezultatima.

Navedeni turistički proizvodi su valorizovani prema kriterijumu očekivanog doprinosa razvoju turizma Srbije, odnosno društveno-ekonomskog razvoja zemlje u celini. Značaj ovih proizvoda za Srbiju kao turističku destinaciju u najvećoj meri proizlazi iz činjenice da ih u svetskim razmerama odlikuje veliki i konstantan obim tražnje ili dinamična stopa rasta tražnje ili velika prosečna potrošnja po danu boravka.

Strukturisanje regija u Srbiji dato je na osnovu iskustva drugih zemalja, a klasteri su: Grad Beograd, Vojvodina, Jugozapadna i Jugoistočna Srbija. Novi Sad kao nosilac turističkog rasta i razvoja klastera Vojvodine ima sve elemente da formira turističke proizvode kao što su city break, MICE, događaji, nautički turizam, ruralni turizam i posebni interesi. U realizaciji, odnosno formiranju pomenutih turističkih proizvoda Novog Sada, posle dugog niza godina bez organizacije za turizam, pri Gradskoj upravi za privredu, formirana je Upravu za turizam sa poslovima Turističko informativnog centra (od 2002.) i time započelo pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu sa konkretnom prezentacijom i promocijom. Sledeći korak koji je načinjen jeste priključivanje najvećoj i najznačajnijom mreži evropskih gradova koja unapređuje i promovišu gradski turizam - European Cities Marketing što je omogućilo konstantno prisustvo na city break sajmovima, radionicama i Skupštini koje mreža organizuje u različitim gradovima Evrope¹⁰². Za dalje unapređenje razvoja turizma, Skupština grada Novog Sada je osnovala Turističku organizaciju 2009. godine, kao javnu službu.

¹⁰²Izvor: *Godišnji izveštaji o radu Gradske uprave za privredu, Uprave za turizam – Turističko informativnog centra Novi Sad, 2002-2009.*

Turistička organizacija grada Novog Sada radi na unapređenju gradskog turizma: kulturi, događajima, kratkim i aktivnim odmorima, ruralnom i nautičkom turizmu¹⁰³.

Za **Gradske odmore**, pored Beograda, Novi Sad ima dovoljno resursa i atrakcija koje se mogu ponuditi kao sastavni deo paketa gradskih odmora turistima iz na pr. Velike Britanije, Francuske, Španije, Beneluksa, Italije i Nemačke¹⁰⁴. Ovakvi dolasci mogu ubrzati razvoj i drugih proizvoda kao što su kružna putovanja, turizam posebnih interesa i događaji. Gradski odmori su proizvodi koji zavise od dobrih uslova pristupačnosti i kvaliteta proizvoda i usluga, a obavezuju prvenstveno na dobar i kvalitetan smeštaj, dovođenje inostranih hotelskih imena na tržište, privlačenje niskobudžetnih avio kompanija, izgradnju punktova za servis turista sa brodova, štampanje različitih brošura (šoping, zabava, restorani, muzeji,...).

Poslovni turizam (MICE) se odnosi na putovanja čiji su glavni motiv poslovni sastanci, motivaciona - podsticajna putovanja, konferencije, poslovni sajmovi i izložbe. Neophodna infrastruktura su kongresni kapaciteti (sale sa opremom), hoteli poznatog imena i atraktivni gradovi (sadržaji različitog profila). Za razvoj poslovnog turizma formiran je Kongresni biro Srbije koji omogućava brži ulazak na inostrano tržište kongresa i konvencija, zatim profesionalno oblikovanje proizvoda iz navedenog segmenta sa potrebnom infrastrukturom, smeštajnim kapacitetima i paketima koji uključuju različite aktivnosti za sadržajni boravak.

Novi Sad raspolaže sa više različitih kapaciteta za poslovni turizam, koga čine¹⁰⁵: Kongresni centar „Master“ (5.800 m² i kapaciteta 4.000 učesnika), PC NIS Naftagas (kapacitet 450 učesnika), Centar za privredno-tehnološki razvoj Vojvodine „CePTOR“ (3 sale za 200 učesnika), SPC „Vojvodina“ i hotel „Park“. Raspoloživi gardski kapaciteti opremljeni su potrebnom opremom za realizaciju seminara, radionica, edukacija, predavanja i slično. TO Novog Sada uzela je aktivno učešće u Kongresnom birou Srbije. Za kvalitetnu ponudu ovog vida turizma, osim izgrađenih kongresnih kapaciteta, neophodno je uvođenje poznatih hotelskih lanaca, ali i eventualno osposobljavanje sportskog aerodroma Čenej za niskobudžetne avio kompanije.

¹⁰³ *Staut Turističke organizacije Grada Novog Sada, 2009.*

¹⁰⁴ *U turističko-informativnim centrima Novog Sada svakodnevno se vodi evidencija o posetama turista. Prema njihovoj evidenciji najčešće posete su iz navedenih zemalja.*

¹⁰⁵ *Podatak: Turistička organizacija Grada Novog Sada, 2013.*

Proizvodi posebnih interesa se odnose na aktivnosti koje se obično događaju u neobičnom, egzotičnom, udaljenom ili divljem okruženju i vezanisu za visok nivo učestvovanja turista u aktivnostima u prirodi koje kao okosnicu imaju kulturno nasleđe destinacije. Strategija razvoja turizma napominje da se ovakav vid proizvoda može razvijati u svim klasterima. Novi Sad može da ponudi pešačenje, biciklizam, aktivnosti vezane za prirodu, jahanje, lov, ribolov, paraglajding, jeep safari, kao i gastronomiju, manastirske ture i ture kulturnog nasleđa.

Nautički turizam ima veliki potencijal za razvoj, posebno u Vojvodini, a vezan je za plovidbu rekama. Pored plovidbe (individualne i kruzinga), ovaj proizvod uključuje postojanje određene infrastrukture: marinu, pristane, vezove, smeštaj, restorane i prateće sadržaje, zabavu, kulturu i drugo. Reka Dunav predstavlja vodeću rečnu kruzing destinaciju u Evropi. Beograd i Novi Sad su označeni kao centri razvoja nautičkog turizma kod nas. Grad poseduje dva pristana za prihvat turista koji dolaze brodom. Jedan od pristan je ujedno i sedište Lučke kapetanije Novoga Sada. Privezišta za male brodice i čamce nalaze se u Begeču, Sremskoj Kamenici i Novom Sadu¹⁰⁶. Novi Sad nema marinu, a privezišta nisu opremljena adekvatnom infrastukturom koja bi mogla da „premosti“ nedostatak marine, za sada se može govoriti samo o individualnim pristajanjima manjih brodica i rečnim kruzerima.

Događaji su aktivnosti ograničenog trajanja, jer su vezani za vremenski period i imaju snažan uticaj na formiranje imidža neke destinacije. Svoj uspeh zasnivaju na jedinstvenosti, statusu ili pravovremenoj značajnosti u oblikovanju interesa i privlačenju pažnje. Nemaju svi događaji istu vrednost i značaj, samo se pojedini profilisu kao međunarodni. Festival Exit je proizvod događaja koji privlači iz godine u godinu sve veći broj inostranih turista, a visokom mestu u Evropi doprinele su međunarodne nagrade za najbolji evropski muzički festival 2007. i 2013. godine. Festival Exit je prvi, profesionalno formiran proizvod koji je značajno doprineo turističkom pozicioniranju kako Novog Sada, tako i Srbije na međunarodnom tržištu. Zajedničkom finansijskom i logističkom podrškom državnih, pokrajinskih i gradskih organa obezbeđen je kontinuitet od 13 godina u organizovanju ovog muzičkog festivala, koga u proseku poseti između 150.000

¹⁰⁶Podatak: JP „Gradsko zelenilo“, Novi Sad, 2013.

i 200.000 posetilaca svake godine. Iako nema zvaničnog finansijskog izveštaja, pritužbi od strane ugostitelja i drugih davaoca usluga nema.

Ruralni turizam pruža iskustvo autentične seoske sredine, prirodu, tradiciju nekog kraja, gostoljubivost i životne vrednosti lokalnog stanovništva. Obuhvata nekoliko podvrsta: agroturizam-seoska gazdinstva, salaše, aktivnosti u prirodi, eko turizam, kulturni turizam i ostale oblike posebnih interesa. Na vojvođanskoj teritoriji nalazi se nekoliko autentičnih – tradicionalnih seoskih naselja koja se nazivaju salaši, a koji mogu zadovoljiti potrebe domaćih i inostranih turista.

U ponudi Novog Sada i pre izrade Strategije nalazili su se salaši u tipičnom vojvođanskom ambijentu. Turističko-informativni centar je organizovao radionicu i obilazak salaša na severu Bačke za zainteresovane salašare iz okoline Novog Sada, sa ciljem razmene iskustava¹⁰⁷. Salaš kao proizvod nije se mogao staviti u zakonski okvir (funkcionisali su kao privatni smeštaj ili se uopšte nisu kategorisali) sve do donošenja Zakona o turizmu 2012. godine i pratećih Pravilnika.

Strategija razvoja turizma Republike Srbije više je pružila uvid u opšte stanje pojedinih oblasti turizma, nego što je dala konkretne smernice. Većim delom preovladavaju primeri iz prakse, ali bez praktičnog saveta kako postići zacrtan rezultat. Klasteri Srbije su urađeni geografski, umesto prema turističkim vrednostima (atrakcijama). Stavljen je akcenat na pojedine vidove turizma (rečna krstarenja, kružne ture), a da zakonski i infrastrukturno ne mogu biti izvodljivi u naznačenom roku. S obzirom na to što je Strategija pisana za period 2006. do 2015. godine, istu je neophodno revidirati počevši od stanja do kog se stiglo, šta se delimično ili u potpunosti profilisalo kao turistički proizvod i koje aktivnosti i mere preduzeti za dalje unapređenje turizma u Srbiji.

¹⁰⁷Izvor: *Godišnji izveštaji o radu Gradske uprave za privredu, Uprave za turizam – Turističko informativnog centra Novi Sad, 2002-2009.*

3. TURISTIČKO TRŽIŠTE I HOTELSKA INDUSTRIJA NOVOG SADA

Novi Sad je izgrađen na levoj obali Dunava, sa prosečnom nadmorskom visinom između 70 i 238 m. Područje grada obuhvata 12 prigradskih naselja, površine 702,7 km². Novi Sad je administrativni centar AP Vojvodine, drugi je po veličini grad u Srbiji¹⁰⁸.

Prostorno, Novi Sad su opredelili brojni činioci: dobar položaj na raskrsnici važnih evropskih puteva, spoj različitih prirodnih vrednosti, raznolike geografske celine, plodna bačka ravnica na levoj obali, naspram obronaka Fruške gore na desnoj obali Dunava.

Klima u Novom Sadu je na prelazu umereno kontinentalne u kontinentalnu, sa izraženim godišnjim dobima. Prosečna temperatura vazduha u letnjim mesecima jul-avgust je od 28,1 do 28,3°C, dok je srednja temperatura u januaru-februaru od -3,1°C do -2,4°C. Godišnje padne prosečno 577 mm padavina, a broj dana sa padavinama je u proseku 122. Tokom godine najučestaliji su istočni, jugoistočni i zapadni vetrovi¹⁰⁹.

Novi Sad je centralno vojvođansko naselje i prema popisu stanovništva iz 2011. godine na administrativnoj teritoriji je živelo 341.625 stanovnika, odnosno sam grad je imao 307.760 stanovnika, što predstavlja 17,6% ukupnog vojvođanskog stanovništva. Na osnovu poslednjeg popisa u etničkoj strukturi grada 78,8% čine Srbi, Mađari 3,9%, Slovaci 1,9%, Hrvati 1,6% i ostali¹¹⁰. Prema konfesiji u gradu živi 79,3% pravoslavaca, 6,3% katolika, 2,5% protestanata i drugih veroispovesti¹¹¹. Prosečna starost u Novom Sadu je 39,8 godina, dok je stopa prirodnog priraštaja 0,2 ‰.

Novi Sad je mesto povezivanja mreže magistralnih kopnenih saobraćajnica na pravcima Severoistočna i Istočna Evropa, prema Bliskom i Dalekom Istoku, i Srednja i Severna Evropa, prema jadranskim lukama. Kroz grad polazi saobraćajni koridor br. 10 koji na svom osnovnom pravcu od Salzburga do Soluna povezuje osam, a uključujući krake, još šest država¹¹². Dužina putne mreže na teritoriji grada iznosi ukupno 375,6 km, od čega puteva I reda 100,9 km, puteva II reda 115 km i opštinskih puteva 159,6 km¹¹³.

¹⁰⁸Službeni list Grada Novog Sada, Skupština Grada Novog Sada, broj 36/06.

¹⁰⁹Izvor: http://www.hidmet.gov.rs/ciril/meteorologija/klimatologija_srednjaci.php, jul 2014.

¹¹⁰Izvor: http://popis2011.stat.rs/?page_id=2162

¹¹¹Podatak: Republički zavod za statistiku, Opštine i regioni u Republici Srbiji 2013, Beograd, str. 64-65.

¹¹²Izvor: Grad Novi Sad 2005 – Privreda, društvo, okruženje, Novi Sad, 2005, str. 6.

¹¹³Podatak: Republički zavod za statistiku, Opštine i regioni u Republici Srbiji 2013, Beograd, str. 255.

Vodeni put - Koridor br. 7 ili Dunavski koridor, preko Dunava, povezuje zemlje Zapadne Evrope sa Crnim morem. Novi Sad je plovnim kanalom povezan sa sistemom kanala Dunav – Tisa – Dunav koji omogućava saobraćajne veze i to uzvodno do Srednje Evrope i nizvodno prema Crnom moru. Novi Sad je značajno pristanište na Dunavu. Kapaciteti kojima raspolaže Luka Novi Sad su pristani za međunarodni i domaći rečni saobraćaj, kapaciteti za utovar i pretovar tereta do 27,5 tona, otvorena i zatvorena skladišta i kompletna infrastruktura za transport i pretovar i zimovnik koji može da primi do 130 plovnih objekata¹¹⁴.

Železnički saobraćaj po svojoj organizovanosti dolazi iza drumskog saobraćaja, pored lokalnih, tu su i regionalni i magistralni pravci. Magistralni karakter Subotica -Novi Sad - Beograd, koja na severu od Subotice ima pravac Budimpešta - Prag - Berlin , od Beogarda jedan krak se spušta pravcem ka Buar, dok drugi vodi prema Zagrebu i Ljubljani, treći pravac je Beogard – Niš na koji se nadovezuje Sofija - Atina - Istanbul.

Nadomak Novog Sada (17 km) nalazi se sportski aerodrom Čenej, dok se međunarodni aerodrom "Nikola Tesla" nalazi u Surčinu (13 km zapadno od Beograda), sat vremena vožnje od Novog Sada.

3.1. Važniji pokazatelji privrede Novog Sada

Grad Novi Sad ima značajne prirodne i privredne resurse, što ga svrstava među razvijenije gradove u Srbiji. Zahvaljujući povoljnom geografskom položaju i lociranosti na važnim saobraćajnim koridorima, Novi Sad je obezbedio značajne komparativne prednosti.

Dug period stagnacije (1990-2000.) započeo je raspadom bivše Jugoslavije, zatim uvođenjem sankcija UN, a završio se NATO bombardovanjem 1999. godine. U tom vremenu, sa ekonomskog stanovišta kako za Srbiju i Vojvodinu, tako i za Novi Sad, svi segmenti privrede beleže pad, jer nije bilo značajnijih i većih investiranja. Tokovi privrednog razvoja Novog Sada na početku 21. veka pokazivali su porast, jer su i opšti uslovi privrednog razvoja bili poboljšani. Takođe, svojinske reforme su stvorile preduslove za formiranje privredne strukture i ambijenta koji je omogućio povećanje proizvodnje, izvoza, porast zaposlenosti, efikasnosti i konkurentnosti privrede. U tome

¹¹⁴Izvor: *Grad Novi Sad 2005 – Privreda, društvo, okruženje, Novi Sad, 2005, str. 7.*

značajnu ulogu su imala mala i srednja preduzeća koja su dominirala gardom. Ovakav trend se zadržao sve do kraja 2008. godine, a već od naredne godine privreda grada pokazuju pad u skoro svim oblastima.

Tabela 15.: Obim, struktura i dinamika zaposlenih u Novom Sadu i Vojvodini od 2004-2012. godine

Godina	Ukupan broj zaposlenih u Vojvodini	Ukupan broj zaposlenih u Novom Sadu	% učešća u ukupnom br. zaposlenih Vojvodine	Broj zaposlenih – pravna lica ¹¹⁵ u Novom Sadu	Lančani indeks	Broj zaposlenih kod preduzetnika u Novom Sadu	Lančani indeks
2004.	537.146	135.578	25,2	98.002	-	28.919	-
2005.	544.766	141.563	26,0	99.951	102,0	32.810	113,5
2006.	528.096	146.712	27,8	97.269	97,3	38.000	115,8
2007.	529.391	148.585	28,1	99.649	102,4	42.399	111,6
2008.	533.343	151.369	28,4	102.135	102,5	49.235	116,1
2009.	497.910	142.479	28,6	100.080	97,9	48.936	99,4
2010.	595.961	136.000	22,8	99.000	98,9	49.443	101,0
2011.	460.588	135.027	29,3	102.217	103,2	41.612	84,2
2012.	447.963	130.721	29,2	101.802	99,6	37.546	90,2

Izvor: Opštine i regioni u RS, 2013. (str. 130), 2012. (str. 84), 2011. (str. 124), Opštine u Srbiji, 2010. (str. 116-117), 2009. (str. 116-117), 2008. (str. 116), 2003. (str. 97), ZP20, br. 6 (iz 2008.), br. 5 (iz 2007.), br. 10 (iz 2006.), br. 284 (iz 2005.) i sopstveni proračun.

U posmatranom periodu broj zaposlenih u Novom Sadu kretao se uzlaznom linijom sve do 2009. godine. Uticaj ekonomske krize osetio se od 2009. godine, dok je najniži broj zaposlenih zabeležen u 2012. godini (130.721). Broj zaposlenih u 2008. godini iznosio je 151.369 radnika, što je i najveći broj zaposlenih u gradu za posmatrani period. Pozitivniji trend u zapošljavanju beležili su preduzetnici sve do 2011. godine, kada je veći broj preduzetnika zatvorio svoje radnje zbog pada standarda. Ukupan broj zaposlenih u Novom Sadu čini skoro trećinu zaposlenih u Vojvodini, a stanje u 2012. godini pokazuje da nije dostignut nivo sa početka posmatranog perioda za Vojvodinu, a ni za grad, odnosno da su posledice prouzrokovane ekonomskom krizom još uvek prisutne.

¹¹⁵U podacima Republičkog zavoda za statistiku pravna lica obuhvataju privredna društva, preduzeća, zadruge, ustanove i organizacije.

Prema vrsti delatnosti najviše zaposlenih bilo je u prerađivačkoj industriji, trgovini, građevinarstvu, zdravstvu, obrazovanju i saobraćaju. Zaposleni u hotelima i restoranima na teritoriji grada u istom periodu imali su manje promene. Tabela 16 daje pregled broja zaposlenih po najčešćim delatnostima u Novom Sadu.

Tabela 16: Broj zaposlenih po najčešćim delatnostima za Novi Sad od 2004-2012. godine

Godina	Prerađivačka industrija	Trgovina na veliko i malo	Saobraćaj i veze	Građevinarstvo	Zdravstvo	Obrazovanje	Hoteli i restorani
2004.	23.221	14.512	7.210	7.976	11.636	8.170	967
2005.	22.391	15.617	7.207	8.677	11.809	8.400	937
2006.	20.916	14.849	6.799	8.837	11.957	8.474	940
2007.	19.769	16.676	6.927	8.919	11.670	8.775	1.026
2008.	18.829	17.897	6.839	9.652	11.862	9.254	1.128
2009.	17.173	16.889	6.852	9.084	12.117	9.500	1.194
2010.	16.000	16.000	6.000	8.000	12.000	10.000	1.000
2011.	15.153	16.869	5.630	7.985	12.579	10.078	1.262
2012.	14.573	17.059	5.109	7.423	12.631	10.103	1.261

Izvor: Opštine i regioni u RS, 2013. (str. 134-135), 2012. (str. 88-89), 2011. (str. 128-129), Opštine u Srbiji, 2010. (str. 123-124), 2009. (str. 122-123), 2008. (str. 102-103), Saopštenje ZP20, br. 6 (iz 2008.), br. 5 (iz 2007.), br. 10 (iz 2006.), br. 284 (iz 2005.)

Zdravstvo, obrazovanje i hoteli i restorani u datom periodu beleže porast broja zaposlenih bez obzira na sve promene koje su se odigravale na tržištu, dok su prerađivačka industrija, građevinarstvo i saobraćaj ubeležile pad, a 2012. godinu završile ispod nivoa iz 2004. godine. Trgovina na veliko i malo (iako je ubeležila manji pad u periodu 2009-2010. godine), imala je na kraju 2012. godine 17.059 zaposlenih, znatno više nego 2004. godine. Česte promene u politici grada i izuzetno slaba ekonomska kretanja na tržištu, rezultirala su nedostatkom ulaganja i padom proizvodnje.

Ugostiteljska delatnost zapošljava svega 1% od ukupnog broja zaposlenih, a u periodu 2010-2012. godine ubeležila je blaži porast. S obzirom da osnova postoji, da su otvoreni novi objekti za smeštaj, da je ubeleženo povećanje turističkog prometa, a da grad ima i srednjoškolske i visokoobrazovane ustanove za školovanje kadrova za ugostiteljsku delatnost, ovo ukazuje da su potrebna veća ulaganja. Iskazan broj zaposlenih u hotelima i restoranima nije potpun, jer ugostiteljstvo karakterišu česte promene personala, a na ovaj podatak treba dodati i činjenicu da se u gradu ne zna

tačan broj restorana i kafe barova, što dovodi do zaključka da je procenat znatno veći nego što ga statistika navodi.

Pored pada proizvodnje i broja zaposlenih, Novi Sad ima prosečno isplaćenu platu bez poreza i doprinosa po zaposlenom iznad republičkog i pokrajinskog proseka. Prosečno neto isplaćena zarada za Novi Sad u 2008. i 2012. godini iznosila je 38.128,00 dinara, odnosno 47.502,00 dinara. Za iste godine u Republici je isplaćeno 32.746,00 dinara, odnosno 41.377,00 dinara, u Pokrajini 32.906,00 dinara i 40.421,00 dinara. Najveće zarade isplaćene su u finansijama i proizvodnji električne energije, gasa i vode, dok su najniža primanja ostvarena u hotelima i restoranima, koja su u 2008. godini iznosila po zaposlenom 20.422,00 dinara¹¹⁶.

Na teritoriji grada u 2012. godini poslovalo je 23.246 privrednih subjekata, od čega su 23 javna preduzeća, 17 društvenih preduzeća (11 aktivnih, 4 u likvidaciji i 2 u stečaju) i 9.463 privrednih društava (8.911 aktivnih). Broj novootvorenih privrednih društava iznosio je 565¹¹⁷.

Prema vrsti artikala u 2012. godini najviše se izvezio kukuruz, impregnirane podloge za podove i tapete, šećer (beli), veštačka creva i creva od belančevina. Najveći izvoznici bili su „NIS“ ad, „MK Commerce“, „Sunako“ doo, „Viktorija logistic“ doo i „Koteks-Viskofan“ doo. U uvozu su po artiklima pre svega bili sirova nafta, prirodni gas, gasna ulja, urea, teška i ostala ulja za podmazivanje, bitumen, gorivo za mlazne pogone, laka ulja i proizvodi za hemijsku preradu. Najveći uvoznici bili su „NIS“ ad sa 41,5%, JP „Srbija gas“ sa 26,7%, „Promist NS“ doo, „PIN Computers“ i „Naftahem“ doo, svi sa oko 2%. Vrednost izvoza za datu godinu iznosila je 804 miliona US dolara, dok je vrednost uvoza bila znatno veća i iznosila je 1,8 milijardi US dolara¹¹⁸.

Područje grada Novog Sada čini 71,9% poljoprivrednih površina¹¹⁹, a prema obliku organizovanosti u 2012. godini poljoprivredna gazdinstva su činila: fizička lica 2.822, preduzetnici 3, preduzeća 70, zadruge 7, naučne institucije (fakultet) 1 i manastir

¹¹⁶Podatak: Republički zavod za statistiku, *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2013*, str. 154.

¹¹⁷Podatak: Gradska uprava za privredu Novi Sad prema dobijenim podacima od Agencije za privredne registre, Beograd, 2013.

¹¹⁸Podatak: Gradska uprava za privredu Novi Sad prema dobijenim podacima od Regionalne privredne komore, Novi Sad, 2013.

¹¹⁹Podatak: Republički zavod za statistiku, *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2013*, Beograd, str. 17.

1, što je ukupno iznosilo 2.904 poljoprivrednih gazdinstava¹²⁰. Pored konvencionalne poljoprivrede, od 2011. godine politika grada usmerena je na povećanje obima organske poljoprivredne proizvodnje. Ukupna površina pod organskom proizvodnjom u 2013. godini iznosila je 55 ha na 10 poljoprivrednih gazdinstava koja pripadaju fizičkim licima (u 2011. godini površina pod organskom poljoprivredom bila je 22 ha i imala jednog proizvođača)¹²¹. Obim i dinamika investicija u osnovna sredstva po pojedinim delatnostima data je u narednoj tabeli.

Tabela 17: Obim i dinamika investicija u osnovna sredstva za pojedine delatnosti u Novom Sadu od 2007-2012. godine (u hiljadama dinara)

Godina	Ukupno	Građevinarstvo	Trgovina na veliko i malo	Saobraćaj i veze	Hoteli i restorani	Lančani indeks htl i restorani
2007.	26.888.302	1.897.737	4.939.941	5.023.482	208.292	-
2008.	37.947.160	2.674.001	2.930.028	7.161.155	557.964	267,9
2009.	31.958.158	3.574.614	4.482.986	5.567.051	303.224	54,3
2010.	40.763.568	3.271.916	4.003.472	4.430.803	54.416	17,9
2011.	41.269.647	2.609.654	4.915.117	7.953.810	177.632	326,4
2012.	49.384.507	2.888.736	6.537.892	11.333.922	51.412	28,9

Izvor: Opštine i regioni u RS, 2013. (str. 171, 176-177), 2012. (str. 125, 130-131), 2011. (str. 165, 170-171), Opštine u Srbiji, 2010. (str. 166-167), 2009. (str. 166-167), 2008. (str. 166-167) i sopstveni proračun.

Investicije u turizmu bi trebalo sagledati sa aspekta različitih delatnosti koja na direktan i indirektan način utiču na turizam. U priloženoj tabeli prikazane su investicije za pojedine delatnosti, jer za ostale podaci nisu bili dostupni. Ulaganje u ugostiteljske usluge je važno jer čini osnov za razvoj turizma.

Ukupne investicije u posmatranom periodu porasle se skoro dva puta. Najviše je ulagano u saobraćajnu infrastrukturu i trgovinu. Investiciona ulaganja u ugostiteljsku delatnost imala su većih oscilacija. Iako je obim investicija za hotele i restorane bio skroman, 2010. i 2012. godine najmanje je uloženo, dok su veća ulaganja bila tokom 2008. i 2011. godine. Ulaganja mogu ići u dva pravca, obnavljanje već postojećih kapaciteta ili investiranjem u nove proizvode. U Novom Sadu su „iscrpljeni“ svi postojeći hotelski objekti u smislu rekonstrukcija, dok se otvara prostor za investiranje u nove

¹²⁰Podatak: Gradska uprava za privredu Novi Sad prema dobijenim podacima od Ministarstva finansija, Uprave za trezor, Novi Sad, 2013.

¹²¹Izvor: Gradska uprava za privredu, Akcioni plan razvoja organske proizvodnje u poljoprivredi na teritoriji Grada Novog Sada, 2011, 2012 i 2013.

kapacitete. Marka, imidž i dobra lokacija isto su značajni koliko i finansijska sredstva neophodna za izgradnju novog objekta. Jedna od značajnijih investicija u Novom Sadu tokom 2012. godine, prema veličini objekta i odabranoj lokaciji nije realizovana do kraja, jer nisu rešeni imovinsko-pravni odnosi. Sagledavanjem suštinskih i formalnih elemenata hotelskog proizvoda na tržištu i njegova usklađenost sa planskim dokumentima, doveli bi da se tržište smeštajnih kapaciteta Novog Sada, po obimu i strukturi usaglasa sa savremenim zahtevima turističkog tržišta.

Iz datog pregleda može se videti u koje delatnosti se najviše ulagalo. Obim ukupnih investicija, ako izuzemo početnu godinu posmatranog perioda, najmanji je tokom 2009. godine. Navedena godina je ubeležila pad u svim sferama društveno-ekonomskog života, zbog već pomenutih razloga, a što je dovelo do promena u privrednim kretanjima. Najveći pad ubeležili su preduzetnici i zaposleni u prerađivačkoj industriji. S druge strane, u datim okolnostima jedino je trgovina prosperirala ne računajući obrazovanje i zdravstvo koje pripadaju javnom sektoru i finansiraju se iz budžeta Republike. Stopa nezaposlenosti u gradu iznosila je na kraju 2009. godinu 18%, a u 2012. godini iznosila je 18,4%¹²². Šansa za poboljšanje uslova i kvaliteta života leži i u razvoju poljoprivredne proizvodnje, koja je posle perioda stagnacije, ponova aktivna i ima perspektivu za unapređenje.

Komunalnu infrastrukturu čini putna mreža u dužini od 375,6 km (magistralnih 101 km, regionalnih 115 km i lokalnih 159,6 km), vodovodna i kanalizaciona mreža ukupne dužine 837 km, odnosno 694 km, kojom je pokrivena teritorija grada. Zatim, biciklističke saobraćajnice u dužini od 65 km (samostalne biciklističke staze, biciklističke staze u sklopu trotoara ili kolskih traka). Elektrifikacijom je takođe obuhvaćena celokupna teritorija Novog Sada sa prigradskim naseljima i vikend zonom¹²³.

Na teritoriji Grada Novog Sada operišu tri mobilna operatera Telekom ad, Telenor i VIP. Parking sa organizovanom naplatom i garaže raspoređene su na više lokacija u gradu (ukupno 13.020 parking mesta), od čega je 8.143 parking mesta sa naplatom na otvorenom, 482 parkinga sa naplatom u zatvorenom i 4.395 mesta sa

¹²² Podatak: Gradska uprava za privredu Novi Sad prema dobijenim podacima od Nacionalne službe zapošljavanja, Filijala Novi Sad, 2010. i 2013.

¹²³ Podatak: Gradska uprava za privredu Novi Sad prema dobijenim podacima od Gradske uprave za komunalne poslove, 2013.

jednokratnom naplatom. Usluge taksi prevoza se mogu dobiti na 49 taksi stajališta i 437 taksi mesta, tj. u gradu funkcioniše desetak taksi udrženja¹²⁴.

Turistička signalizacija , vizuelna komunikacija i informativna signalizacija¹²⁵ koja upućuje na najznačajnije objekte, institucije, lokalitete osim funkcionalnog, poslovnog, estetskog ima i edukativni karakter. Raspoređene su u dve grupe. Prva grupa obuhvata: table dobrodošlice – na ulaznim pravcima grada, svetleći (display) panoi, paneli za muzeje, galerije, paneli na stubovima u pešačkoj zoni sa najznačajnijim objektima i institucijama kulture u Novom Sadu. Druga grupa obuhvata: mrežu putokaza, vizuelne komunikacije za posetioce i sugrađane, koje ih upućuju do Sajma, Tvrđave, SPC „Vojvodina“, Kliničkog centra, Turističkog informativnog centra, Dunavskog parka i dr.

Lokacija postavljanja „informativne signalizacije“ definisana je mrežom značajnih saobraćajnica u gradu. Dizajnerskim rešenjem osmišljen je izgled i format signalizacije, a položaj postavljanja tabli u poprečnom profilu saobraćajnice kao i način postavljanja tabli dobijen je od odgovarajućih stručnih službi. Oblik, boje i dimenzije signalizacije odgovaraju evropskim propisima i standardima za različite kategorije saobraćajnica.

Turističko obeležavanje spomenika kulture urađeno je po projektu koji je finansirala Ambasada SAD u Beogradu i Američka agencija za međunarodni razvoj MEGA. Ovim projektom postavljeno je 16 tabli na znamenite kuće i 2 panoa na prostoru kulturno istorijskih celina u Novom Sadu, a postavljena je i suvenirnica na Keju, na prostoru između dva pristana¹²⁶.

¹²⁴Podatak: Gradska uprava za privredu Novi Sad prema dobijenim podacima od JP „Parking servisa“, 2013.

¹²⁵Izvor: JP „Zavod za izgradnju Grada“, Izvod iz tehničke dokumentacije „Projekat vizuelne komunikacije u Gradu Novom Sadu“, Novi Sad, 2013.

¹²⁶Izvor: Zavod za zaštitu spomenika kulture Grada Novog Sada, Elaborat broj 263/8-2005. i Kancelarija za lokalno ekonomski razvoj grada Novog Sada, Projekat: „Danube bank revival“, 2009.

3.2. Važniji pokazatelji razvoja turizma Novog Sada

3.2.1. Turističke atrakтивности Novog Sada

Zahvaljujući svom geografskom položaju turistička ponuda Novog Sada je raznolika, ali opet orijentisana na nekoliko vidova turizma koji bude interesovanje kako domaćih, tako i stranih turista. Ključne atrakcije Novog Sada sa značajnim razvojnim potencijalom i atraktivnošću uključuju:

- kulturno-istorijske celine;
- muzeje i galerije;
- prirodne resurse i
- događaje.

Konkretno, ovo uključuje staro jezgro grada, Petrovaradinsku tvrđavu sa podzemnim vojnim galerijama, reku Dunav, Nacionalni park „Fruška gora“, salaše, EXIT festival i druge manifestacije. Pored navedenih atrakcija, gradski turizam upotpunjuju:

- gardska plaža „Štrand“;
- vikend naselje Kamenjar sa brojnim restoranima i klubovima;
- izletišta na Fruškoj gori (Iriški venac, Stražilovo, Andrevlje, Testera, Popovica i Letenka);
- sportski tereni (otvoreni i zatvoreni);
- nautički objekti (privezišta za male brodice i čamce nalaze se u Begeču, Sremskoj Kamenici, Novom Sadu);
- zaštićena prirodna dobra;
- zaštićena kulturna dobra i
- kongresni kapaciteti.

Finansiranje razvoja, promocija i prezentacija gradskog turizma najvećim delom se ostvaruje od prihoda od boravišne takse. Kako je već pomenuto u radu, turizam grada bio je u delokrugu Gradske uprave za privredu – Uprave za turizam sa poslovima Turističko informativnog centra, da bi se 2009. godine Uprava za turizam transformisala u turističku organizaciju sa istim delatnošću, a po organizovanosti funkcioniše u skladu sa zakonom o javnim službama.

Program rada Turističke organizacije Grada Novog Sada (TO Novog Sada) urađen je u skladu sa Zakonom o turizmu i Strategijom razvoja turizma Republike

Srbije, kao i u skladu sa Strategijom privrednog razvoja Grada Novog Sada, a odnosi se na sledeće¹²⁷:

- unapređenje turističkih proizvoda Novog Sada i sprovođenje aktivnosti koje za cilj imaju povećanje unutrašnjeg turističkog prometa;
- pristup promociji turizma kao kompleksnoj i odgovornoj aktivnosti usmerenoj na povećanju broja dolazaka stranih turista u Srbiju i ostvarivanje većeg prihoda od turizma;
- koordiniranje aktivnosti i saradnje između privrednih i drugih subjekata u turizmu koji neposredno i posredno deluju na unapređenju i promociji turizma;
- obezbeđivanje informativno-propagandnog materijala kojima se promovišu turističke vrednosti Novog Sada;
- informisanje domaće i strane javnosti o turističkim vrednostima Novog Sada i
- učestvovanje na međunarodnim i domaćim projektima, sajmovima, seminarima, turističkim berzama, konferencijama, stručnim skupovima i drugim poslovnim sastancima, kao i sufinansiranje i podrška manifestacijama od značaja za razvoj i promociju turističke ponude.

Takođe, na teritoriji grada posluju 83 turističke agencije¹²⁸, uglavnom inicijativne, a svega nekoliko agencija u svojoj ponudi ima Novi Sad sa okolinom¹²⁹. Ovih nekoliko turističkih agencija pored Novog Sada i okoline, u ponudi imaju i druge atraktivnosti Srbije, uzimaju učešće na međunarodnim sajmovima koje organizuje Turistička organizacija Srbije i inoviraju svoje programe sa novima na domaćem tržištu. Iako im je najveći obim poslova vezan za inicijativne programe, njihova ponuda Novog Sada se sastoji od kratkog odmora (gradski odmor), MICE, izleta i vinskih tura kombinovanih sa etno elementima (muzika, gastronomija i tradicija). Od 2004. godine kada su posle duže pauze ponovo počeli da pristaju rečni kruzери, nekoliko novosadskih turističkih agencija je pokušalo da realizuje izlete po Novom Sadu i okolini, međutim kako nisu mogle da ispoštuju ugovorene obaveze (određeni standard autobuskog prevoznika, satnica i dr.) nije došlo do saradnje sa inostranim operatorima. Pomenuti programi su sadržajni i

¹²⁷Turistička organizacija Grada Novog Sada, Program rada sa Finansijskim planom i Programom i Planom promotivnih aktivnosti Grada Novog Sada i Statut Turističke organizacije Grada Novog Sada, 2012.

¹²⁸Podatak: Gradska uprava za privredu Novi Sad prema dobijenim podacima od Agencije za privredne registre, Beograd, 2013.

¹²⁹Videti više: www.magelan.rs, www.bonvoyage.rs, www.panacomp.net, www.kompasnovisad.com, www.autoturist-ns.com, april 2011.

atraktivni, ali je nedostatak u broju turističkih agencija koje bi ovake programe realizovale, odnosno ponudile stranim tržištima.

3.2.2. Obim, dinamika i struktura turističkog prometa Novog Sada

Novi Sad zajedno sa Beogardom čini dva najvažnija administrativna, ali i turistička centra u Srbiji. Za turističko mesto I kategorije Novi Sad je ispunio uslove 2011. godine.

Tabela 18.: Obim i dinamika ukupnog turističkog prometa za Novi Sad od 2002-2012. godine

Godina	Broj turista u 000	Lančani indeks	Broj noćenja u 000	Lančani indeks	Prosečna dužina boravka
2002.	91	-	158	-	1,7
2003.	73	80,2	129	81,6	1,8
2004.	65	89,0	114	88,4	1,8
2005.	68	104,6	126	110,5	1,9
2006.	75	110,3	147	116,7	2,0
2007.	95	126,7	180	122,4	1,9
2008.	100	105,3	185	102,8	1,9
2009.	84	84,0	162	87,6	1,9
2010.	93	110,7	168	103,7	1,8
2011.	106	114,0	214	127,4	2,0
2012.	109	102,8	221	103,3	2,0

Izvor: Republički zavod za statistiku, Saopštenje UT10, br. 13 (2013.), br. 21 (2012.), br. 21 (2011.), br. 30 (2010.), br. 18 (2009.), br. 25 (2008.), br. 17 (2007.), br. 28 (2006.), br. 17 (2005.), br. 24 (2004.), br. 23 (2003.) i sopstveni proračun.

Realizovan turistički promet u 2012. godini bio je 109 hiljada turista i 221 hiljada noćenja i povoljniji je od turističkog prometa iz 2002. godine. U 2009. godini uočava se smanjenje broja turista (iako je bila slaba godina za turizam, znatno je bolja od perioda 2003-2006. godine). Navedeni period 2003-2006. godine za novosadske smeštajne kapacitete bio period privatizacije i restrukturiranja. Rast broja noćenja turista bio je nešto povoljniji od kretanja broja turista od 2010. godine. Prosečna dužina boravka turista kretala se od 1,8 do 2,0 dana, dok su turisti najkraće boravili 2002. godine (1,7 dana). Struktura ukupnog turističkog prometa može se videti u narednoj tabeli.

Tabela 19.: Struktura ukupnog turističkog prometa za Novi Sad (u %)

Godina	Domaći		Strani	
	br. turista	br. noćenja	br. turista	br. noćenja
2002.	75,8	69,6	24,2	30,4
2005.	57,4	53,2	42,6	46,8
2008.	56,0	48,6	44,0	51,4
2012.	42,2	34,4	57,8	65,6

Izvor: Republički zavod za statistiku, Saopštenje UT10, br. 13 (2013.), br. 18 (2009.), br. 28 (2006.), br. 23 (2003) i sopstveni proračun.

U strukturi ukupnog turističkog prometa u 2012. godini domaći turisti su učestvovali sa 42,2% od ukupnog broja dolazaka i 34,4% od njihovih noćenja, dok je učešće stranog turističkog prometa iznosilo 57,8% od ukupnih turista i 65,6% od ukupnih noćenja. Na početku posmatranog perioda struktura domaćih i stranih turista bila je znatno drugačija. Domaći turisti su u 2002. godini apsorbirali 75,8% od ukupnog broja turista i 69,6% od ukupnog broja noćenja. Ovakva razlika između 2002. i 2012. godine je rezultat formiranja gradske službe koja je odgovorna za turizam grada, što je dovelo do intenzivnije promocije na inostranom tržištu, ekspanzije muzičkog festivala EXIT, povećanja obima smeštajnih kapaciteta i otvaranje namenskih objekata za sastanke, seminare i kongrese.

Tabela 20.: Učešće ukupnih noćenja Vojvodine i Novog Sada u Srbiji u %

Godina	Srbija	Vojvodina	Novi Sad	Vojvodina	Novi Sad
2002.	100,0	32,8	2,2	100,0	21,8
2005.	100,0	37,0	1,9	100,0	17,4
2008.	100,0	39,6	2,5	100,0	21,0
2012.	100,0	36,5	3,4	100,0	29,1

Izvor: Republički zavod za statistiku, Saopštenje UT10, br. 13 (2013.), br. 18 (2009.), br. 28 (2006.), br. 23 (2003) i sopstveni proračun.

U 2012. godini u strukturi turističkog prometa, Novi Sad je učestvovao sa 3,4% od ukupnih noćenja u Srbiji i skoro 30% od ukupnih noćenja u Vojvodini. Učešće novosadskog turizma u strukturi turističkog prometa Vojvodine beleži porast od 2005. godine, a učešće u ukupnom prometu Srbije od 2008. godine. Period do 2008. godine može se oceniti i periodom privatizacije i rekonstrukcije smeštajnih kapaciteta u društvenom vlasništvu na prostoru Novog Sada i Vojvodine. Posle 2008. godine,

otvarani su novi objekti za smeštaj hotelskog tipa i objekti privatnog smeštaja, što se odrazilo i na promene u strukturi turističkog prometa.

3.2.3. Devizni priliv od turizma Novog Sada

U srpskoj statistici vođenje evidencije o van pansionskoj potrošnji vrši se na bazi procene (ankete) za period jun – septembar pod nazivom „Karakteristike putovanja i boravka-po kategoriji hotela i po zemljama pripadnosti“, a na osnovu pretežnog načina plaćanja u dinarima, stranom valutom i karticama (bez menjačkih poslova). Narodna banka Srbije u Metodologiji platnog bilansa za oblast Turizam obuhvata priliv-odliv za robu i usluge obezbeđene nerezidentima-rezidentima za vreme putovanja u inostranstvo, vremenski kraćih od godinu dana. Izuzetak od pravila godinu dana su diplomatska i vojna osoblja, čiji su rashodi i potrošnja obuhvaćeni uslugama državnih institucija, kao i đaci i studenti i medicinski pacijenti. Potrošnja turista se deli na: potrošnju vezanu za lični turizam, poslovni turizam, obrazovanje i lečenje. Turizam uključuje zdravstvene usluge i troškove školovanja, dok su usluge transporta isključene iz usluga turizma jer se obuhvataju uslugama putničkog transporta¹³⁰.

U strukturu deviznog priliva od turizma ulaze sledeći podaci: zdravstvene usluge turistima-banje, troškovi lekarske nege; izmirenje salda na računu platne kartice; otkup čekova od nerezidenata; otkup efektivnog stranog novca od nerezidenata; usluge turističkih agencija, hotela, drugih smeštajnih objekata, restorana i drugih; ostalo-prodaja robe i usluga stranim licima (turistima), prodaja domaće valute u inostranstvu, primljena pokrića za podignuti efektivni strani novac sa štednih knjižica nerezidenata kod domaćih banaka i troškovi školovanja-stipendije, specijalizacije i dr¹³¹.

¹³⁰Izvor: NBS: Metodologija platnog bilansa Srbije, Centar za istraživanja, Odeljenje za platni bilans, Beograd, 2006, str. 8.

¹³¹ Izvor: NBS: Sektor ekonomske analize i istraživanja, Odeljenje statistike platnog prometa-Grupa za deviznu statistiku, Beograd, 2008.

Tabela 21.: Devizni priliv od turizma za Novi Sad od 2007-2012. godine (u milionima EUR)¹³²

Godina	Novi Sad	Lančani indeks
2007	1,6	-
2008	1,6	100,0
2009	1,5	93,8
2010	1,6	106,7
2011	2,3	143,8
2012	2,4	104,3

Izvor: http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/platni_bilans.html i sopstveni proračun

Devizni priliv od turizma za Novi Sad proračunat je na osnovu procentualnog učešća ukupnog broja stranih noćenja u Novom Sadu od ukupnog broj stranih noćenja u Republici Srbiji. Ovakav podatak predstavlja donju granicu iznosa, s tim da je potrošnja znatno veća. Na primer, turisti sa brodova koji u organizaciji domaćih turističkih agencija obilaze grad i okolinu (ručak im je organizovan na salašu u Čenejskom ataru) ne ulaze u statistiku, s obzirom da agencija troškove vezane za organizaciju plaća u dinarima kod poljoprivrednih gazdinstava, što se vodi kao prihod gazdinstva.

Ostvareni devizni priliv za Novi Sad u 2012. godini iznosio je 2,4 miliona eura. Kretanje deviznog prihoda od turizma u posmatranom periodu bilo je povoljno, osim 2009. godine kada je ubeležen najniži prihod. Što se tiče Novog Sada, devizni priliv beleži porast u poslednje dve godine datog pregleda, ali nije zadovoljavajući ako se uzmu u razmatranje svi raspoloživi resursi, koji bi trebalo da ostvare znatno veće rezultate.

Preciznije podatke o deviznom prilivu od turizma mogu se očekivati sa uvođenjem Turističkog satelitskog računa (Tourism Satelit Account) koji predstavlja statističko-računovodstveni okvir u oblasti turizma, mereći dobra i usluge prema internacionalnim standardima, klasifikacijama i definicijama za validno poređenje sa ostalim industrijama od zemlje do zemlje¹³³.

¹³²Narodna banka Srbije devizni priliv od turizma iskazuje u valuti US dolar i EUR.

¹³³Videti više: Eurostat, *European implementation manual on tourism satelit account*, Luxembourg, 2001, str. 6-12.

3.2.4. Obim i struktura smeštajnih kapaciteta Novog Sada

Novosadski smeštajni kapaciteti bili su u veoma lošem stanju krajem prošlog i početkom ovog veka. Nezavidno stanje nije bio jedini problem, drugi problem bio je nedovoljan broj objekata različitih kategorija i vrsta. Tako je Novi Sad u 2002. godini imao svega šest kategorisanih hotelskih objekata sa 1.145 ležaja, apartmansko naselje sa 84 ležaja i 9 nekategorisanih smeštajnih kapaciteta sa 232 ležaja. Grad je tada imao ukupno 14 smeštajnih objekata, a prosečna popunjenost raspoloživih kapaciteta na godišnjem nivou bila je oko 30%¹³⁴.

Ravničarski grad izgrađen na obali reke obično upućuje da postoji prostor za kamp. Kamp prostor sa pratećom infrastrukturuom bio je nekada smešten na Ribarskom ostrvu uz Dunav, međutim nakon privatizacije, rekonstrukcije i dogradnje, kamp je prestao da postoji, ali je stavljeno u funkciju turističko naselje (bivše apartmansko naselje). Novi prostor za kamp i kamp odmorište još nisu definisani od strane nadležnih.

Povećanje broja stranih dolazaka, mladih, uglavnom zbog muzičkog festivala, ukazalo je na potrebu za otvaranjem smeštaja tipa hostel. Priključenjem mreži International Youth Hostel Federation, Srednjoškolski dom "Brankovo kolo" registrovan je kao prvi, privremeni Youth Hostel tokom raspusta.

Sa procesima privatizacije započelo se od 2004. godine, što je u gradu proširilo turističku ponudu za šest „novih“ hotela, Park, Varadin, Vojvodina, Novi Sad, Sajam i Putnik. Promena politike grada u pravcu razvoja turizma i ekspanzije muzičkog festivala EXIT, doprinela je da se do tada nekategorisani objekti kategorišu, a takođe otvoren je i znatan broj novih objekata hotelskog tipa, kategorisanih od jedne do četiri zvezdice (Aleksandar, Mediteraneo, Panorama, Duga, Epicentar, Elite, Master, Centar, Sole Mio, Prezident, Aurora, Boutique hotel Arta, Stari krovovi, Vigor, Gymnas, Veliki).

Pregled obima i strukture smeštajnih kapaciteta za 2002. i 2012. godinu dati su u narednim tabelama.

¹³⁴ Od 2000. do 2002. godine nije postojala organizacija/institucija koja se brinula za turizam grada. U navedenom periodu poslovi vezani za gradski turizam bili su povereni JP „SPC Vojvodina“- interni dokument.

Tabela 22.: Obim i struktura smeštajnih kapaciteta u Novom Sadu 2002-2012. godine

Vrsta smeštaja	Broj ležajeva 2002.	Struktura u %	Broj ležajeva 2012.	Struktura u %
Hotel	1.145	78,4	1.843	69,0
Kamp	0	0	0	0
Apvt/turističko naselje	84	5,7	116	4,3
Hostel	0	0	108 ¹³⁵	4,0
Ostalo	232	15,9	605 ¹³⁶	22,7
UKUPNO	1.461	100,0	2.672	100,0

Izvor: Gradska uprava za privredu, 2002. i 2013, <http://www.turizam.privreda.gov.rs/index.php/sr>, 2013. i sopstveni proračun

U ponudi smeštajnih kapaciteta Novog Sada u 2002. godini bilo je šest hotela, apartmansko naselje i nekoliko objekata tipa prenoćišta, sa ukupno 1.461 ležaj. U strukturi, hoteli su obuhvatali skoro 80% raspoloživog smeštajnog kapaciteta. Skroman obim smeštaja nije rezultirao značajnijim turističkim prometom. U periodu od 2002. do 2012. godine obim smeštajnih kapaciteta je udvostručen. Smeštajne kapacitete grada u 2012. godini činili su hoteli, turističko naselje, hosteli, privatni smeštaj i ostali smeštaj sa ukupno 2.672 ležaja. Hotelski kapaciteti apsorbovali su 69,0% raspoloživih ležajeva. Privatni smeštaj (domaća radinost i seosko turističko domaćinstvo) funkcionisao je u 21 objektu sa 237 ležaja, dok su ostali smeštaj i hosteli imali 476 ležaja i obuhvatali su 26,7% od ukupnog broja ležajeva. U privatnom smeštaju - sobe kategorisane sa 3* zauzimaju 74,3% od ukupnog broja privatnih ležajeva. Podatak za ostali smeštaj i hostele mora se uzeti sa rezervom, jer se za njih ne vodi posebna evidencija, nego su ovakvi objekti registrovani u Agenciji za privredne registre pod šifrom 5590 – Ostali smeštaj i ne podležu kategorizaciji.

¹³⁵ Nepotpun podatak.

¹³⁶ Nepotpun podatak.

Tabela 23.: Obim i struktura hotela po kategorijama u Novom Sadu 2002-2012. godine

Vrsta i kategorija	Broj ležajeva 2002.	Struktura u %	Broj ležajeva 2012.	Struktura u %
Hoteli 5*	0	0	453	24,6
Hoteli 4*	0	0	46	2,5
Hoteli 3*	1.057	92,3	691	37,5
Hoteli 2*	88	7,7	221	12,0
Hoteli 1*	0	0	35	1,9
Garni hoteli 5*	0	0	52	2,8
Garni hoteli 4*	0	0	200	10,8
Garni hoteli 3*	0	0	66	3,6
Garni hoteli 2*	0	0	79	4,3
UKUPNO	1.145	100,0	1.843	100,0

Izvor: <http://www.turizam.privreda.gov.rs/index.php/sr>, 2013., Gradska uprava za privredu, 2002. i sopstveni proračun.

U 2002. godini Novi Sad je imao skroman izbor hotelskog smeštaja raspoređenog u dve kategorije (jedan hotel sa dve zvezdice i pet hotela sa tri zvezdice). Prosečna veličina hotela iznosila je 190 ležaja. Od 69 objekata za smeštaj u Novom Sadu u 2012. godini, 22 objekta (tri i po puta više nego 2002. godine) je poslovalo u okviru hotela sa ukupno 1.843 ležaja. Prosečna veličina hotelskog objekta 2012. godine u Novom Sadu iznosila je 204 ležaja i relativno je velika, jer su šest prvobitnih hotela raspolaže sa većim brojem smeštajnih jedinica. U strukturi hotelskih objekata najveće učešće imali su hoteli sa 3* (37,5%) i hoteli sa 5* (24,6%) od ukupnog broja ležajeva. Hoteli sa 2* i garni hoteli sa 4* imali su podjednako učešće sa 12,0%, odnosno 10,8% od raspoloživog broja ležajeva.

Ako se uzmu promene nastale u strukturi ukupnog turističkog prometa Novog Sada u 2012. godini i pored evidentnog napretka u razvoju gradskog smeštaja, hotelska ponuda nema ime iz poznatog hotelskog lanca. Kako su 57,8% turista u 2012. godini činili strani gosti koji su se zadržavali u proseku 2,0 dana (poslovna i kratka putovanja), novosadsko hotelsko tržište treba da zadovolji potrebe ovakvog segmenta putovanja sa dodatnim kapacitetima.

3.2.5. Obim i namena boravišne takse na teritoriji Novog Sada

Sredstva od boravišne takse su prihod budžeta jedinice lokalne samouprave i koriste se za obezbeđivanje informativno-propagandnog materijala kojim se promovišu turističke vrednosti i kulturno nasleđe, obezbeđuje turistička signalizacija i rad turističko informativnih centara¹³⁷.

Tabela 24.: Obim i dinamika boravišne takse na teritoriji Novog Sada od 2002 - 2012. godine

Godina	Godišnji prihod (u hiljadama RSD)	Lančani indeks	Vrednost BT u RSD po osobi/danu
2002.	6.100	-	50,00
2003.	5.600	91,8	70,00
2004.	6.700	119,6	80,00
2005.	7.850	117,2	80,00
2006.	13.500	172,0	90,00
2007.	20.000	148,1	100,00
2008.	25.000	125,0	110,00
2009.	21.511	86,0	115,00
2010.	25.100	116,7	125,00
2011.	24.000	95,6	125,00
2012. ¹³⁸	26.443	110,2	140,00/120,00/110,00 ¹³⁹

Izvor: Gradska uprava za finansije Novi Sad.

Sredstva od boravišne takse, dodatni prihodi iz budžeta grada, sopstvena sredstva i drugi prihodi opredeljeni su u Programu rada TO Novog Sada za¹⁴⁰:

- kreiranje višejezičnih publikacija, vodiča i brošura u cilju promocije grada;
- pribavljanje autorskih prava za turističke mape;
- izradu promotivnih video prezentacija i spotova;
- otkup tiraža i štampu materijala sa turističkim sadržajima u cilju poboljšanja ponude;
- promociju putem interneta, televizije, radija i štampanih medija;
- poboljšanje imidža, vidljivosti i propoznatljivosti Novog Sada;
- unapređenje informacionih tehnologija, uređenje stranica društvenih mreža, nabavka elektronske opreme, programskih paketa i alata;

¹³⁷ Zakon o turizmu, Službeni glasnik RS, 36/09, 88/10, 99/11-dr. zakoni i 93/12, član 109.

¹³⁸ Grad je 2011. godine ispunio uslove i kategorisan je Turističkim mestom I kategorije. Međutim, iznosi boravišne takse prema zonama zbog administrativne procedure nije usaglašen iste godine, nego naredne.

¹³⁹ Izvor: Službeni list Grada Novog Sada, Skupština Grada Novog Sada, broj 51/11 i u skladu sa Pravilnikom o kategorizaciji turističkog mesta - I zona do 1.250 m iznos od 140,00 RSD, II zona od 1.250 – 2.500 m iznos od 120,00 RSD, III zona od 2.500 m do katastarske granice Novog Sada iznos od 110,00 RSD.

¹⁴⁰ Turistička organizacija Grada Novog Sada, Program rada sa Finansijskim planom i Programom i Planom promotivnih aktivnosti Grada Novog Sada, 2012..

- promociju i razvoj turističke kartice Novi Sad City Card;
- unapređenje suvenirne ponude;
- dalji rad na unapređenju postojećih manifestacija i promocija manifestacija od posebnog značaja za Novi Sad;
- pokretanje turističkih tura i otvaranje kulturnih i drugih objekata za turiste, samostalno i kroz saradnju sa Udruženjima vodiča Novog Sada;
- saradnju sa „bratskim“ gradovima na razmeni informacija i uzajamnoj promociji;
- unapređenje poslovnog, kulturnog, manifestacionog, omladinskog turizma i turizma kratkih odmora podrazumevajući i sve druge vidove turizma, i
- usavršavanje i obrazovanje zaposlenih u cilju bolje efikasnosti rada i praćenja trendova razvoja.

Struktura, odgovornosti i opisi poslova u Turističkoj organizaciji Grada Novog Sada suu skladu sa zakonskim okvirima, odnosno radi se o tradicionalnom pristupu organizaciji i upravljanju. Planiranje budžeta je takođe limitirano zakonskim okvirima i ne korespondira sa današnjim zahtevima marketing organizacije. Kada se budu stekli zakonski uslovi, može se očekivati konkurentski način planiranja budžeta i prilagođavanje potrebama modernoj turističkoj destinaciji i njenih gostiju.

Analizom mesečne uplate boravišne takse od 2008. do 2012. godine izvedeni su sledeći zaključci¹⁴¹:

1. najveći priliv od boravišne taske ostvaruje se tokom juna i jula, odnosno oktobra i novembra (uplaćeno preko 2 miliona dinara mesečno), što ukazuje da je tzv. „visoka sezona“ tokom ovih meseci;
2. tokom juna se održavaju dve značajne manifestacije Cinema City (filmski festival) i Sterijino pozorje (festival drame);
3. u julu se održava muzički festival EXIT;
4. tokom oktobra i novembra na prostoru Novosadskog sajma održava se nekoliko sajamskih manifestacija i ovo je period kada se odvijaju đачke ekskurzije;
5. u 2012. godini šest meseci pokazuje ostvarene prihode (mesečno) preko 2 miliona dinara (maj, jul, avgust, septembar, oktobar i novembar). Mesece maj, avgust i

¹⁴¹Izvor: Gradska uprava za finansije Novi Sad, Mesečni izveštaji o namenskim prihodima, 2008-2012. i Ministarstvo finansija, Uprava za trezor, Dnevne promene na namenskom podračunu za uplatu boravišne takse.

septembar nije moguće povezati sa dešavanjima u gradu, osim da je rezultat pojačane kontrole turističke inspekcije;

6. analizirane uplate tri hotela (iz svake zone po jedan) u 2012. godini pokazuju da hotel I zone ostvaruje najveći broj noćenja tokom juna, jula i novembra; hotel II zone tokom avgusta i novembra; hotel III zone tokom juna i oktobra. Na godišnjem nivou broj noćenja¹⁴² za hotel iz I zone iznosi oko 10.000, hotel iz II zone oko 12.000, dok za hotel iz III zone broj noćenja iznosi oko 5.900. Ovo ukazuje da je odabir lokacije važna faktor, ali i da ostali faktori čine značajan doprinos u odabiru hotela.

Priliv od boravišne takse iako iskazan u milionskom iznosu nije usklađen sa stvarnim stanjem:

1. svi smeštajni kapaciteti ne prijavljuju sve goste, tako da ostvareni prihod od boravišne takse nije moguće uporediti sa brojem noćenja;
2. određeni smeštajni objekti uopšte ne uplaćuju boravišnu taksu¹⁴³ i
3. organizatori muzičkog festivala EXIT imaju drugačiji odnos što se tiče uplate boravišne takse i EXIT kampa.

3.2.6. Strateška dokumenta za razvoj turizma Novog Sada

Godine 2003. urađena je *Analiza stanja turizma Novog Sada* kao polazna osnova za rad tadašnje Uprave za turizam. Dokument (internog karaktera) pokazuje tekuće stanje i kretanje u turizmu na novosadskom području. Preporučuje neke elemente koji mogu da poboljšaju rast novosadskog turizma, a prvestveno da prikaže već izdefinisane proizvode.

Dve godine kasnije urađena je analiza *Novi Sad 2005 – privreda, društvo, okruženje* (internog karaktera), koja ukazuje da je jedan od najvažnijih zadataka lokalne administracije da obezbedi uslove za upravljanje razvojem grada koji će polazeći, pre svega, od postojećih resursa (materijalnih i nematerijalnih) odrediti njegovu specifičnu ulogu i konkurentske prednosti u nacionalnom, ali i međunarodnom okruženju. Grad kao nosilac strateškog razvoja smatra da pristup planiranju podrazumeva utvrđivanje prioriteta razvoja u jednom dinamičnom procesu dobrovoljnog učešća i usaglašavanja

¹⁴²Procenjeno.

¹⁴³Gradska uprava za privredu Novi Sad svakodnevno prima izveštaje o promeni stanja na nameskom području za uplatu boravišne takse od Ministarstva finansija, Uprave za trezor.

interesa svih javnih institucija i predstavnika ekonomskog, socijalnog i kulturnog života grada. Plan treba da posluži gradskim upravama kao instrument za definisanje prioriteta razvoja Novog Sada i kreiranje njegove konkurentne pozicije u okruženju polazeći od lokalnih resursa i inovativnih sposobnosti stanovništva. U proces izrade strateškog plana su uključeni predstavnici javnog i privatnog sektora kao i institucije i organizacije, koje treba da profilisu put razvoja Novog Sada u narednoj deceniji.

Strategija privrednog razvoja grada Novog Sada je usvojena u 2009. godini, izrađena je u formi programa – projekata, odnosno čini je spisak projekata za četiri definisane oblasti razvoja: privreda, investicije, turizam i kultura¹⁴⁴.

U skladu sa Strategijom privrednog razvoja Grada Novog Sada, Strategijom razvoja turizma Republike Srbije i Zakona o turizmu, izrađen je *Programa razvoja turizma Grada Novog Sada*¹⁴⁵. Horwath i Horwath Consulting doo iz Zagreba sa relevantnim činionicima privrede grada izradili su Program razvoja, a dodata vrednost projekta bio je *Operativni marketing plan turizma Novog Sada*.

Glavne komponente Programa razvoja turizma grada Novog Sada

Program razvoja turizma grada Novog Sada čini polazište za unapređenje i razvoj pojedinih vidova gradskog turizma. Na osnovu stanja u turizmu tokom 2009. godine, formulisane su strateške smernice, turističko strukturisanje grada, identifikovani razvojno-investicioni projekti i predloženi adekvatni upravljački modeli u turizmu Novog Sada.

Program sadrži opis stanja turizma, ključne atrakcije i turistička kretanja, organizaciju i upravljanje turizmom, kao i vrstu istraživanja sprovedenog u turističkoj destinaciji Novi Sad. Takođe je obrađen strateški okvir (prednosti i nedostaci) i data je analiza konkurentskih gradskih destinacija.

U svrhu poboljšanja uslova za razvoj turizma Novog Sada, Programom je predložena implementacija deset ključnih projekata konkurentnosti, sa ciljem povećanja konkurentnosti turističke privrede, povećanja deviznog priliva od turizma, rasta domaćeg turističkog prometa i rasta zaposlenosti u ovoj i drugim oblastima vezanim za turizam.

¹⁴⁴Službeni list Grada Novog Sada, broj 49/09.

¹⁴⁵Službeni list Grada Novog Sada, broj 61/10.

U Programu razvoja turizma grada Novog Sada iznete su opšte poznate činjenice o turizmu grada, između ostalih:

- Novi Sad je još uvek nepoznata destinacija Evrope;
- ima dva ključna turistička proizvoda (događaji i kultura i poslovna putovanja);
- Dunav je argument za privlačenje kapitala;
- ima jak identitet Petrovaradinske tvrđave;
- poseduje stvaralačku i kreativnu energiju mladih;
- ima bogatstvo resursa za kreiranje celokupnog lanca vrednosti;
- nedovoljno je investicija;
- slab je upravljački mehanizam turizma grada i
- nedovoljni kvalitet putne mreže i udaljenost aerodroma čini Novi Sad teško dostupnim regionalnim i međunarodnim tržištima.

Osim navedenog, celokupan dokument je izrađen i izgleda kao spisak – podsetnik i to vrlo nepregledan. Predloženih deset projekata konkuretnosti (Revitalizacija starog gradskog jezgra Novog Sada, Program Hotel Plus, Program razvoja privatnog smeštaja, Program razvoja gastronomske ponude, Uređenje pešačkih i biciklističkih staza, Integrirani plan edukacije, Zaštita i očuvanje istorijskih građevina, Modernizacija muzeja, Klubovi konkurentnosti i Drumsko i turističko označavanje) u svrhu poboljšanja uslova za razvoj turizma je teško pratiti ukoliko se nema prethodnog saznanja, jer nisu razrađeni do kraja, a izneti detalji su nejasni. Većina predloga u projektima se nalaze u drugim dokumentima, samo se čekalo da se steknu uslovi za njihovu realizaciju (revitalizacija starog jezgra, drumsko-turistička signalizacija, gastronomija i sl.). Takođe u Programu se nalazi elementi preuzeti iz Strategije razvoja turizma Srbije (strane investicije, IPA projekti, EXIT, Dunavska strategija i dr.). Za smeštajne kapacitete, Programom je predloženo podizanje kvaliteta usluga u hotelima i obavezan ulazak stranog hotelskog operatora poznatog imena, kao i brendiranje postojećih, što bi i trebalo da bude prioritet od značaja, a ne srednje važnosti.

Program nije doneo ništa novo što već nije prisutno kao prednost ili nedostatak novosadskog turizma, nije data jasna vizija, niti smernica za ostavriavanje postavljenih, gore pomenutih ciljeva.

3.3. Benchmark analiza ključnih turističkih proizvoda¹⁴⁶

Pojava benchmarking-a vezuje se za kraj 80-tih godina prošlog veka i u upotrebi su mnoge definicije. Spandolini-jeva iz 1992. glasi *To je kontinuitet i sistematski proces indentifikovanja, analiziranja i usvajanja "najbolje iz prakse" koja vodi organizaciju do poboljšanja svojih karakteristika*¹⁴⁷.

Kratak opis benchmarkinga bio bi da je to metodologija otkrivanja procesa "alatima" kojima se indentifikuje, usvaja i dostiže određeni standard uz kontinuirani proces rada, a postiže se¹⁴⁸:

- zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika;
- razumevanje metodologije usvajanja neophodnih praksi da bi se dostigao cilj;
- razvoj i stimulisanje strateških ciljeva i planiranja;
- stalna informisanost iz interesne oblasti poslovanja;
- kreativnost i
- otkrivanje novih tehnologija.

Postoje dva tipa benchmarking-a¹⁴⁹:

a) interni – koji se odnosi na analizu poslovanja unutar jednog preduzeća/organizacije u vidu SWOT analize i

b) eksterni – sastoji se iz tri podtipa:

- konkurentni benchmarking gde se organizacije porede sa drugim konkurentskim organizacijama;
- „najbolje iz prakse“ benchmarking kada se organizacija poredi sa drugom ne konkurentskom i preuzima najbolje od njenih poslovnih performansi i
- sektorski benchmarking gde se prikupljaju zbirni podaci za određeni sektor.

Korist od benchmarking-a je višestruka i nije samo razumevanje procesa rada (proizvodi i usluge) ili shvatanje korisničkih potreba, nego se odnosi i na zaposlene, njihovo napredovanje i prilagođavanje, kao i trenutnu situaciju gde se nalazi preduzeće/organizacija u odnosu na iste takve geografski locirane na drugo mesto.

¹⁴⁶ Izvori: za koncept benchmarkinga korišteni su [www.visitscotland](http://www.visitscotland.com), www.linz.at, www.visitbratislava.sk, Buisnessdictionary.com, www.bechnet.com/wib.htm, www.ytb.org.uk, 2009.

¹⁴⁷ Citat preuzet: Wöber, K., *Benchmarking for tourism organization*, University of Illionis at Urban-Champaign, National Laboratory for Tourism and eCommerce, 2001, str. 3.

¹⁴⁸ Watson, G., *Benchmarking Workbook*, U.S. Patents and Trademark office, Office of Quality Management, 2000, str. 8-9.

¹⁴⁹ Wöber, K., *Benchmarking for tourism organization*, University of Illionis at Urban-Champaign, National Laboratory for Tourism and eCommerce, 2001, str. 4-6.

Za analizu u ovom radu i za ocenu pozicije Novog Sada u odnosu na konkurentne destinacije u Evropi, data je analiza Bratislave i Linca, zbog sličnih karakterista ova tri grada.

Iako je neophodan kontinuiran rad, novčani fond, sačinjavanje tima i brojnih drugih faktora na izradi benchmarking-a turističke destinacije Novi Sad, u radu su već izneti podaci koji pokazuju stanje turizma Novog Sada, a u kom smeru treba da se kreće gradski turizam, pokazuje analiza turizma dve evropske turističke destinacije, Linca i Bratislave. Proces benchmark-a utvrđen je poređenjem zasnovanim na važnosti turizma u ekonomiji, ulogom lokalne TO ili drugih institucija i sličnostima (u političkim, geografskim i ekonomskim faktorima).

Analizom turističkih destinacija Linca i Bratislave utvrdiće se najznačajniji faktori uspeha. Obe destinacije su visoko kotirane na evropskoj mapi turističkih destinacija sa posebnim naglaskom na kulturu i događaje.

Posmatrani gradovi imaju sledeće zajedničke karakteristike: geografski položaj (Srednja Evropa, izgrađeni na obalama Dunava, okruženi brdom ili planinama, klima...), približno sličnu površinu teritorije i broj stanovnika, funkcionišu u okvirima javnog servisa koji se najvećim delom ili u potpunosti finansira iz budžeta (grad, pokrajina, država), imaju atrakcije koje jedna na drugu liče (staro jezgro grada, arhitektura, tvrđava, crkve, festivali,...).

U analizi su obrađeni sledeći podaci: opšti podaci, upravljački model, turistička ponuda i aktivnosti, turistički proizvodi i tražnja i marketing.

Tabela 25. daje pregled pokazatelja u turizmu ova dva grada.

Tabela 25.: Pregled najznačajnijih pokazatelja u turizmu Linca i Bratislave

	Linc¹⁵⁰	Bratislava¹⁵¹
Lokacija	Glavni grad Federalne provincije Gornje Austrije	Glavni grad Republike Slovačke
Broj stanovnika	270.000	430.000
Upravljanje turizmom	Fondacija	Kabinet gradonačelnika preko mreže TIC-ova u okviru Turističkog borda Bratislave koga čine različiti subjekti
Finansiranje	Grad Linc, Privredna komora i interesni subjekti u turizmu grada	Grad Bratislava
Godišnji budžet¹⁵²	2,2 miliona EUR	2,6 miliona EUR
Smeštajni kapaciteti (ukupno)¹⁵³	49 objekata/2 kampa 6.000 ležajeva	75 objekata/1 kamp 12.000 ležajeva
Najzastupljeniji hotelski kapaciteti prema kategoriji¹⁵⁴	3* i 4* sa 66%	3* i 4* sa 70%
Hotelski lanci¹⁵⁵	Merriott, Arcotel, Novotel, Hotel Casino Austria, Ibis	Crown Plaza, Ibis, Best Western, Holiday Inn, Sheraton, Kampinski
Broj noćenja¹⁵⁶	680.000	1,3 miliona
Top tržišta tražnje¹⁵⁷	Nemačka, Italija, Holandija, SAD, Švajcarska, Finska	Nemačka, VB, Italija, poljska, Francuska, Austrija, Mađarska, SAD, Španija
Saobraćajna povezanost	Drumska, železnička, rečna, vazдушna (Ryanair, Flyniki, Tuifly)	Drumska, železnička, rečna, vazдушna (Ryanair, Easyjet, Skyeuropa)
Kongresni kapaciteti	Nema ¹⁵⁸	Ima, kapacitet 3.500 osoba
Najvažniji turistički proizvodi	Kratki odmori, događaji i kultura, specijalni interesi	Kratki odmori, događaji i kultura, poslovni turizam
Mreža turističko informativnih centara	1 TIC i 11 mesta sa turističkim informacija po gradu (kafai, restorani, klubovi i dr.)	4 TIC i 1 sezonski TIC koji radi u periodu jul-avgust na glavnoj železničkoj stanici
Najznačajnije atrakcije	City express, botanička bašta, zoo vrt, staro jezgro grada, čarter linije na Dunavu (Pasau-Beč), individualne vožnje brodom i parobrodom	Devin zamak, Veliko Moravska tvrđava, Horský park, katedrala Sv. Martin i crkva Sv. Klare, staro jezgro grada
Najznačajnije manifestacije	Dunavski maraton, Filmski festival, Kulturno leto (jun-septembar), Brunker muzički festival i dr.	Wilsonic i Livin' Blues muzički festivali, Bratislava Jazz days, Kulturno leto (jun-septembar), Cronation festival (o istoriji grada), Grapepicknik gastronomski festival
Društvene mreže	Da, Facebook, Twitter, Flickr	Da, Facebook, Twitter, Flickr
Mogućnost online rezervisanja	Da	Da

¹⁵⁰Za većinu podataka: www.linz.at, 2009.

¹⁵¹Za većinu podataka: www.visitbratislava.sk, 2009.

¹⁵²Podatak: Program razvoja turizma Grada Novog Sada, Službeni list GNS, br. 61/10.

¹⁵³Podatak: Linc-Hotel Guidance System, 2008., Bratislava-Accommodation 2006. i sopstveni proračun.

¹⁵⁴Isto i sopstveni proračun.

¹⁵⁵Isto.

¹⁵⁶Podatak: Linc-Linz in Zahlen 2007-2009., Bratislava-Development of tourism in Bratislava over the period 2006-2009.

¹⁵⁷Isto.

¹⁵⁸Linc nije imao organizovane kongresne kapacitete za posmatrani period.

Pregled najzanimljivijih pokazatelja u turizmu Linca i Bratislave pokazuje sledeće:

- jasna je vizija razvoja turizma;
- dobra je saobraćajna povezanost sa okruženjem i svetom;
- preovlađuju tri turistička proizvoda: kratki odmori, kultura i događaji, poslovan putovanja;
- definisana su tržišta tražnje, tj. izraženo je poznavanje emitivnih tržišta i kretanja na turističkom tržištu;
- prisutno je inoviranje u turističke proizvode i kombinovanje postojećih i
- prisutna je saradnja sa svim činiocima u turizmu.

Razvoj turizma grada se bazira na stečenim i stvorenim vrednostima i poziciji koju ostvaruje u procesu privrednog i društvenog razvoja. Na osnovu svega iznetog, za povećanje konkurentnosti turističke privrede Novog Sada, odnosno povećanje rasta domaćeg i stranog turističkog prometa, deviznog priliva, zaposlenosti, polazišta bi bila sledeća:

1. Objektivno sagledati ekonomska i društvena kretanja i uspostaviti jaču vezu između stanovništva, privrednih i turističkih subjekata, usaglašavanjem njihovih interesa i želja.
2. Komunikacija sa turoperatorima i turističkim agencijama treba da je konstantna jer čine vitalne partnere u većini komparativnih destinacija putem dobrog poslovnog odnosa. Takođe, vezu treba obavljati i putem treninga sa putničkim agentima kako bi se pomoglo u prodaji.
3. Objekte i lokalitete koje turisti posećuju umrežiti (ulaznice, prevoz, restorane i dr.) preko turističke kartice koja omogućava popuste za navedene usluge, a čime se povećava broj poseta i njihova potrošnja.
4. Postojeće turističke proizvode povezati kombinacijom više proizvoda, kao na pr. urbano+ruralno, Dunav+Fruška gora, kultura+noćni provod, jer se raznovrsnošću obezbeđuje visoka vrednost kratkih odmora.
5. Neophodna je izgradnja novih hotela po internacionalnim standardima i uvođenje hotela sa internacionalnim hotelskim brendovima. Bez prepoznatljivog hotelskog lanca razvoj poslovnih putovanja je teško ostvarljiv u gradskim destinacijama.

6. Takođe je potrebno povećanje obima investicija u turizmu (izgradnja marine, rekonstrukcija i dogradnja aerodroma Čenej za niskobudžetne avio kompanije, izgradnja zabavnog parka). Ovo definiše i visoko pozicionira turističku destinaciju, a važno je za unapređenje i domaćeg i stranog turizma.
7. Započeti sa procesom brendiranja nekoliko atributa (osim EXIT-a) Novog Sada i okoline (plaža na Dunavu, rečna ostrva, močvare i ritovi, salaši) koje objediniti sa načinom života (umerenost, sporost, srdačnost, gostoljubivost, multikulturalnost, multikonfesionalnost, dobronamernost). Slike koje se pamte, trebalo bi da budu različite, a da izražavaju identitet mesta na kom su nastale. Svaki trud treba kapitalizovati kao nezamenljivu ponudu, jedinstvenim kombinacijama izgrađenog i prirodnog. Staviti *doživljaj* ispred same destinacije i dati aktivne sugestije za kvalitetan odmor.
8. Koncept marketinga upotpuniti prvenstveno sa definisanjem tržišta za određene turističke proizvode (istraživanje tržišta i trendova), na kojima se turistički proizvodi grada mogu komercijalizovati. Zatim, unaprediti emarketing stalnim ažuriranjem internet prezentacije turizma, umrežavanjem turističkih subjekata, uvođenjem rezervacionog sistema za hotele, restorane i druge proizvode, omogućiti download svih turističkih publikacija, uvesti newsletter i drugo.
9. Dužina sezone se najbolje postiže kroz kombinaciju posla, zadovoljstva, sastanaka, događaja, festivala, kratkih odmora. Uvesti inovacije između sezona fizičkim prezentacijama grada u drugim državama, kao i novinama u proizvodima i ponudi.

Konkurentnost turističke ponude Novog Sada treba graditi na kvalitetu, cenama, imidžu, proizvodima, ponuditi doživljaj – iskustvo, dok ljudi i nacionalni identitet pokazuju snažan dokaz trajne dopadljivosti.

3.4. SWOT analiza turističkog tržišta Novog Sada

Nakon analize tržišta i konkurenata, neophodno je utvrditi slabe i jake tačke ukupne turističke industrije kojima raspolaže turistička destinacija. Bez obzira na vrstu turističkih aktivnosti, svaka ima svoje prednosti i nedostatke. Najvažnije je

identifikovati ih, otkloniti neodstatke i unaprediti prednosti. Ovo se, između ostalih, postiže SWOT analizom¹⁵⁹.

Analiza situacije – SWOT analiza je dobar način da se definišu prednosti, slabosti, potencijali i mogući problemi kod profilisanja turističkog proizvoda, marketinške prezentacije, njegove konkurentnosti ili okvira rada institucija. Ovim se formira baza za realan pristup oceni potencijalnog turističkog proizvoda, njegovog definisanja, promocije, marketinške prezentacije u odnosu na ciljna tržišta. SWOT analiza predstavlja nezaobilazano sredstvo za identifikaciju i sistematizaciju mogućeg tržišnih strategija da se postavljeni ciljevi i ostvare.

Planiranje u današnjim uslovima orijentisano je na identifikovanje i ocenu šansi i prepreka iz okruženja, kako bi se šanse iskoristile, a prepreke izbegle. Definisanje vizije, misije, svrhe i razvojnih ciljeva, su osnov za definisanje politike i poslova preduzeća koje će omogućiti da se utvrđene strategije implementiraju. Uspeh u planiranju omogućava postizanje određenih prednosti, što podrazumeva pravovremeno prikupljanje svih raspoloživih informacija iz okruženja, kako bi se donele prave odluke. Pre donošenja odluke neophodno je sledeće¹⁶⁰:

- analizirati trendove u okruženju (ekonomske, sociološke, tehnološke,...);
- utvrditi relevantnost svakog od navedenih trendova, jer svi trendovi nemaju istu jačinu na svakom turističkom tržištu;
- proučiti uticaje pojedinih trendova na turističku ponudu;
- izraditi kratkoročne, srednje i dugoročne planove kako bi se opredelio smer i dinamika promena;
- utvrditi nove mogućnosti koje analiza omogućava za razvoj turističkog tržišta i
- uraditi detaljnu analizu interesnih resursa.

Novi Sad je samo u poslednjih nekoliko godina pretrpeo mnoge fizičke i društvene promene, što je rezultiralo i pomakom u turističkom prometu, ali se još uvek nije na odgovarajući način pozicionirao na turističkom tržištu u odnosu na slične gradove. Kako bi se podigao kvalitet ukupne turističke ponude neophodno je utvrditi slabe i jake tačke turističkog proizvoda i analizirati njihov odnos sa datim tendencijama

¹⁵⁹Bakić, O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Čigoja štampa, Beograd, 2005, str. 59.

¹⁶⁰Isto, str. 61.

na tržištu. Ovakav pristup daje smernice za planske akcije u okviru strategijskog upravljanja i oblikovanja turističkog proizvoda.

Tabela 26.: SWOTanaliza turističke destinacije Novi Sad

Prednosti -Strateški dobar položaj na važnim evropskim saobraćajnicama, tj. blizina potencijalnih emitivnih područja (Austrija, Nemačka, Italija, Mađarska...); -Reka Dunav, koja je po turističkom prometu najznačajniji rečni tok u svetu; -Zaleđe grada čini s jedne strane Fruška gora, a sa druge, ruralna sredina; -Kulturno-istorijsko i graditeljsko nasleđe nastalo na multietničkim osnovama; -Etnološki elementi (stari zanati, običaji,...); -Gastronomija različitih etničkih grupa;	Slabosti -Privreda još uvek nema pravi razvojni pravac; -Nema bitnih ulaganja u turistički sektor; -Nepotpun turistički proizvod novosadskog područja; -Nepostojanje jakih domaćih turističkih agenata; -Nema interesnog povezivanja turističke privrede na lokalnom i regionalnom planu (udruženja agencija i hotelijera, povezivanje kroz jedinstvenu ponudu ili turističke proizvode);
Šanse -Raznovrsni sadržaji na malom prostoru koji dozvoljavaju kombinovanje različitih elemenata turističke ponude prilagođene manjim grupama turista ili pojedincima; -Tradicionalno visok stepen kulturnog nivoa stanovništva (obrazovanje, znanje jezika, kultura ophođenja prema drugima i prema prirodi), neposrednost, otvorenost, gostoljubivost i srdačnost lokalnog stanovništva; -Potreba intezivnijeg planiranja u turizmu;	Prepreke -Moguće promene turističkih tokova na globalnom nivou (ratovi, terorizam, epidemije, prirodne nepogode,...); -Političko pozicioniranje; -Neadekvatan razvoj turističke i druge infrastrukture; -Nemogućnost pretvaranja ekonomsko-socijalnog razvoja u uspešnu turističku aktivnost; -Ne kooperativnost turističke privrede.

Izvor: Gradska uprava za privredu-Uprava za turizam: Analiza stanja turizma Novog Sada, 2003.

U nastavku je dat detaljan popis svih pojedinačnih tačaka (jakih i slabih) koje mogu da posluže u daljem razvoju turističkog tržišta Novog Sada. Na ovaj način može doći do ostvarivanja strategijske prednosti i mogu se ostvariti ekonomski, socijalni, politički i drugi ciljevi.

a) Jake tačke

- strateški i veoma povoljan geografski položaj;
- mikro-lokacija;
- pristupačnost;
- atraktivnosti: Petrovaradinska tvrđava, reka Dunav-obale, Fruška gora, salaši;
- izgrađena infrastruktura;
- relativna blizina vazdušne luke (Beograd 80 km);
- najgušći saobraćajni čvor u ovom delu naše zemlje;

- Univerzitetski centar;
- kulturno-istorijsko i graditeljsko nasleđe nastalo na multi etničkim osnovama;
- muzeji i galerije;
- poznate manifestacije: Exit, Poljoprivredni sajam, Internacionalni festival uličnih svirača, Jazz festival, sportska takmičenja;
- članstvo u Evropskim gradovima marketinga (ECM);
- gostoljubivost;
- kultura ugostiteljstva i restoraterstva;
- gastronomija;
- turisti zapadno i centralno evropskih zemalja i
- segmenti: poslovni ljudi, tranzitni turisti, mladi, turisti sa rečnih kruzera, individualci različite starosne dobi.

b) Slabe tačke

- nedovoljno izgrađen imidž;
- neorganizovanost nosilaca turističke ponude;
- nedovoljna iskorišćenost savremene tehnologije (rezervacioni sistemi,...);
- nedostatak renomiranih hotelskih lanaca/brendova;
- nedovoljno investiranje u turističku privredu;
- nema jakih domaćih turoperatora;
- nije dovoljna zaštita kultunih resursa i atrakcija;
- nekontrolisana gradnja;
- odsustvo kontinuiteta u radu i
- nedovoljno praćenje turističkih trendova.

v) Šanse

- interes ulaska inostranog hotelskog opretora;
- dostupnost EU fondovima i
- interes stranih obrazovnih institucija na polju turizma i hotelijerstva za saradnju.

g) Pretnje

- politički faktori;
- izostanak interesa lokalnih i stranih ulaganja u turističke subjekte i
- usporen rast produktivnosti u turizmu i hotelijerstvu.

U „izgradnji“ turističke destinacije glavni pokretači su troškovi prevoza, preduzeća sa profesionalnom upravom, obučeni i edukovani kadrovi, jednostavan pristup kreditima i glavnim tržištima, makroekonomska situacija i ekonomski i pravni aspekti kao što su efikasnost i poverenje u javni servis (institucije) i naravno, korišćenje tehnologije.

Heterogenost i kompleksnost turističkog proizvoda gledano iz perspektive korisnika može se objasniti na takav način da proizvodi u turističkoj destinaciji nisu proizvod jednog preduzeća, nego brojnih subjekata. Konkurentnost turističke destinacije zavisi od kvaliteta i različitosti njenih turističkih objekata, odnosno od mnogih turističkih atrakcija koje javne institucije imaju da ponude, kao i od funkcionisanja i povezanosti javnog i privatnog sektora. Turističko tržište destinacije predstavlja kombinacija turističkih proizvoda (smeštaja, atrakcija, aktivnosti) i spoljnih faktora (klima, pristupačnost), dok privatni i javni sektor treba da rade zajedno na unapređenju turističkih proizvoda.

3.5. Mogućnost investiranja u turizam Novog Sada

Ulaganje u hotelske objekte, kao i bilo koje druge, može biti u osnovni kapital (zgrade, oprema, infrastruktura) i obrtno fondove (sirovine, poluproizvodi i gotovi proizvodi), odnosno u izgradnju novih objekata, rekonstrukciju, adaptaciju, modernizaciju i dogradnju postojećih. Prema tehničkoj strukturi, investicije se grupišu na građevinske radove, opremu sa montažom i ostale investicije. U hotelijerstvu veći deo investicija se odnosi na građevinske radove¹⁶¹.

Investiranje je uvek indikator stepena razvijenosti nekog prostora. Kada govorimo o ulaganjima u hotelske objekte, s obzirom na njihov značaj za turističku destinaciju, postoje različiti načini za podsticanje investitora od strane države ili grada. Stimulacija i pomoć države (grada) može biti¹⁶²:

- *finansijska* (preuzimanje dela kredita, garancija na kredite, beneficirane kamate, oslobađanje od troškova pribavljanja i korišćenja građevinskog zemljišta);

¹⁶¹ Izvor: Kosar, Lj., *Finansijski i materijalni resursi-polazne osnovne sistema menadžmenta kvaliteta u hotelijerstvu*, u: *Hotel link*, br. 7-8, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2006, str. 37-39.

¹⁶² Čerović, S., Čomić, Đ., *Projektovanje i izgradnja hotela*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 10, op.cit.

- *tehnička* (u dodeli lokacija, pripremi urbanističkih rešenja, pripremi i uređenju građevinskog zemljišta, pripremi projekata, inženjeringa, izgradnji potrebne infrastrukture i sl);
- *fiskalna* (odnosi se na razne olakšice u pogledu plaćanja poreza, doprinosa i taksi) i
- *organizaciona* (priprema organizacije poslovanja, priprema kadrova, uvođenje objekta u eksploataciju, preuzimanje i čuvanje objekta i dr.).

Postoje različiti načini finansiranja hotelskog objekta: putem zajma i akcijskim kapitalom. Zajam podrazumeva kamatu, koja se utvrđuje na početku odobravanja zajma ili je promenljiva u zavisnosti od kretanja kamatne stope na tržištu. Ovakav način finansiranja zahteva unapred utvrđeno vraćanje duga i neki oblik zaloge kojom se garantuje zajam (obično hipoteka na nekretninu). Mogu biti obezbeđeni (osigurani) mašinama, opremom, zgradom, hartijama od vrednosti i neobezbeđeni (neosigurani). Drugi način se odnosi na finansiranje akcija, gde su akcionari ujedno i vlasnici firme, tj. udeo u akcijama određuje i učešće u vlasništvu. Ovaj oblik investicije ne podrazumeva vraćanje uložених sredstava, nego zavisi od uspeha poslovanja preduzeća¹⁶³.

Banke, osiguravajuće kompanije, razni fondovi, regionalne agencije za razvoj, investitori mogu biti davoci dugoročnih zajmova. Najrasprostranjeniji način finansiranja kod hotela je akcijski kapital. Akcijski kapital se pribavlja prodajom hartija od vrednosti-akcija na tržištu. Svaka akcija predstavlja jedinicu uloga u preduzeću i alikvotni deo vlasništva nad preduzećem. Broj uplaćenih uloga opredeljuje broj akcija koje dobijaju akcionari¹⁶⁴.

U investicijama, angažovanje kapitala može biti¹⁶⁵:

- iz zadržanih, a neraspoređenih profita nastalih poslovanjem u ranijim godinama (ako objekat već postoji);
- izdavanjem akcija i njihovom prodajom (akcijski kapital) i
- zaduživanjem kod finansijskih institucija, dobavljača i drugih.

Još jedan izvor finansijskih sredstava, a pomenut je u radu, može da bude i od međunarodnih organizacija i korporacija, jer veliki doprinos razvoju internacionalnog hotelijerstva pružaju svetske hotelske kompanije. Međunarodne hotelske kompanije

¹⁶³ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 327-329.

¹⁶⁴ Jeremić, Z., *Finansijska tržišta*, Univerzitet za poslovne studije, Beograd, 2003, str. 16-20.

¹⁶⁵ Nikolić, D., *Odlučivanje o investicionim ulaganjima u hotelskim preduzećima*, u: *Revija UNO - prilog*, Beograd, jul 2006.

svojim globalnim delovanjem usmeravaju tokove kapitala i u pravcu unapređenja hotelske delatnosti. Finansije i materijalni resursi internacionalnih hotelskih kompanija imaju veliki značaj za oblikovanje poslovne atmosfere u kojoj ljudski resursi kao bitan činilac hotelskog proizvoda dolaze do punog izražaja.

Izgradnja hotelskog objekta podrazumeva angažovanje stručnjaka iz različitih oblasti (finansija, projektorvanja, hotelskih usluga i dr.), kao i redosled aktivnosti koje se preduzimaju od planiranja, izgradnje do otvaranja objekta. Za izgradnju hotelskog objekta faze su sledeće¹⁶⁶:

- procena buduće lokacije;
- izrada studije izvodljivosti;
- izbor arhitekta i konsultanta;
- priprema plana objekta (opis aktivnosti, budžet projekta, program oblasti i dr.);
- nabavka finansijskih sredstava;
- pregled nacrt projekta (šema, razvoj projekta, dokumenta o izgradnji) i
- praćenje izgradnje i otvaranje.

Investiranje u izgradnju novog ili adaptaciju ili rekonstrukciju postojećeg hotelskog objekta sa sobom nosi rizik. Veličina rizika investiranja zavisi od vrste i strukture objekta, kao i od brojnih internih i eksternih faktora.

Životni ciklus hotelskog objekta obuhvata tri osnovne faze¹⁶⁷:

- razvoju;
- operativnu i
- fazu zastarevanja.

U proseku, potrebno je od jedne do tri godine da bi se razvio hotelski objekat (u zavisnosti od vrste imovine). Operativna faza obuhvata period od 4 do 25 godine, gde bi investitor trebao da zadrži objekat. Nakon ove faze dolazi faza zastarevanja, odnosno investitor može da ponovo izgradi (dogradi) objekat, ali sa malom verovatnoćom da će povratiti uložena sredstva, ili da proda objekat.

Tržište ugostiteljskih usluga za smeštaj Novog Sada pretrpelo je brojne promene tokom prve dekade 21. veka. U periodu od 2002. do 2012. godine hotelska industrija

¹⁶⁶ Čerović, S., Čomić, Đ., *Projektovanje i izgradnja hotela*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 13.

¹⁶⁷ Younes, E., Kett, R., *Regular features-Hotels-Hotel investment risk: What are the chances?*, u: *Journal of Retail&Leisure Property*, Vol. 6, No. 1, Polgrave Macmillan Ltd. London, 2007, str. 70.

Novog Sada stigla je do određenog nivoa za koji se može reći da omogućava dalji rast i razvoj. Ako se uzme da je u 2002. godini poslovalo svega šest hotelskih objekata, a u 2012. godini na tržištu grada operisalo 23 hotela, mogu se potvrditi prethodno izneti stavovi. Pored već pomenutih šest hotela, otvoreno je 17 novih: Aleksandar, Sole Mio, Prezident, Master, Centar, Veliki, Butique hotel Art, Aurora, Ellite, Stari krovovi, Duga, Vigor, Zenit, Gymnas, Panorama, Rimski i Sveti Georgije.

Tokom pomenutog perioda privatizovano je svih šest hotela i turističko naselje na Ribarskom ostrvu, koji su bili u društvenom vlasništvu. Najveći obim rekonstrukcije i adaptacije pretepeo je hotel Park (nekada 300 soba i 620 ležaja, posle rekonstrukcije 225 soba i apartmana sa 358 ležaja)¹⁶⁸ i bivši hotel Varadin (sadašnji Leopold I) na Petrovaradinskoj tvrđavi. Hotel Leopold I se nalazi na kuturno-istorijskom prostoru, tako da je zadržao sve karakteristike spoljne arhitekture, dok je enterijer na prvoj etaži ispoštovao period kada je zgrada i podignuta (Austro-Ugarska vladavina).

Od 2005. godine započinje izgradnja novih, privatnih hotelskih objekata, većeg kapaciteta sa pratećim sadržajima, sportskim terenima, wellness-om i spa centrima. Pri tome je i dalje prisutan problem nerešenih imovinsko-pravnih odnosa kod izgradnje novih objekata na top lokacijama, što se može rešiti na najpovoljniji način.

Na teritoriji Novog Sada prema urbanističkim planovima nalazi se nekoliko lokacija predviđenih za izgradnju smeštajnih kapaciteta. Uvid u planove mogu se dobiti na internet portalu JP „Zavod za izgradnju Grada“ ili na oficijalnoj internet stranici grada Novog Sada-Kancelarija za lokalno ekonomski razvoj-Investicije-Slobodne lokacije¹⁶⁹.

Šanse Novog Sada su u okviru celokupne turističke ponude Srbije i klastera Vojvodine, a u odnosu na svetska kretanja ima mogućnosti da iskoristi:

1. Geografsku lociranost na važnim saobraćajnicama i Dunavu koje omogućuju određene komparativne prednosti u odnosu na druge destinacije u zemlji i regionu;
2. Trend ulaska na turističku mapu sve većeg broja manjih, novih destinacija, jer je broj turista koji traže i prihvataju nova iskustva u konstantnom porastu;
3. Da unapredi već donekle valorizovane vidove turističke ponude: poslovni turizam, kulturu i događaje, nautički i ruralni turizam;

¹⁶⁸ <http://www.hotelparkns.com/smestaj/>

¹⁶⁹ <http://www.novisadinvest.rs/sh/slobodne-lokacije>

4. Da podstiče više kraćih putovanja tokom godine (radi se o nezavisnim i aktivnim turistima koji su u potrazi za autentičnošću, kulturnim i prirodnim resursima destinacija u koje putuju) i
5. Da privuče znatniji obim investicija koje će biti u službi daljeg razvoja i unapređenja gradskog turizma.

Kako je turizam vrlo kompleksna industrija koja je u simbiozi sa mnogim privrednim granama i delatnostima, na gradu ostaje da opredeli brzinu i pravac razvoja i time iskoristi sve svoje prednosti i učvrsti poziciju.

4. POLAZNE OSNOVE ZA ULAZAK INOSTRANOG HOTELSKOG OPERATORA NA TURISTIČKO TRŽIŠTE NOVOG SADA

Hotelski operator predstavlja organizaciju posebnog tipa i modela ponašanja. Kako bi stigao do tačke uspešnosti mora da prepozna i izdvoji ključne faktore uspeha na heterogenom turističkom tržištu. Neophodno za nastanak i realizaciju hotelskog proizvoda su turistički resursi, odnosno atraktivnosti koje privlače turiste.

Osim turističkih resursa, na razvoj turističke destinacije utiču brojni faktori podrške, prvenstveno infrastruktura, tj. izgrađenost i opremljenost – saobraćajne i tržišne veze, komunikacije, informaciono-tehnološka sredstva, stepen razvijenosti privrede i njenih delatnosti. Sektor usluga obuhvata javni saobraćaj, tržne centre, prodavnice i njihovu snabdevenost, banke, pošte, osiguravajuće kuće, bolnice, turističke agencije, turoperatore, ugostiteljstvo, turističko-informativne centre, usluge turističkih vodiča, sajmove, sportske terene, zanatstvo i drugo. Za stvaranje povoljnih uslova i platforme za kolektivno delovanje, dogovaranje i saradnju u turističkoj destinaciji važnu ulogu imaju državni organi.

Najvažniji uticaj države na poslovanje preduzeća u turističkoj privredi odnosi se na definisanje i realizaciju mera ekonomske politike, pravne okvire i regulative. Pravni okviri se odnosi na formiranja preduzeća, način komunikacije sa privrednim i ostalim subjektima, strukturu i nadležnost državnih i ostalih institucija. Različitim regulativama se definišu odnosi i sa inostranstvom, kursevi inostranih valuta, oblici zajedničkog poslovanja, ulaganje sa stranim partnerima, transfer kapitala. Mere ekonomske politike kao što su politika deviznog kursa, cena, podsticanja tehnološkog razvoja, imaju višestruki značaj i utiču na poslovanje preduzeća. Ovome treba dodati i različite podsticajne mere, subvencije i korišćenje posebnih fondova kako bi se stvorila povoljna investiciona atmosfera i omogućio rast i razvoj turističke destinacije.

Veliki doprinos razvoju međunarodnog hotelijerstva pružaju internacionalne hotelske kompanije – hotelski lanci. Hotelska preduzeća imaju za cilj rast i razvoj na domaćem tržištu, a želja svakog hotelskog preduzeća je napredovanje i osvajanje inostranih tržišta. Uslovi i okolnosti pod kojima posluju hotelske kompanije, opredeljuje vrstu poslovanja koju će obavljati. Turistička tržišta koja su „sigurna“ za hotelsko poslovanje su svakako SAD, Zapadne i Južne Evrope, međutim, poslednja dekada

obeležena je širenjem tržišta Azije i Pacifika, kao i Istočne i Centralne Evrope. Predmeti poslovne aktivnosti vodećih svetskih hotelskih kompanija u vezi sa investicionim ulaganjima idu ka izgradnji novih, ali isto tako i na rekonstrukcije i adaptacije postojećih objekata. Naravno, ulazak i pojava inostranog hotelskog operatora na nekom tržištu zavisi od mnogobrojnih faktora i njegove poslovne filosofije. Inostrani hotelski operatori predstavljaju osnovne pokretače međunarodnog hotelskog poslovanja, a za zemlje sa slabijim privrednim razvojem predstavljaju uslov za uključivanje u svetske turističke tokove. Ulazak inostranog hotelskog operatora na tržište jedne zemlje, za zemlju domaćinu donosi brojne prednosti, ali i određene nedostatke.

Nezavisno od konkretnog oblika saradnje između hotelskog preduzeća i zemlje domaćina, jedna od važnijih prednosti je povoljna startna pozicija u osvajanju tržišta, ne samo marketinški, nego u sticanju neophodne tehnološke prednosti na tržištu. Tehnološka prednost se javlja u različitim oblicima saradnje, franšizingom, direktnim investiranjem ili pristupanjem u dobrovoljna hotelska udruženja. U slučaju nedostatka novčanih sredstava, direktno investiranje, ali i ugovorni aranžmani obezbeđuju potrebne finansije. Takođe, prednosti se ogledaju u postizanju povoljnijih cena u nabavci određenih količina proizvoda i različitih usluga, zajedničkoj obuci kadrova, privlačenju vrhunskih menadžera i zajedničkom obavljanju pojedinih poslovnih operacija. Mogući nedostaci su delimični gubitak samostalnosti u poslovanju, troškovi ulaska u određeni poslovni sistem, zarade stranih menadžera, dok je značajniji nedostatak transfer profita, odnosno povećan odliv deviznih sredstava¹⁷⁰.

4.1. Uloga javnog sektora u planiranju razvoja gradskog turizma

Gradske turističke destinacije sa tačke gledišta njihovih lokacija, veličine, otvorenosti, razvoja i unapređenja turizma mogu se izgraditi kvalitetnim inicijativama i aktivnostima, u smislu da se te inicijative mogu sprovesti (ciljevi, strategije). Svaka turistička destinacija bira svoje prioritete, a odabrani prioriteti se najčešće oblikuju na osnovu inicijalnih razmišljanja o kvalitetu turističkih atraktivnosti.

Planiranje u turizmu kreće od potencijalne tražnje (procene nivoa tražnje) na određenom tržištu, zatim od procene sopstvenih resursa koji treba/mogu da zadovolje

¹⁷⁰ Spasić, V., *Očekivani efekti ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na poslovanje hotelskih preduzeća i ekonomiju zemlje domaćina*, u: *Hotelska kuća 2008 - VII Naučno-stručni simpozijum*, Zlatibor, 2008, str. 137-145.

tražnju, i treće, kako te resurse treba oblikovati i plasirati¹⁷¹. Osim turističkih proizvoda za koje je zainteresovana tražnja, važnost imaju pristupačnost destinacije, izgrađenost infrastrukture, ljudski resursi, smeštajni kapaciteti, različite usluge i drugo.

Odgovornost u razvoju turizma polazi od najviših nivoa vlasti, a različite nadležnosti spuštaju se na ostale nivoe. Lokalna samouprava ima svoje nadležnosti koje se odnose na planiranje, izgradnju, održavanje destinacije na svojoj teritoriji, a sa druge strane, država je ta koja doprinosi razvoju turizma finansiranjem različitih projekata ili davanjem pomoći privatnom sektoru u vidu finansijskih sredstava, povoljnih kredita, poreskih olakšica ili subvencija.

Najvećim delom država je odgovorna svojom politikom i smernicama za razvoj turizma, koje sprovodi preko svojih organa, institucija i službi:

- resornog ministarstva;
- nacionalne turističke organizacije;
- turističke organizacije autonomne pokrajine;
- lokalnih turističkih organizacija;
- turističko informativnih centara;
- razvojnih agencija i
- drugih ministarstava (kulture, zaštitu životne sredine, i dr.) i službi.

Jedinica lokalne samouprave takođe aktivno učestvuje u unapređenju turizma, obezbeđuje sredstva, određuje prioritete i ima svoje ciljeve, koji treba da se odnose na¹⁷²:

- povećanje i unapređenje atrakcija;
- povećanje broja turista;
- produžavanje dužine njihovog boravka;
- povećavanje njihove potrošnje i
- stimulisanje privatnog sektora.

Nedostatak finansijskih sredstava može se obezbediti partnerskim odnosom sa privatnim sektorom ili apliciranjem u različite domaće i strane fondove putem projekata.

¹⁷¹Holloway, J.C., *The business of tourism*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009, str.510.

¹⁷²Holloway, J.C., *The business of tourism*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009, str.528, op.cit.

Uloga lokalnih vlasti u razvoju turizma gradske destinacije je i koordinisanje između brojnih činilaca koja na posredan ili neposredan način doprinose poboljšanju turizma sa različitih aspekata, tj. pružanjem podrške kroz¹⁷³:

- unutrašnju komunikaciju i vođstvo - okupljanjem strukovnih udruženja i pojedinaca, saradnju sa javnim i privatnim preduzećima, organizacijama, institucijama, obezbeđivanje razmene informacija, umrežavanje i organizovanja između svih učesnika;
- promociju i spoljnu komunikaciju - davanjem smernica za promociju, formiranjem i otvaranjem turističko informativnih centara i turističkih punktova u destinaciji (turistički servis se sastoji od generalnih informacija, smeštajnih kapaciteta, atrakcija, događaja i kombinacija proizvoda koji turistima pomažu u planiranju njihovih putovanja);
- uvođenje novih tehnologija – snabdevenost, automatizacija i on-line koriste se u informisanju izvan destinacije, pokretanjem interaktivnih rezervacionih sistema i sl.;
- treninge – lokalna vlast treba da podstakne personal u turističkoj industriji da poboljša svoje veštine i znanje kroz različite oblasti, kao što su briga za turiste, pomoć, učenje stranih jezika, sticanje znanja o destinacijskom upravljanju i događajima, organizacija boravka turista i sl.

Takođe, smeštajni kapaciteti mogu bit predstavljene nacionalnom ili lokalnom kategorizacijom, poznatim međunarodnim imenom, uz dodatak gastronomskog nasleđa same destinacije ili regiona. Svi nabrojani elementi igraju ulogu u izgradnji pozitivnog imidža turističke destinacije i omogućavaju merenje kvaliteta i ranga usluga u turizmu.

4.2. Hotelski operator i turističko tržište gradske destinacije

4.2.1. Opšte tržišne odlike hotelskog proizvoda

Polazeći od podatka da oko 80% evropske populacije živi u gradovima čineći Evropu najizgrađenijim kontinentom, gradski turizam je postao, ali i biće glavna tema i u narednim godinama. Brojni međusobno povezani faktori imaju učešće u gradskom turizmu kroz oživljavanje i revitalizaciju istorijskih celina, široko rasprostranjenim i raznovrsnim kulturnim stremljenjima, interesima turista za nasleđe, kao i njihovoj potrazi za stvarima, šta da rade i na koji način da iskoriste postojeće mogućnosti. Brojne

¹⁷³Videti više: *European Commision: Towards quality urban tourism, Enterprise Directore-General Tourism Unit, Brussels, 2000, str. 35-44.*

aktivnosti tokom odmora za kojima posetioци tragaju takođe proširuju ponudu. Kao što je izneto u radu, hotelska preduzeća u zavisnosti od tržišta turističkih usluga, kao i same prirode posla, vezanosti za određenu lokaciju, neophodno prisustvo turista, izrazite elastičnosti i sezonalnosti tražnje, sporog obrta kapitala, međusobno se udružuju i sklapaju poslovne aranžmane (franšize, ugovore o upravljanju i sl.). Svoje aktivnosti prilagođavaju zahtevima tražnje: proširivanjem asortimana usluga, unapređenjem tehnologije, poboljšanjem kvaliteta usluga, organizacionim promenama i unapređenjem prodaje.

Hotelski proizvod zbog svojih izraženih karakteristika predstavlja parcijalni turistički proizvod, složene strukture. Složenost se može izraziti fizičkim i drugim karakteristikama. Fizičke karakteristike se odnose na broj i strukturu soba, broj gostiju koji se može uslužiti (kapacitet), vrstu usluga koje pruža, dok u ostale karakteristike spadaju način pružanja usluga, kvalitet, iskorišćenost prostora i drugo¹⁷⁴.

Ako se sagledaju elementi hotelskog proizvoda na tržištu, značajni su¹⁷⁵:

- *lokacija* - smešta hotel geografski na određeno mesto, odnosno unutar određenog prostora, tj. lokacija upućuje na prilaz i pogodnost koju ta dostupnost pruža (prilaz objektu, okolina, saobraćajnice,...);
- *sadržaj* - uključuje sobe, restorane, barove, sobe za sastanke, konferencije i bankete, prostore za rekreaciju i dr, čineći tako ponudu kojom se gosti služe, a međusobno se razlikuju po tipu, veličini i opremljenosti;
- *usluge* - obuhvataju sadržaje koje hotel imaju u ponudi u svojim objektima, način usluživanja, stil, kao i kvalitet;
- *imidž* - može se definisati kao način na koji se hotel predstavlja potencijalnom korisniku, tj. kako ga gost doživljava. Imidž je produkt lokacije, objekta i usluge, a njegovo „dejstvo“ se povećava poznatim imenom (brendom), opštim izgledom, profilom gostiju koji tu odsedaju ili preporukom drugih i
- *cena* - izražava vrednost koju hotel daje kroz lokaciju, objekat, usluge i imidž, kao i zadovoljstvo gosta.

Za svaki hotelski proizvod postoje odgovarajući korisnici koji čine njegovo tržište.

¹⁷⁴Bakić, O., Pavlović, T., *Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije*, u: *Hotelska kuća 2008 - VII Naučni stručni simpozijum*, Zlatibor, 2008, str. 10-11.

¹⁷⁵Medlik, S., Ingram, K., *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, 2002, str. 28-29.

Različiti segmenti turističkog tržišta stvaraju određene potrebe za hotelskim smeštajem kao i za određenim tipom hotela. U ostvarivanju ciljeva, zadovoljavanju korisnika s jedne strane i rasta i razvoja hotelskog preduzeća s druge strane, inovacija igra važnu ulogu. Inovacija se ogleda ne samo u proširivanju asortimana usluga ili njenoj dogradnji, nego i u pojavi novog proizvoda na tržištu.

Razvoj novog proizvoda počinje prikupljanjem i razvojem ideja a završava se komercijalizacijom, tj. postizanjem različitih benefita (povećanje prodaje i ostvarivanje profita, smanjivanje finansijskog rizika od potencijalnog zastarevanja, poboljšavanje tržišne pozicije, dodatno zadovoljavanje korisnika, povećavanje konkurentnost i sl.). Proces razvoja novog proizvoda ogleda se u konceptu životnog ciklusa proizvoda, odnosno da li su proizvodi koji se plasiraju na tržište oni sa kojima i dalje može da se posluje (koja je faza životnog ciklusa) i da li će se na tržište uvoditi potpuno nov proizvod i njemu prilagođavati strategija preduzeća ili će preduzeće primeniti neku od metoda rasta i razvoja (zajednička ulaganja, akvizicije i sl.)¹⁷⁶.

4.2.2. Koncept ulaska inostranog hotelskog operatora

Hotelski operator dolaskom na novo tržište primenjuje koncept strateškog upravljanja kako bi bio sposoban da odgovori na promene koje dolaze iz okruženja, odnosno da osigura svoj kontinuirani rad i da se potencijalno zaštiti od eventualnih iznenađenja. Prilikom strateških analiza koriste se različite metode i koncepti koji doprinose da strateško upravljanje bude što efikasnije. Obe grupe faktora, eksterni i interni utiču na formiranje inostranih hotelskih operatora i u tesnoj vezi su sa bazičnim ciljevima njihovog poslovanja. Ciljevi se postavljaju tako da se iskoriste ili postignu prednosti na tržištu, dok prednost utiče na postavljanje odgovarajućih ciljeva. Naravno, s razvojem preduzeća i faktori i ciljevi se prilagođavaju tržišnim trendovima i uslovima. Postavljanje ciljeva može biti¹⁷⁷:

- strategijskog i faznog karaktera što označava projekciju strategije na duži period (rast profita preduzeća), odnosno razvoj preduzeća po planiranim fazama i
- višestruko, jer pojavljivanje na inostranom tržištu predstavlja kombinaciju više aktivnosti i prednosti kao što je uravnoteženje novčanih tokova (cash flow), unapređenje

¹⁷⁶Bakić, O., Pavlović, T., *Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije, u: Hotelska kuća 2008 - VII Naučni stručni simpozijum, Zlatibor, 2008, str. 13, op.cit.*

¹⁷⁷Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 36-40.*

prodaje za određene segmente konzumenata (orijentacija prema MICE i poslovnom turizmu, jačanje prodaje za vreme vikenda, maksimalizovanje prihoda od prodaje hrane i pića, i drugo), kontrola produktivnosti rada, racionalizacija marketinga i organizacione strukture, razvijanje brenda i druge aktivnosti.

Misija svakog preduzeća jeste unapređenje ukupnog poslovanja, uvođenje savremenih metoda upravljanja i rukovođenja, uvođenja informacionih tehnologija, stalno inoviranje hotelskog proizvoda, razvoj turizma i ugostiteljstva, održivog razvoja turizma, zapošljavanje i unapređenje kvaliteta rada. Osnova postojanja hotelskog preduzeća je da u nekoj destinaciji postigne privredni rezultat. Misija se može definisati kao osnovni zadatak hotela i ima širi pojam od ciljeva, ali je uži pojam od vizije jer određuje vrednost, aspiraciju, razloge postojanja nekog hotelskog operatora, ona određuje ciljeve u prostoru i vremenu. Hotelsko preduzeće pod misijom definiše širu osnovicu svog budućeg delovanja na tržištu, po kome će se razlikovati od istih ili sličnih u svom okruženju. Elementi misije su¹⁷⁸:

- svrha (novac, dobit, profit);
- strategija preduzeća (prostor delovanja, razlozi postojanja, konkurentnost,...);
- standardi ponašanja (model ponašanja svih zaposlenih) i
- vernost ili odanost – ovaj element misije definiše se kao sistem poklapanja sličnih i zajedničkih ciljeva preduzeća i njegove organizacije.

Glavni cilj preduzeća je povećanje profita uz pomoć svih raspoloživih sredstava, uvođenjem inovativnih programa, kreiranjem novih proizvoda/usluga uz maksimalno proširenje asortima ponude, razvijanjem novih tržišta i postojećeg turističkog proizvoda. Utvrđeni ciljevi su osnovno polazište upravljanja hotelskim preduzećem, njegova poslovna filozofija, startegija i vizija gde su upravljanje, marketing startegija i tržišno usmerena organizacija najbitniji faktori za postizanje ekonomske efikasnosti i opstanka hotelskog preduzeća.

Ulazak inostratnog turističkog preduzeća na tržište određene zemlje uslovljeno je prvenstveno turističkom potrošnjom, koja opredeljuje ekonomske i organizacione aktivnosti preduzeća, njegovu tržišnu orijentaciju i celokupan razvoj. Pre ulaska na novo tržište hotelski operator je upoznat sa tržišnim kretanjima, kao i sa svim ostalim

¹⁷⁸Cerović, Z., *Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.*

dešavanjima na odabranom tržištu, sačinjavanjem brojnih analiza koja omogućavaju hotelskoj kompaniji donošenje važnih poslovnih odluka. Te analize se odnose na¹⁷⁹:

- segmentaciju tržišta, tj. vrste korisnika za konkretnom hotelskom uslugom;
- izbor vrste marke (brenda) koji će se razvijati;
- razvijenost ne samo turističkog, nego ukupnog tržišta odabrane zemlje;
- opšte uslove poslovanja stranih kompanija (donošenje odluke da li da investira ili da kroz neku drugu formu obezbedi prisustvo);
- odnose koji već postoje na odabranom tržištu između ostalih učesnika (države, drugih hotelskih preduzeća, dobavljača, organizatora putovanja i drugih) i
- izvore tražnje, tj. zemlje iz kojih dolaze strani posetioци.

Dobro poznavanje tržišnih kretanja i odnosa na odabranom tržištu određuju tržišnu poziciju ne samo hotelskih, nego i drugih turističkih preduzeća, uz maksimalno angažovanje za ispunjenje zahteva i potreba korisnika.

U Novom Sadu, hotelijerstvo ima dosta problema zbog nedostatka materijalnih sredstava, koja se ogledaju u nemogućnosti razvoja standarda po ugledu na globalne hotelske kompanije. S obzirom da su hotelske kompanije nosioci transfera tehnologije, razvojem hotelskih objekata na novoj turističkoj destinaciji omogućava se i ostvaruje dinamičan prodor na druga tržišta. Ovakvi procesi se odvijaju putem različitih oblika kupovine i preduslov su za uključenje u svetske tokove. Prvenstveno se to odnosi na obezbeđivanje fizičkih elemenata kao što su građevinsko zemljište, infrastruktura, oprema i uređaji, što u slučaju Novog Sada ne bi trebao da predstavlja problem. Zatim, važnost je u ekonomskoj, kreditnoj i poreskoj politici, ali i u zakonskoj regulativi, koju određuje država, a koja može biti (a u nekim slučajevima i jeste) komplikovana i može usporiti određene procedure. Pod ovim se misli na pribavljanje različitih dozvola i saglasnosti, koje se opet mogu rešiti uz angažovanje lokalnih vlasti. Ukoliko se želi prisustvo na međunarodnom tržištu iz domena hotelskih usluga, a politika grada ide i u pravcu razvoja turizma, uspeh je nemoguće ostvariti bez prisustva inostranih hotelskih kompanija.

¹⁷⁹ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 25-27.

4.2.3. Uloga marke i njena funkcija

Današnji potrošač sve povezuje sa brendom (markom), jer tako razlikuje proizvod/uslugu po kvalitetu. Branding se ne dešava na tržištu roba i usluga, već isključivo u svesti korisnika. Osnovna funkcija brenda je diferencijacija u odnosu na konkurente¹⁸⁰. Posmatrano iz ugla turizma, marka igra jednu od vodećih uloga u okvirima jedne organizacije, zemlje, regiona ili grada. Osnovna karakteristika brenda jeste obezbeđivanje visokog kvaliteta koji se prepoznaje po imenu.

Kompanije ukoliko žele da uspeju moraju da zadrže logiku da je važnost uspeha na globalnoj lestvici brendova bitna koliko i na lokalnom nivou. Ovo ukazuje na princip 70-30, odnosno da 70% brenda mora da ostane postojano, a da se 30% prilagođava tržišnim zahtevima. Globalno širenje brenda ostvaruje se kroz niz startegijskih šansi kao što su¹⁸¹:

- veličina i privlačnost tržišta;
- širina prisutnosti na izvornom tržištu;
- uklanjanje konkurencije;
- unapređenje ekonomije;
- zaštita tekućih okvira rada i
- stalno inoviranje.

Svaka od ovih šansi ima znatno učešće u oblikovanju brenda i njegovog globalnog širenja. Pored unapređenja tržišta, kultura ponašanja kupca, lojalnost brendu i mnoge druge dimenzije igraju značajnu ulogu u formiranju i postojanju brenda.

Kada se govori o hotelskim brendovima njihova vrednost se može sagledati sa dva aspekta¹⁸²:

- preduzeća, kompanije ili korporacije gde koncept marke podrazumeva usklađen asortiman marki ali i proizvoda, usluga i njihovih kombinacija u okvirima pojedinačnih brendova hotelskih lanaca i

¹⁸⁰ Svorcan, N., *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 18-28.

¹⁸¹ Videti više: www.interbrand.com, *Best Global Brands*.

¹⁸² Svorcan, N., *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 19.

- korisnika ili potrošača gde koncept marke podrazumeva obećanje, garanciju ili nivo kvaliteta, odnosno hotelski gost procenjuje vrednost različitih marki i opredeljuje se za one sa kojima se identifikuje.

Pojava poznatog hotelskog imena na nekom tržištu odnosi se na izabranu destinaciju i na preduslove koji moraju da postoje u oblasti hotelijerstva. Hotelske kompanije nastoje da pomoću primenjenih strategija marki ostvare profit, tj. održe određenu poziciju. S obzirom da posluju na globalnom tržištu, neminovno je usklađivanje hotelskih marki sa opštim okruženjem, koga čine politika i zakonodavstvo, kultura, ekonomska stabilnost, privredni značaj mesta i demografija, ali i konkurentsko okruženje, koje je uslovljeno razvojem tehnologije, gostima i hotelskim proizvodom, odnosno korisnicima, dobavljačima, potencijalnim učesnicima¹⁸³. Osim navedenih elemenata, veliki značaj se poklanja turističkim atrakcijama (prirodnim i antropogenim), kao i vrsti turističkog mesta (gradsko, planinsko, banjsko).

Prepoznatljive marke (brendovi) su nematerijalna sredstva koja služe kao izvor za stratešku prednost hotelskog preduzeća, stvarajući finansijsku vrednost kroz lojalnost korisnika, proširenje (rast) uz efikasnost koju omogućava marketing. Hotelski brendovi prvo kreiraju vrednost za goste, uveravajući ih u jedinstveni nivo kvaliteta koji nude. Kako lojalnost korisnika raste, tako snaga (vrednost) marke utiče na formiranje cena, povećava udeo na tržištu, i još mnogo toga¹⁸⁴.

Marka ima značajnu ulogu u marketingu preduzeća, tj. čini osnovni „alat“ poslovne politike, što utiče na formiranje cena, kanale prodaje, ali i ostale poslovne aktivnosti. Na tržišnom nastupu hotelskog preduzeća marka omogućava brojne pogodnosti¹⁸⁵:

- ukazuje na kvalitet;
- stvara prestiž određenom proizvodu/usluzi;
- umanjuje rizik jer je korisnik upoznat sa proizvodom/uslugom;
- ima važnu ulogu u marketingu preduzeća u segmentaciji tržišta;
- jedna marka se može koristiti za prodaju čitave linije proizvoda/usluga i
- pospešuje ulazak na nova tržišta i usluga novim segmentima.

¹⁸³ Svorcan, N., *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 230-232.

¹⁸⁴ O'Neill, J. W., Mattila, A.S., *Hotel Brand Strategy*, Vol.1, Issue 1, Cornell University, 2010, str. 29.

¹⁸⁵ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 60.

Na turističkom tržištu Srbije, Novi Sad zajedno sa Beogradom ima ista stremljenja kao city break destinacija (ista ciljana tržišta, profil korisnika, slične atrakcije). Po broju stanovnika i površini, Novi Sad je znatno manji od Beograda, ali bi uvođenje poznatog hotelskog imena svakako doprinelo širenju novosadskog turističkog tržišta, kao i rastu i razvoju inostranog hotelskog preduzeća.

4.2.4. Ljudski resursi

Uopšteno, za ugostiteljsku delatnost, zbog brojnih faktora (uslova rada, napredovanja, veštine komuniciranja, odnosa korisnika i pružanja usluga – ophođenje prema uslužnom delu posla, lepi maniri i dr.) česte su promene zaposlenih. Odabir i formiranje personala u hotelskom objektu nije vezan samo za nove objekte, nego i za postojeće i predstavlja još jednu važnu poslovnu aktivnost preduzeća.

Ljudski resursi u hotelskom poslovanju su najvažniji, a njihova specifičnost se ogleda u tome što dugoročno utiču na poslovanje preduzeća, imaju sposobnost razvoja i povezani su sa svim poslovnim funkcijama. *Upravljanje ljudskih resursa se definiše kao strategijski i koherentni pristup upravljanju najvrednijim sredstvima jedne organizacije, odnosno bez ljudi i njihovog potencijala nema uspešnog poslovanja.* Menadžment ljudskih resursa predstavlja sastavni deo ukupnog menadžmenta preduzeća, a čini ga niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerene na formiranje dovoljnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa i oblika ponašanja za ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća¹⁸⁶.

Strukturu zaposlenih u hotelskom preduzeću čine zaposleni sa veoma različitim kvalifikacijama: od onih bez kvalifikacije pa do onih sa najvišim obrazovanjem. Iako veštine i iskustva koje su potrebne u hotelijerstvu zavise od specifičnih zanimanja, za većinu osnovnih zanimanja potreban je niži stepen kvalifikacije. U strukturi zaposlenih prema vrstama poslova razlikujemo: uslužne poslove (recepționari, konobari, sobarice), proizvodne (kuvari, barmeni i drugi zaposleni u pripremi i proizvodnji hrane i pića), tehničke (održavanje i snabdevanje), rukovodeće i administrativne¹⁸⁷. Najmanji broj zaposlenih čine oni sa najvišim stepenom školske spreme i stručnog obrazovanja.

¹⁸⁶ Čerović. S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 23-26.

¹⁸⁷ Videti više: Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995, str. 233-236.

Po nekim autorima, ljudski kapital je u hotelijerstvu na prvom, a korisnici usluga (gosti) na drugom mestu, čime se akcentuje znanje i umeće personala što direktno utiče na imidž hotela. Pored formalnog obrazovanja, uslovi na tržištu diktiraju, ali i zahtevaju dodatne obuke i treninge zaposlenih. Stručnost i kvalifikovanost kadrova doprinosi preduzeću konkurentnoj poziciji preduzeća na tržištu. Programi obuke i usavršavanja traju par meseci, više puta u toku godine, a obuhvataju sve nivoe zaposlenih, a posebno upravljački kadar (menadžere)¹⁸⁸. Pozitivna strana obučavanja je u poboljšanju rezultata rada, a pruža mogućnosti napredovanja zaposlenima koji obavljaju osnovne (uslužne) poslove, odnosno omogućava pojedincima da preuzimaju nove i odgovornije poslove.

Veliki hotelski operatori su kompleksne poslovne jedinice sa velikom diversifikacijom poslova, odnosno na organizaciju poslova utiču dve grupe faktora: tehnološko-tehnički i tržišni. Prvu grupu čine različita zanimanja, kvalifikaciona i polna struktura zaposlenih, vrsta poslova, nivo tehničko-tehnološke opremljenosti, timski rad i uslovi rada. Tržišne i organizacione faktore čine: poslovno ponašanje preduzeća (organizaciona struktura), rast i razvoj, sezonalnost, namena objekta i odnos prema korisniku¹⁸⁹.

Organizaciju rada hotelskog preduzeća čini sastav zaposlenih. Sastavljanje personala je konstantan proces na koga utiču brojni faktori (veličina i starost objekta, vrsta sadržaja hotelskog objekta, efikasnost menadžmenta, funkcionalnost organizacione strukture, veličina kapitala, oblik vlasništva)¹⁹⁰. Od veličine i sadržaja hotelskog objekta zavisi broj zaposlenih, odnosno broj zaposlenih prema stepenu školske spreme i stručnog obrazovanja.

Iz navedenog proizilazi da planiranje ljudskih resursa treba da obezbedi optimalan broj ljudi angažovanih za određena radna mesta, koje su to sposobnosti i kvalifikacije koje oni treba da poseduju, ali i adekvatne zarade i naknade za obavljanje zadatih poslova. Univerziteti u Novom Sadu imaju smerove koji osposobljavaju kadrove iz oblasti turizma, hotelijerstva, gastronomije i ekonomije, kao i srednju ekonomsku i ugostiteljsku školu. Većina fakulteta ima dobre veze sa drugim fakultetima kako u zemlji tako i u inostranstvu za razmenu studenata i trening programa, tj. praktičnu nastavu.

¹⁸⁸ Barjaktarović, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 177-186.

¹⁸⁹ Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995, str. 233-249.

¹⁹⁰ Čačić, str. 231, Barjaktarović, str. 191.

Takođe, srednja ugostiteljska škola ima program praktične nastave u zemlji i inostranstvu koji počinje već od prvog razreda. Iako godinama unazad školovani kadar napušta zemlju, prvenstveno zbog malih primanja u ugostiteljskoj delatnosti, ipak većina srednje i visoko obrazovanih ostaje u gradu, radeći u struci. Problem odliva obrazovanih kadrova može se umanjiti adekvatnim ulaganjima u hotelske objekte na tržištu Novog Sada. Velika hotelska imena usredsređena su na pronalaženje stručnih i kvalitetnih kadrova, što novosadsko tržište može da obezbedi. Osposobljavanje i spremnost radne snage da prihvati novine u hotelskoj delatnosti ima presudan uticaj na postizanje očekivanih rezultata.

4.3. Primer inostranog hotelskog operatora *Best Western International*

Best Western International (BWI) je najveći nezavisni hotelski lanac na svetu sa preko 4.050 nezavisnih hotelskih objekata koji posluju pod jedinstvenim brendom¹⁹¹. Osnovao ga je M. K. Guertin 1946. godine putujući po najpopularnijim rutama zapadno od Misisipija, kupujući nekretninu po nekretninu. Uvođenjem jedinstvenog kvaliteta na bazi standarda, Guertin je napravio neformalnu mrežu svojih hotela. S obzirom da je posao započeo na Zapadu i da je to bila najbolja ponuda smeštaja, nazvan je jednostavno „best western“. Mreža hotela se brzo raširila i na istok. Do 1963. godine BWI je bio najveći hotelski lanac sa 699 hotelskih članica i 35.201 soba. Potom su se 1964. godine kanadski vlasnici hotela pridružili BWI kada je i započeto globalno osvajanje. Prefiks internacionalni potvrđen je ulaskom na tržište Meksika, Australije i Novog Zelanda 1976. godine. BWI je danas poznati brend koji iza sebe ima 65-godišnje prisustvo na Amerčkom kontinetu i 31 godinu prisustva u Evropi, ugošćava svakog dana u proseku oko 400.000 gostiju širom sveta¹⁹².

BWI je organizovana sa članicama kao neprofitna korporacija sa sedištem u Feniksu (Arizoni, SAD). Svaki hotel BWI je nezavisno vlasništvo i radi na principu franšize, ali BWI ne nudi klasičnu franšizu kao drugi hotelski lanci – franšizant i franšizer zajedno rade na profitu, već funkcioniše kao neprofitno udruženje članova gde svaki franšinzant radi i glasa kao član udruženja.

¹⁹¹Prema www.hotelsmag.com u 2012. godini BWI je ostvario sledeće pozicije: 8-mi na rang listi hotela prema broju soba i objekata (312.467 soba i 4.050 objekata); 4-ti na listi najboljih kompanija po broju objekata; 1- na listi najboljih brendova i po broju zemalja u kojima posluje.

¹⁹²www.bestwestern.com

Hoteli koji žele da apliciraju u BWI lanac imaju obavezu da plate inicijalni (početni) iznos koji zavisi od broja soba, a prema specifikaciji od strane BWI i taksu za svaku dodatnu sobu¹⁹³. Na ovaj iznos dolazi i evaluaciona članarina koja se plaća u fiksnom iznosu i nepovratna je. Rezervaciona taksa se obračunava za prvih 12 meseci simbolično, dok se posle jedne godine rada naplaćuje prema broju ostvarenih noćenja rezervisanih kroz rezervacioni sistem za prethodnih 12 meseci¹⁹⁴.

Takođe, BWI dostavlja listu standarda koju svaki hotel u njegovoj mreži mora da održava. Umesto ugovora na duži period, svaki hotel obnavlja svoju članarinu godišnje. Hotelskim članicama je dozvoljeno da zadrže svoj nezavisni indentitet, ali je obavezna upotreba naziva Best Western uz dodatak svog naziva. Svojim članicama nudi jedinstvenu mogućnost napredovanja u podizanju sopstvene nezavisnosti obezbeđivanjem povlastica za kompletan servis, globalni rezervacioni sistem, marketing, prodaju, obuku i kvalitet standarda.

Od ukupnog broja objekata, 1.417 se nalazi u Evropi, Aziji i Bliskom Istoku 123, Australiji, Novom Zelandu i Južnom Pacifiku 198, Južnoj i Centralnoj Americi 116, Africi 13, dok ih je u Severnoj Americi najviše 2.178. Raspoloživi broj soba iznosi 309.487, od toga u Evropi se nalazi 97.456, Aziji, Pacifiku i Africi 24.073, Južnoj i Centralnoj Americi 8.277 i u Severnoj Americi 179.681 soba¹⁹⁵.

Mogućnost rezervisanja soba putem interneta¹⁹⁶ omogućeno je od 1995. godine na višezjezičnim rezervacionim i operativnim centrima koji se nalaze u Feniksu i Milanu. Internet prezentacija uključuje kompletan hotelski vodič, plan puta i deo za individualno planiranje. Od 2006. godine na raspolaganju su pet virtualnih tura za svaki hotel u SAD, Kanadi i Karibima. Svaki objekat ima 360-to stepeni pokazivač hotelskog eksterijera, soba, apartmana, kao i bazena, sala za sastanke ili restorana.

Kao što je već bilo reči, brend imao veoma značajnu ulogu u poslovanju svake kompanije. BWI se koncetriše najviše na marketing brenda gde su mu ključni marketing partneri: The National Association for Stock Car Auto Racing - NASCAR, američki proizvođač motora - Harley-Davidson i multinacionalne finansijske usluge - MasterCard.

¹⁹³Izvor: www.bestwestern.com - primer: do 50 soba plaća se iznos od 35.000 USD, za svaku dodatnu sobu po 200 USD, plus 3.000 USD fiksnog iznosa.

¹⁹⁴Best Western International, *Membership Fees*, 2007. i 2009.

¹⁹⁵Podatak: Best Western International, *Annual Report*, Phenix, Arizona, USA, 2012. Broj soba dat je približno i podložen je promenama.

¹⁹⁶www.bestwestern.com

Kako bi zadovoljio globalne standarde i ostvario veći uspeh, partnere ima među njapoznatijim avio kompanijama: Air Canada, Aitalia, America West Airlines, China Southern, skandinavska avio kompanija - SAS, brazilska avio kompanija - TAM i druge. Partnerstvo iz domena B2B (business to business) sa NASCAR-om je potpisan ugovor zaključno sa sezonom 2009. po kome je BWI sportski oficijalni hotel¹⁹⁷.

BWI garantuje 10% provizije svim turističkim agencijama u okviru asocijacija International Air Transport Association - IATA-e i Travel Industry Designator Services - TIDS-a, odnosno u SAD, Kanadi, Nemačkoj, Austriji, Italiji i Finskoj. Segment poslovanja nazvan *Best Business Worldwide* je globalno vredan korporativni program razvoja za korporativne klijente da maksimalizuju putnički budžet bez žrtvovanja usluge i kvaliteta. Korporativni klijenti su u obavezi da obezbede 500 domaćih i 1.000 inostranih noćenja, gde im se u tom slučaju odobrava specijalni popust. Što se tiče popusta za sobe on iznosi 20% i više je od uobičajenog procenta koji se može dobiti. *Business Plus Rooms* je vrsta soba ili smeštaja locirana na više od 300 ključnih destinacija Severne Amerike dozvoljavajući poslovnim klijentima da imaju poseban tretman (radni prostor, besplatan doručak, dnevne novine, lokalne telefonske razgovore i sl.)¹⁹⁸.

U okviru poslovanja BWI postoje i specijalni programi namenjeni gostima, tj. sa 17 (14 internacionalnih) najviše traženih zahteva za osnovnim stvarima neophodnim za prijatan boravak, BWI garantuje standard u svim svojim hotelima širom sveta. To uključuje: internet konekciju (implementirano od 2004.), kontinentalni i američki doručak, besplatane razgovore telefonom u lokalu do 30 minuta, pegla i daska za peglanje, fen za kosu, čaj i kafu u svim sobama, 50% soba za nepušače za američko tržište i 20% istih na ostalim tržištima, neophodnu kozmetiku u kupatilu, flaširanu vodu, korišćenje fotokopira za vreme sastanaka, francuske¹⁹⁹ ležajeve u minimum 10% soba, sat, radio i TV sa najmanje jednim programom na engleskom jeziku.

BWI je 1988. godine lansirao program *Gold Crown Club International* (GCCCI)²⁰⁰ koji je unapređen 2006. godine. Članovi kluba su prvobitno sakupljali poene koje su mogli da zamene za besplatno korišćenje bili kog hotela iz lanca za datum po želji, za

¹⁹⁷ <http://www.bestwesterndevelopers.com/marketing/partnerships-programs.html>

¹⁹⁸ <http://www.bestwestern.com/deals-offers/special-rates/>

¹⁹⁹ Vrsta ležaja koja se kod nas naziva francuski (bračni), dok je evropski termin king-size bed, a u ostalim delovima sveta queen-size bed.

²⁰⁰ GCCCI je započeo 1988. godine na tržištu Amerike, a od 1992. proširio se i na sve ostale objekte u lancu. Posle unapređenja programa 2006. godine ima više od 1 miliona članova.

kupovinu, poklone, uz sakupljanje milja ostvarenih sa avio kompanijama sa kojima BWI ima partnerstvo. U okviru programa BW Rewards korisnicima hotelskih usluga, ali i usluga BW partnera omogućavaju se različiti benefiti putem sakupljanja poena ili ostvarivanjem različitih popusta (od 10%) za različite usluge. Posebne pogodnosti dobijaju vojna lica i osobe iznad 55 godina života. Takođe, određeni programi su isključivo zastupljeni samo na tržištima Sjedinjenih Američkih Država i Kanade.

Srednje tržišno orijentisan hotelski lanac BWI u svojoj ponudi ima tri proizvoda, Best Western Premier, Best Western Plus i Best Western. Plasman ta tri proizvoda je marketing strategija koja podrazumeva korišćenje različitih imena kako bi se gostu saopštilo koju vrstu hotelskog proizvoda i pogodnosti može očekivati. Članstvo u BWI prvenstveno zavisi od kvaliteta objekta i lokacije, odnosno poželjno je da se objekat nalazi na tržištu koje je novo i drugačije i gde BWI nije adekvatno zastupljen²⁰¹.

Poslovanje BWI²⁰² kao atipične franšize je stabilno, samo podatak da egzistira na tržištu više od 60 godina govori dovoljno. Prema raspoloživim godišnjim izveštajima, 2006. godine ukupan prihod je porastao za 3% u odnosu na 2005. godinu. Iako je 2008. godina bila alarmantna, ostvarila je 5% više u prihodima u odnosu na 2007, dok je u razlici između prihoda i rashoda u 2008. zabeležen minus od 1,7 mil USD (ali nije napravilo veću pometnju u poslovanju). U 2012. godini ukupni prihodi su povećani za 7%. Za razliku od drugih hotelskih kompanija koje su vezane za cenu akcija na berzi, BWI se fokusira na članstvo. Prihod po slobodnoj sobi (Rev PAR) je takođe bio u porastu za 10% u 2006. dok je u 2008. ostvareno povećanja za 3,6%. Rezultati iz 2012. godine ukazuju da je prihod po slobodnoj sobi porastao u odnosu na prethodnu za 12%²⁰³. Kompanija dodeljuje kredite svojim članovima i u pojedinim slučajevima kada član zatraži prekoračenje kreditnog limita može se odobriti kompanijskom polisom, ali uz osiguranje od strane člana da će izvršiti uplatu na račun kompanije. Ukoliko dođe do raskida, posle likvidacije svih dugova i obaveza, sva preostala aktiva se distribuira u neprofitni obrazovni centar u Arizoni i dobrotvorne organizacije.

U finansijskim izveštajima kompanija planira i potrošnju na kapitalne projekte. Samo u 2006. godini planirani budžet bio je 7,5 mil USD predviđen za: unapređenje

²⁰¹ <http://www.bestwesterndevelopers.com/about/product-descriptors.html>

²⁰² Podatak: Best Western International, Annual report, 2005.

²⁰³ Fiskalna godina koje se obrađuje u godišnjim izveštajima je od 1. decembra do 30. novembra iduće godine. Svi podaci preuzeti iz Annual Report BWI 2005-2012.

infrastrukture, elektronsko poslovanje, menadžment, web dizajn i za podizanje platforme za podršku menadžmentu povezanosti članova.

Prisustvo BWI na turističkom tržištu Srbije traje već niz godina. Prvi hotel iz poznatog lanca otvorio se posle privatizacije hotela Mladost. Nalazi se u Banjičkoj šumi, rangiran sa četiri zvezdice i ima 176 jednokrevetnih, dvokrevetnih soba i apartmana. Hotel M je prvenstveno namenjen poslovnim turistima jer u sklopu hotela funkcioniše Kongresni centar Avala sa 300 mesta, podeljen na tri sale Atrijum, Forum i Ambijent. Centar je opremljen najsavremenijom opremom.

Hotel M²⁰⁴ je član Best Western International hotela. Sve sobe su standardizovane, dok komisija BW kontroliše njihovu opremljenost jedanput godišnje. Članarina se plaća na mesečnom nivou prema broju ostvarenih noćenja. Rezervacioni sistem funkcioniše pod BW, a samo rezervisanje sobe podrazumeva deponovanje kreditne kartice. Ukoliko se plaća u gotivini, takođe se deponuje kreditna kartica na 24 časa. Takođe, Hotel M je u GCCI što obuhvata sakupljanja poena koje korisnik BW hotela može iskoristiti za miljažu, besplatan boravak u bilo kom hotelu iz lanca i u periodu kada mu najviše odgovara ili ih upotrebiti za kupovinu na popust kod brojnih partnera BW²⁰⁵. Kao što se može videti iz analize rada i rasta navedenog hotelskog lanca, Hotel M kompletno posluje pod imenom Best Western hotela.

Osim Hotela M u Beogradu operiše i druga Best Western jedinica – hotel Šumadija sa četiri zvezdice. Lociran u blizini Beogardskog sajma, 7 km od centra grada i 22 km od vazdušne luke Nikola Tesla. Manji je po površini od predhodnog, ima 104 sobe i apartmana, salu za sastanke sa 200 mesta. Tokom 2005. godine kompletno je renoviran. Best Western posluje još u Subotici, Nišu i Ivanjici.

Ulazak Best Western na turističko tržište Novog Sada sastojao bi se iz sledećih činjenica:

1. Poslovna politika Best Western u pogledu standarda i propisa prilikom ulaska na nova tržišta ogleda se u ulasku na novu destinaciju gde nisu prisutni konkurenti. Ovakvom politikom ostvaruje ulazak na novo tržište i istovremeno sprečava ulazak konkurencije (bar u prvoj godini poslovanja);

²⁰⁴www.bestwestern.co.rs

²⁰⁵Intervju obavljen sa Jadrankom Drljević, recepcija hotela Best Western Hotel M, mart 2008.

2. Best Western nema striktna pravila o broju svojih jedinica u jednoj turističkoj destinaciji (kao Hilton, Sheraton i sl.). Brojni primeri u drugim gradovima Evrope govore da broj objekata Best Western-a varira od grada do grada i zavisi od turističke potrošnje u datoj destinaciji, odnosno od zahteva za takvom vrstom smeštaja i ostvarenih prihoda od noćenja;
3. S obzirom na to što je organizovan kao neprofitno udruženje na bazi članstva, prihode ostvaruje od mesečnih naknada i članarine koje su najniže u odnosu na druge, velike hotelske lance. Od naknade se pomaže članicama da povećaju profit;
4. Za razliku od franšiznih ugovora, koji se obnavljaju u proseku na svakih 10 godina, ugovor o pridruživanju je fleksibilniji, nema dugoročnih obaveza jer se obnavlja svake godine. Ovim Best Western štiti i svoje interese, jer u slučaju dugotrajnijih obaveza hoteli - članice mogu da naštetu imidžu brenda Best Western-a i
5. Best Western-ova konkurentska snaga leži prvenstveno u proizvodu kojim se ne nameću kulturološke odrednice. Poslovni model kompanije pruža vlasnicima hotela koji se pridružuju u lanac, da svoje objekte prilagođavaju svom podneblju (dekor, hrana, piće i drugo.).

Kako je izneto u radu, turističke proizvode Novog Sada čine gradski odmori, MICE, događaji i nautika, međutim potrebno je izdvojiti dodatne atrakcije/atribute na koje grad treba da usmeri pažnju i pojača njihovu prezentaciju i promociju na oba tržišta (domaće i inostrano). Unapređenjem turističkih proizvoda može višestruko da pomogne u daljem planiranju razvoja gradskog turizma, pojačanim prisustvom na inostranom tržištu, većim angažovanjem u privlačenju stranih ulaganja, a time bi se doprinelo ulasku internacionalnog hotelskog operatora. Definisana četiri turistička proizvoda čine okosnicu novosadskog turizma:

1. **Gradski ili kratak odmor** je proizvod koji obično traje između jednog i četiri dana, u slučaju Novog Sada iznosi dva dana, a predstavlja drugi, treći ili čak četvrti odmor u toku godine. Motivi posete gradovima su posao, istorijsko nasleđe, kultura, događaji, šoping i noćni život. Značajno za ovakvu vrstu turističkog proizvoda je što nemaju sezonski karakter i podeljeni su na organizovanje paket aranžmana (prevoz, smeštaj, ostalo) ili individualne organizacije. Jedan od glavnih pokretača ovakvog vida odmora su niskobudžetne avio kompanije i mogućnost rezervacija putem interneta. Razvoju i

unapređenju kratkih, gradskih odmora je višestruko pomogla asocijacija gradova European Cities Tourism čiji je Novi Sad član.

2. **Poslovni i MICE turistički proizvod** uključuje individualna lica koja putuju u određenu destinaciju iz profesionalnih razloga. Meetings, Incentives, Congresses, Exhibitions²⁰⁶ – MICE je takođe oblik putovanja vezan za poslovni turizam. Ovakav vid putovanja traje do tri dana i ima blagi sezonalni karakter zato što se sastanci i kongresi, kao i sajmovi i izložbe uglavnom dešavaju tokom maja i juna, odnosno septembra i oktobra, što je ujedno tzv. „visoka“ sezona za Novi Sad. Za razvoj tržišta MICE neophodni su hotelskih kapaciteti poznatog imena, formiranje kongresnog biroa, saradnja sa globalnim organizatorima MICE i raspoloživost informacija na internet portalu. Kapaciteti za održavanje kongresa i njihova opremljenost koje poseduje Novi Sad su na zadovoljavajućem nivou, takođe je formiran i kongresni biro grada, nedostatak su adekvatni smeštajni kapaciteti i nedovoljna angažovanost u međunarodnim organizacijama za organizaciju događaja. Iako se European Cities Tourism od 2007. godine podelio na dve divizije *leisure* (city break) i *convetion* (MICE) kako bi odgovorio globalnim kretanjima i iz ovog segmenta turističkih putovanja, Novi Sad nije iskoristio sve pogodnosti koje pruža navedena mreža za MICE.
3. **Događaj** je aktivnost koja se dešava jedanput godišnje, a koja promoviše turizam određene destinacije putem autonomne snage samog događanja²⁰⁷. Kao deo turističke ponude događaj mora da privuče posetioce koji nisu deo lokalne zajednice. Obično traje nekoliko dana, a predstavlja treće ili četvrto putovanje u godini. Karakteristika događaja je što ima jak uticaj na kreiranje imidža destinacije u kojoj se organizuje. Na evropskom i na svetskom tržištu vlada velika konkuretnost, a glavni tipovi događaja su: festivali, karnevali, verske manifestacije, parade, koncerti, izložbe, sajmovi, sportska takmičenja i dr. Glavni turistički proizvod Novog Sada je svakako muzički festival Exit, koji se održava u kontinuitetu već 13 godina i privlači turiste uglavnom iz Evropa, ali i iz SAD, Kanade i Australije. Strani posetioći dominiraju u odnosu na domaće goste.

²⁰⁶ MICE: Sastanci, podsticajna putovanja, seminari i kongresi, poslovni sajmovi i izložbe, prevod.

²⁰⁷ Opširnije videti: MTTU, Ekonomski fakultet i Horwath Consulting: Strategija razvoja turizma Srbije, Prvi fazni izveštaj, Beograd, nov 2005.

4. **Nautika kao turistički proizvod** deli se na aktivnosti vezane za *more* i *mirne vode* (reke i jezera). Plovidba vezana za reke i jezera osim glavnog motiva plovidbe uključuje i korišćenje objekata nautičke infrastrukture i komplementarnih proizvoda/usluga koje su u funkciji turizma (marine, pristaništa, vezove, smeštaj, prodavnice i drugo). Traje između pet i deset dana kao drugi ili treći odmor. Organizaciono može biti individualna plovidba, charter-iznajmljivanje brodova i jedrilica ili kružna putovanja rekama (paket aranžmani). Suštinski, nautički turizam Novog Sad čine rečni kruzери. Pored dva pristana za rečne brodove, postoji nekoliko privezišta koja ne ispunjavaju sve uslove za prihvаt brodica i jahti. Planovi za izgradnju marine postoje u Zavodu za izgradnju grada, iako nema pregovora sa potencijalnim investitorima, nema ni okvirnog roka za realizaciju. Osim nedostatka finansijskih resursa, zakonska regulativa usporava razvoj rečnog charter-a.

Geografski položaj grada i prirodne celine koje ga okružuju, omogućavaju razvoj segmenata turizma koji bi upotpunili turističku ponudu grada.

1. **Ruralni turizam** podrazumeva aktivnosti, usluge i dodatne sadržaje koje organizuje ruralno stanovništvo na svojim gazdinstvima u cilju privlačenja turista i stvaranja dodatnih prihoda. Glavne karakteristike ruralnog proizvoda su agroturizam, farme, salaši, aktivnosti u prirodi, eko-turizam, ruralno iskustvo, kulturni turizam i ostali oblici turizma posebnih interesa. Na teritoriji grada duži niz godina postoje naselja salašarskog tipa koja su u funkciji turizma. Njihova promocija od strane nadležnih je skromna i uglavnom su okrenuti samopromociji.
2. **Gradska plaža „Štrand“** izgrađena 1911. godine, površine 10 ha, kompletno je uređena. Osim domicilnog stanovništva, posećuju je strani gosti u vreme Exit festivala. Na gradsku plažu nadovezuje se naselje Kamenjar koji se pruža duž obale Dunava, sa brojnim ugostiteljskim objektima i prostorom za rekreaciju i odmor, koji je u samo poslednje dve godine doživeo veliku ekspanziju i u perspektivi može da formira mikro turističku lokaciju.
3. **Posebni interesi** su proizvod turizma sastavljen od više različitih aktivnosti u posebnim ambijentima vezanih za otvoreni prostor. Aktivnosti su kampovanje, pešačenje, biciklizam, rečna ekspedicija, aktivnosti vezane za prirodu, jahanje, ribolov, planinski biciklizam, jeep safari i drugo. Vreme organizovanja odmora zavisi

od vrste aktivnosti koja se upražnjava, neke imaju sezonski karakter, dok se druge aktivnosti mogu sprovoditi tokom cele godine.

Na osnovu profilisanih turističkih proizvoda izdvojeni su segmenti korisnika novosadskog turističkog tržišta: mladi, poslovni ljudi i stariji od 65 godina. S obzirom da je u pitanju gradska destinacija akcenat treba staviti na poslovna putovanja, koja se ne vezuju za sezonu, ali su potrebni hotelski kapaciteti koji zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Nedostaci turističkog tržišta Novog Sad mogu se nadoknaditi adekvatnim strateškim pristupom za razvoj celokupne privrede grada i određivanjem prioriteta koji mogu da obezbede ekonomski boljitak.

Tokom izrade ovog rada, inicijativom investitora za nekretnine „Prezident“ otvoren je Best Western hotel u Novom Sadu 2011. godine. Hotel je udaljen 10-tak minuta vožnje od samog centra grada, sastoji se od 100 ležajeva, tj. 46 soba, 4 apartmana i pruža standardne usluge. Pripada grupi regularnih Best Western Hotela, rangiran sa 5 zvezdica (iako je na listi smeštaja sa 5 zvezdica ali za garni hotele prema evidenciji resornog Ministarstva). Dodatni sadržaji čine otvoreni i zatvoreni bazeni, spa i wellness centar, sala za konferencije sa 150 mesta, VIP sala sa 20 mesta (obe sale opremljene su sa kompletnom IT opremom), restoran sa 60 mesta.

5. ZAKLJUČANA RAZMATRANJA

1. Mogućnost da se nađe inostrani hotelski operator na turističkom tržištu Novog Sada jeste uključivanje u aktuelne tokove svetskog tržišta. Koliki je značaj prisutnosti inostranih hotelskih operatora na globalnom tržištu, odnosno njihova pojava u ponudi pojedinih gradova ili regiona može se videti u činjenici da su faktori razvoja turizma, ujedno i faktori njihovog pojavljivanja i širenja. Turistička privreda se značajno oslanja na velike hotelske kompanije jer imaju finansijsku snagu, efikasnu operacionalizaciju poslovanja, marketinški nastup i maksimalno koriste sve faktore koji utiču na turizam određene destinacije. Međunarodni hotelski operatori daju značajan doprinos razvoju turizma, koji se ogleda i u stvaranju preduslova za njegov razvoj u slabo razvijenim destinacijama. Utiču na izgradnju i drugih destinacijskih kapaciteta, ubrzavaju privredni razvoj, upotpunjuju dodatne sadržaje i podižu standard uslugama. Glavna komponenta proizvoda turističke destinacije je hotelski proizvod, tj. njegov kvalitet, čime se meri i ukupan kvalitet destinacije. Mera kvaliteta jeste primena određenih standarda koje postvaljaju međunarodne hotelske kompanije. Svojom liderskom ulogom omogućavaju novim turističkim destinacijama međunarodno pozicioniranje.

2. Ukupan obim turističkih kretanja i ostvareni devizni prihodi u Srbiji nisu dostigli nivo koji prati brojnost atrakcija, kao elemenata ponude. Formiranje, ali i inovacije turističkih proizvoda podrazumeva određena finansijska sredstva, ljudske resurse, strateško pozicioniranje i brending, što je u slučaju Srbije nedovoljno primenjeno. Izdvojenih devet proizvoda ne korespondira u potpunosti sa tržištima tražnje. Komunikacija sa inostranim tržištima najvećim delom se obavlja preko nacionalne turističke organizacije (TOS), koja tokom godine uzima učešće na najznačajnijim sajmovima u Evropi, publikuje različite tematske brošure, organizuje promotivne ture za inostrane novinare i turoperatore. Ostale turističke organizacije u Srbiji u nedostatku ključnih resursa (finansija i ljudstva) ne mogu da pruže adekvatnu podršku. Hroničan problem jesu i domaće turističke agencije i turoperatori, izuzev nekolicine, koji ne pokazuju dovoljnu zainteresovanost za zajedničkom promocijom i prezentacijom turističkih vrednosti. Izbor smeštajnih kapaciteta u Srbiji poslednjih nekoliko godina znatno je poboljšán, ali nedoljno razvijen po vrstama turističkih mesta, što se i

zaključuje iz turističkog prometa. Iako na tržištu posluje određeni broj međunarodnih hotelskih kompanija i dalje ih nema u potrebnom obimu.

3. Analizom ključnih turističkih proizvoda i sublimiranjem iznetog, izdvojeni su glavni segmenti na koje Novi Sad treba da usmeri svoje aktivnosti, a koje su u saglasnosti sa Strategijom razvoja turizma Srbije i Programom razvoja turizma grada Novog Sada. Pomenuti turistički proizvodi mogu da pomognu u daljem planiranju razvoja gradskog turizma, da pojačaju prisustvo na inostranom tržištu, ali isto tako su sposobni da privuku strana ulaganja i omoguće ulazak internacionalnog hotelskog operatora.

4. U slučaju turističkog tržišta Novog Sada i trenutne situacije, otvara se mogućnost za diskusiju uvođenja inostranog hotelskog operatora sa poznatim imenom. Brojne prednosti ali i nedostaci destinacije Novi Sad ukazuju da izbor poznatog hotelskog imena treba da bude iz grupacije dobrovoljnih lanaca. Globalna orijentacija dobrovoljnih hotelskih lanaca omogućila bi u relativno kraćem vremenskom periodu prisustvo grada (sa svim sadržajima i aktivnostima) na ukupnom turističkom tržištu. Vlasnici privatnih hotela imaju drugačija opredeljenja kada se radi o ulasku poznatih imena u svoje objekte, a razlog bi se mogao naći u činjenici ili da slabo poznaju ili da ne prate u dovoljnoj meri turistička kretanja i sva ukupna dešavanja na turističkom, domaćem i inostranom tržištu. U odsustvu konkretnih pregovora i dogovora, postoji mogućnost da se u opredeljenim lokacijama za izgradnju novih objekata u perspektivi otvori hotel prema standardima internacionalnog tržišta. Bez prepoznatljivog hotelskog lanca dalji razvoj turizma je teško ostvarljiv u gradskim destinacijama.

LITERATURA

AAKER, D., *Managing brand equity*, u: Journal of business resaerch, Vol. 29, Issue 3, New York, 1991.

AP VOJVODINA, SEKRETARIJAT ZA PRIVREDU, UNIVERZITET EDUCONS, *Marketing strategija turizma Vojvodine*, Novi Sad, 2009.

BAKIĆ, O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Čigoja, Beograd, 2005.

BAKIĆ, O., PAVLOVIĆ, T., *Uvođenje novog proizvoda na hotelsko tržište Srbije*, u: Hotelska kuća 2008 – VII Naučni stručni simpozijum, Zlatibor, 2008

BESHEL, B., *An Introduction To Franchising*, IFA Education Foundation, USA, 2001.

BARJAKTAROVIĆ, D., *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.

BLACK, S., *Odnosi sa javnošću, Clio, Beograd, 1993.*

ZEČEVIĆ, B., *Kontrola marketinga u hotelskom poslovanju*, u: UNO Revija – prilog, Beogard, novembar 2006.

JEREMIĆ, Z., *Finansijka tržišta*, Fakultetza finansijksi menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.

JORDANOVIĆ, M., *Pozicioniranje kao konkurentska strtegija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo*, doktorska disertacija, PMF – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2007.

KOSAR, LJ., *Obim i struktura hotelijerstva Srbije u kontekstu budućeg razvoja*, u: Hotelska kuća 2008 – VII Naučni stručni simpozijum, Zlatibor, 2008.

KOSAR, LJ., *Finansijski i materijalni resursi-polazne osnove sistema menadžment kvaliteta u hotelijerstvu*, u: HOTEL link, br. 7-8, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2006.

KOTLER, P., *Marketing management*, Prentice-Hall Inc., New York, 2000.

LEIDNER, R., *The European tourism industry*, u: A multi-sector with dynamic markets-Struktures, developments and importance for Europe's economy, Luksemburg, 2004.

LEIDNER, R., *The European tourism industry in the enlarged community*, u: Gaps are potentials and opportunities, Luksemburg, 2007.

MINISTARSTVO TRGOVINE, TURIZMA I USLUGA, HORWATH CONSALTING ZAGREB I EKONOMSKI FAKULTET: *Strategija razvoja turizma Srbije*, Beograd, 2006.

- MEDLIK, S., INGRAM, K., *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
- NIKOLIĆ, D., *Odlučivanje o investicionim ulaganjima u hotelskom preduzeću*, u: UNO Revija – prilog, Viša hotelijerska škola, Beograd, jul 2006.
- O'Neill, J. W., Mattila, A.S., *Hotel Brand Strategy*, Vol.1, Issue 1, Cornely University, 2010.
- RICHE, B., CROUCH, G., *The Competitive Destination*, CABI Publishing, Oxon, 2003.
- SVORCAN, N., *Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- SVORCAN, M., SVORCAN, N., *Prilog Startegiji preporoda hotelske industrije Srbije*, u: Hotelska kuća 2008 - VII Naučno-stručni simpozijum, Zlatibor, 2008,
- SMIT, P., *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd, 2002.
- SPASIĆ, V., *Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*, MS Studio, Beograd, 2003.
- SPASIĆ, V., *Očekivani efekti ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na poslovanje hotelskog preduzeća i ekonomiju zemlje domaćina*, u: Hotelska kuća 2008 – VII Naučni stručni simpozijum, Zlatibor, 2008.
- UNKOVIĆ, S., *Međunarodni turizma u uslovima ekonomske krize sa posebnim osvrtom na Jugoistočnu Evropu*, u: Singidunum Revija, Vol. 6, No. 1, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- UNKOVIĆ, S., BAKIĆ, O., ČAČIĆ, K., *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
- UNKOVIĆ, S., ZEČEVIĆ, B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
- FLEČER, K., *Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija*, Clio, Beograd, 2003.
- HOLLOWAY, J.C., *The business of tourism*, Pearson Education Limited, Harlow, 2009.
- CEROVIĆ, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
- ČAČIĆ, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja, Beograd, 1995.
- ČAČIĆ, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- ČEROVIĆ, S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind press, Beograd, 2002.

ČEROVIĆ, S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.

ČEROVIĆ, S., ČOMIĆ, Đ., *Projektovanje i izgradnja hotela*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.

WATSON, G., *Benchmarking Workbook*, US Patents and Trademark office, Office of Quality Management, 2000.

WÖBER, K., *Benchmarking for tourism organization*, University of Illionis at Urban-Champaign, National Laboratory for Tourism and eCommerce, 2001.

World Travel&Tourism Council-WTTC, International Federation of Tour Operators-IFTO, International Hotel & Restaurants Association- IH&RA, International Council of Cruise Lines-ICCL, Industry as a partner for sustainable development, UK, 2002.

YOUNES, E i KETT, R: *Hotel Investment Risk: What are the chances?*, u: Journal of Retail&Leisure Proprety, Vol. 6, No. 1, Polgrave Macmillan Ltd. London, 2007.

GRADSKA UPRAVA ZA PRIVREDU NOVOG SADA:

- *Godišnji izveštaji o radu Uprave za turizam – Turističko informativnog centra Novi Sad*, 2002-2009.
- *Analiza stanja turizma Novog Sada, Uprava za turizam – Turističko informativni centar* 2003.
- *Smeštajni kapaciteti grada*, 2002-2012.
- *Akcioni plan razvoja organske proizvodnje u poljoprivredi na teritoriji Grada Novog Sada*, 2011, 2012 i 2013.

GRADSKA UPRAVA ZA PRIVREDU NOVOG SADA, HORWATH I HORWATH CONSULTING DOO, *Program razvoja turizma Novog Sada*, 2010.

GRADSKA UPRAVA ZA PRIVREDU prema dobijenim podacima od:

- Agencije za privredne registre, Beogard, 2013.
- Regionalne privredne komore, Novi Sad, 2013.
- Ministarstva finansija, Uprave za trezor, Novi Sad, 2013.
- Nacionalne službe zapošljavanja, Filijala Novi Sad, 2010. i 2013
- Gradske uprave za komunalne poslove, Novi Sad, 2013.
- JP „Parking servis“, Novi Sad, 2013.
- JP „Gradsko zelenilo“, Novi Sad, 2013.
- JP „Zavod za izgradnju Grada“, Izvod iz tehničke dokumentacije „Projekat vizuelne komunikacije u Gradu Novom Sadu“, Novi Sad, 2013.
- Zavod za zaštitu spomenika kulture Grada Novog Sada, Elaborat broj 263/8-2005. i Kancelarija za lokalno ekonomski razvoj grada Novog Sada, Projekat: „Danube bank revival“, USAID i Američka ambasada u Beogradu, 2009.
- Gradska uprava za finansije, *Prihod od boravišne takse*, Novi Sad, 2002-2012.

GRAD NOVI SAD, *Novi Sad 2005 – privreda, društvo, okruženje*, 2005.

TURISTIČKA ORGANIZACIJA GRADA NOVOG SADA:

- *Program rada sa Finansijskim planom i Programom i Planom promotivnih aktivnosti Grada Novog Sada*, 2012.
- *Statut Turističke organizacije Grada Novog Sada*, 2009.

EUROPEAN COMMISSION:

- *Towards quality urban tourism*, Enterprise Directorate-General Tourism Unit, Brussels, 2000.

EUROSTAT:

- *European implementation manual on tourism satellite account*, Luxembourg, 2001.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO):

- *Tourism Market Trends*, Annex-10, 2006.
- *Tourism Highlights*, 2007, 2008, 2009, 2010. i 2012.

NARODNA BANKA SRBIJE:

- *Metodologija platnog bilansa Srbije*, Centar za istraživanja, Odeljenje za platni bilans, 2006.
- *Devizni priliv i odliv u turizmu*, Sektor ekonomske analize i istraživanja, Odeljenje statistike platnog prometa - Grupa za deviznu statistiku, 2008.

REPUBLIČKI ZAVOD ZA STATISTIKU, Saopštenja:

- ZP20, br. 6 (2008.), br. 5 (2007.), br. 10 (2006.), br. 284 (2005.).
- UT10, br. 13 (2013.), br. 21 (2012.), br. 21 (2011.), br. 30 (2010.), br. 18 (2009.), br. 25 (2008.), br. 17 (2007.), br. 28 (2006.), br. 17 (2005.), br. 24 (2004.), br. 23 (2003.)

REPUBLIČKI ZAVOD ZA STATISTIKU:

- *Opštine u Srbiji*, 2003, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.
- *Statistički godišnjak Srbije* 1999, 2000, 2002, 2003, 2005, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.
- *Statistički kalendar Republike Srbije*, 2014.
- *Opštine i regioni u Republici Srbiji*, 2011, 2012, 2013.
- *Statistički godišnjak Srbije i Crne Gore*, 2003.

SLUŽBENI LIST GRADA NOVOG SADA, br. 36/06, 49/09, 61/10, 51/11.

SLUŽBENI GLASNIK REPUBLIKE SRBIJE, br. 35/94, 66/94, 3/95-ispr., 45/05, 31/06, 36/09, 88/10, 41/10, 103/10, 99/11-dr. zakoni, 48/12, 93/12.

ZAKON O TURIZMU, Službeni glasnik Republike Srbije, 36/09, 88/10, 99/11-dr. zakoni i 93/12.

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, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 48/12.

TURISTIČKI PREGLED - Stručni časopis iz oblasti turizma br. 8, UNWTO studija, Beograd, 2007.

BEST WESTERN INTERNATIONAL:

- *Annual Report*, Phenix, 2005-2012.
- *Membership Fees*, 2007. i 2009.
- HOTEL M, intervju sa Jadrankom Drljević, recepcija, mart 2008.

Hilton Hospitality Inc:

- Hilton Annual Report, 2013.

e-PUBLIKACIJE:

- *Linc-Hotel Guidance System*, 2008.
- *Linc-Linz in Zahlen 2007-2009*.
- *Bratislava-Accommodation 2006*.
- *Bratislava-Development of tourism in Bratislava over the period 2006-2009*.

INTERNET izvori:

www.hotelsmag.com
www.hotusa.com
www.besteurasian.com
www.preferredhotelgroup.com
www.popis2011.stat.rs
www.hidmet.gov.rs
www.zzps.rs
www.hores.rs
www.tob.rs
www.merr.sr.gov.rs
www.mtt.gov.rs
www.vojvodinaonline.com
www.spriv.vojvodina.gov.rs
www.nbs.rs
www.magelan.rs
www.panacomp.net
www.kompasnovisad.com
www.autoturist-ns.com
www.VisitScotland.uk
www.buisnessdictionary.com
www.bechnet.com/wib.htm
www.ytb.org.uk
www.linz.at
www.visitbratislava.sk
www.hotelparkns.com
www.novisadinvest.rs
www.interbrand.com
www.bestwestern.com