

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

**SAVREMENI PRISTUPI UPRAVLJANJU TURISTIČKIM
DESTINACIJAMA NA PRIMERU BEOGRADA**

MAGISTARSKI RAD

Mentor: Prof. dr Jovan Popesku

Kandidat: Dejan Veselinov

Beograd, 2016. godine

SADRŽAJ:

UVOD	2
1. Predmet i cilj magistarske teze	2
2. Metode istraživanja	2
3. Osnovne hipoteze	3
4. Očekivani rezultati	3
5. Pregled sadržaja po poglavljima	4
1. TEORIJSKI ASPEKTI DEFINISANJA MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE	5
1.1. Definicije i koncepti turističke destinacije	5
1.2. Komparativne i konkurentske prednosti turističke destinacije	7
1.3. Mogući modeli upravljanja turističkom destinacijom	15
1.3.1. Destinacijska menadžment organizacija (DMO) kao model upravljanja destinacijom	23
1.3.2. Marketing aktivnosti DMO	30
1.3.3. Destinacijska menadžment kompanija	36
2. UPRAVLJANJE BEOGRADOM KAO TURISTIČKOM DESTINACIJOM	40
2.1. Evolucija razvoja Beograda kao turističke destinacije	40
2.2. Beograd kao turistička destinacija	43
2.2.1. Saobraćajna infrastruktura Beograda	46
2.2.2. Dostignuti stepen razvoja turističko-ugostiteljske privrede Beograda	52
2.2.3. Smeštajni kapaciteti	55
2.2.4. Turoperator i turističke agencije koje posluju u Republici Srbiji	59
2.3. Turistička tražnja i ponuda	63
2.3.1. Turistička tražnja	63
2.3.2. Turistička ponuda	65
2.4. SWOT analiza Beograda kao turističke destinacije	75
2.5. Turistička organizacija Beograda	77
2.5.1. Izvori finansiranja	81
2.5.2. Aktivnosti Turističke organizacije Beograda	81
3. PRIMERI DRUGIH GRADOVA	89
3.1. Berlin	89
3.2. Sofija	91
3.3. Beč	93
3.4. Zagreb	95
3.5. Ljubljana	96
4. ZAKLJUČAK	100
LITERATURA	105
PRILOZI	110
Prilog 1. Istraživanje i ocena rada informativne službe – anketa	111
Prilog 2. Istraživanje o stavovima, preferencijama i očekivanjima stranih rezidenata o Beogradu	115
Prilog 3. Primer primene savremenih informacionih tehnologija – Portal za upravljanje turističkom destinacijom	118

UVOD

Dugogodišnje angažovanje na promociji Beograda kao turističke destinacije i privrženost i ljubav ka gradu Beogradu opredelili su izbor teme za magistarski rad. Želja je da se u ovom radu prikažu sve faze razvoja Beograda kao turističke destinacije, u kojoj značajnu ulogu igra Turistička organizacija Beograda. Pravilna struktura organizacija koje se bave promocijom u turizmu veoma je značajna, a podrazumeva stalne inovacije, restrukturiranje i slično, kako bi se dobijali dobri rezultati.

1. Predmet i cilj magistarske teze

Beograd ima dobar strateški položaj na raskršću važnih evropskih puteva, tako da je lako dostupan različitim prevoznim sredstvima: avionom - aerodrom udaljen je 18 km od centra grada, automobilom – lociran na preseku puteva E-70 i E-75, vozom - železnička mreža koja povezuje Zapad i Istok, Sever i Jug, brodom - međunarodnim rekama Dunavom kao i u manjem obimu Savom. Broj dolazaka i noćenja stranih gostiju je u stalnom porastu, u proseku za 10% godišnje od 2011. do 2015. godine.¹ Takođe, sve je veći broj investicija, naročito u izgradnju hotela, kao i u infrastrukturu grada Beograda. Ovi faktori potvrđuju da Beograd ima veliki potencijal za razvoj turističke ponude, u vezi sa čim se posledično ističe i značaj promocije kao instrumenta tržišnog nastupa.

Predmet magistarskog rada je istraživanje savremenih pristupa upravljanju turističkom destinacijom, kao i analiza trenutnog stanja i osnova za buduće promene u upravljanju Beogradom kao turističkom destinacijom.

Osnovni cilj ili svrha teze je prikaz savremenih pristupa upravljanju turističkom destinacijom, sa posebnim osvrtom na ulogu destinacijske menadžment organizacije (DMO), kao i predlog najboljeg načina upravljanja turističkom destinacijom na primeru Beograda.

2. Metode istraživanja

Osnovni metod istraživanja od koga će se poći u istraživanju je deduktivni metod, naime poći će se od osnovnih karakteristika upravljanja turističkom destinacijom i analizom

¹Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama, Turisti u Beogradu, 2015., str. 17 i Zavod za informatiku i statistiku, Promet turista po zemljama, 2015.
https://zis.beograd.gov.rs/images/ZIS/Files/Pokazatelj_2006.pdf

trenutnog stanja, do predloga kako i na koji način to primeniti na Beograd kao turističku destinaciju.

Koristiće se metoda deskripcije i klasifikacije u predstavljanju rada i funkcionisanja turističke organizacije, koja ima za zadatak da razvija i promoviše turističku ponudu Beograda.

Metodom istraživanja i anketiranja sagledaće se stavovi stranih rezidenata o turističkoj ponudi Beograda, kulturnim i zabavnim sadržajima, mestima koja posećuju, načinu na koji provode slobodno vreme, preferencijama, mogućnostima i ograničenjima sa kojima se suočavaju u svakodnevnom životu u gradu i na taj način oceniti rad Turističke organizacije Beograda u upravljanju Beogradom kao turističkom destinacijom.

Takođe će u radu biti korišćen metod empirijskog istraživanja, posebno u segmentu tzv. „case study”, odnosno primera iz prakse. Metod opservacije primeniće se u posmatranju i proučavanju pojava u internom i eksternom okruženju. Komparativni metod koristiće se prilikom određivanja konkurentske pozicije Beograda kao turističke destinacije.

3. Osnovne hipoteze

Osnovna hipoteza magistarskog rada je da je upravljanje destinacijom presudno za unapređenje kvaliteta proizvoda turističke destinacije Beograd.

Pomoćne hipoteze su da je destinacijska menadžment organizacija (DMO) primenjiva kao način upravljanja Beogradom kao turističkom destinacijom, kao i da Beograd ima turistički potencijal, za kojim postoji tražnja na međunarodnom i domaćem turističkom tržištu. Takođe, jedna od pomoćnih hipoteza je da korišćenje novih tehnologija može unaprediti upravljanje destinacijom.

4. Očekivani rezultati

Očekivani rezultati ovog istraživanja su da prikaže trenutno stanje i potencijale vezane za upravljanje destinacijom (Beograda) kao i način moguće transformacije Turističke organizacije Beograda u destinacijsku menadžment organizaciju.

5. Pregled sadržaja po poglavljima

Rad sadrži poglavlja u kojima su, pored uvoda i zaključka, definisane i analizirane sledeće teme: Teorijski apsekti definisanja menadžmenta turističkom destinacijom, upravljanje Beogradom kao turističkom destinacijom, obuhvaćeni su primeri drugih gradova poput Berlina i Beča, koji mogu poslužiti kao uzor, kao i gradova u regionu koji su na sličnom nivou razvijenosti - Sofije, Ljubljane i Zagreba. U radu su predstavljeni kroz priloge primer primene savremenih informacionih tehnologija (portal za upravljanje turističkom destinacijom), istraživanje i ocena rada inormativne službe, kao i istraživanje o stavovima, preferencijama, očekivanjima stranih rezidenata u Beogradu.

1. TEORIJSKI ASPEKTI DEFINISANJA MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE

1.1. Definicije i koncepti turističke destinacije

Turističke destinacije predstavljaju jedan od osnovnih pokretača želje za putovanjem. Pod destinacijom se podrazumeva mesto koje ima karakteristike koje su poznate dovoljnom broju potencijalnih posetilaca da bi opravdale njegovo poimanje kao entiteta koji privlači k sebi putovanja nezavisno od atraktivnosti drugih lokacija.²

U radu W. Framkea³, termin turistička destinacija posmatra se iz ugla ekonomista i sociologa, pa prvi ističu saradnju, prihod i fizičke granice, a drugi ponašanje turista u destinaciji-prostoru u kojem se kreću i kreiraju ga u skladu sa svojim potrebama i interesovanjima. Framke zaključuje da „zbir interesa, aktivnosti, objekata, infrastrukture i atrakcija stvaraju identitet mesta - destinacije”⁴ Ovo objašnjenje podseća na definiciju integrisanog turističkog proizvoda, o čemu će kasnije biti reči.

W. Framke takođe ističe da su interakcija, kooperacija, umrežavanje i društvena praksa ključni u opisivanju destinacije, njenog sadržaja, odnosa i turista. On destinaciju povezuje sa marketingom. Jer, turistička industrija se uglavnom odnosi na sektor usluga, ne dobara. Marketing kreira priče, slike, brendove, povezujući mesto sa potencijalnim turistom, koji kreira svoj turistički prostor. Zaključujemo da definiciju destinacije praktično kreira/definiše onaj koji je i predstavlja – ističe prednosti i sadržaje za koje misli da postoji interesovanje – tražnja.

Autorke M. Mante i V. Magneti ističu da pomeranje fokusa sa destinacije kao turističkog mesta na destinaciju kao turistički proizvod ili, još preciznije sistem proizvoda, zavisi od opažanja direktno ili indirektno uključenih učesnika.⁵ U ovom pominjanju ćemo uzeti u

² Mathieson, A., Wall, G., Tourism: economic, physical and social impact, Longman, Harlow, 1990., u Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 30

³ Framke, W., The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory, A problematic concept, str.3

⁴ Framke, W., The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory, A problematic concept, str. 22

⁵ Manente, M., Minghetti, V., Organizacije i učesnici u upravljanju destinacijom, u Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 27

obzir samo turiste koji u destinaciji koju su izabrali kreiraju svoje itinerere, interesovanja i doživljaje. Na osnovu toga turistička destinacija se može definisati i kao „skup iskustava koje je stekao turista”⁶, što nam ukazuje da DMO moraju sprovoditi istraživanja turista i redefinisati svoj integrisani turistički proizvod shodno tražnji. Osim toga, u svetu u kojem živimo i u kojem dominiraju društveni mediji, potrošač je taj koji sve češće oblikuje brendove i medije, dok DMO nije u mogućnosti da kontroliše određeni proizvod, već samo može da simulira, kontroliše predstavljanja proizvoda i da razmišlja o egzistenciji umesto o kampanjama.⁷ Ovi stavovi se mogu primeniti i na Beograd koji je kao region definisan u odnosu na geografski prostor, a ne na kretanja i interesovanja koje su turisti do sada pokazali. N. Leiper⁸ objašnjava da su turističke destinacije „ona mesta prema kojima ljudi putuju i gde biraju da ostanu neko vreme da bi probali određene odlike, svojstva i karakteristike i sve to shvatili kao atrakciju određene vrste”. Genov⁹ u svojoj knjizi iskazuje potrebu za pragmatičnijim definicijama i navodi definiciju Buhalisa koji pod turističkom destinacijom „obuhvata definisan geografski region koji njegovi posetioци prihvataju kao unikatnu suštinu, i on ima i politički i pravni okvir za turistički marketing i planiranje”.

Najbliže smo razmišljanju J. Popeskua¹⁰ koji kaže da je „turistička destinacija predstavlja mnogo više od konkretne teritorije. Ona uključuje raznovrsnost proizvoda, usluga, prirodnih resursa, stvorenih elemenata i informacija, koji su u stanju da privuku određeni broj posetilaca/turista u određeno područje”. U svakom slučaju, turistička destinacija predstavlja važan segment turizma kao sistema i polazna je osnova aktivnosti upravljanja destinacijom - analiza, planiranje, upravljanje i kontrola.

Koncepti turističkih destinacija mogu se povezati i sa imidžom destinacije. Destinacijski imidž je interaktivan sistem ideja, stavova, osećanja, zamišljanja i namera prema nekoj destinaciji.¹¹ Sveukupni sklop slika se formira kao posledica interakcija među ovim

⁶ Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 27

⁷ Epperson, J., DMOs in a disarmed world, key note. 3rd International conference on Destination Branding and Marketing. Institute for Tourism Studies, Macsaw SAR, China

⁸ Leiper, N., Tourism management, Melbourne, 1995.

⁹ Genov, G., Menadžment turističke destinacije, Visoka turistička škola strukovnih studija – Beograd, 2013, str. 38

¹⁰ Popesku, J., Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih destinacija, Univerzitet Singidunum, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009, str. 254

¹¹ Tasci, A.D., Gartner, W.C. and Cavusgil, S.T. (2007), „Conceptualization and operationalization of destination image”, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 31 No. 2, pp. 194-223.

elementima.¹² Destinacijski imidž je naširoko analiziran zbog njegove veoma kompleksne konceptualne prirode i važne uloge koju ima u uticanju na odluke turista, njihovo ponašanje i izbor kriterijuma kad ocenjuju koliko su bili zadovoljni odmorom.¹³ Dešava se da pri izgradnji mesta za odmor ili brendiranja već izgrađenog mesta postoji neslaganje između identiteta brenda i imidža brenda, slika koju želimo da drugi vide nije ta koju oni stvarno vide – dožive.

Pokazano je da postoje različiti koncepti – skice definisanja i nastanka turističkih destinacija. U definisanju destinacije i konceptata ne smemo zanemariti važnosti pojedinca - turista koji u današnje vreme jasno i kreativno, zahvaljujući brojnim instrumentima komunikacije (društvene mreže i dr.), iznosi svoje viđenje onoga što mu je interesantno i šta izdvaja kao predlog – preporuku.

Destinacijama ide u prilog ako su svesne osobina koje im pripisuju posetioci ili potencijalni posetioci. One mogu da naglase jake i pozitivne karakteristike u svojim promotivnim aktivnostima kako bi povećali broj posetilaca. Štaviše, slabe i negativne osobine mogu da se poprave promenama i poboljšanjem trenutne destinacijske infrastrukture, kako bi posetioci bili zadovoljniji i bolje ocenili destinaciju, što onda povećava pozitivne preporuke.¹⁴

1.2. Komparativne i konkurentske prednosti turističke destinacije

Istorodni proizvodi mogu se upoređivati i na taj način utvrditi da li su kvalitetni ili uspešno pozicionirani kod potrošača. Proizvodi se uglavnom definišu kao vrednost koja se razmenjuje između pojedinca, grupa ili organizacija. Na onovu toga, mogu se prodavati ili kupovati na tržištu. Sve veći broj ponuda i sličnosti proizvoda ili komodizacija koja nikada nije bila intenzivnija, ipak su učinili diferencijaciju mnogo izazovnijom.¹⁵ Jednostavni proizvodi se brzo izrađuju i na lak način predstavljaju – koriste.

¹²Gartner, W.C. (1994), „Image formation process”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 2 Nos 2-3, pp. 191-216.

¹³Choi, S., Lehto, X.Y. and Morrison, A.M. (2007), „Destination image representation on the web: content analysis of Macau travel related websites”, *Tourism Management*, Vol. 28 pp. 118-29.

¹⁴Sahin, S. and Baloglu, S. „Brand personality and destination image of Istanbul”, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, (2011), Vol. 22 No. 1, pp. 69-88.

¹⁵Morgan, N., Pričard, A., Prajd, R., *Destinacija kao brend*, Clio, Beograd 2015, str. 53,

Dobre komparativne prednosti jedne destinacije u odnosu na drugu jedan su od glavnih razloga zašto se turista odlučuje da poseti destinaciju. Tačnije, on bira između različitih ponuda u skladu sa svojim očekivanjima i željama. Koji će ponudu izabrati i da li će destinaciju doživeti na pravi način zavisi od informacija kojima raspolaže ili načina na koji ume da ih pronađe, što će mu olakšati donošenje odluke. U ovom delu rada korisno je utvrditi koji je najbolji način poređenja destinacija, tačnije u odnosu na koje faktore se to čini. Kao reakcija na sve veću konkurenciju među gradovima kao turističkim destinacijama od devedesetih se mnogi gradovi sve više uključuju u razvoj destinacijskih brendova. Gradovi se sve više takmiče kako bi privukli pažnju kako turista tako i investitora, da bi stekli profit od većih sredstava i finansijskih resursa.¹⁶

Na globalnom planu najviši nivo poređenja predstavljaju kontinenti ili velike i bogate zemlje. Autor Sajmon Anholt kaže da postoji opasnost da značenje sintagmi poput "država kao brend" ili "mesto kao brend" pogrešno interpretiraju ambiciozne konsultantske firme i vlade kroz brendiranje države ili brendiranje mesta. To su dve pogrešno interpretirane sintagme, koje, čini se, impliciraju da se imidžom država, gradova ili regija može direktno manipulirati tehnikom primene instrumenata marketinga. On tvrdi da se nije uverio da je to moguće, niti je pronašao uverljive argumente i zato je mišljenja da se države procenjuju po tome kako funkcionišu, a ne prema onome šta kažu o sebi – kako se promovišu.¹⁷

Majkl P. je u svojoj knjizi konkurentnost nacija prikazao kroz „dijamant“, a njegove determinante su:

- (1) uslovi vezani za faktore proizvodnje;
- (2) uslovi vezani za tražnju;
- (3) industrije koje podržavaju proizvodnju konkurentnih proizvoda;
- (4) strategija firme, struktura i kvalitet¹⁸

Nacija će ostvariti konkurentsku prednost u onim industrijskim granama u kojima su ove determinante najbolje. Dijamant konkurentnosti se pojavljuje u literaturi i očigledno

¹⁶ Hong-bumm Kim Sanggun Lee, Impacts of city personality and image on revisit intention", International Journal of Tourism Cities, 2015.

<http://dx.doi.org/10.1108/IJTC-08-2014-0004>, "Vol. 1 Iss 1 pp. 50

¹⁷ Morgan, N., Pričard, A., Prajd, R., Destinacija kao brend, Konkurentni identitet Sajmon Anholt, , Beograd 2015, str. 39

¹⁸Porter M.E. „The Competitive Advantage of Nations” (1990), The Macmillan Press LTD, str. 115-117

predstavlja osnovu koja se kasnije u teoriji i praksi unapređuje i dopunjuje. U literaturi se pominju brojna istraživanja na osnovu indikatora koji su svrstani u različite grupe. U jednom od najnovijih istraživanja, predstavljeni su indikatori koji pokazuju kako se kreira ukupna slika turističke destinacije, a koje su definisali *Dwayer* i *Kim*. To su:¹⁹

1. Nasleđeni resursi – priroda i kulturno nasleđe;
2. Stvoreni resursi – turistička infrastruktura, skup aktivnosti, zabava specijalni događaji;
3. Potpomažući faktori – opšta infrastruktura, kvalitet usluga, pristupačnost destinacije, gostoprimstvo i tržišne veze;
4. Upravljanje destinacijom – DMO, destinacijski marketing menadžment, politika, planiranje i razvoj destinacije, razvoj ljudskih resursa, upravljanje životnom sredinom;
5. Situaciona analiza – konkurentsko okruženje, lokacija destinacije, globalno okruženje, cenovna konkurentnost, bezbednost, faktori tražnje;
6. Indikatori tržišnog nastupa – statistika posetilaca turista (broj), statistika posetilaca turista (potrošnja), doprinos turizma ekonomiji, indikatori ekonomskog napretka, investicije u turizam, indeksi cenovne konkurentnosti i podrška države turizmu.

Upravo reputacija zemlje ili određenog grada polazna je osnova brojnih analiza i planova nacionalnih turističkih organizacija, DMO i drugih. Jedna od studija, odnosno rangiranje, koja se uzima kao relevantan pokazatelj za dalja istraživanje jeste model koji je oblikovao S. Anholt i koji obuhvata šest kanala ili oblasti aktivnosti koje države najčešće koriste u izgradnji imidža mesta (destinacije). Rangiranje u modelu se vrši po sledećim parametrima:²⁰

Brendovi – proizvodi i usluge pojedinačnih zemalja, iz kojih zemalja su proizvodi najtraženiji, a iz kojih se izbegavaju.

Politika – mišljenje javnog mnjenja o Vladi jedne države i njegoa percepcija stabilnosti, bezbednosti, pravnih okvira, moći i celokupnog okruženja.

¹⁹Dwayer, L. Kim, C., *Destinations Competitiveness: A model and Determinants*, *Curent Issues in Tourism*, 2003, Vol 6, No. 5

²⁰Anholt-GfK Nation Brands Index, <http://nation-brands.gfk.com>

Kultura – globalna percepcija nasleđa jedne nacije i cenjenost moderne umetnosti i kulture, uključujući i film, muziku, sport, književnost.

Ljudi – reputacija stanovništva, njegove kompetentnost, otvorenost, gostoljubivnost.

Turizam – nivo interesovanja za posetu određenoj zemlji i privlačnost prirodnih i rukom stvorenih atrakcija.

Investicije – moć privlačenja ljudi da žive, rade i studiraju u jednoj zemlji, percepcija kvaliteta zemlje za život i poslovno okruženje.

Slika 1. Heksagonalni model nacionalnog brenda



Izvor: <http://nation-brands.gfk.com>

U 2013. mereni su i definisani indexi za 50 zemalja, a prema ovoj studiji TOP 3 države sa najboljom reputacijom su: Sjedinjene Američke Države, Nemačka i Velika Britanija. Konkurentni identitet nastaje kad se svi ovi faktori udruže i kreiraju jednu sliku i teško je uticati na sve sfere i koordinirati ih, i zato percepcija ili ispravna slika destinacije koju promoviramo može da bude nerealna. U nastavku se nalazi tabela gradova Evrope koji su rangirani po broju noćenja, kao i procentalnim promenama (porast/pad) u odnosu na 2013. godinu. Broj noćenja je kvantitativan pokazatelj konkurentnosti jedne destinacije, a ovo su gradovi koji se nalaze na vrhu tabele.

Tabela 1. Prvih 15 gradova prema ostvarenom ukupnom broju noćenja u 2014. godini

Redni broj	Destinacija / Grad	Ukupan broj noćenja 2014.	2013 - 2014. promena u %
1.	London	56.675.207	6,1%
2.	Pariz	36.031.466	- 2,2%
3.	Berlin	28.688.683	6,5%
4.	Rim	25.377.967	5,2%
5.	Barselona	17.091.852	5,0%
6.	Madrid	16.511.276	11,0%
7.	Istanbul	16.019.089	13,6%
8.	Prag	14.750.287	0,7%
9.	Beč	14.376.835	6,1%
10.	Minhen	13.448.024	4,3%
11.	Amsterdam	12.570.000	11,6%
12.	Hamburg	11.993.424	3,4%
13.	Štokholm	11.848.763	7,8
14.	Milano	10.271.089	3,5%
15.	Dablin	9.919.320	- 1,8%

Izvor: The European Cities marketing benchmarking report, 10th official edition 2014-2015, European Cities Marketing, Dijon, str. 3

Zahvaljujući snažnim ekonomijama i prepoznatljivim brendovima postoje gradovi koji ne dovode u sumnju ishod putovanja potencijalnih turista u smislu da će najverovatnije ispuniti svoja očekivanja. Veliki gradovi koriste brend i snagu svoje ekonomije, privrednih grana, proizvodnje, trgovine, prepoznatljivih proizvoda, poznatih i uspešnih ljudi i dr. U prethodnoj i sledećim tabelama, zahvaljujući podacima Marketing evropskih gradova European cities marketing²¹, imamo priliku da uporedimo rang najuspešnijih gradova Evrope, kao i gradova koji imaju slične (bolje/lošije) rezultate od Beograda. Merenje je prikazano kroz ostvareni broj noćenja u destinaciji u ukupnom zbiru, kao i, posebno, kroz broj noćenja inostranih gostiju.

Veliki uspešni turistički gradovi koji se nalaze u tabeli su personifikacija velikih i snažnih (u određenim periodima istorije) nacija - Italije, Španije, Francuske, Velike Britanije, Nemačke i dr., sa „razvijenim ekonomijama“, koje takođe imaju dugu i opšte poznatu istoriju, što je veoma važno kada se donosi odluka o izboru destinacije. Kada se posmatraju ovi indikatori mogu se praviti razna poređenja i uočavati komparativne prednosti iz čega proističe konkurentnost destinacije. Jedan od najkonkretnijih i transparentnijih jeste indikator

²¹Neprofitna organizacija Marketing evropskih gradova (ECM) - <http://europeancitiesmarketing.net>, koja okuplja više od 100 gradova-članova, je poboljšavnje konkurentnost i učinka vodećih gradova Evrope

tržišnog nastupa u delu statistike posetilaca-turista (broj). Primera radi, u izveštaju Marketing evropskih gradova (ECM) za 2013-2014. godinu u konkurenciji od 115 evropskih gradova Beograd se nalazio na 59. mestu u ukupnim noćenjima sa 1.400.570 i porastom od 4,7% u 2014. godini i 48. mestu po broju inostranih noćenja 1.007.299 i povećanjem od 9,8%, takođe u 2014. godini. U izveštaju za 2014-2015 Beograd u konkurenciji sa 119 gradova Beograd je na 61. mestu sa 1,484,020 i povećanjem od 5,8% u odnosu na prethodnu. U sledećim tabelama možemo videti ko su po broju noćenja konkurenti Beograda ili koji su to gradovi koji sa različitim potencijalima ostvaruju određeni broj noćenja.

Tabela 2. Evropski gradovi rangirani na pozicijama 53-70 prema ukupnom broju noćenja 2014. godine

Redni broj	Destinacija / Grad	Ukupan broj noćenja	2013 - 2014. promena u %
53.	Bratislava	1.793.155	-6,6%
54.	Vilnius	1.757.223	6,6%
55.	Verona	1.681.439	6,5%
56.	Bergen	1.681.290	13,4%
57.	Ženeva	1.585.061	3,4%
58.	Zagreb	1.559.416	12,4%
59.	Insbruk	1.489.874	3,5%
60.	Bon	1.488.250	6,1%
61.	Beograd	1.484.020	5,8%
62.	Bilbao	1.442.699	5,5%
63.	Saragosa	1.418.661	11,3%
64.	Malme	1.406.769	9,4%
65.	Kordoba	1.394.720	8,5%
66.	Hag	1.378.000	5,0%
67.	Minster	1.363.608	-0,3%
68.	Kaskais	1.329.393	5,4%
69.	Padova	1.288.485	3,5%
70.	Hajdelberg	1.222.750	2,9%

Izvor: *The European Cities marketing benchmarking report 11th official edition 2014. 2015*, European Cities Marketing, Dijon, strana 27

Analizirajući ovu tabelu vidimo da je, kada govorimo o ukupnom broju noćenja (domaći/strani), na listi mali broj glavnih gradova, mada ima gradova sa velikom ekonomskom moći i razvijenim turizmom.

Tabela 3. Evropski gradovi rangirani na pozicijama 38-50 po broju međunarodnih noćenja 2014. godine

Redni broj	Destinacija / Grad	Ukupan broj međ. noćenja	2013-2014. promena u %
38.	Oslo	1,502,499	14.2%
39.	Porto	1,443,558	7.3%
40.	Granada	1,440,159	10.1%
41.	Vilnius	1,358,846	7.3%
42.	Malaga	1,358,450	15.2%
43.	Antverp	1,257,685	2.9%
45.	Zagreb	1,257,347	13.0%
46.	Beograd	1,122,241	11.6%
47.	Kaskais	1,109,491	7.0%
48.	Geteborg	1,109,280	11.0%
49.	Insbruk	1,083,639	0.8%
50.	Bolonja	1,050,189	1.6%
51.	Štutgart	1,030,102	10.6%

Izvor: *The European Cities marketing benchmarking report 11th official edition 2014. 2015.*

U ovim tabelama nema gradova koji nisu članice ove asocijacije ili nisu distribuirali svoje podatke. U svakom slučaju, Beograd se kao destinacija nalazi u grupi gradova koji imaju razvijenije ekonomije i veće prednosti – više indikatore konkurentnosti. Ipak, u ovoj tabeli možemo definisati koji su to glavni gradovi koji su konkurenti Beogradu po broju noćenja (ostvaruju slične rezultate) kao Beograd, a kasnije u ovom radu o tome će biti više reči. Ostala merenja koja su sprovedena od strane ECM-a odnose se na broj popunjenosti smeštajnih kapaciteta, prosečnu cenu noćenja, kao i na ostvaren broj noćenja sa određenih tržišta, a Beograd se ne nalazi u tim izveštajima.

Kongres Magazin²² sproveo je istraživanje u 60 kongresnih destinacija sa kriterijumima (kulturni i prirodni faktori, kongresna i turistička infrastruktura, marketing, rang na drugim listama ICCA i dr.). Beograd je na ovoj listi pozicioniran na trećem mestu i dobitnik je nagrade MEETINGS STAR 2015. U sledećoj tabeli nalaze se rangirani gradovi.

²²Kongres Magazin je vodeći kongresni magazin u jugoistočnoj Evropi koji je uticao da se ovaj region pozicionira na globalnoj mapi kongresne industrije sa 53.000 čitalaca među kojima su pojedinci i kompanije koje se bave planiranjem i organizacijom kongresa širom Evrope i sveta. <http://kongres-magazine.eu>

Tabela. 4 Top 10 kongresnih destinacija u 2015:²³

Redni broj	Destinacija / Grad	Ocena
1.	Istanbul	4,61
2.	Prag	4,60
3.	Beograd	4,45
4.	Atina	4,43
5.	Budimpešta	4,41
6.	Zagreb	4,38
7.	Ljubljana	4,36
8.	Varšava	4,35
9.	Krakov	4,34
10.	Bratislava	4,28

Izvor: Oficijelna stranica TOB, Vesti, <http://www.tob.rs/vesti/vesti/beograd-na-tecem-mestu-kongresnih-destinacija> Beograd 2015. godine

Takođe, još jedno istraživanje može da bude interesantno kada govorimo o konkurentnosti gradova, a odnosi se na cene, koje imaju važnu ulogu pri odlučivanju. Konsultantska kompanija "Mercer" napravila je listu najskupljih i najjeftinijih gradova sveta i Beograd, se nalazi na 196. mestu liste sa 207 gradova. Naskupli grad našeg regiona, Ljubljana, tek je na 161. mestu ove liste. U sledećoj tabeli nalaze se određeni izabrani gradovi koji su interesantni su za poređenje:

Tabela. Najskuplji i najjeftiniji gradovi sveta – gradovi u širem regionu

Grad	Mesto na listi
Istanbul	99
Atina	136
Bratislava	137
Budimpešta	170
Bukurešt	178
Zagreb	167
Sofija	187

Izvor: Cost of living, City rankings, 2015

Gradovi Berlin i Beč koje ćemo koristiti kao primere dobre prakse nalaze se na 106 i 56 mestu²⁴

Kada govorimo o konkurentnosti, gradovi bi trebalo da primene strategije zasnovane na kreativnosti pre nego na kulturnim i istorijskim kvalitetima, tako da posetioci mogu da imaju jasnu sliku grada tokom i nakon putovanja. Ekonomska potreba za kreativnošću, koja se menja od manufakturnih društava ka onim okrenutim uslugama i razonodi, pojavljuje se

²³Oficijelna stranica TOB, Vesti, <http://www.tob.rs/vesti/vesti/beograd-na-tecem-mestu-kongresnih-destinacija> Beograd 2015.

²⁴ Cost of living, City rankings, 2015, <https://www.imercer.com/uploads/GM/col2015/f123654/index.html>

sa usponom nove klase, poznate kao „kreativna klasa”. „Kreativna klasa” ili „idejni radnik”, su termini koje je osmislio Ričard Florida i koji podrazumevaju naučnike, inženjere, arhitekte, profesore i nastavnike, umetnike, muzičare i zabavljače čija je ekonomska funkcija da stvore nove ideje, nove tehnologije i/ili nov kreativni sadržaj.²⁵

1.3. Mogući modeli upravljanja turističkom destinacijom

U današnje vreme turbulentnog i promenljivog okruženja, sa jakom i aktivnom konkurencijom, upravljati destinacijom predstavlja glavnu polugu u koordinaciji svih elemenata turističke destinacije na koje ne može u potpunosti da se utiče, ali može da se prati situacija i da se pravovremeno reaguje u cilju sprovođenja definisane strategije.

Jedan od glavnih ciljeva upravljanja turističkom destinacijom jeste da turisti u potpunosti zadovolje svoja očekivanja, ali i da ih prevaziđu u pozitivnom smislu, drugi je održivost – očuvanje svih resursa i procesa. Upravljati destinacijom je veoma složen proces, a razlog tome je veliki broj interesnih grupa sa kojima treba komunicirati, definisati i uskladiti planove i aktivnosti i pratiti rezultate. Identifikovati sve interesne grupe i podgrupe jedan je od važnih ključnih i početnih zadataka prilikom upravljanja destinacijom. Model koji je uveo English Tourist Board, kao model za održivo upravljanje turističkom destinacijom,²⁶ naziva se VICE model i čine ga sledeće interesne grupe:²⁷

1. Posetioci, (eng. Visitors),
2. Privreda (eng. Industry),
3. Zajednica (eng. Community),
4. Okruženje (eng. Environment).

Posmatrajući ove grupe, svesni smo činjenice da su one različite, kompleksne i da za svaku treba utvrditi plan i način komunikacije i saradnje. Iako na raspolaganju postoje različiti tipovi mogućih aktivnosti kojima se podstiče interesovanje i angažovanje interesnih grupa,

²⁵ Hong-bumm Kim Sanggun Lee, (2015), "Impacts of city personality and image on revisit intention", International Journal of Tourism Cities, Vol. 1 Iss 1 pp. 51
<http://dx.doi.org/10.1108/IJTC-08-2014-0004>

²⁶ English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003.
<http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/TMI/TMI%20PDFS/DESTINATION%20MANAGEMENT%20HANDBOOK.pdf>

²⁷ Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 95-96

prevenstveno treba probuditi interesovanje i želju za učešćem. Po VICE modelu osnovni poslovi onog koji upravlja destinacijom jesu da zadovolji potrebe interesne grupe odnosno da:²⁸

- Stvara profitabilnu i prosperitetnu turističku privredu;
- Zadovoljava očekivanja i potrebe posetilaca;
- Uključuje lokalnu zajednicu i čini dobrobit za nju;
- Čuva i doprinosi lokalnom okruženju.

U savremenoj teoriji i literaturi koristi se termin „integrisani turistički proizvod”, koji predstavlja skup različitih komponenata ili proizvoda partnera na destinaciji i kao takav mora biti i valjano pozicioniran - njime se mora pravilno upravljati. Broj gostiju se ne sme povećavati kako se ne bi uništavalo prirodno okruženje, devastirala lokalna kultura, umanjivali prihodi lokalne zajednice, već treba strateški isplaniranim upravljanjem podići prihode, kvalitet i ponude, poštujući sledeće principe:²⁹

- Optimalno koristiti prirodne resurse, održavati osnovni ekosistem i štititi biodiverzitet;
- Poštovati socio-kulturnu autentičnost, zaštititi izgrađeno kulturno nasleđe i učestvovati u negovanju kulturnog razumevanja i tolerancije;
- Obezbediti dugoročne socio-ekonomske koristi pošteno raspoređene, na sve članove zajednice uključujući stabilnu zaposlenost, priliku za ostvarenje profita, socijalnih usluga i smanjenja siromaštva.

Poштуjući gore navedene principe u nastavku rada definisaćemo ko su činioci interesnih grupa i na koji način i zašto se uspostavlja saradnja–koje su koristi od povezivanja.

Posetioci su prva grupa partnera i pristup svakom gostu mora biti planiran kako bi se destinacija predstavila u skladu sa svim planovima za održivost i očuvanja kulture, prirode i drugih resursa. Posetioci (turisti i ekskurzisti) unapred znaju kako će provesti svoj boravak i imaju određena očekivanja. Ova grupa je veoma kompleksna i teško ju je definisati, jer su razni stilovi i načini upoznavanja sa turističkom destinacijom u koju se putuje. Zato se

²⁸Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 95-96

²⁹ Stange J., Brown D., Tourism destination management, Achieving sustainable and competitive results, Solimar international, USAID, George Washington University 2011, str.10

pažljivo treba baviti uspostavljanjem sistema stalne komunikacije i uključivanja posetilaca u ocenjivanje vrednosti (integralnog proizvoda) i načina na koji je on uslužen. Postoje razni načini u komunikaciji – kreiranju prisnijeg odnosa sa posetiocima, od štampanja specijalnih propagandnih letaka, internet prezentacija koje gosti koriste u pripremi za put, do direktne komunikacije u turističkim info-centrima, hotelima, restoranima, lokacijama turističkih atrakcija za vreme boravka.

Privreda ili „turistička industrija” je termin koji se danas koristi i koji je proizašao iz logike da privredne organizacije stvaraju proizvod i prodaju ga kao i bilo koji drugi proizvod na tržištu. Shodno stavovima Svetske turističke organizacije, oni se klasifikujuna sledeće pružaoce usluga/potencijalne partnere (učesnike):³⁰

1. Smeštaj za posetioce;
2. Hrana i piće – uslužne aktivnosti;
3. Železnički putnički prevoz;
4. Drumski prevoz putnika;
5. Putnički prevoz na vodi;
6. Vazdušni prevoz;
7. Transportna oprema – iznajmljivanje;
8. Turističke agencije i druge aktivnosti – rezervacioni servisi;
9. Kulturne aktivnosti;
10. Sport i rekreativne aktivnosti;
11. Trgovina turističkim karakterističnim robama za određenu zemlju;
12. Ostale aktivnosti karakteristične za turizam specifičan za određenu zemlju.

Saradnja i uspostavljanje saradnje sa ovim partnerima u mnogome zavisi od marketinškog plana, koji se definiše na osnovu strateškog planiranja o čemu će takođe kasnije biti reči. Partnere uglavno najviše interesuje na kojim tržištima i kako će se promovisati destinacija. Važno je napraviti prvi korak i direktno, ili putem medija, zainteresovati sve partnere da se uključe u sve aspekte planiranja i realizacije, a njima će se svakako kao partnerima koji od toga imaju kratkoročne i dugoročne koristi, vratiti višestruko.

³⁰ Svetska turistička organizacije, <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryen.pdf>

Lokalna zajednica ima veliki udeo kada govorimo o upravljanju turističkom destinacijom i ako upravljači zadovolje potrebe lokalne zajednice povezivanjem u radne grupe za turizam ili forume, mogu računati na pozitivan efekat i dobru komunikaciju. Ovde govorimo o različitim predstavnicima lokalne zajednice koji mogu biti organizovani u udruženja ili delovati kao pojedinci koji imaju svest o važnosti saradnje sa onima koji upravljaju, praveći sopstvene planove i organizujući aktivnosti kako bi doprineli uspešnom vođenju destinacije i predstavljanju grada gde žive i na koji su ponosni. Razlozi za uključenje mogu biti različiti: od ličnih koji se odnose na osećaj korisnosti za društvo u svim segmentima, do ekonomskih gde mogu da ostvare prihod.

Lokalno okruženje predstavlja jedan od najvažnijih segmenta u upravljanju turističkom destinacijom i na njega utiču prethodne interesne grupe, sa idejom ostvarenja svojih grupnih ili pojedinačnih interesa. U ovom delu se kratko možemo podsetiti da bavljenje turizmom može biti „mač sa dve oštrice” – neumerena eksploatacija može ugroziti očuvanje okruženja, fizički oštetiti mesto koje se posećuje.³¹ Veliki broj posetilaca i loše upravljanje svim interesnim grupama može uništiti okruženje, pejzaž, uznemiriti lokalnu kulturu, ali i isključiti lokalno stanovništvo u ostvarenju prihoda. To je jedna strana „mača”, a druga je da se od poseta generiše prihod iz čijeg dela se finansira promocija i kreira brend, podižu ekonomija i životni stil. Zato je ovaj segment naročito važan i treba uključiti što više strana koje mogu da doprinesu kreiranju optimalnih planova, kao i sprovođenju istih. Zaštita okruženja je zadatak koji se može posmatrati kratkoročno i dugoročno. Kratkoročno se bazira na definisanju svih trenutnih/postojećih problema koji su već nastali usled posete gostiju/turista i aktivnosti pružalaca usluga, kao i plana za njihovo saniranje, ali i buduću zaštitu. Dugoročni zadaci se odnose na planiranje u skladu sa razvojem proizvoda destinacije, da se ne bi ponovile greške iz prošlosti.

Da bi se planski pristupilo ovim interesnim grupama, mora postojati optimalni model upravljanja, koji podrazumeva da se definiše organizacija ili preduzeće koji će se baviti prikupljanjem podatka/informacija, planiranjem, razvojem i „naravno” praćenjem realizovanih aktivnosti i efekata koje one postižu, a za to je potreban način povezivanja.

³¹Stange J., Brown D., Tourism destination management, Achieving sustainable and competitive results, Solimar international, USAID, George Washington University 2011, str.10 i 11

Jedan od osnovnih pojmova za dalje razmatranje i bavljenje ovom temom jeste javno-privatno partnerstvo (JPP) kao nov način saradnje. JPP se najčešće definiše kao dogovor dve ili više strana na duži rok, uz međusobno toleranciju i staranje o održivom razvoju. Pri tome se sve više „uvode i zajednička pravila u ponašanju kao i određene norme formalne i neformalne strukture organizacije za dogovor učesnika”.³²

Prema odgovarajućem Zakonu Republike Srbije, javno-privatno partnerstvo jeste dugoročna saradnja između javnog i privatnog sektora (partnera radi obezbeđivanja finansiranja, izgradnje, rekonstrukcije, upravljanja ili održavanja infrastrukturnih i drugih objekata od javnog značaja i pružanja usluga od javnog značaja, koje može biti ugovorno ili institucionalno.³³

Neka partnerstva pokrivaju čitav niz različitih nivoa uključenosti – od neformalnog do više ugovornih obaveza, uključujući:³⁴

- Dobri poslovni odnosi (uključujući redovnu vezu više saradnika)
- Zajedničko prilagođavanje metoda i procedura u cilju postizanja zajedničkih ciljeva.
- Ad hoc ili privremene aranžmane u smislu ostvarivanja posebnih zadataka ili projekata.
- Neprekidnu ili redovnu koordinaciju na osnovu formalnih aranžmana u cilju preduzimanja posebnih programa aktivnosti.
- Organizacije koje su zajednički osnovane kao pravna lica (npr. kompanije) kako bi realizovale tekući program poslova, sa jasnom definisanom svrhom i ciljevima.

Partnerstva mogu biti formirana iz ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, na različitim nivoima međusobno u državnom ili privatnom sektoru, kao i između ova dva sektora.

³² Bakić O, Marketing menadžment turističke destinacije, Educons univerzitet, Sremska Kamenica 2009, str. 180

³³ Zakon o javno privatnom partnerstvu i koncesijama, Član 7, „Slglasnika RS”, br. 88/2011

³⁴ A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007, str. 8

Pre nego što se posvetimo definisanju destinacijske menadžment organizacije (DMO), kao modela upravljanja destinacijom, valjalo bi napomenuti i druge organizacione oblike upravljanja destinacijom na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, a to su:³⁵

1. Odeljenja u okviru državnog organa;
2. Partnerstvo državnih organa, koje serviraju partneri;
3. Partnerstvo državnih organa koje servisira zajednička upravljačka jedinica;
4. Prenos ovlašćenja državnog organa na privatna preduzeća;
5. Udruženje ili preduzeće osnovano isključivo od strane partnera iz privatnog sektora i/ili preduzeća – takođe za određene funkcije odnosno poslove.

Javno-privatno partnersvo predstavlja sadašnjost i budućnost u daljim vrstama povezivanja i saradnje, a klasteri su jedan od oblika vertikalnog i horizontalnog povezivanja različitih subjekata. Često, klasteri predstavljaju „međusektorske (vertikalne i/ili horizontalne) mreže, koje su stvorili različita i dopunjujuća preduzeća, koje se odlikuju specijalnošću u specifičnim segmentima ili konkretnim znanjem u lancima vrednosti.”³⁶

Klasteri nastaju kao potreba za povećanjem konkurentnosti turističke destinacije i članova klastera. U Zakonu o turizmu Republike Srbije turističke organizacije regije ostvaruju saradnju sa turističkim klasterima na svom području i vode evidenciju turističkih klastera.³⁷ Osnova za povezivanje određena je takođe u Zakonu koji kaže da „koordinacija aktivnosti turističkih organizacija, uz saglasnost osnivača, u cilju planiranja, koordinacije i upravljanja turističkim aktivnostima, može sa drugom turističkom organizacijom, privrednim društvom, drugim pravnim licem i preduzetnikom koji obavlja delatnost iz oblasti saobraćaja, turizma, ugostiteljstva, prometa robe i usluga, kulture, sporta, informisanja, kongresnih i sajamskih aktivnosti, osnovati organizaciju za operativne, marketinške i promotivne poslove.”³⁸

³⁵ Popesku, J; Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. drugo izdanje, str. 120.

³⁶Roelandt, T.J.A., Den Hertog P., *Cluster Analysis and Cluster-based Policy making in OECD Countries: An Introductory to the Theme*, OECD Proceedings, Cluster Focus: Boosting Innovation, The Cluster Approach, Paris, 1999.

³⁷Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015), član 3, član 29

³⁸Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015), član 40

Pre svega postoji potreba za razvojem jednog stabilnog destinacijskog koncepta od strane svih učesnika i stejkholdera.

Tabela 5. Razvoj destinacijskog koncepta

Inicijalna faza

Aktiviranje intresnih grupa, definisanje osnovnih načela, sporazumno konstituisanje radnih grupa/projektnih timova, analiza imidža, održavanje *kick off* sastanka

Situaciona analiza

Snage/slabosti/šanse/rizici, konkurentske prednosti/nedostaci, faktori uspeha

Definisanje misije i ciljeva

Vizija destinacije/identitet destinacije/definisanje osnovnih ciljeva

Razvoj i utvrđivanje strategije

Pozicija u odnosu na konkurenciju, finansijski plan, pozicioniranje

Marketing koncept

Instrumenti komunikacije sa ciljnim grupama (turisti, izletnici, banjski gosti i sl.)

Mere

Konkretna mere za svaku pojedinačnu oblast (turističke strukture, kultura, saobraćaj...) sa isplaniranim troškovima i vremenskim okvirima, podeljenim odgovornostima i prioritetima

Implementacija i kontrola

Implementacija, kontrola uspeha i ostvarenja ciljeva/ analiza odstupanja

Izvor: Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungssträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008., strana 69

Danas postoje novi načini upravljanja organizacijskim strukturama koje nastaju nezavisno od postojećih turističkih organizacija, a bave se menadžmentom turističke destinacije u smislu oblikovanja i razvoja destinacijskog proizvoda kao i upravljanja njime, bilo da se radi o dobrovoljnoj spremnosti na saradnju ili zakonski određenim funkcijama. Tako se najčešće spominju:³⁹

1. Destinacijske menadžment organizacije (DMO)
2. Destinacijske marketing organizacije (DMAO)

Bez obzira ko sprovodi strateški plan, turistička organizacija ili neki drugi oblik, mora

³⁹ Magaš, D., Destinacijska menadžment kompanija, Priručnik za razumevanje poslovanja i uspješni marketing, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb, 2008, str. 17 i 18

postojati odgovarajuća zakonska potpora.⁴⁰ U Zakonu o turizmu Republike Srbije promociju turizma obavljaju: Turistička organizacija Srbije, turistička organizacija autonomne pokrajine i turistička organizacija jedinice lokalne samouprave. Promociju turizma mogu obavljati i turističke organizacije regije koje osnivaju dve ili više jedinica lokalne samouprave.

Upravljanje, kao pojam u Zakonu, pominje se u smislu da upravljač turističkog prostora može biti postojeća javna služba ili privredno društvo koje je osnovano za obavljanje delatnosti u oblasti turizma, i to od strane javnog preduzeća, odnosno Republike Srbije, autonomne pokrajine, opštine, grada ili grada Beograda i u kome je kapital tog osnivača većinski.⁴¹ Kaže se i da upravljanje turističkim prostorom može biti povereno drugom pravnom licu, uz postupak prikupljanja ponuda kroz javno oglašavanje.

Turistička politika u brojnim zemljama širom sveta primenjuje se i razvija preko tzv. Nacionalne turističke organizacije (NTO), ali i preko drugih formi organizovanja (kao što su neposredni državni organi, društvene turističke organizacije i sl.). Pored Nacionalne turističke administracije (NTA) odnosno Nacionalne turističke organizacije (NTO) koje su odgovorne za menadžment odnosno marketing na nacionalnom nivou, navedenim se takođe bave:⁴²

- Regionalne turističke organizacije (RTO) koje su odgovorne za menadžment i/ili turistički marketing u okviru regionalnih geografskih oblasti, definisanim za takve ciljeve, ponekad, ali ne uvek, podrazumevaju administrativne ili lokalne vlasti u okviru regiona.
- Lokalne turističke organizacije koje su odgovorne za menadžment i/ili turistički marketing zasnovan na manjim geografskim područjima ili u većem/manjem gradu.

⁴⁰Magaš, d., Destinacijska menadžment kompanija, Priručnik za razumevanje poslovanja i uspešni marketing, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb, 2008, str. 14

⁴¹ Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015), 2. Proglašenje i održivo korišćenje turističkog prostora, 2.1. Proglašenje turističkog prostora, Član 14

⁴²A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007, str. 3

1.3.1. Destinacijska menadžment organizacija (DMO) kao model upravljanja destinacijom

Kao što smo već rekli, vremena se menjaju, turističke destinacije kojih je sve više posmatraju se kao integrisani turistički proizvodi, konkurencija je sve jača, a posetioci, kojih je takođe više, sve su zahtevniji, njihovi zahtevi su sve specifičniji. Ove promene diktiraju i nov pristup upravljanju destinacijom. Destinacijski menadžment je upravljanje elementima koji čine jednu turističku destinaciju (atrakcije, udobnost, usluge i objekti, pristupačnost, ljudski resursi, imiž i karakter i cena)⁴³, obuhvata strateški pristup često teško povezanim odvojenim celinama. Promena fokusa i sagledavanja – „od destinacijskog proizvoda do destinacijskog doživljaja” i od „destinacijskog marketinga ka destinacijskom menadžmentu” – definitivno menja ulogu organizacija koje se bave destinacijskim menadžmentom, a najčešće su neprofitne organizacije sa temeljnom misijom privlačenja turista na neko područje.⁴⁴ Potreba za preobraćanjem destinacijskih marketinških organizacija, koje su odgovorne za planiranje, turističku politiku i marketing⁴⁵ i drugih modela upravljanja nastala je iz potrebe za dodatnim aktivnostima koje pospešuju razvoj i promociju destinacije.

Objasnili smo pojam turističke destinacije, kao i moguće modele upravljanja, a jedan od modela upravljanja destinacijom jeste i osnivanje destinacijske menadžment organizacije. Izmenama Zakona o turizmu Republike Srbije definisano je da je destinacijska menadžmentska organizacija (DMO) privredno društvo ili drugo pravno lice osnovano radi upravljanja turističkom destinacijom (planiranje, organizovanje, marketing kontrola i vođenje), čiji osnivači mogu da budu iz javnog, civilnog i privatnog sektora⁴⁶.

U nekim jezicima kao što su na primer, švedski, francuski i srpski, nema jedinstvenog pojma koji bi u potpunosti odgovarao značenju engleske reči „manage”. U ovim jezicima se često u

⁴³ Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 35

⁴⁴ Čorak, S., Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za razumevanje poslovanja i uspešni marketing, Strategija turističke destinacije i upravljanje turističkom destinacijom Izazovi destinacijskog menadžmenta, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb 2008, str. 26

⁴⁵ Razović, M., Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za razumevanje poslovanja i uspešni marketing, Strategija turističke destinacije i upravljanje turističkom destinacijom, Udruga hrvatskih putničkih agencija, Zagreb 2008., str. 40

⁴⁶ Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015), član 3, tačka 15a

tom kontekstu upotrebljavaju termini sa značenjem „upravljati“, „rukovoditi“ ili „raspolagati nečim”.⁴⁷ Pomenuti termin „raspolagati nečim” možda najbolje opisuje funkciju menadžmenta u smislu ostvarivanja ciljeva. Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja posla članova organizacije i korišćenja svih raspoloživih sredstava organizacije da bi se postigli naznačeni ciljevi⁴⁸ unutar jedne DMO. Menadžment organizacije definiše nove planove za upravljanje brojnim elementima u turističkoj destinaciji. Znači, upravljanje turističkom destinacijom posmatramo kao novi vid organizacije formalnog ili neformalnog udruživanja interesnih grupa i sublimacije raspoloživih elemenata kojima treba upravljati u cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Zaključili smo da je kompleksno i zahtevno voditi turističku destinaciju zbog interesnih grupa koje smo pomenuli, kao i zbog složenosti proizvoda. Iz tog razloga smo izdvojili pojam „raspolagati nečim” (atrakcije, udobnost, usluge i objekti, pristupačnost, ljudski resursi, imidž i karakter i cena) kao definiciju menadžmenta, kada govorimo o upravljanju destinacijom – modelom kojim upravljamo. Model je pojednostavljena predstava o ključnim osobinama nekog predmeta, događaja ili odnosa; može da bude verbalna, fizička ili matematička. On praktično i jasno prikazuje kompleksne odnose⁴⁹ Model upravljanja turističkom destinacijom definiše planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje od strane DMO, u čijoj se organizaciji nalaze menadžeri koji su sposobni da sarađuju sa svim interesnim grupama. Saradnja predstavlja oblik „zajedničkog rada pojedinca ili organizacije, koji nastaje kada pojedinac i organizacija nisu u mogućnosti ili je neracionalno da samostalno obave posao. U poslovnoj praksi, kooperacija se najčešće javlja kada više organizacija učestvuje u realizaciji zajedničkog, najčešćeg složenog posla.”⁵⁰

Svetska turistička organizacija, koja se sa velikom pažnjom bavi ovom temom, kaže da upravljanje destinacijama podrazumeva koaliciju mnogih organizacija i interesovanja u vidu ostvarivanja zajedničkog cilja.

Organizacije za upravljanje turističkom destinacijom (DMO) odgovorne su za ukupno

⁴⁷ Adižes I., Upravljanje promenama: moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu, Novi Sad 2015, str. 17 i 18

⁴⁸ Džejms A.F: Stoner; R. Edvard Friman, Daniel R. Gilbert, Jr, Menadžment, Uvod u menadžment, Želnid Beograd, Beograd 1977, str. 7

⁴⁹ Džejms A.F: Stoner; R. Edvard Friman, Daniel R. Gilbert, Jr, Menadžment, Uvod u menadžment, str. 11

⁵⁰ Jovanović, P., Menadžment – teorija i praksa, Fakultet organizacionih nauka, Beograd 2005, str. 83

upravljanje područjem (planiranje, organizovanje, kontrola i vođenje/liderstvo).⁵¹ Njihov način poslovanja ima za cilj da zainteresuje, okupi i aktivira sve učesnike iz državnog i privatnog sektora koji imaju interes za udruživanjem i saradnjom. Na taj način DMO svoju strategiju vezanu za razvoj i promociju prenosi na partnere i kao lider zajedno sa njima istovremeno kreira zajedničku budućnost. Osnovna svrha ili cilj DMO je da „privuku posetioce u destinaciju koju promovišu i time uvećaju neto prihod od turizma.”⁵²

Uloga destinacijske menadžmentske organizacije (DMO) jeste da vodi i koordiniše svoje aktivnosti sa koherentnom strategijom. Nije potrebno kontrolisati aktivnosti drugih partnera, nego ih ujediniti, kroz njihovu stručnost, stepen nezavisnosti i objektivnosti da bi se dobio leaderski put. Upravljanje turističkim destinacijama podrazumeva saradnju kroz snažno partnerstvo između privatnog i javnog sektora, posebno lokalne zajednice na osnovu zajedničke vizije. Vođstvo tim partnerstvom treba da pripadne posebnoj organizaciji za upravljanje turističkom destinacijom koja treba da da „obezbedi neophodno zajedništvo u ostvarivanju usvojenih ciljeva.”⁵³ Zajednički menadžment može mnogo pomoći u izbegavanju dvostrukog napora u odnosu na promociju, turističke usluge, obuku, poslovnu kooperativnost i identifikaciju menadžerskih praznina koje nisu ovim obuhvaćene.

Postoje različite mogućnosti dominatnosti destinacijskog menadžmenta.⁵⁴

- Sektor jedinstvene javne vlasti
- Partnerstva državnih organa koja servisiraju partneri
- Partnerstva državnih organa kojima zajednički upravljaju menadžerske jedinice za servisiranje
- Državni organi koji servisiraju privatne kompanije
- Javno i privatno partnerstvo samo za posebne oblasti – često u formi neprofitnih kompanija
- Asocijacija ili kompanija osnovana samo za privatan sektor i/ili za trgovinske delatnosti – posebno za posebne oblasti

⁵¹Popesku J., Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja turističkih destinacija, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009, str. 253

⁵²Heely, J., Urban destination marketing in contemporary Europe – what does “good” look like?, International Journal of Tourism Cities, Vol. a, 2015, str. 39

⁵³Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 108

⁵⁴A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007, str. 4

Tradicionalno odgovorna za marketing destinacije, uloga DMO (često turističke organizacija) postaje daleko šira. DMO danas ne treba samo da se brine o marketingu, već i da bude strateški lider u razvoju destinacije. Ova uloga zahteva od njih da vode i koordiniraju aktivnosti upravljanja destinacijom u okviru koherentne strategije. Promocija na prvom mestu mora privući ljude; stvaranje odgovarajućeg okruženja i kvaliteta isporuke na terenu obezbediće da se ostvare očekivanja posetilaca, pa će oni tada preporučiti odredište drugima i vratiti se budućom prilikom.⁵⁵ Prelazak sa drugih modela upravljanja na način kako to radi DMO preko je potreban, jer neko mora imati ovalašćenje da sagleda potpunu sliku i stanje, a onda da povede „pravim putem”.

I na kraju treba reći koje su to prednosti destinacijskog menadžmenta:⁵⁶

- Uspostavljanje jakog i jedinstvenog pozicioniranja, tako što će se ponuditi drugačije iskustvo u poređenju sa drugim turističkim destinacijama,
- Pružanje odličnog kvaliteta, iskustva i dodatne vrednosti za novac, osiguravajući da su svi aspekti na najvišem nivou koordinisani u korist posetioca.

Oba ova faktora uspeha zahtevaju koordinirani pristup menadžmenta, koji je zasnovan na kolektivnoj viziji i čvrstoj saradnji. Vizija je tačna slika željenog izgleda destinacije u budućnosti sa ciljem da se motivišu svi kako bi se ta budućnost ostvarila. Ona se najbolje ostvaruje kada se projektovana slika sklapa od svih pojedinačnih vizija učesnika – partnera.⁵⁷ Zato u ovom delu obraćamo pažnju na partnere – interesne grupe sa modelom upravljanja za svaku grupu posebno.⁵⁸

Učešće privrede u upravljanju turističkom destinacijom

Ova interesna grupa predstavlja važan segment integrisanog proizvoda, pa je potreba za povezivanjem obostrana. Prevladavajuća motivacija za ovo povezivanje jeste prihvatanje principa da turističko preduzeće, bez obzira na veličinu i sektor, mora najpre da „proda”

⁵⁵A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007, Uvod

⁵⁶A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007, str. 9

⁵⁷ Stange, J., Brown, D., Tourism destination management, Achieving sustainable and competitive results, Solimar international, USAID, George Washington University, str. 38

⁵⁸Ovaj deo rada proistekao iz proučavanja domaće i strane literature, kao i iz ličnog iskustva autora rada koji se dugi niz godina bavio koordiniranjem, komunikacijom i saradnjom sa partnerima.

destinaciju, a zatim svoj proizvod.⁵⁹ DMO raspolaže informacijama i definisanim strategijama razvoja turističke destinacije, pravcima kojima će se ići ka novim/starim tržištima, kao i ka konkurenciji drugih destinacija, koje su od presudnog značaja za njihov rad i uspeh. Naravno, marketinška strategija, o kojoj će kasnije biti više reči, takođe je važan instrument u lobiranju i povezivanju sa privredom.

Od privrede se očekuje da pripremi informacije iz svog okruženja, koje će distribuirati u DMO, gde se dalje radi na njihovoj analizi. Od privrede se očekuje da identifikuje sve partnere/dobavljače i takođe im predstavi svoju viziju razvoja privrednog subjekta kojim upravlja. Na ovaj način povećava se broj partnera i uključuje se veliki broj mišljenja-situacija koje mogu da pomognu u strateškim odlukama. Da bi sve dobro funkcionisalo potrebno je definisati način učešća turističke industrije u partnerstvu.

Upravljanje posetiocima

Činjenica je da su sve aktivnosti usmerene da gost poželi da dođe u turističku destinaciju i doživi očekivano. Ako je gost zadovoljan, onda on postaje partner — vraća se ponovo u destinaciju, preporučuje je svom prijateljima i rodbini, razmišlja možda o otvaranju posla u destinaciji – investiranju. On upoređuje svoje doživljaje (vrednosti na destinaciji) sa drugim destinacijama gde je već bio, ili saznanja/informacije o destinacijama u koje želi da ode. Očekivanja i iskustva posetilaca mogu se utvrditi sprovođenjem različitih vrsta anketa i istraživanja (po principu on line unosa odgovora, popunjavanjem anketnih listića u turističkim info centrima, hotelima i drugim mestima). U tim aktivnostima treba obratiti pažnju na ciljne grupe i segmentirati ih na:

1. Posetioci;
2. Profesionalci koji rade u turizmu (profesori, predstavnici turističkih agencija, novinari, stručnjaci u turizmu, mediji, konkurencija itd.).

Naravno da je važno mišljenje svakog gosta (naročito ako je uzorak veliki), ali mišljenje profesionalaca ima specifičnu težinu zbog njihovog obrazovanja (interesovanja za turizam) kao i iskustva koje se ne formira iz običnog percipiranja destinacije i kreiranja doživljaja, već i iz analitičkog ugla u skladu sa sferama interesovanja.

⁵⁹Genov G., Menadžment turističke destinacije, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd 2013, str. 126

Upravljanje sa lokalnom zajednicom

Mnogo je posla u kreiranju partnerstva i saradnje između DMO i lokalne zajednice. Često dolazi do nesuglasica između turističkih preduzeća koji žele da ostvare svoje ciljeve-prihod i lokalne zajednice koja štiti svoje interese u smislu očuvanja ekonomskih, društvenih, socijalnih i životnih interesa. Jedan od načina stvaranja partnerstva jeste organizacija otvorenih tribina i sastanaka gde su svi učesnici pozvani da daju svoje mišljenje i doprinos. DMO ima odgovornost da uključi sve one koji su zainteresovani da učestvuju, a ukoliko se ne poštuje mišljenje zajednice, onda to može ostaviti velike posledice na kratkoročnom, a naročito na dugoročnom nivou.

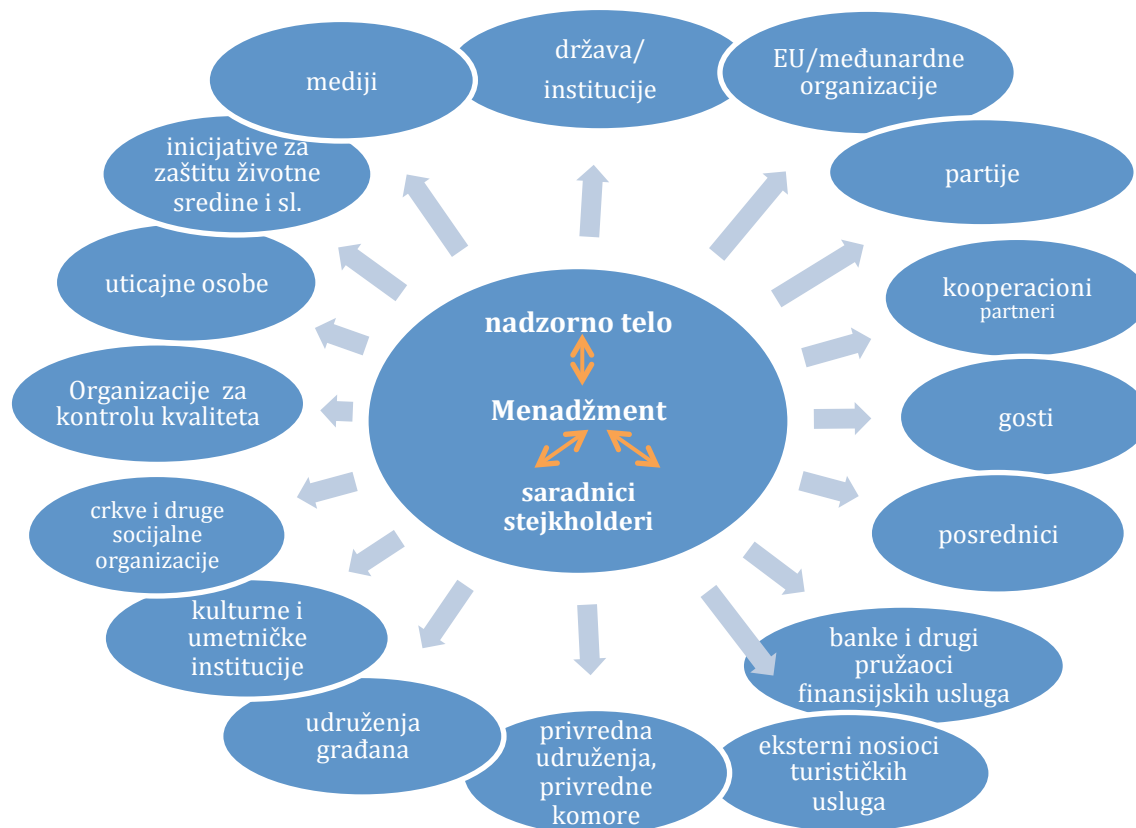
Upravljanje životnom sredinom

Zaštita životnog okruženja je jedan od glavnih zadataka DMO. Kratkoročno se bazira na analizi svih trenutnih/postojećih problema koji su nastali usled posete gostiju/turista, kao i aktivnosti pružalaca usluga, i definisanja plana za njihovo saniranje i buduću zaštitu. Dugoročni zadaci se odnose na planiranje u skladu sa razvojem proizvoda na destinaciji, uz uvažavanje iskustva i prakse svih učesnika. Mnogo je primera u praksi da su određene turističke atrakcije usled i zbog velikog broja posetilaca izgubile na svojoj autentičnosti (prostor oko ili u okviru atrakcije prenatrpan je različitim sadržajima, baca se mnogo smeća, oštećuju se prirodna i kulturna dobra kroz fizički kontakt sa posetiocima, stvaraju se velike gužve) i potrebno je mnogo vremena da se okruženje sanira i vrati u prvobitno stanje, ako je to uopšte moguće. Uloga DMO je da prati sve aktivnosti u destinaciji i komunicira sa državnim institucijama naročito iz domena kulture i očuvanja životne sredine, ali i sa privatnim subjektima, pojedincima, ukazujući im na moguće negativne posledice koji u jednom trenutku mogu smanjiti poslovanje i profit i uništiti životno okruženje.

Destinacijske organizacije imaju puno važnih stejkholdera. Nisu od značaja samo turistički partneri, koji imaju primarni interes za uspehom, već i sve grupe stejkholdera koje u nekoj formi povezuju interes i delovanje turističkih organizacija. Takođe, ne treba zaboraviti da stejkholderi imaju različite uticaje (npr. političke stranke, mediji, građanske inicijative i sl.) koje treba upotrebljavati za ostvarenje različitih ciljeva destinacije. Stoga je takozvani „stakeholder-marketing” za destinacijske organizacije, koje se vezuju za jedan region ili grad,

od velikog značaja i treba takođe da obuhvata i stanovništvo odnosno građanstvo.⁶⁰Na sledećem grafikonu možemo videti koji su to još stakeholderi na destinaciji.

Slika. 2 Destinacija: Stakeholderi/interaktivni partneri



Izvor: Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008., strana 61

Dobra koordinacija – upravljanje internim grupama/partnerima obezbediće:⁶¹

Ostvarivanje održivosti turizma. Održiv turistički razvoj sa dobrom upravom i planiranjem osigurava da destinacija zadrži svoj ekološki integritet tako da resursi i karakter koji je čine privlačnom ostanu zaštićeni. Zahvaljujući dobroj upravi moguće je izbeći društvene i kulturne sukobe i sprečiti da turizam loše utiče na lokalni način života, tradiciju i vrednosti.

Širenje koristi turizma. Prihodi od turizma mogu da se šire, recimo podržavanjem razvoja zajednice na osnovu proizvoda i iskustava, razvijanjem ruralnog turizma, promovisanjem razvoja malih preduzeća, istraživanjem potencijala umetnosti i nauke i sl.

⁶⁰Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, str. 62

⁶¹A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007, str. 9

Povećanje prihoda od turizma. Preciznim prostornim razvojem i ciljanim marketingom, destinacije mogu da produže prosečnu dužinu boravka posetilaca, uvećaju zaradu po posetiocu i smanje neželjene sezonske promene u dolascima, sve ovo doprinosi povećanju prihoda od investicija i prihoda po posetiocu.

Izgradnja jakog i dinamičnog identiteta brenda. Organizacije koje se bave marketingom turističkih destinacija sve više shvataju kolika je vrednost i moć jakih brendova destinacija. Konzistentnim pružanjem odličnog kvaliteta, jača lojalnost brendu i osigurava se redovno vraćanje posetilaca.

1.3.2 Marketing aktivnosti DMO

Mnoge turističke destinacije postaju sve više zamenljive i upotreba funkcionalnih osobina u destinacijskom marketingu, poput lepih prizora, zlatnih peščanih plaža ili prijateljskih mesta više ne doprinosi stvaranju razlike među konkurentnim destinacijama. Takođe, ljudi koji se bave marketingom u turizmu su suočeni sa sve kompleksnijim i kompetitivnijim globalnim tržištem, bez jasnih granica u životnim stilovima između posla i odmaranja, sve većim raspoloživim prihodima, efikasnim transportom, i veoma brzim razvojem novih tehnologija. Nove tehnologije vode ne samo ka razvoju potencijalne potražnje, veći i novoj vrsti konkurencije u destinacijskom marketingu.⁶²

Destinacije karakteriše raznovrsnost pojedinačnih nosilaca ponude koji imaju, shodno svojim misijama, ciljevima i smernicama, svoj individualni marketinški plan, koji najčešće nije međusobno usaglašen. Zbog toga planiranje marketinga aktivnosti treba sinhronizovati i koordinirati sa marketinškim aktivnostima pojedinačnih nosilaca ponude.⁶³ DMO bi trebalo da, shodno situacionoj analizi u skladu sa raspoloživim podacima koje prikuplja od partnera, praćenjem konkurencije (drugih destinacija) i turističke tražnje kreira marketinšku strategiju. Marketinške aktivnosti proizilaze iz definisanja marketinške strategije, ističući da ona specificira dugoročne ciljeve i smernice, utvrđujući mogućnosti i okvir delovanja koji je potreban da bi se oni i ostvarili.⁶⁴

⁶² Hong-bumm Kim Sanggun Lee , Impacts of city personality and image on revisit intention", International Journal of Tourism Cities, (2015),"Vol. 1 Iss 1 pp. 51
<http://dx.doi.org/10.1108/IJTC-08-2014-0004>

⁶³ Jovičić, D., Menadžment turističkih destinacija, Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu 2011, str. 181

⁶⁴ Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet Beograd 2002, str. 87

„Dobar” marketing urbanih turističkih destinacija je neohodan preduslova za ostvarenje ekonomskih učinaka turizma. Do koje mere je ova tačka dostižna u datom gradu zavisi od pet faktora, opisanih na slici 3. Ovo čini začarani krug od četiri faktora u kojem je jedan faktor – pronalaženje resursa i poslovna kultura koja stavlja naglasak na upravljanje učinkom i autonomiju upravljanja – uslovljen petim, JPP (javno-privatno partnerstvo). Na slici su postavljena četiri noseća stuba koja čine osnovu ostvarivog efektivnog marketinga urbanih turističkih destinacija; na osnovu ove platforme urbane destinacijske menadžment organizacije „vrše” ovaj marketing.

Slika 3. Dinamika urbanog destinacijskog marketinga



Izvor: Heely, J., Marketing urbanih turističkih destinacija u savremenoj Evropi – šta se smatra „dobrim”?, International Journal of Tourism Cities, Vol. a, 2015. godina, str. 42

Dakle, „dobar” marketing urbanih turističkih destinacija je proizvod sledećih činilaca: politička posvećenost koja se prenosi u strategiju i adekvatno osnovno finansiranje; postojanje prave konkurentne prednosti što se tiče samih proizvoda; mehanizam destinacijskih menadžment organizacija organizovan po principu JPP, investiranje velikih sredstava za dalje finansiranje i usvajanje jedne poslovne kulture koja naglašava učinak uprave i njenu autonomiju; i, na kraju, destinacijske menadžment organizacije koja je usredsređena na plasiranje konkurentne prednosti i ostvarivanje impulsa i kvaliteta usluge

kako bi zaista doprinela razvoju u smislu većih prihoda od turizma i većeg broja radnih mesta.⁶⁵ U nastavku se nalazi slika koja prikazuje hijerarhiju marketinških ciljeva.

Slika 4. Hijerarhija marketinških ciljeva



Izvor: Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, strana 123

Definisani operativni ciljevi čine osnovu za definisanje određenih marketinških instrumenata. Primera radi, uspešno orijentisanje ka gostima treba da podrazumeva, u okviru politike proizvoda, kvalitet, inovativne ponude i jasne marketinške profile. Strategija zadovoljstva zaposlenih vodi preko uzornog radnog učinka do pospešivanja zadovoljstva gostiju.⁶⁶

U sledećoj tabeli možemo videti koji su to operativni ciljevi destinacijskog menadžmenta.

⁶⁵Heely, J., Urban destination marketing in contemporary Europe – what does “good” look like?, International Journal of Tourism Cities, Vol. a, 2015, str. 42

⁶⁶Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, str. 123

Tabela 6. Operativni marketinški ciljevi destinacijskog marketinga

Instrument	Instrumentalno područje	Operativni marketinški cilj na destinaciji
eksterno	Politika proizvoda	široki ili koncentrovani programi, imidž, inovacije, branding, poboljšanje kvaliteta
interno/eksterno	Upravljanje procesima	Pospešivanje gostoljubivosti, poboljšanje kvaliteta rada, integracija više kanala (Multi-Chanel-Integration)
eksterno	Imidž	Prijateljsko okruženje, jedinstven imidž na svim kanalima
eksterno	Politika ugovaranja	Optimalna diferencijacija cena, smanjenje ograničavanja korišćenja kapaciteta, individualno finansiranje
eksterno	Politika komunikacija	Poboljšanje imidža marke, direktna komunikacija sa korisnicima, povećanje zadovoljstva gostiju
eksterno	Javno mnjenje	Propaganda „od usta do usta“, elektronski kanali odnosa sa javnošću (PR-a), proširivanje interesne zajednice (community building), Web 2.0
interno/eksterno	Politika ljudskih resursa	Motivisanje zaposlenih, kvalifikovanje zaposlenih, poboljšanje korporativnog ponašanja, izgradnja poverenja
eksterno	Politika distribucije	Prodaja posredstvom više kanala (Multi-Chanel), uključivanje novih kanala prodaje, poboljšanje kvaliteta savetovanja u prodaji

Izvor: Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, strana 124

Vreme masovnog marketinga je prošlo i u današnje vreme destinacije mogu biti uspešne na turističkom tržištu jedino ukoliko se koristi individualiziran i ka gostima orjentisan „multi – kanal – dijalog marketing“.⁶⁷

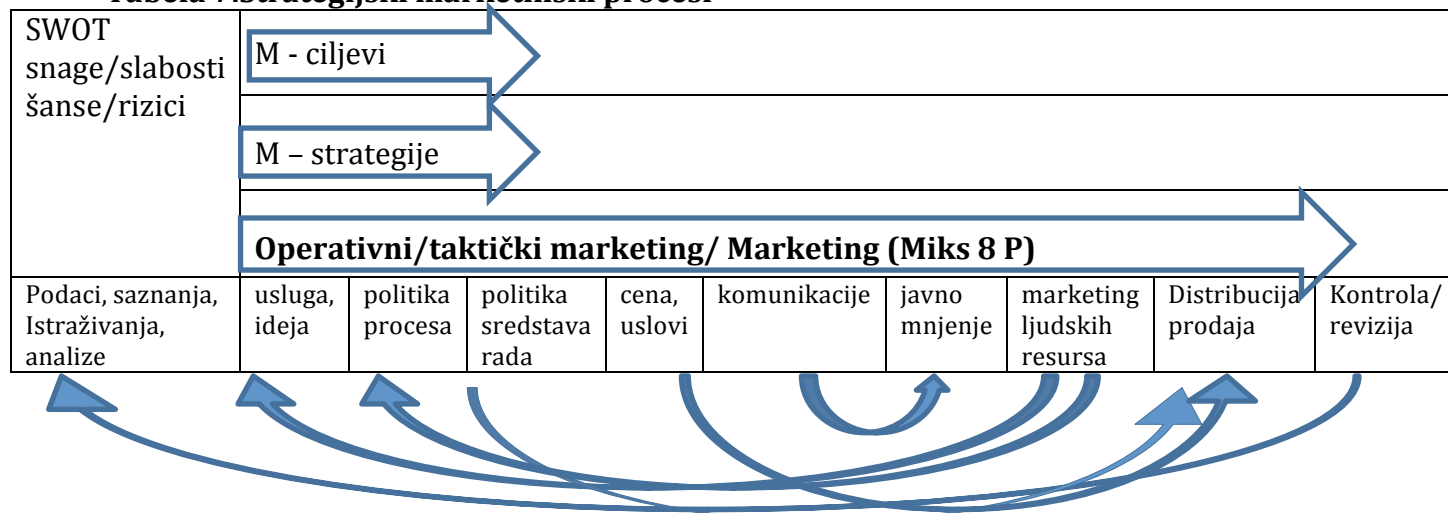
Menadžeri moraju da budu obučeni i obrazovani, kako bi donosili dobre taktičke odluke, a iz tog razloga, oni se i pominju u proširenoj verziji marketing miksa, pa umesto 4P (eng. Product, Price, Promotion, Place) dodaju se još 3P koje čine ljudi (eng. People), fizička sredina (eng. Physical evidence) i proces (eng. Process).

Postoje i takozvani „8P“ i čine početna slova engleskih reči osam instrumentalnih oblasti, naime „product“ za politiku proizvoda, „process management“ za politiku procesa, „physical facilities“ za politiku sredstava rada, „price“ za politiku cena, „promotion“ za politiku

⁶⁷Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, str. 124

komunikacija, „publice voice“ za javno mnjenje, „personell“ za politiku ljudskih resursa i „place“ za politiku distribucije.⁶⁸ Strategijski marketinški procesi prikazani su u tabeli, pri čemu autor poseban akcenat stavlja na strateški najznačajnije instrumente cenu, korporativni identitet, viralni marketing, proizvod i dr. Ciljevi, strategije i operativni taktički potezi crpe informacije iz SWOT analize.

Tabela 7.Strategijski marketinški procesi



Izvor: Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, strana 140

Kotler, koji je definisao novi sadržaj 4 C primenio je najprihvatljivije rešenje sa stanovišta potrošača:⁶⁹

1. Proizvod znači vrednost za potrošače (Customer value);
2. Cena znači troškove (Costs);
3. Promocija označava komunikaciju (Communication);
4. Kanali prodaje podrazumevaju pogodnost (Convenience).

Destinacijski marketing miks je „srce“ destinacijskog marketing plana. Glavni izazov destinacijskog marketara jeste da selektuje i kombinuje najbolji miks marketing instrumenata sa ciljem da budu konkurentni i da povratak investiranog novca na određenim tržištima utiče da se ostvare zadaci i ciljevi. Komponente miksa bi trebalo da budu usklađene i integrisane kako bi obezbedile najbolji marketinški efekat.⁷⁰

⁶⁸Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, str. 140

⁶⁹ Kotler P. and Armstrong, G., Principles of marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1999.

⁷⁰A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007, str. 58

Naći „pravu“ kombinaciju ovih elemenata jeste teško i reč je o strateškoj odluci vezanoj za svaki od ovih instrumenata, pri čemu odluke treba da budu kompatibilne međusobno, kao i u odnosu na postavljeni cilj. U suštini, radi se o potrebi da se pronađe optimalna kombinacija instrumenata tržišnog nastupa.⁷¹ Optimalna kombinacija se definiše kroz marketing program koji predstavlja kombinaciju instrumenata da bi se ostvarili planirani rezultati. Nije lako utvrditi ciljne tržišne segmente, kao i kako potrošači vide i ocenjuju proizvod. Od tih podataka zavisi kako će donosioci odluka kreirati marketing strategije iz kojih proističu planovi marketing aktivnosti, tj. ciljevi.

Globalne promene su veoma brze i turizam je pod uticajem brojnih trendova. Rukovodioci DMO treba da budu svesni promena i da usmeravaju razvoj njihovog turističkog proizvoda, kao i da uzmu u obzir trendove koji mogu direktno ili indirektno uticati na potrošačke izbore i ponašanja. Predviđeni trendovi u marketingu doživeli su potpunu ekspanziju razvojem interneta i novih tehnologija. Važno je pomenuti pojam digitalnog marketinga, a naročito društvenih mreža – digitalnih platformi, kao jedan od načina komunikacije i promocije. Digitalni marketing je generalni termin za ciljani, merljivi i interaktivni marketing proizvoda ili usluga, korišćenjem digitalne tehnologije kako bi se pronašli potencijalni kupci koji bi postali stalni kupci-klijenti. Ključni cilj je da se promovišu brendovi, izgradi prednost, sarađuje sa kupcima i poveća prodaja kroz razne digitalne marketinške tehnike. Internet se koristi kao osnovni promotivni kanal, pored mobilnog telefona i tradicionalnih medija (TV i radio).

Društveni mediji su široko definisani i odnose se na relativno jeftine i široko dostupne elektronske alate koji omogućavaju svakome da objavi informacije ili im pristupi, sarađujući na zajedničkim interesima, ili izgrađivanju odnosa.⁷² U današnje vreme jedan od popularnijih načina promocije putem društvenih mreža jeste i organizacija putovanja za blogere koji posećuju destinacije i objavljuju svoje utiske-blogove⁷³ koje može da prati i stotine hiljada ljudi. Prednost društvenih medija u odnosu na klasične jeste da se na njima okupljaju ljudi sa sličnim interesima i na taj način kreiraju virtuelne zajednice koje se bave različitim temama, a najpopularnije su one koje su vezane za putovanja i turizam. DMO i

⁷¹Bakić O, Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str. 184

⁷²Murthy, Dhiraj (2013). *Twitter: Social Communication in the Twitter Age*. Cambridge: Polity. str. 7–8.

⁷³Blog ili veblog (skraćeno blog, od engl.web log, blog)

menadžeri zaposleni na poslovima marketinga i promocije moraju pratiti trendove i koristiti sve kanale komunikacije, jer činjenica je da će oni biti sve zastupljeniji u budućnosti.

1.3.3. Destinacijska menadžment kompanija

U prethodnom delu rada govorili smo o modelima upravljanja, interesnim grupama, komparativnim i konkurentskim prednostima, kao i o načinu upravljanja kroz destinacijsku menadžment organizaciju. Destinacijske menadžment kompanije (eng. Destination management companies) posebno analiziramo u ovom delu rada jer postoji mogućnost da se ovakav oblik kompanije transformiše u destinacijsku marketing ili menadžment organizaciju. Rekli smo da po Zakonu o turizmu upravljanje turističkim prostorom može biti povereno i drugom pravnom licu⁷⁴, a da DMO može biti osnovano od strane javnog, civilnog i privatnog sektora. Kao dobar predstavnik privatnog sektora ove kompanije kreiranjem svog proizvoda koji proaktivnim promotivnim aktivnostima nude na tržištu uz saradnju sa dobro umreženim partnerima i uspešnim poslovanjem vremenom mogu dostići nivo i znanje koje je potrebno za upravljanjem destinacijom, ali i snagu – pregovaračku moć u povezivanju sa državnim institucijama. Iz tog razloga po mišljenju autora važno je da se prikaže ova vrsta turističkog preduzeća kroz njegovo poslovanje.

Tokom šezdestih godina, kao odgovor na potrebu za planiranjem sastanaka i konvencija, kao i organizacijom pratećih aktivnosti tokom programa, rodio se novi posao. Dobio je naziv Ground Operators⁷⁵, predstavljao je kompanije ili pojedince u gradskom lokalnom transportu ili drugim prevoznim subjektima. Ove kompanije uglavnom su bile mala preduzetnička preduzeća koja rade u okviru jedne destinacije. Osnovne usluge odnosile su se na prijem i ispraćaj gostiju na aerodromu, transport, organizaciju turističkih razgledanja i rekreacije (uglavnom golf). Naziv destinacijska menadžment kompanija (DMK) prvi je upotrebio Filip Li 1972. godine⁷⁶ kako bi objasnio ulogu svoga preduzeća kao lokalnog eksperta za logistiku u Kaliforniji. Inače, DMK su se najčešće kao oblik poslovanja pojavljivale u SAD pa je zato 1995. godine formirana neprofitna organizacija Asocijacija internacionalnih destinacijskih direktora (ADME - Association of Destination Management

⁷⁴ Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015), član 14

⁷⁵ Marsh, N., Best practice in Destination management, Association of destination Management Executives, December 2011, str. 2

⁷⁶ Marsh, N., Best practice in Destination management, Association of destination Management Executives, decembar 2011, str. 2

Executives) koja ima za cilj da okupi kompanije i ljude iz ove oblasti poslovanja. Tokom osamdesetih i devedesetih godina, u vreme recesije, kompanije su značajno smanjivale troškove za podsticajna putovanja, tako da su partneri (hoteli, transportna preduzeća, restorani itd.) sami pružali usluge i dodatno organizovali sadržaje koje su klijenti tražili i nisu u većoj meri koristili usluge DMK.

Danas, DMK se definiše kao: „profesionalna uslužna kompanija, koja poseduje znanja (kontakti i raspoloživi resursi), specijalizovana za osmišljavanje i organizaciju događaja, aktivnosti, tura, transporta i logističkih programa”.⁷⁷ DMK su nastale kao potreba za dobrom i rentabilnom organizacijom događaja. Velike kompanije, asocijacije i drugi zainteresovani subjekti nemaju informaciju o destinaciji, kao ni kontakte, a svoj događaj žele da organizuju baš u tom gradu. Tada na scenu stupaju kompanije koje poznaju situaciju „na terenu”, kontakte i sve što je potrebno da jedan događaj bude dobro organizovan.

U Zakonu o turizmu Republike Srbije destinacijska menadžment kompanija jeste privredno društvo ili drugo pravno lice, specijalizovano za određenu destinaciju, odnosno regiju, sa adekvatnim poznavanjem turističkih resursa, kadrovski osposobljena da kreira, organizuje i realizuje turističke programe i putovanja, posreduje u pružanju usluge boravka, smeštaja, zabave, izleta, usluga vodiča, transfera i dr, povezujući se sa svima koji pružaju usluge na toj destinaciji, a sve radi pružanja profesionalnih, visoko kvalitetnih turističkih usluga.⁷⁸

DMK mora prvenstveno da razvije i umreži dobre kontakte/partnere na destinaciji sa kojima će kreirati interesantne i originalne proizvode, uz najnižu cenu usluge koju pružaju. Zadatak DMK je da prate strategiju razvoja destinacije i marketinške aktivnosti koje utvrđuje DMO i da svoje poslovanje usmere ka definisanim ciljnim grupama i tržištima na kojima je, putem analize i istraživanja, evidentirana tražnja. Uspostavljanje dobrih odnosa sa upravljačkom strukturom destinacije jeste jedna od glavnih aktivnosti DMK, koja prati, ali i inicira aktivnosti u cilju unapređenja poslovanja. Stalna komunikacija sa DMO veoma je važna, jer su predstavnici DMK u kontaktu sa svojim partnerima/dobavljačima ili klijentima, koji možda nemaju direktan kontakt sa DMO – oni su katalizator informacija u oba smera.

⁷⁷ Marsh, N., Best practice in Destination management, Association of destination Management Executives, decembar 2011, str. 3

⁷⁸ Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015), član 3, tačka 15b

Kao kompanija, može imati dve funkcije: prodaju i organizaciju. Ljudi zaduženi za prodaju identifikuju potencijalne poslovne, definišu cene, koordiniraju sa dobavljačima za vreme inspekcije mesta. Oni koji su zaduženi za organizaciju pripremaju ugovore sa dobavljačima, izdaju i plaćaju fakture, i odgovorni su za nadzor nad radom programa i proizvodnju specijalnih događaja.⁷⁹ DMK poslovi su i kreativni direktor, menadžer događaja, turistički vodič i drugi.

Slika 5. Prikaz organizacione strukture DMK⁸⁰



Izvor: Best practice in Destination management, Nicole Marsh, Association of destination Management Executives, decembar 2011, strana 7

Govorili smo o marketinškim aktivnostima DMO, pa je interesantno pomenuti koje su to aktivnosti koje realizuje DMK. Vlasnici i njihovi direktori definišu marketing strategiju kompanije u skladu sa DMO marketinškom strategijom cele destinacije. U odnosu na tu strategiju priprema se marketing plan, kojim se definiše kako i gde će potrošiti predviđeni budžet. Analizom informacija koje dobijaju i samostalno prikupljaju donose odluke na kojim će tržištima nastupati.⁸¹

Instrumenti marketinškog miksa DMK povezani su sa aktivnostima DMO kao što su prezentacije na sajmovima i turističkim berzama, učestvovanje u izradi promotivnih materijala i dr. Za razliku od aktivnosti DMO koje predstavljaju celu destinaciju, DMK razvijaju sopstvene proizvode ili ih kreiraju po narudžbini klijenta. Distribucija proizvoda

⁷⁹Gillette, F., and GilletteM., Destination management companies: How they work, INTERNATIONAL SOCIETY OF MEETING PLANNERS, Str. 7

⁸⁰Marsh, N., Best practice in Destination management, Association of destination Management Executives, decebar 2011, str. 7

⁸¹Marsh, N., Best practice in Destination management, Association of destination Management Executives, decebar 2011, str. 16

(paket aranžmana, izleta i drugih proizvoda) organizovana je u vlastitoj poslovnici, komunikacijom na daljinu, pomoću elektronskih uređaja, saradnje sa trgovačkim putnicima i dr.⁸² Dobra internet prezentacije (sajt) kao kanal promocije, distribucije i prodaje važan je instrument za rad DMK, ipak, originalnost i kreativnost u odnosu na konkurenciju stvara najveću prednost na tržištu.

DMK moraju stalno da budu u toku sa trendovima i promenama na tržištu prodaje/kupovine, ali i da to svoje znanje prenose u cilju ukupne dobrobiti destinacije. Briga o lokalnoj zajednici, kao i okruženju, važna je za poslovanje, ne samo zbog učešća u zajedničkim naporima održivosti čime pokazuju da su pravi partneri, već zato što filozofija poslovanja kroz zaštitu životne okoline donosi prednost u animiranju sve većeg broja ljudi koji na to obraćaju pažnju i samo pod tim uslovima putuju, a novi poslovi podižu profit.

⁸²Željko Trezner, Distribucija ili prodaja turističkih paketa aranžmana, Zagreb 2008, str. 140 - 147

2. UPRAVLJANJE BEOGRADOM KAO TURISTIČKOM DESTINACIJOM

2.1. Evolucija razvoja Beograda kao turističke destinacije

Može se reći da je turizam u Beogradu postojao još od 1840. godine, što svedoče knjige i novinski tekstovi iz tog perioda. Veliki broj karavansaraja, mehana u vreme turske vladavine, a i posle, hotela i kafana u kojima su boravili, odmarali se i obedovali domaći i strani gosti, govori da Beograd ima kontinuitet u pružanju ovih usluga, što ga je u to vreme činilo turističkim mestom. Drumski, rečni, železnički i vazdušni saobraćaj koji su se razvijali i predstavljali preduslov za razvoj turizma, pratio je izgradnju hotela i utvrđivao poziciju Beograda u Evropi. Prvih decenija 19. veka iz Beča u Beograd stizalo se Dunavom, obično za mesec dana. Iz Beograda do Carigrada trebalo je takođe putovati oko mesec dana. Dunavom se putovalo šajkama i čamcima, ili kolima i peške pored Dunava.⁸³ Interesantno je to da su ove rute i način dolaska u Beograd i danas aktuelne, sa modernijim plovilima, biciklističkim stazama i dr. Treba dodati i to da su brojni događaji, kulturni i društveno-zabavni život, ambijentalne celine u gradu, činile destinaciju prepoznatljivom po dobroj atmosferi i ljubaznim ljudima.⁸⁴

Najstariji turistički vodič o Beogradu, izuzimajući nekoliko stranih publikacija u kojima se, između ostalih znamenitosti Orijenta, opisuje i srpska prestonica, napisan je 1896. godine.⁸⁵ Jedan od vodiča napisao je naš poznati pisac Miloš Crnjanski na francuskom jeziku.

Uredbom Kraljevine Jugoslavije o unapređenju turizma i *Pravilnikom o proglašenju turističkih mesta*, objavljenim 23. decembra 1936. godine, Beograd je zvanično proglašen turističkim mestom. Shodno tome, nastala je potreba za osnivanjem organizacije/institucije koja će se baviti razvojem i promocijom turizma. U radu na unapređenju beogradskog turizma aktivno su učestvovali Društvo za saobraćaj putnika *Putnik*, Trgovinska komora Beograda, Društvo za vazdušni saobraćaj *Aeropot* i *Beogradski sajam*. U to vreme Putnik je organizovao razgledanje grada automobilima, autobusima i fijakerima, šetnju Knez

⁸³Aleksić, V. (2006). *Turizam u Beogradu: građa za hroniku, 1840-1940*. Beograd: Turistička organizacija Beograda, str. 26.

⁸⁴Turizam u Beogradu, Građa za hroniku, Turistička organizacija Beograda 2006, str. 170

⁸⁵ Lazić, S., TURIZAM U BEOGRADU IZMEĐU DVA SVETSKA RATA kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda, Istorijski arhiv Beograda, Beograd 2015, str. 40

Mihailovom do Kalemegdana, kao i noćno razgledanje Beograda sa posetom kafanama sa nacionalnom muzikom.⁸⁶

U Beogradu je 1939. godine osnovano i Društvo za unapređenje turizma, skraćeno Beogradsko turističko društvo sa zadacima da se:⁸⁷

- bavi unapređenjem i razvojem turizma
- koordinacijom receptivnog turizma
- pripremom i štampom propagandnih prospekata, brošure i plakata
- organizacijom propagandno-informativne službe

Turistički savez Beograda (TSB) je osnovan 22. 05. 1953. godine. Beograd se tih godina, sa svojih 469.000 stanovnika, značajno razlikovao od današnjeg, ne samo po broju stanovnika, već i po izgledu grada. Po osnivanju Turističkog saveza Beograda saradnja sa Železničkim transportnim preduzećem Beograd bila je prvenstveno usmerena na uređenje Glavne železničke stanice i otvaranje prvog Turističkog informativnog centra na ovoj stanici.

Propagandna delatnost TSB podrazumevala je pripremu i štampu svih vrsta turističkih publikacija, snimanje filmova, kontakte s javnošću. Godine 1961. štampan je turistički vodič kroz Beograd, a kasnije i brojne razglednice, opšti prospekt, gastronomski vodič, plan grada, vodič o sportskoj ponudi i još mnogo drugih brošura.

Godine 1963. naša zemlja je dobila pravo da organizuje Evropsko prvenstvo u atletici, pa se javila potreba za informativnom i turističkom službom koja bi pomogla u organizaciji celog događaja. Počinje se sa značajnim razvojem grada, a samim tim i turizma, prvenstveno kroz organizaciju velikih skupova - kongresa, konferencija, šampionata. Povećava se broj turističkih agencija, organizuju se prvi kursevi za turističke vodiče, štampaju se informativno propagandni materijali. Sedamdesetih godina počelo se intenzivnije sa međugradskom turističkom saradnjom između gradova u zemlji i inostranstvu. Rim, Brisel, Sarajevo, Herceg Novi, Zagreb, Novi Sad, Skoplje bili su gradovi sa kojima je Beograd, posredstvom TSB, učvrstio odnose saradnje i razmene turista.⁸⁸ Tih godina radilo se na

⁸⁶Turizam u Beogradu, Građa za hroniku, Turistička organizacija Beograda 2006, str. 8.

⁸⁷ Aleksić, V., Beograd grad turizma – posvećenost koja znači trajanje, Turistička organizacija Beograda 2014, str. 12

⁸⁸Izveštaj o radu 1953 – 1963, Turistički savez Beograda, Beograd, 1963.

jedinstvenoj turističkoj ponudi Beograda (vikend u Beogradu), otvaranju novih, posebno sezonskih informativnih centara na ulazima u Grad, Aerodromu, Pristaništu. U turističko-informativnim centrima su radili informatori sa širokim obrazovanjem i znanjem najmanje dva svetska jezika. Godine 1976. izgrađen je Sava centar, u kome je takođe bio otvoren Turistički informativni centar TSB.

Godine 1978. porinut je prvi turistički brodić za razgledanje grada sa reka, a sredinom 80-ih Turistički informativni centar je bio u najprometnijoj i najatraktivnijoj Knez Mihailovoj ulici. TSB je svih tih godina učestvovao ili bio jedan od direktnih organizatora velikih kulturnih, privrednih, sportskih i drugih manifestacija koje su se održavale u Beogradu.

Radilo se i na unapređenju ambijentalnih celina kao što su Knez Mihailova ulica, Kalemegdan, Skadarlija, Topčider, Slavija, Terazije itd. Za potrebe prezentovanja turističke ponude Beograda TSB je bio prisutan na brojnim turističkim sajmovima u zemlji i inostranstvu: Berlin, Pariz, London, Moskva, Dubrovnik, Sarajevo, Izrael itd.

Godine 1995. od strane Skupštine grada Beograda osnovana je Turistička organizacija Beograd (TOB), koja nastavlja sa aktivnostima na razvoju i promociji Beograda kao turističke destinacije.⁸⁹ Kako bi značajnije doprinela razvoju nautičkog turizma u Beogradu, Turistička organizacija Beograda je 1997. kupila jedan od izletničkih brodova, koje je u turističkim centrima na Jadranskom moru posedovala turistička agencija PUTNIK. Avgusta 1997. kreće redovan program razgledanja *Beograda sa reka* brodićem *Beograd* u pratnji turističkog vodiča. Da bi se kod Beograđana stvorila svest o važnosti turizma, krajem devedesetih godina u organizaciji TOB, a o trošku Opštine Stari grad, obogaćeni su pešački programi razgledanja Grada uz objašnjenja na srpskom jeziku.⁹⁰

Rad u tim devedesetim godinama nije bio nimalo lak, ratno okruženje, ekonomske sankcije, bombardovanje i druge negativne stvari doprinele su da Beograd postane destinacija sa lošim imidžom i da broj stranih gostiju drastično opadne. Nastavak aktivnosti posle 2000. godine opisan je u delu rada koji se odnosi na aktivnosti Turističke organizacije Beograda.

⁸⁹ Arhiva Turističke organizacije Beograda, autor teksta za potrebe PR službe, Dejan Veselinov 2004.

⁹⁰ Aleksić, V., Beograd grad turizma – posvećenost koja znači trajanje, Turistička organizacija Beograda 2014, str. 91

2.2. Beograd kao turistička destinacija

Grad Beograd, glavni grad Republike Srbije, najveći kulturni i poslovni centar, turističko mesto prve kategorije, najznačajnija je domaća turistička destinacija u kojoj se ostvaruje konstantna stopa rasta turističkog prometa i prihoda od turizma, unapređuje kvalitet i raznovrsnost smeštajne ponude i turističkih proizvoda i koja postaje sve atraktivnija i interesantnija na turističkoj mapi Evrope i sveta. Sa svojih sedamnaest opština⁹¹ dobrim geografskim položajem, prirodnim atraktivnostima, kulturno-istorijskim nasleđem različitih epoha, najvećim brojem stranih i domaćih posetilaca i brojem noćenja, kao i raznovrsnom turističkom ponudom, Beograd svoju budućnost svakako vidi u daljem razvoju turizma kao prioritetne delatnosti. Sledeći viziju o razvojnim mogućnostima, prioritet daje procesima obnove i izgradnje gradske infrastrukture koja doprinosi doživljaju Beograda kao poželjne turističke destinacije. Kontinuirano se radi na rekonstrukciji, funkcionalnom i vizuelnom uređenju gradskih ulica i bulevara, ambijentalnih celina, podizanju nivoa kvaliteta gradskog prevoza, čistoći grada i uređenju zelenih površina, obezbeđenju dovoljno mesta i uvođenju reda u sistemu parkiranja, sanaciji mostova, rekonstrukciji gradskih saobraćajnica. Prirodni resursi Beograda: geografski položaj, reljef, klima, prirodna dobra, kao i znamenita mesta, spomenici, prostorno kulturno istorijske celine arheološka nalazišta, znamenite ulice, trgovi, parkovi, česme, kupališta vidkovci, šetališta, deo su urbanog identiteta grada is toga zaslužuju trajnu promociju.⁹²

Mora se napomenuti da je u Strategiji razvoja turizma Srbije (2007 – 2015.) naš glavni grad predstavljen kao klaster i da je taj pristup preuzet i u Strategiji razvoja turizma Beograda. Veći gradovi/opštinski centri u okviru klastera su i Sremska Mitrovica, Stara i Nova Pazova, Pančevo, Smederevo, Kovin, Požarevac, Bela Crkva i Golubac a dužina je zapad/istok 185 km, širina sever/jug 50 km ovog klastera. Površina teritorije koju je Strategija razvoja turizma definisala kao Klaster Beograda iznosio oko 9.250 km², a površina teritorije koja je tretirana Generalnim urbanističkim planom Beograda iznosi oko 776 km² (77.602 ha). Površina centralne zone u kojoj su usredsređeni najvredniji turistički resursi Beograda

⁹¹ Zvanična internet prezentacija Grada Beograda, Opštine u Beogradu, <http://www.beograd.rs/cms/view.php?id=1906>

⁹² Kategorizacija Beograda kao turističkog mesta, Javno urbanističko preduzeće Urbanistički zavod Beograda, Beograd 2010, str. 3

iznosi oko 32 km² (3.206 ha), što iznosi 4,12% od površine GUP-a, odnosno 1% od teritorije administrativnog područja, a tek 0,34% od definisane teritorije Klastera Beograda.⁹³

Definisanje Beograda kao turističke destinacije kroz klaster – prostornu geografsku celinu ima veliki potencijal i dobro je za sva buduća planiranja. Interesantno je da se najvredniji turistički resursi nalaze na 1% teritorije administrativnog područja grada i da u Beogradu postoji toliko potencijala i sadržaja koji se moraju razvijati i promovisati. Ukoliko pretpostavimo da se ovaj deo ponude nalazi u opštinama, Stari Grad, Vračar, Savski Venac, Zemun i Novi Beograd onda treba uzeti u obzir da na teritoriji grada postoji još 12 opština koje imaju veliki turistički potencijali, a poslednjih nekoliko godina neke od ovih opština pokazale su napredak u kreiranju infrastrukture i samog proizvoda koji može biti interesantan lokalnom stanovništvu, a u nekim slučajevima i međunarodnoj publici. Nesumnjivo je da svaka od ovih opština ima nepokretna kulturna dobra, manifestacije, turističke privrede objekte (smeštajne i ugostiteljske kapacitete) i dr. U sledećoj tabeli imamo prilike da vidimo na koji način je definisano i čija je odgovornost za razvoj i promociju turizma na nivou opštine. Osam opština nema definisano telo, ipak u tim opštinama postoji bar jedna osoba koja je zadužena za to pitanje ili se uključuje u projekte po potrebi, a u sledećoj tabeli može se videti prikaz stanja.

Tabela 8. Prikaz stanja upravljačkih struktura u beogradskim opštinama

Opština	Turistička org.	Drugi oblik organizacije		
Barajevo	NE			
Voždovac	NE			
Vračar	NE			
Grocka		Turističko društvo		
Zvezdara	NE			
Zemun	DA			
Lazarevac	DA			
Mladenovac	DA			
Novi Beograd	NE			
Obrenovac		Odeljenje za razvoj, investicije i društvene delatnosti		
Palilula	NE			
Rakovica		Odeljenje za ekologiju, zdravlje i turizam		
Savski venac		Klaster		

⁹³ Strategija razvoja turizma Beograda, Institut ekonomskih nauka (IEN) – Beograd, 2008, str. 68

Sopot	NE	
Stari grad	NE	
Surčin		JP za sport i rekreaciju
Čukarica		Sindikat pri opštini

Izvor: Turistička organizacija Beograda na osnovu sprovedene ankete 2013. godine

Određene opštine imaju bolju lokaciju (uži centar) i veći broj vrednih turističkih atrakcija, što utiče na posetu gostiju. Te opštine bi sigurno bile još uspešnije kada bi osnovale ili zadužile telo odgovorno za turizam. Od postojećih modela u opštinama postoje turističke organizacije, klasteri, javna preduzeća, turistička društva i dr. Svakako da su opštine koje su definisale telo za razvoj i promociju destinacije stvorile osnovne uslove za rad, one imaju internet prezentacije, informativno-propagandne materijale, programe razgledanja, manifestacije i dr., i lakše komuniciraju sa Turističkom organizacijom Beograda u cilju kreiranja zajedničke strategije i marketinških aktivnosti u Beogradu, Srbiji i celom svetu.

Kada govorimo o destinaciji važno je predstaviti aktivnosti Turističke organizacije Beograda kao javne službe grada Beograda zadužene za razvoj i promociju Beograda kao turističke destinacije. Turistička organizacija Beograda je u skladu sa tim aktivnostima u turističku ponudu uvrstila centar grada koji je bio prioritet, a zatim i ostale delove Beograda. Na ovaj način definisane su turističke atrakcije Beograda, a destinacija se razvijala u skladu sa razvojem svih ostalih elemenata. Najatraktivniji delovi grada za turiste i posetioce su Hram Svetog Save, Beogradska tvrđava, Trg Republike, Knez Mihailova ulica i Kosančićev venac, Skadarlija, Dorćol, Zemun – Gardoš, Ada Ciganlija, Dvorski kompleks, planina Avala, arheološko nalazište Vinča i reke Dunav i Sava.

Po broju dolazaka turista, ostvarenja prihoda i popularnosti Beograd kao turistička destinacije, trenutno se nalazi u fazi uključenja-učešća, sa velikim brojem individualnih poseta, ali i sve većeg broja grupa koji u Beograd dolaze turistički i provode od 2 do 5 dana. Po broju poseta i ostalim pokazateljima (izgradnja hotela, drugih investicija, avio kompanija i dr.) Beograd se nalazi u drugom delu ove faze i polako ulazi u fazu razvoja. Ovo je još jedan od pokazatelja da savremeni način definisanja destinacije i njenog upravljanja iziskuje i poređenje komparativne i konkurentske prednosti turističke destinacije u cilju odabira modela upravljanja destinacijom.

2.2.1. Saobraćajna infrastruktura Beograda

Značaj saobraćajnih faktora Beograda je danas uveliko determinisan njegovim geografskim položajem i strateškom politikom-orijentacijom cele zemlje ka Evropskoj Uniji.⁹⁴ Dugoročno posmatrano, Beograd bi mogao da postane jedna od presečnih tačaka mreže saobraćajnica, što bi značajno uticalo na poboljšanje privrednog i lokacijskog kvaliteta grada i šireg regiona. Saobraćaj kao privredna delatnost, a u okviru njega putnički saobraćaj, omogućuje prevoz turista od mesta njihovog stalnog boravka do turističkih mesta i nazad, kao i ostale prostorne promene mesta koje su vezane za turistička putovanja.⁹⁵

U ovom kontekstu posebnu ulogu imaju transevropske i panevropske transportne mreže (TENS I TINA), gde se očitio nazire interes Evropske Unije u pogledu saobraćajnog umrežavanja naše zemlje sa okruženjem. Koridor VII u dužini od 23.000 km - koji zajedno sa Rajnom i Majnom čini najvažniji vodeni put na kontinentu i Koridor X jedan od panevropskih saobraćajnih koridora koji se prostire od Austrije do Grčke i obuhvata kako železnički, dužine 2.528 km, tako i drumski koridor, 2.300km ukrštaju se kod Beograda, zbog čega prioritet predstavlja organizovanje multimodalnog čvora u metropolitenu Beograda sa centrom u Beogradu i punktovima u Pančevu i Smederevu.⁹⁶ Zahvaljujući ukrštanju dva od deset evropskih koridora (VII i X) sa kracima X1 i pravcem E-70, otvara se perspektiva povezivanja Beograda sa mrežom dunavskih i drugih evropskih metropola.

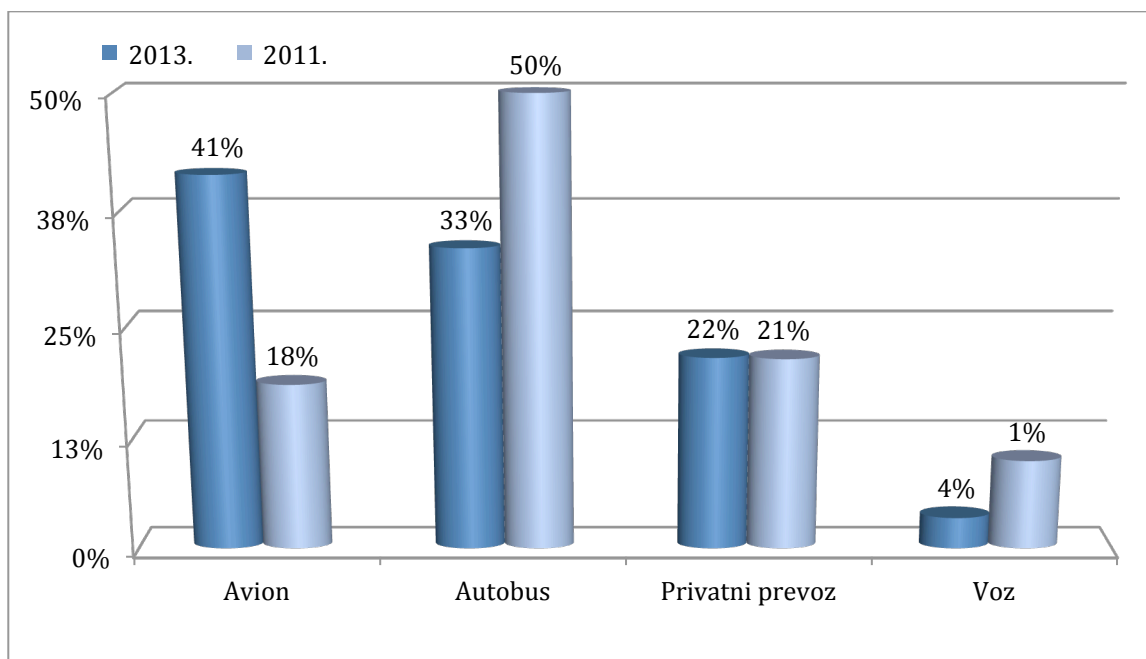
Razvoj infrastrukture i povezivanja sa drugim destinacijama od presudnog su značaja za razvoj turizma jedne destinacije. Beograd ima dobar strateški položaj, međutim da bi se iskoristio ukupni potencijal potrebno je razvijati sve vidove transporta i mogućnosti za dolazak u grad. U sledećoj tabeli nalaze se podaci vezano za način dolaska – vrstu prevoznog sredstva koji su gosti koristili za dolazak u Beograd, po anketi koju je sprovedla Turistička organizacija Beograda u saradnji sa Zavodom za statistiku i informatiku Grada Beograda u drugoj polovini 2013. godine na uzorku od 502 ispitanika, bez gostiju koji su došli brodom.

⁹⁴Strategija razvoja turizma Beograda, Institut ekonomskih nauka (IEN) – Beograd, 2008, str. 26

⁹⁵ Unković S, Ekonomika turizma, Savremena administracija a.d. Beograd 1995, str. 60

⁹⁶Ministarstvo za trgovinu i telekomunikacije, Rešenje za kategorizaciju Beograda kao turističkog mesta prve kategorije 17. decembra 2010, str. 3

Grafikon 1. Prevozna sredstva kojima su gosti koristili za dolazak u Beograd



Izvor: Istraživanje „Ocena turističke ponude Beograda”, Zavod za statistiku i informatiku i Turistička organizacija Beograda, decembar 2013.

Iz ove tabele možemo zaključiti da je najveći broj gostiju u Beograd došao avionom, pa zatim autobusom, automobilom i vozom. Struktura pokazuje da u odnosu na 2011. godinu skoro duplo više koristili avioprevoz, što je i logično, jer su se na tržištu pojavile i niskotarifne aviokompanije. Na drugom mestu nalaze se gosti koji su došli autobusom, a to možemo objasniti sve većim brojem grupa, koje organizovano dolaze iz okruženja, Evrope, ali i kao tranzitni gosti. To je pokazatelj koji govori da se Beograd nalazi u fazi uključenja-učešća u životnom ciklusu proizvoda, o čemu će kasnije biti više reči. Najmanji broj gostiju dolazi vozom i to je segment koji će morati da se razvija u budućnosti, o čemu će u delu Železničkog saobraćaja takođe biti više reči.

Aviosaobraćaj

Aviosaobraćaj ima veliki uticaj na broj dolazaka gostiju u destinaciji, kao i u samom donošenju odluke kada se bira destinacija. Direktna linija, blizina aerodroma, cena karte, kao i red letenja su faktori koji direktno utiču na odluku i često mogu biti inicijalni razlog za posetu destinaciji. Na teritoriji Beograda vazdušni saobraćaj odvija se preko međunarodnog aerodroma „Nikola Tesla” u Surčinu, udaljenog 18 km od centra grada. Takođe, u blizini aerodroma nalazi se Muzej vazduhoplovstva koji svojom atraktivnošću upotpunjuje sadržaje, a može čak biti i razlog za posetu Beogradu. U blizini grada nalazi se i vojni

aerodrom Batajnica, koji ima potencijal da postane aerodrome za niskobudžetne avio kompanije. Beogradski sportski aerodrom „Lisički jarak” se nalazi 16 km severno od centra grada sa dobrom saobraćajnom povezanošću. Ovaj aerodrom se već koristi za turistička razgledanja Beograda iz aviona i helikoptera.

Aerodrom „Nikola Tesla”

Aerodrom je počeo sa radom 28. aprila 1962. godine sa dobrom lokacijom na teritoriji Opštine Surčin udaljen samo 18 km od centra grada i 10 km od Novog Beograda, što daje veliku prednost u promociji destinacije, naročito kada se aplicira za organizaciju kongresa i poslovnih događaja. Aerodrom je u poslednjih deset godina godina modernizovan i opremljen savremenom tehnikom za prihvat aviona i putnika.

Statistički podaci iz 2015. godine govore da postoji porast broja letova i broja putnika. Iz ove tabele možemo da zaključimo da najveći broj putnika dolazi i odlazi iz Beograda tokom leta i početkom jeseni kada se u gradu organizuju veliki poslovni događaji.

Tabela 9. Avio operacije i broj putnika po mesecima na aerodromu Nikola Tesla u periodu 2014-2015.

	Avio-operacije			Broj putnika		
	2014.	2015.	Indeks %	2014.	2015.	Indeks %
Januar	4.150	4.505	109	270.784	308.381	114
Februar	3.701	3.924	106	232.065	264.813	114
Mart	4.209	4.479	106	282.447	315.283	112
April	4.663	4.724	101	368.171	381.401	104
Maj	4.987	5.016	101	383.773	406.121	106
Jun	5.602	5.541	99	451.324	461.490	102
Jul	6.047	6.025	100	539.823	564.629	105
Avgust	6.003	5.981	100	576.461	574.654	100
Septembar	5.516	5.424	98	485.383	491.656	101
Oktobar	4.908	4.870	99	406.757	401.542	99
Novembar	4.325	3.907	90	314.696	299.115	95
Decembar	4.584	4.111	90	326.893	307.079	94
Ukupno	58.695	58.507	100	4.638.577	4.776.164	103

Izvor: Aerodrom Nikola Tesla statistika za 2015. godinu

Direktne letove u redovnom saobraćaju sa Aerodroma Nikola Tesla obavljaju 22⁹⁷ avio-kompanije i povezuju Beograda sa celim svetom.

Nekoliko nisko tarifnih kompanija posluje u Srbiji i Beograd povezuju sa brojnim gradovima. Neke od njih su već godinama prisutne, a bilo je i primera kada su kompanije (Fly Niki) odustale i povukle se sa tržišta. Jedna od najkonkretnijih aktivnosti niskotarifnih kompanija odnosi se na ulazak kompanije Wizz Air na naše tržište, povezujući Beograd sa 12 gradova Evrope. Tu su i kompanije easyJet, Norwegian Air Shuttle, Pegasus Airlines i dr, koje su doprinele promociji Beograda, ali i konkurentnosti same destinacije, zbog niskih cena letova.

Tokom 2013. godine došlo je do revitalizacije nacionalne aviokompanije (Jat Airways), koja pod novim imenom Air Serbia od sada raspolaže novim avionima, novim destinacijama i novim partnerstvima, na putu da postane vodeći avioprevoznik u regionu.

Vlada Republike Srbije i nacionalne vazduhoplovne kompanije Ujedinjenih Arapskih Emirata i Republike Srbije, Etihad ervejz (*Etihad Airways*) i Jat ervejz (*Jat Airways*), potpisali su Ugovor o strateškom partnerstvu i preuzimanju 49 odsto udela u Jat erveju od strane Etihada.⁹⁸

U 2016. godini ova nacionalna aviokompanija direktno leti iz Beograda na preko trideset destinacija, sa flotom koja trenutno raspolaže sa 14 uskotrupnih (AIRBUS A 320, AIRBUS A 319, BOEING 737-300), i šest turboelisnih (ATR 72-500 i ATR 72-200) aviona, a nedavno je ponovo uveden let i do Njujorka. U junu 2016. godine delom flote postao je i AIRBUS A 330, a buduća flota raspolaže sa deset aviona A320neo nove generacije.⁹⁹

⁹⁷Zvanična internet stranica Aerodrom Nikola Tesla, Spisak avio-kompanija koje obavljaju letove u redovnom avio-saobraćaju, Aegean Airlines, Aeroflot, Air Cairo, Air Serbia, Alitalia, Austrian Airlines, Belavia, Easy Jet, Etihad Airways, Flydubai, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Montenegro Airlines, Norwegian Air Shuttle, Pegasus Airlines, Qatar Airways, Swiss, TAROM, Tunisair, Turkish Airlines, Wizz Air.
<http://www.beg.aero/lat/str./9851/redovan-saobracaj>

⁹⁸ Zvanična internet stranica Air Serbia, Vesti, <http://www.airserbia.com/sr-RS/korporativni/vesti/etihad-erfejz-jat-erfejz-i-vlada-republike-srbije-objavili-stratesko-partnerstvo-koje-ce-obezbediti-buducnost-srpske-nacionalne-aviokompanije>

⁹⁹ Zvanična internet stranica Air Serbia, Naša flota, <http://www.airserbia.com/sr-RS/nasa-flota>

Međunarodno rečno putničko pristanište „Luka Beograd”

Beograd u okviru strategije razvoja turizma poseban oslonac i način promocije vidi u razvoju i afirmaciji nautičkog turizma. Veliki brodovi dovoze turiste koji su najčešće iz Nemačke, Kanade, SAD, Velike Britanije, Austrije, Francuske, Italije i Skandinavije i koji prilikom posete kroz autobusko razgledanje grada i zaustavljanje na nekoliko lokacija uz pratnju vodiča imaju priliku da se upoznaju sa najznačajnijim turističkim atrakcijama.

Promet stranih gostiju u pristaništima za januar – decembar 2015. iznosio je ukupno 64.468 gostiju sa 501 pristajanjem.¹⁰⁰

Međunarodno putničko pristanište Luke Beograd ima izuzetan položaj na desnoj obali reke Save gde se ukrštaju putevi Koridora 7 i kopnenog Koridora 10, i čini ga veoma važnim za međunarodni saobraćaj i transport. Pristanište je tehnički i tehnološki unapređeno i postalo je jedno od najmodernijih objekata ovog tipa na Dunavu ispunjavajući sve evropske standarde i pružajući usluge na najvišem nivou.¹⁰¹

Železnički saobraćaj

Putovanje vozom može da bude veoma interesantno i poznato je da određeni broj turista koristi samo ovaj vid transporta. Najveći broj turista koji vozom dolazi u Beograda su mladi ljudi (eng. *backpackers*) koji na svom putovanju kroz Evropu Beograd planiraju kao nezaobilaznu stanicu. U mesecu decembru poslednjih nekoliko godina u Beograda uoči proslave Nove godine organizovano dođe nekoliko hiljada gostiju iz Slovenije vozom.¹⁰² Takođe, veliki je broj zaljubljenika u vozove, železničke stanice i muzeje u kojima se nalaze razni eksponati i to je jedna od ciljnih grupa i potencijalnih gostiju.

Gradska uprava intenzivno radi na razvoju i popularisanju Gradske železnice, po fazama na najfrekventnijem delu pruge na pravcu Beograd centar – Vukov spomenik – Pančevački most i dalje u pravcu Zemuna i Batajnice, Rakovice, Resnika, Mladenovca, Lazarevca i Umčara.

¹⁰⁰ Zavod za statistiku i informatiku Grada Beograd, promet stranih gostiju u pristaništima januar – decembar 2015.

¹⁰¹ Internet prezentacija „Luka Beograd” <http://www.lukabeograd.com/PutnickoPristaniste/OPristanistu.html>

¹⁰² Internet stranica b92, Slovci u Beogradu za Novu godinu, 2010. http://www.b92.net/putovanja/vesti.php?nav_id=479143

Glavni putnički terminal u međunarodnom i međugradskom domaćem saobraćaju čine železnička stanica "Beograd" (stara stanica) čija je lokacija blizu najužeg centra.

Nakon 40 godina svečano je obeležen završetak prve faze izgradnje buduće glavne železničke stanice Beograd centar (Prokop) u 2016. godini. Izgradnjom kreiraju se uslovi za oslobađanje prostora Savskog amfiteatra. Takođe, kao jedna od glavnih strateških ulaganje u modernizaciju železnice je i investicija u izgradnju pruge Beograd – Budimpešta dužine na trasi Koridora 10 između oko 350 kilometara, od čega je 184 km na teritoriji Srbije i 166 km na teritoriji Mađarske. Srbija će projekat modernizacije pruge realizovati u saradnji sa Kinom, a vrednost projekta je oko milijardu evra. Brzina vozova od 120km/h u naseljenim mestima i oko 200 km/h van njih omogućiće skraćanje putovanja sa osam na tri sata.¹⁰³ Ovo će sigurno uticati na povećanje broja turista koji dolaze u našu zemlju i Beograd.

Informacije na sajtu govore da postoje linije do većine velikih gradova u Srbiji i Crnoj Gori, a postoje i međunarodne linije do Skoplja, Soluna, Temišvara, Bukurešta, Sofije, Istanbula, Zagreba, Ljubljane, Minhena, Beča, Budimpešte. Turistička organizacija Beograda ima turistički informativni centar u okviru železničke stanice „Beograd”. Sa ovog punkta, moguće je konstantno usmeravati turiste i prodavati karte za razne programe i posete na ovu temu, između ostalog i do Železničkog muzeja kao i do turističkih programa u kojima su vozovi prevozno sredstvo, ali i atrakcija. Železnice Srbije” raspolažu i sa dva voza „Romantika” i „Plavi voz” koji se danas koriste u turističke svrhe i u koncipiranju programa programa posete gradovima u Srbiji.¹⁰⁴ U Beogradu postoji i Železnički muzej koji sadrži galeriju, biblioteku i arhiv, kao i razne modele, objekte, predmete vezane za istorijat železnice u Srbiji.

Drumski saobraćaj

Međunarodni i međugradski autobuski saobraćaj odvija se preko autobuske stanica BAS u užem jezgru grada, neposredno uz železničku stanicu "Beograd" (Stara stanica). Mrežom autobuskih linija BAS je sa prosečnih 700 polazaka dnevno i isto toliko dolazaka, povezan sa oko 1.200 mesta u svim delovima Srbije i sa oko 300 mesta u 19 evropskih zemalja.

¹⁰³ Zvanična internet prezentacija Železnice Srbije, decembar 2015.

http://www.zeleznicesrbije.com/system/sr-latin/home/newsplus/viewsingle/_params/newsplus_news_id/68831.html

¹⁰⁴ Zvanična internet prezentacija Železnice Srbije, Red vožnje i cene putovanja,

http://www.zeleznicesrbije.com/active/sr-latin/home/glavna_navigacija/prezentacije/sarganska_osmica/red_voznje_sarganske_osmice.html

Sa prigradske stanice SP „Lasta”, koja se nalazi u neposrednoj blizini BAS, svakodnevno se odvija prijem i otprema autobusa i putnika do 249 mesta u Srbiji i do 139 mesta u 15 evropskih zemalja.¹⁰⁵ Zbog prostornih ograničenja lokacije na kojoj se nalazi, kao i u cilju podizanja standarda usluge predviđeno je izmeštanje na novu lokaciju na Novom Beogradu.

Sve je veći broj dolazaka stranih gostiju u Beograd autobusom i to potvrđuje povećana frekventnost dolazaka na sedam turističkih stajališta za zaustavljanje turističkih autobusa.

Mesta za zaustavljanje i parkiranje turističkih autobusa se određuju prema nazivima ulica u kojima se nalaze. U skladu sa saobraćajno-tehničkim uslovima utvrđuje se dozvoljeno vreme za zaustavljanje i parkiranje i to:¹⁰⁶

- Bulevar kralja Aleksandra (u zoni Pionirskog parka) 180 min.,
- Karađorđeva (u zoni Pristaništa) 3 min.,
- Studentski trg 120 min.,
- Skerlićeva (kod hrama Svetog Save) 180 min.,
- Bulevar kneza Aleksandra Karađorđevića (kod Muzeja 25. maj) - Kej oslobođenja u Zemunu (kod ulice Stevana Markovića) 180 min.,
- Strahinjića Bana (kod Skadarske) 3 min.,
- Ušće (kod Bul. M. Pupina) 120 min.,
- Uzun Mirkova (kod Kralja Petra) 3 min.

Kako se Beograd turistički razvijao povećao se i broj turističkih atrakcija, tako da je potrebno revidirati i povećati broj mesta za zaustavljanje, a naročito za parkiranje u užem jezgru grada. Gosti koji dolaze brodom u destinaciji isključivo koriste prevoz autobusom, jer pripadaju starijoj polulaciji koja se teže kreće i moraju biti iskrcani blizu atrakcija.

2.2.2. Dostignuti stepen razvoja turističko-ugostiteljske privrede Beograda

Ugostiteljstvo kao uslužna privredna delatnost deo je poslova i organizacija koje su

¹⁰⁵ Zvanična internet prezentacija Beogradske autobuske stanice, <http://www.bas.rs>

¹⁰⁶ Rešenje o određivanju mesta za zaustavljanje i prkiranje turističkih autobusa na teritoriji Grada Beograda, "Službeni list grada Beograda", br. 25/2010

uključene u stvaranje i korišćenje turističkog proizvoda. Ugostiteljstvo ima misiju da dugoročno zadovoljava društvene potrebe u smeštaju, ishrani i piću, primenom posebne tehnike hotelijerskog odnosno restoranskog poslovanja.¹⁰⁷ Ono ujedinjuje u sebi grupe poslova proizvodnog, trgovinskog, organizacionog, rekreativnog i zdravstvenog karaktera. Prema vrsti ugostiteljskih usluga koje pretežno pružaju i tehničkim mogućnostima i načinu usluživanja, ugostiteljske jedinice se razvrstavaju u hotele, motele, restorane, kafane i dr.¹⁰⁸

Promet u ugostiteljstvu čini smeštaj, hrana, piće, kao i prevoz gostiju i prtljaga, uslužne zanatske delatnosti, prodaja duvana, predmeta za uspomenu, novina i dr. U vrednost izvršenih usluga uključen je i porez. Interesantno je pogledati u sledećoj tabeli promet ugostiteljskih usluga u Beogradu, jer dobar deo se odnosi na potrošnju turista.

Tabela 10. Promet ugostiteljskih usluga u Beogradu od 2011.do 2014. godine
Promet u hiljadama dinara

God.	Ukupno	Piće	Hrana	Noćenja	Ostalo
2011.	22.499.457	5.784.610	10.411.164	5.492.420	811.263
2012.	24.093.753	5.686.390	11.148.891	6.378.252	880.220
2013.	25.687.429	5.937.080	11.586.898	7.207.532	955.919
2014.	25.691.805	5.909.115	11.561.312	7.450.623	770.755

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku Grada Beograda, Statistički godišnjak Beograda¹⁰⁹, Beograd 2015, strana 300

U sledećoj tabeli možemo pogledati indeks potrošačkih cena usluga u Beogradu. Cene su važan segmet u donošenju odluka za putovanje, pa je interesantno pogledati i te podatke po godinama.

Tabela 11. Indeks potrošačkih cena u Beogradu 2014. godina

Godina	2011.	2012.	2013.	2014.
Ukupno	111,2	108,5	108,6	103,2
Hrana i bez. pića	113,1	108,4	108,6	103,2
Odeća i obuća	102,3	108,0	109,9	104,4
Transport	112,3	110,4	104,1	100,9
Rekreacija i kultura	103,8	107,8	106,9	106,1
Restorani i hoteli	110,5	105,6	111,9	105,6
Alkoholna pića i duvan	115,3	112,4	117,8	110,2
Ostala roba i usluge	109,9	110,9	107,2	102,3

Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama, Indeks potrošačkih cena Beograd, 2015. godina, strana 13¹¹⁰

¹⁰⁷ Bakić O, Nikolić M, Bakić M, Osnove turizma sa osnovama ugostiteljstva, Beograd 1999, str. 167

¹⁰⁸ Zavod za informatiku i statistiku Grada Beograda, Statistički godišnjak Beograda, Beograd 2015, str. 299

¹⁰⁹ https://zis.beograd.gov.rs/images/ZIS/Files/Godisnjak/G_2014S.pdf

Iz ove tabele može se zaključiti da je do najmanjeg rasta cena došlo u 2014. godini, i da je prosečan rast cena restoranskih i hotelskih usluga 8,4%. Najmanji rast cena ovih usluga bio je takođe u 2014. godini, što je uticalo i na jednak nivo cena turističkih paketa u odnosu na prethodne godine.

Po statističkim podacima ukupan broj zaposlenih u 2014. godini u svim sektorima delatnosti iznosio je 322.077, a delatnosti usluge smeštaja i ishrane 5.179, umetnost, zabava i rekreacija 7.187, a u ostalim uslugama iznosio je 1.461.¹¹¹ Ovde napominjemo da statistička analiza nije uzimala u obzir zaposlene u malim preduzećima (do 50 zaposlenih), a najveći broj turističkih agencija, proizvođača i prodavaca suvenira i drugih preduzeća koji se bave pružanjem usluga i proizvodnjom upravo nema više od 50 zaposlenih. Zaključujemo iz ovih analiza da bi broj zaposlenih u turizmu bio daleko veći. Pomenuli smo trgovinu, interesantno je prikazati i broj tržnih centara i prodavnica u trgovini na malo koje imaju važnu ulogu jer ukupna turistička potrošnja turistia zavisi od ove ponude.

Tabela 12. Trgovina na malo u Beoradu

Godina	2001.	2005.	2011.	2012.	2013.	2014.
Tržni centri	20	25	37	39	40	40
Prodavnice u trg. na malo	26.288	24.629	24.328	22.385	22.223	22.062
Zaposleni	70.135	80.858	80.313	73.899	70.268	66.815
Br. sta. na jednu prodavnicu	63	67	67	73	74	77
Pijace	30	44	49	49	50	50

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama, Beograd, 2015. godina, strana 17¹¹²

Svaki činilac turističke privrede u gradu Beogradu je izuzetno značajan za razvoj grada kao turističke destinacije. S tim u vezi, Turističkoj organizaciji Beograda je prioritet stalna komunikacija, koordinacija i saradnja sa svim subjektima (saobraćaj, ugostiteljstvo, smeštajni kapaciteti, turističke agencije, trgovine). Saradnja TOB sa Privrednom komorom Beograda i Srbije je na veoma važna - započeti su razgovori na nekoliko tema (uvođenje GPRS u taksi vozila, kako bi se poboljšao kvalitet prevoza gostiju, zatim pravljenje zajedničkih paketa sa nekim od bivših republika Jugoslavije, prema dalekim destinacijama, poput Amerike, Australije, Kine, Japana), koje bi po realizaciji, podigle nivo glavnog grada kao turističke destinacije.

¹¹⁰https://zis.beograd.gov.rs/images/ZIS/Files/Publikacije/BU_S_2015.pdf

¹¹¹Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama, Broj zaposlenih po sektorima deltnosti, 2015, str. 10

¹¹²https://zis.beograd.gov.rs/images/ZIS/Files/Publikacije/BU_S_2015.pdf

2.2.3. Smeštajni kapaciteti

Hotelijerstvo je skup više privrednih hotelskih subjekata, osnova na kojoj se gradi turistička aktivnost. Hotelijerstvo možemo podeliti na:¹¹³

- hotelijerstvo u širem smislu (na osnovu zvanične statistike čine ga hoteli, moteli, garni hoteli, apart hotel i pansioni)
- hotelijerstvo u užem smislu (ovde se podrazumevaju samo hoteli kao vrsta proizvodne delatnosti)

U Srbiji je Zakonom o turizmu definisano da pema vrsti ugostiteljskih usluga koje se u objektu pružaju, ugostiteljski objekti mogu biti:¹¹⁴

- 1) ugostiteljski objekat za smeštaj;
- 2) ugostiteljski objekat za ishranu i piće.

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, pansion, hostel, prenočište, odmaralište, kuća, apartman, soba, seosko turističko domaćinstvo, lovačka vila, kuća ili koliba i drugi objekti za pružanje usluga smeštaja). Izmenama i dopunama ovog Zakona u objekte za smeštaj unet je i termin hostel, koji nije bio definisan u prošlosti. Posebnu pažnju treba posvetiti tipovima smeštajnih objekata – hotela koji generišu najveći prihod, imaju najveći broj zaposlenih i utiču na atraktivnost destinacije. Tipovi hotela mogu biti različiti od lokacije nakojoj se nalaze, prema vrsti poseta, blizini centra grada, veličini, a mogu se posmatrati i u odnosu na vlasničku i menadžersku strukturu.

Turistička infrastruktura Beograda čine raznovrsni smeštajni kapaciteti. Izgrađeni su novi hoteli i renovirani pojedini objekti, tako da Beograd ima 88 hotela, više od 100 hostela, a sve je više objekata i u prigradskom području koje postaje sve atraktivnije za posete. Intenzivno se radi na procesu kategorizacije privatnog smeštaja (kuća za odmor, stanova,

¹¹³ Genov, G., Menadžment hotelskih preduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd 2013, str. 17

¹¹⁴ Zakon o turizmu Republike Srbije, Vrste ugostiteljskih objekata, Član 67, (*"Sl. glasnik RS"*, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015)

soba za iznajmljivanje, apartmana, pansiona) i podsticanju ovog vida smeštajne ponude Beograda, koja broji preko hiljadu ležajeva.¹¹⁵

Tabela 13. Broj smeštajnih kapaciteta u hotelima 2014.

Hoteli / kategorija	Broj hotela	Broj apartmana	Broj soba	Broj kreveta
Pet zvezdica	5	82	988	1.501
Četiri zvezdice	27	170	1.539	2.499
Tri zvezdice	19	74	1.467	2.424
Dve zvezdice	11	21	671	1.154
Ukupno	62	347	4.665	7.578

Izvor: Turistička organizacija Beograda, 2014. godina

Uočljivo je značajno povećanje otvorenih hotela u 2015. godini u poređenju sa prethodnom godinom, čemu je sigurno doprineo i porast dolaska posetilaca u Beograd.

Tabela 14. Broj smeštajnih kapaciteta u hotelima 2015-2016.godina

Hoteli / kategorija	Broj hotela	Broj apart.	Broj soba	Broj kreveta
Pet zvezdica	3	66	539	879
Četiri zvezdice	44	284	3.001	4.879
Tri zvezdice	29	104	1.546	2.566
Dve i jedna zvezdica	12	27	843	1.583
Ukupno	88	481	5.929	9.907

Izvor: Turistička organizacija Beograda, 2016. godina

Uvidom u bazu podataka Turističke organizacije Beograda, najveći broj hotela u Beogradu je četvrte kategorije (prosečan broj soba 68), zatim treće kategorije (prosečan broj soba 51), druge i prve (prosečan broj soba 64), a na kraju pete kategorije (prosečan broj soba 180). Po tipovima hotela možemo zaključiti da u gradu posluju uglavnom srednji i manji hoteli, a da je broj hotela pete kategorije nizak u odnosu na druge kategorije. Najveći broj izgrađenih hotela u Beogradu je sa tri i četiri zvezdice. Inače, poređenja radi u Beogradu je u poslednjih devet godina izgrađeno u proseku 4 hotela godišnje. U sledećoj tabeli nalazi se podaci o broju hotela u Beogradu za određeni period:

¹¹⁵ Turistička organizacija Beograda, podaci za 2016.

Tabela 15. Broj hotela u Beogradu u periodu od 2008 – 2016. godine

Godina	Broj hotela
2008.	47
2009.	49
2010.	52
2011.	53
2012.	58
2013.	61
2014.	62
2015.	86
2016.	88

Izvor. Turistička organizacija Beograda, podaci za 2016.

Investicijama u hotelsku industriju je od 2008. godine skoro udvostručen broj hotela u Beogradu. Predviđanja dokumenta „Strategije razvoja turizma Beograda” se polako ostvaruju. U periodu do 2018. godine trebalo bi računati sa značajnijim poboljšanjem obima i strukture smeštajne ponude grada i to za oko 10.000 novih ležaja. Ovo bi obuhvatilo pre svega izgradnju, a potom i obimnije rekonstrukcije i adaptacije smeštajnih objekata (hotela, motela, hostela, privatnih i drugih kategorizovanih kapaciteta). Realno je da od tog broja u novoj smeštajnoj ponudi oko 50% budu hotelski objekti, kapaciteta od oko 5.000 ležaja, tj. oko 4.000 soba. To znači da bi Beograd u ciljnoj godini raspolagao sa oko 18.000 ukupnih ležajeva, od čega bi skoro 12.000 bilo u hotelima. Samo novi ležajevi, na bazi realno pretpostavljene prosečne popunjenosti od oko 60%, procenjene cene noćenja sa doručkom i drugim pretpostavljenim elementima, doneli bi prihod u ciljnoj godini jednak onom koji je 2007. godine ostvaren u inostranom turizmu Beograda (približno oko 350 miliona dolara).¹¹⁶ Novi hotelski smeštajni kapaciteti povećaće konkurentnost u destinaciji, što će uticati na smanjenje cena, i uspostavljanja boljeg kvaliteta usluga u hotelima, kao i unapređenju bolje saradnje i povezivanju državnih institucija za promociju turizma na regionalnom i lokalnom nivou sa privredom.

Najveći broj hotela pozicioniran na opštinama Stari grad (20 hotela), Novi Beograd (12 hotela) i Zemun (10 hotela), u određenim opštinama uopšte nema ovog vida smeštaja (to su uglavnom opštine koje su udaljene od centra grada i privatan smeštaj je češći oblik smeštaja) U prilogu je tabela sa svim opštinama u Beogradu i brojem hotela.

¹¹⁶ Institut ekonomskih nauka (IEN) – BEOGRAD, Strategija razvoja turizma Beograda, Beograd 2008, str. 249 i 250

Tabela 16. Broj hotela u opštinama na teritoriji Beograda

Opština	Broj hotela
Barajevo	1
Voždovac	6
Vračar	6
Grocka	
Zvezdara	3
Zemun	11
Lazarevac	
Mladenovac	1
Novi Beograd	12
Obrenovac	
Palilula	9
Rakovica	4
Savski venac	9
Sopot	1
Stari grad	23
Surčin	
Čukarica	2

Izvor: Turistička organizacija Beograda, Smeštajni kapaciteti u Beogradu, Beograd 2016.

U 2016. godini predviđena je izgradnja još 3 ili 4 nova hotela, što će Beogradu obezbediti ukupno preko 10.000 kreveta. Ovo povećanje je veoma važno u delu kongresnog turizma i mogućnosti za organizaciju većih događaja.

Pored hotela poslednjih godina veoma popularan vid smeštaja u Beogradu su hosteli i kategorizovan privatan smeštaj. Ovaj tip smeštaja je doživeo najveću ekspanziju poslednjih deset godina, pretpostavljamo kao odgovor na tražnju manje platežnih gostiju, kao i potrebu za dodatnim kapacitetima za vreme organizacije događaja u Beogradu. U sledećoj tabeli nalazi se podaci o broju jedinica, soba i kreveta ove vrste smeštaja u Beogradu:

Tabela 17. Broj smeštajnih kapaciteta - privatan smeštaj stanje iz 2015.

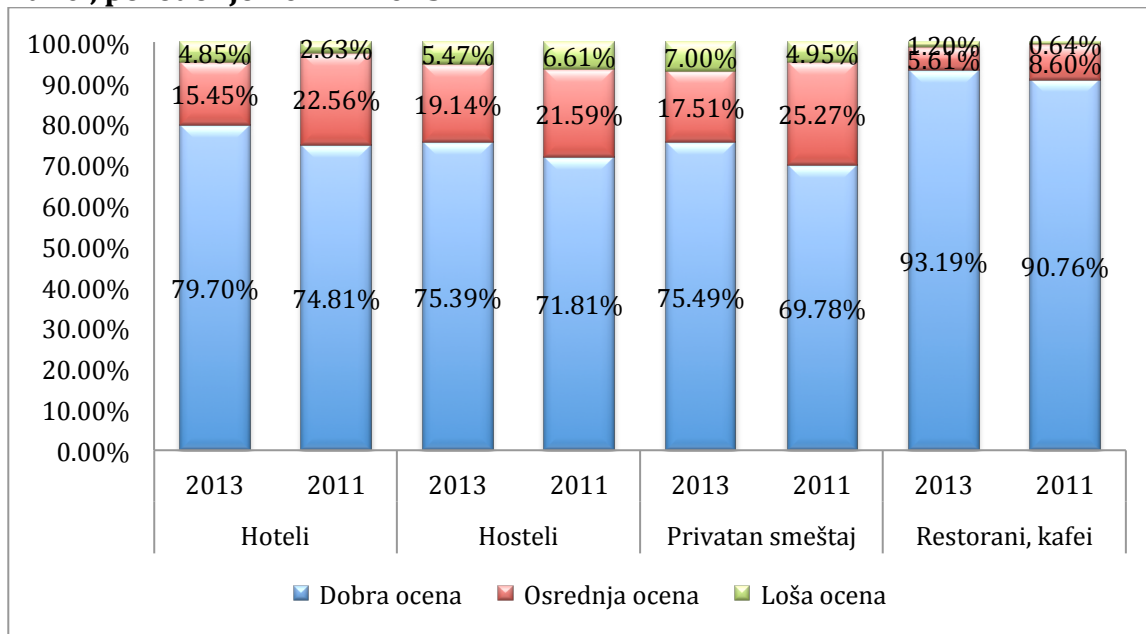
Tip smeštaja	Broj jedinica	Broj soba	Broj kreveta
Hosteli	85	851	3404
Privatan smeštaj	545		1177
Ukupno	630		3521

Izvor: Turistička organizacija Beograda, 2015. godina

Kada govorimo o turističkoj privredi Beograda interesantno je prezentovati rezultate istraživanja koje je sprovedeno 2013. godine. Istaživanje je sprovedeno i u 2011. godini u

cilju sagledavanja stavova, opažanja i opštih utisaka stranih turista u Beogradu kako bi se planirale i unapredile dalje aktivnosti razvoja i promocije turističke ponuda Beograda.

Grafikon 2. Ocena privrednih subjekata: hoteli, hosteli, privatan smeštaj, restorani i kafići, poređenje 2011 – 2013.



Izvor: Istraživanje „Ocena turističke ponude Beograda”, Zavod za statistiku i informatiku i Turistička organizacija Beograda, decembar 2013.

Kao i 2011. godine ovaj segment integrisanog turističkog proizvoda ocenjen je najvišim ocenama. Možemo zaključiti da postoji blagi porast dobrih ocena u odnosu na usluge u hotelima i hostelima i nešto manji u privatnom smeštaju. Ugostiteljski objekti su ocenjeni najvišim ocenama, što pokazuje visok nivo kvaliteta hrane i usluge. Ovaj pokazatelj daje pravo da se osmisli i realizuje posebna kampanja promocije gastronomske ponude u Beogradu.

2.2.4. Turoperatori i turističke agencije koje posluju u Republici Srbiji

Savremeno tržište karakteriše delovanje velikog broja turističkih agencija. Specifičnost pojedinih tržišta i različiti uslovi poslovanja uticali su na proces diferenciranja među turističkim agencijama u zavisnosti od sadržaja poslova kojim se bave, načina na koji su

organizovane, veličine i ukupnog turističkog uticaja, kao i drugih obeležja. To ukazuje na postojanje različitih kriterijuma prema kojima se može izvršiti njihova podela na:¹¹⁷

- Turističke agencije pretežno emitivnog (inicijativnog) karaktera,
- Turističke agencije pretežno receptivnog karaktera i
- Turističke agencije kombinovanog, mešovitog karaktera (emitivno receptivnog).

Za temu ovog rada najinteresantnije su druga i treća vrsta turističkih agencija, jer one direktno utiču na dovođenje gostiju u destinaciju, a naročito turističke agencije pretežno receptivnog karaktera.

Nacionalna asocijacija turističkih agencija Srbije (YUTA), koja broji 400 članova posebnu pažnju posvećuje unapređenju rada i kvaliteta poslovanja turističkih agencija i zaštiti potrošača turističkih usluga.¹¹⁸ Najveći broj ovih agencija nalazi se u velikim gradovima, gde Beograd zauzima glavno mesto.

Kada govorimo o receptivnom turizmu, prema podacima sa sajta YUTA-e, po karakteru poslova koje obavljaju na tržištu od preko sto turističkih agencija koji su se registrovale da rade receptivu, negde preko šezdest ima prijavljeno sedište u Beogradu i pretpostavljamo da im je jedan od glavnih proizvoda glavni grad.

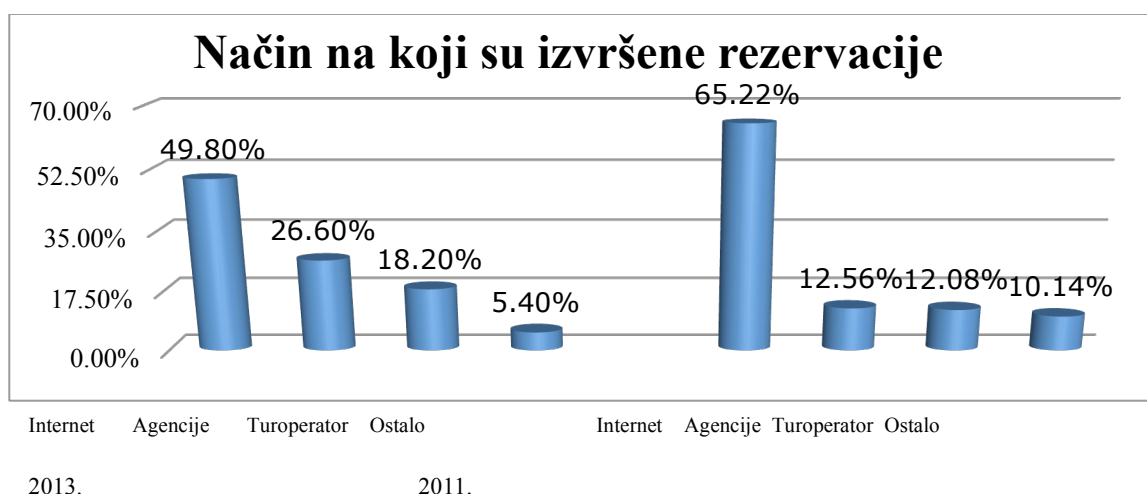
Najčešće su to agencije kombinovanog tipa koje se bave emitivnim i receptivnim poslovima, naročito ovim prvim – to je osnova poslovanja, a „receptiva” se radi sporadično u zavisnosti od upita ili trenutno raspoloživih finansijskih sredstava koja se mogu uložiti u dovođenje gostiju. Ove agencije po principu tržišne usmerenosti orijentisane su kao nacionalne - na teritoriju cele zemlje, ali realno je da se obim poslovanja uglavnom odnosi na regionalni nivo. Interesantno je da je za razliku od turističkih agencija na području Mediterana koje su prvo razvile receptivno poslovanje, naše domaće agencije su svoje uporište pronašle u emitivnim poslovima. Ovu situaciju možemo pripisati društveno – ekonomskom, kao i političkom stanju tokom devedesetih, kada nije bilo toliko interesovanja za dolazak u Beograd i Srbiju. Takođe, tokom postojanja Jugoslavije, najveći deo receptivnih poslova obavljali su veliki turoperator kao što su Kompas, Jugoturs, Geneks, Putnik i dr. Oni su imali podršku države i diverzifikovan proizvod na teritoriji cele Jugoslavije.

¹¹⁷ Spasić V., Poslovanje turističkih agencija, Visoka turistička škola strukovnih studija –Beograd, 2010, str. 2

¹¹⁸ Oficijelna stranica YUTA –e, O nama, <http://www.yuta.rs/sr/yuta/dobrodosli.asp>

Što se tiče samog proizvoda – usluga koji se nude na tržištu uglavnom su to usluge rezervacije smeštaja, prevoza, ugostiteljskih usluga, kao i programa razgledanja grada. Neke od agencija organizuju izlete, ali i redovne programe, u svakom slučaju oseća se potreba za novim kreativnim programima koji na pravi način predstavljaju Beograd, kao što su ture „Kanu avanture na Savi i Dunavu”, „Podzemni Beograd”, razgledanje Beograda vespom i mnoge druge, koje svojom originalnošću privlače strane, ali i domaće goste. Neke od agencija svoje poslovanje usredsredile su samo na organizaciju razgledanja grada, a takođe postoje dva transportna preduzeća koja organizuju razgledanje Beograda otvorenim autobusom, a koja u okviru svog sistema imaju turističke agencije. Ipak, ovde je potrebno prikazati šta je pokazalo istraživanje koje smo već pomenuli.

Grafikon 3. Način rezervacije smeštaja u Beogradu



Izvor: Istraživanje „Ocena turističke ponude Beograda”, Zavod za statistiku i informatiku i Turistička organizacija Beograda, Decembar 2013, Slajd 11

Iz ovog grafikona vidimo da je broj rezervacija u hotelima preko turističkih agencija duplo veći u 2013. godini u odnosu na 2011. godinu, što ponovo potvrđuje da u Beogradu gosti borave organizovano. Ako saberemo broj onih koji su došli posredstvom turističke agencije i turoperatora, što u principu može da bude isto, onda je broj gostiju koji su uradili rezervaciju preko agenta skoro isti kao i onih koji su to uradili putem interneta.

Rad receptivnih agencije i njihovo interesovanje može se posmatrati i iz projekta „Gradski turizam City break” koji je pokrenula Turistička organizacija Beograda, o kojem će biti više

reči u nastavku, jer je za ovaj projekat vezano više od 20 receptivnih agencija.¹¹⁹ U sledećoj tabeli prikazani su podaci o broju turista i ostvarenih noćenja posredstvom agencija.

Tabela 18. Strani turisti u Srbiji posredstvom beogradskih turističkih agencija, prema zemljama porekla

Zemlje/Godina	Turisti		Noćenja	
	2013.	2014.	2013.	2014.
Ukupno	14.485	16.784	37.343	35.295
Austrija	168	3096	409	3192
BIH	521	709	1821	3091
Bugarska	326	349	836	1941
Crna Gora	751	623	3612	3018
Češka republika	782	44	1575	166
Francuska	135	368	477	731
Grčka	749	1571	1894	2204
Italija	1058	635	2455	1562
Mađarska	141	91	366	297
Makedonija	204	224	429	1139
Nemačka	249	585	982	1781
Poljska	36	504	111	761
Rumunija	86	1016	272	1308
Ruska fed.	2071	216	3329	596
Slovačka	24	4	73	14
Slovenija	1719	963	4247	2567
Turska	850	1444	2312	4027
Ujedinjeno kralj.	236	176	665	265
Švedska	103	305	253	434
Španija	94	281	286	783
Ostale evr.	2709	1516	7123	2265
SAD	395	503	1736	792
Kanada	13	63	47	91
Osta. vanevro. zemlj.	1065	1498	2007	2271

Izvor: Zavod za statistiku i informatiku Grada beograda, Statistički godišnjak Beograda, Ugostiteljstvo i turizam, Beograd 2015., strana 304

Najveći broj gostiju dolazi sa tržišta Austrije, Grčke, Turske i Rumunije, dok su najveći broj noćenja ostavili gosti iz Turske, Crne Gore, Austrije i BIH.

¹¹⁹ Agencije koje su potpisnici protokola City Break: Glob Metropolitan Tours, Oscar Tours, R-Tours Tours, Kon Tiki Travel, DMC Vekol, Ponte Travel, Panoramic Serbia Serbia Incoming, Travelland, Intertravel, Hercules travel, Fogg Travel Club, SABRA travel, 4 SEASONS TRAVEL, SAGA Travel, S.A.B. International, BALKAN EXPERT d.o.o., Mornar Travel d.o.o, LUNA TRAVEL Beograd, Balkan DMC, English Tours, Euro Jet Travel Company, Omniturs, Big Blue Group, Serbian Travel System, MagelanCorporation, sajt TOB: <http://www.tob.rs/turisticka-organizacija-beograda/specijal/city-break-beograd-cir>

2.3. Turistička tražnja i ponuda

2.3.1. Turistička tražnja

Turističke potrebe kao osnov turističke tražnje, postaju relevantna ekonomska snaga sa stanovništva tražnje tek onda kada mogu da se izraze i potvrde u platežnoj moći nosilaca turističkih potreba.¹²⁰ Govorili smo o ekonomskoj moći država i njihovoj konkurentnosti, a vidimo da i sa strane tražnje postoje slični faktori koji diktiraju nivo tražnje. Na turističku tražnju utiču objektivni i subjektivni faktori. Objektivni faktori su a) faktori koji deluju na formiranje turističkih potreba (kao što su radna i životna sredina) i b) faktori koji deluju na mogućnosti zadovoljavanja tih potreba (slobodno vreme i slobodna novčana sredstva). Subjektivni faktori se često nazivaju i psihološki, a to su: moda, prestiž, snobizam, oponašanje i dr.¹²¹ Po mišljenju autora rada, subjektivni faktori danas mnogo više utiču na turističku tražnju, nego što je to pre bilo. Razlog tome su novi načini komunikacije putem društvenih mreža i interneta uopšte, gde posetioци imaju priliku da izveštavaju sa svojih putovanja i na taj način kreiraju sliku o sebi u društvu i okruženju do kojeg im je stalo.

Svedoci smo da bez obzira na sve krize koje pogađaju celokupno svetsko društvo, turizma se ipak razvija i napreduje, a to potvrđuju podaci Svetske turističke organizacije. Zarada od međunarodnog turizma širom sveta je porasla za 3.6% tokom 2015. godine, u skladu sa povećanjem od 4.4% u dolascima iz inostranstva. Četiri godine zaredom međunarodni turizam raste brže od svetske trgovine robom, što je povećalo udeo turizma u svetskom izvozu na 7% u 2015. godini. Ukupna vrednost izvoza međunarodnog turizma iznosi 1.4 biliona dolara. Prihodi od međunarodnih posetilaca, koji uključuju smeštaj, hranu i piće, zabavu, kupovinu i druge usluge i dobara su dostigli okvirno 1,232 milijardi dolara (1,110 milijardi evra) 2015. godine, što je za 3.6% više, uključujući promene u kursu i inflaciju. Posete turista iz inostranstva (boravci preko noći) su se povećale za 4.4% u 2015. godini, što je ukupno 1,184 miliona. Pored prihoda međunarodnog turizma (stavka putovanja na platnom bilansu), međunarodni turizam je proizveo 210 milijardi dolara na izvoz preko transportnih usluga za međunarodne putnike, te ukupna vrednost turističkog izvoza iznosi

¹²⁰ Unković, S., *Ekonomika turizma*, Savremena Administracija, Beograd 1995, str. 123

¹²¹ Bakić, O., Nikolić, M., Bakić, M., *Osnove turizma sa osnovama ugostiteljstva*, Čigoja štampa Beograd 1999, str. 21 i 24

u proseku 1.4 biliona dolara, odnosno 4 milijarde na dan.¹²² Međunarodni turizam predstavlja 7% ukupnog svetskog izvoza i 30% izvoza usluga. Udeo turizma u ukupnom izvozu dobara i usluga se povećao sa 6% na 7% u 2015. godini, kako je već četiri uzastopne godine međunarodni turizam prevazišao svetsku trgovinu robom, koja je porasla za 2.8% u 2015. godini, prema skorašnjim podacima Svetske trgovinske organizacije. Kao svetska kategorija izvoza, turizam zauzima treće mesto, odmah posle goriva i hemikalija, a ispred hrane i automotornih proizvoda. U mnogim zemljama u razvoju, turizam se nalazi na prvom mestu od svih izvoznih sektora.¹²³ Promet turista u Beogradu je u stalnom porastu poslednjih godina. Sve veći broj reportaža u stranim medijima, nastupa na međunarodnim sajmovima turizma, studijska putovanja, ali i ukupne ekonomske aktivnosti i dešavanja u Beogradu doprineli su dobrim rezultatima.

Tabela. 19. Promet turista u Beogradu od 2009-2015. godine

Godina	Posetioci			Noćenja		
	ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
2009.	468852	125076	343776	1235660	432731	802929
2010.	502875	124681	378194	1204050	411442	792608
2011.	539222	119218	420004	1257297	406668	850629
2012.	566934	116249	450685	1337644	420405	917239
2013.	638179	120778	517401	1409037	392298	1016739
2014.	716534	128093	588441	1498133	365272	1132861
2015.	782635	135875	646778	1661045	378935	1282110

Izvor: Zavod za statistiku i informatiku Grada Beograda, Promet turista u Beogradu, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014. i 2015.

Statistički podaci Gradskog zavoda za statistiku Grada Beograda pokazuju da je za 12 meseci 2015. godine ukupno grad Beograd posetilo 782.635 gostiju što je povećanje za 9% u odnosu na prethodnu godinu, koji su ostvarili 1.282.110 noćenja što predstavlja porast od 11% u odnosu na prethodnu godinu. Stranih gostiju je za 12 meseci u 2015. bilo 646.778 što

¹²² Generalni sekretar Svetske turističke organizacije Ujedinjenih nacija Taleb Rifai, na 60. sastanku Regionalne komisije za Amerike u Havani na Kubi: "Turizam je danas veoma velika kategorija u međunarodnoj trgovini uslugama." i "Uprkos slabom i sporom ekonomskom oporavku, potrošnja na međunarodni turizam je značajno porasla tokom 2015. godine, što je doprinelo povećanju važnosti ovog sektora u pravcu stimulisanja ekonomskog razvoja, većeg izvoza i broja radnih mesta širom sveta,"

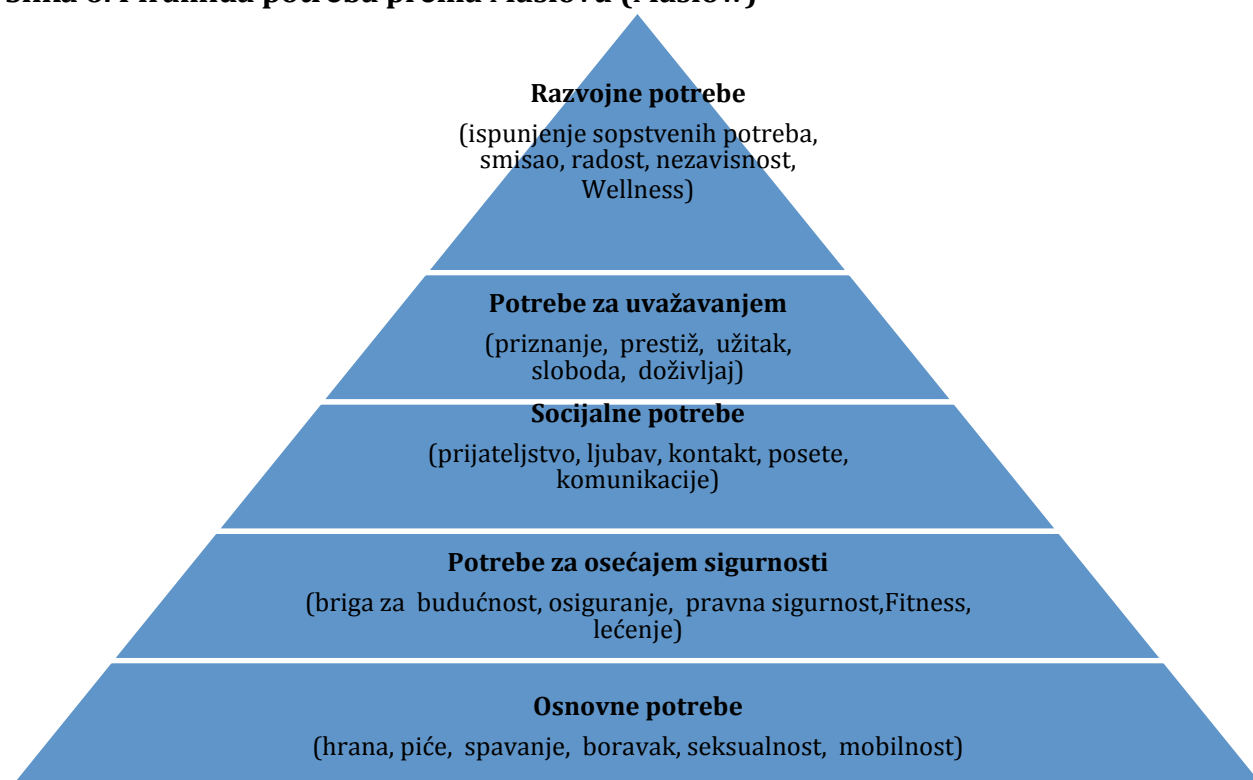
¹²³ UNWTO, Pres informacija *Izvozi međunarodnog turizma veći za 4% u 2015. godini*, Madrid, Spain, 6 May 2016, PR No. 16033, <http://media.unwto.org/press-release/2016-05-03/exports-international-tourism-rise-4-2015>

predstavlja porast od 10% i oni su ostvarili 1 016 739 noćenja što predstavljalo porast od 13%. Najbrojniji gosti u Beogradu u prošloj godini bili su iz Turske (53.194/porast od 46%), Hrvatske (39.672), Slovenije (36.701), Nemačke (36.106) i BiH (33.825). Po brojnosti slede gosti iz Bugarske, Grčke, Crne Gore, Italije i Rusije. Statistički podaci pokazuju i značajan porast broja gostiju iz azijskih zemalja, Kine, Japana, Južne Koreje i ostalih azijskih zemalja kojih je ukupno bilo preko 45 hiljada u prošloj godini.¹²⁴

2.3.2. Turistička ponuda

Kada smo definisali pojam turističke destinacije govorili smo o njenim elementima (atrakcije, udobnost, usluge i objekti, pristupačnost, ljudski resursi, imidž i karakter i cena). Destinacije moraju da analiziraju potrebe svojih gostiju kako bi ponudu usmerili shodno tražnji. Na sledećem grafikonu se nalazi piramida potreba po Maslovu iz koje se može zaključiti šta su prioriteti pri donošenju odluke za posetu nekoj od destinacija.

Slika 6. Piramida potreba prema Maslovu (Maslow)



Izvor: Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, strana 35

Glavni izazovi za uspeh jedne destinacije leže u kompleksnosti i heterogenosti usluga. U principu postoji putovanje/odmor kao „proizvod” koji se sastoji iz različitih usluga koje

¹²⁴ Press infomacija Turističke organizacije Beograda, Beograd 2016. <http://www.tob.rs/vesti/vesti/u-beogradu-za-13-posto-vise-nocenja-u-2015>.

objedinjeno, kao deo tekućeg procesa opredeljuje uspeh jednog putovanja. Turističke usluge jedne destinacije viđeno iz očiju gostiju čine: savetovanje/informacije na licu mesta, smeštajne i ugostiteljske usluge, ambijent, infrastruktura, usluge, ljubaznost, saobraćajna povezanost/transport, priroda/pejzaži, klima.¹²⁵ Definirati proizvod nije lako, a do sada je to najbolje urađeno u strategiji razvoja turizma Beograda gde je izdvojeno šest ključnih proizvoda i to:¹²⁶

Poslovni turizam i MICE,
Gradski odmori,
Kružne ture,
Događaji,
Specijalni interesi i
Nautika.

U ovom delu rada analiziraćemo trenutno stanje za neke od ključnih proizvoda koji su se razvili u skladu sa strategijom, a to su:

Poslovni turizam MICE

Više od 30 godina Beograd postoji kao destinacija gde se održavaju međunarodni kongresi, konferencije i skupovi, a u poslednjih nekoliko godina se ubrzano vraća na nekadašnje pozicije i već je vodeći grad u regionu.

Kongresna i hotelska industrija u Beogradu u najvećoj meri prihoduje od organizacije velikih međunarodnih kongresa i skupova i na taj način značajno doprinosi budžetu Republike Srbije i Grada Beograda. Organizacija međunarodnih kongresa ima višestruki značaj za državu i grad domaćina.¹²⁷

Dobijanje ovih kandidatura je od izuzetnog značaja za stručnu i profesionalnu zajednicu u Srbiji, ali isto tako i za Grad Beograd i Republiku Srbiju, i u ekonomskom i u političkom smislu. Ovakav broj međunarodnih kongresa Beograd je dobio zahvaljujući domaćim akademskim partnerima - stručnjacima i naučnicima priznatim u svetu po svojim profesionalnim i naučnim dostignućima i isto tako zahvaljujući infrastrukturnim prednostima i profesionalnim ljudskim resursima Sava Centra.

¹²⁵ Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008, str. 31

¹²⁶ Strategija razvoja turizma Beograda, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008, str. 58

¹²⁷ Podaci iz izveštaja Kongresnog biroa Beograda, Izveštaj se nalazi u arhivi TOB

Tabela 20. Prikaz hotelskih kapaciteta za organizacija kongresa i poslovnih skupova 2014.

Kategorija	Ukupno hotela	Ukupni kapaciteti	Sobe za sastanke
5*	4	2.368	24
4*	20	6.907	74
3*	11	1.735	24
5* 4* 3*	35	11.010	122

Izvor: Turistička organizacija Beograda – podaci Kongresnog biro Beograda

Prema poslednjim podacima Međunarodne asocijacije kongresa i konvencija, Beograd se nalazi na visokom 27. mestu u Evropi i 50 u svetu na rang-listi kongresnih centara.

Tabela 21. Beograd na rang listi ICCA¹²⁸ statistike

GODINA	EVROPA	BR. SKUPOVA	SVET
2014.	27. mesto	50 skupa	50. mesto
2013.	22. mesto	52 skupa od 66	44. mesto
2012.	31. mesto	38 skupova	60. mesto
2011.	26. mesto	42 skupa od 55	49. mesto

Izvor: ICCA statistika, broj sastanaka u gradovima (Evropa i Svet)

Gradski odmor – kulturni resursi Beograda

Beograd ima sve potrebne parametre da svoj razvoj i promociju usmeri na glavni turistički proizvod zemlje, a to je City Break (Gradski odmor) - visoko konkurentni proizvod, koji je obično drugi ili treći odmor u toku godine.¹²⁹ Taleb Rifai, Generalni sekretar UNWTO izjavio je „Svetski gradovi su takođe neke od najvećih svetskih turističkih destinacije. Turisti su privučeni, u sve većem broju dožive živost, uzbuđenje i raznovrsnost u ponudi u gradova širom sveta. Društveno-ekonomski uticaj tih posetilaca je izvanredan. Bilo da ih posetite iz razonode, biznisa, ili da se vidite sa prijateljima i rođacima, turisti doprinese lokalnoj privredi i daju podršku za radna mesta u gradu i šire. Kako se preferencije očekivanja

¹²⁸ICCA (International Congress and Convention Association) Međunarodna asocijacija kongresa i konvencija, <http://www.iccaworld.com/abouticca.cfm>

¹²⁹ Strategija razvoja turizma Beograda, Institut ekonomskih nauka (IEN) – Beograd, 2008, str. 61

turista menjaju, gradovi koji bez konstantnih i novih investicij, promocije i očuvanja životne okoline neće doneti benefite koje imaju turisti i lokalno stanovništvo”¹³⁰

U razvoju Beograda kao City Break destinacije možemo govoriti o definisanju sadržaja proizvoda, njegove promocije, ali i kreiranju integrisanog turističkog proizvoda u saradnji sa stejholderima na destinaciji. Beograd je poslednjih godina iskristalisao svoju ponudu za goste koji u gradu provode dva ili tri dana uglavnom za vreme vikenda. Od 2000. godine, kada je Beograd ponovo izašao na međunarodno turističko tržište bilo je potrebno definisati turističke atrakcije (turističke ambijentalne celine, spomenike, ture razgledanja grada i dr.) koje mogu da privuku pažnju svojom originalnošću, istorijskim aspektom i prepoznatljivošću. Prikupljanjem istorijskih podataka, mitova-anegdota, fotografija i video klipova, polako su počela da se ponovo prikazuju mesta koja su vredna i autentična. Već smo pomenuli glavne atrakcije, ali u užem jezgru grada ima i preko 40 pravoslavnih i 8 rimo – katoličkih crkava, jedna džamija i jedna sinagoga, 47 muzeja, 30 pozorišta, 74 biblioteke, što uz razne domaće i međunarodne pozorišne, filmske, muzičke i druge manifestacije kulturnog života čine Beograd značajnim kulturnim centrom.

Turistička organizacija Beograda je organizovala programe šetajućeg razgledanja Beograda, panoramskim autobusom, brodom „Beograd” i posete arheološkom nalazištu u Vinči u cilju afirmacije navedenih atrakcija.¹³¹ Tada još nije postojala privatna inicijativa, ali su to sve bili potezi kojima se i na unutrašnjem i na spoljašnjem planu pozicionirao Beograd kao destinacija. Ti razvojni projekti doprineli su da danas u Beogradu imamo preko 35 tura šetajućeg razgledanja grada, posete Dvorskom kompleksu na Dedinju, razgledanje Beograda tramvajem, balonom, brodovima, biciklom, brojne izlete do Avale, Surčina, Košutnjaka, preko 20 kreativnih programa i dr. Revoluciju u turizmu Beograda unelo je pojavljivanje otvorenih autobusa za razgledanje grada kompanije BS Tours i SP Lasta Beograd, koji su gradu dali imidž koji mu i pripada, da stane rame uz rame sa velikim turističkim

¹³⁰ Global Report on City Tourism - Cities 2012 Project (AM Report n° six) Published by the World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain. 2012. Ova izjava potvrđuje da je upravljanje destinacijom u smislu promocije, zaštite životne okoline, razvoja, saradnje sa partnerima je veoma važno i da bez kontinuiranog i kreativnog rada nema napretka. Inače, gospodin Taleb Rifai je nekoliko puta boravio u Beogradu i upoznat je sa turističkom ponudom grada. U organizacija Ministarstva za ekonomiju i privredu i TOB u pratnji Zorana Nikolića, novinara koji je napisao knjigu „Beograd ispod Beograda” pripremljena je večernja tura posete Tašmajdanskim pećina, koja je ostavila poseban utisak na Generalnog sekretara UNWTO. Kasnije je gospodin Taleb napisao posvetu za englesko izdanje knjige i izjavio da velika posvećenost i entuzijazam krase turističke poslenike Srbije i Beograda i da imamo konkurentan proizvod.

¹³¹ Turistička organizacija Beograda, Izveštaj o radu 2003., Beograd, 2003.

destinacijama – gradovima. Jedna od novih tura je i razgledanje Beograda sa Segway¹³² vozilima.

Slika 7. Panoramski autobusi sa otvorenim krovom



Izvor: Turistička organizacija Beograda

City break Beograd Protokol¹³³ u cilju promocije i povećanja broja dolazaka gostiju u Beograd definisan je Protokol o saradnji koji podrazumeva da cene Jat-ovih (Er Srbija) povratnih karata budu 99 evra sa svih destinacija na koje naša avio kompanija leti. Aerodrom Beograd ne naplaćuje aerodromsku taksu, Turistička organizacija Beograda promoviše *City break* programe, a uz to daje besplatna razgledanja svim *city break* gostima. Hoteli imaju obavezu davanja najnižih mogućih cena (koje su definisane Protokolom), dok turističke agencije za minimalnu proviziju sklapaju turističke aranžmane.

Slika 8. Promotivni materijal kampanje City Break



Izvor: Turistička organizacija Beograda, Brošura „City break Beograd”, 2010.

Pored TOB-a, Jat-a i Aerodroma Beograd, **26 hotela** je potpisalo Protokol kao i **24 receptivnih agencije**. Oko **400 dolazaka** avio prevozom je registrovao JAT u 2013. godini ovim putem, dok je jedan broj gostiju došao u Beograd drugim vidom prevoza, ali su bili animirani podsticajnim cenama koje ovaj Protokol obezbeđuje.

¹³² Oficijelna stranica Segway Beograd, <http://www.segwaybeograd.rs/segway-ture>

¹³³ Turistička organizacija Beograda, Ugovor o City Break saradnji, Beograd, 12. 12. 2012.

Uloga TOB, osim toga što je inicijator i koordinator projekta, definiše se i kroz promociju na domaćem, a naročito na međunarodnom tržištu. Osmišljena je cela kampanja na internetu, međunarodnim sajmovima, novinskim člancima, propagandnim materijalim. Sama prodaja organizovana je od strane receptivnih turističkih agencija, i to je jedan od važnijih uloga ovog projekta. Ideja je da se povežu hoteli i receptivne agencije i na taj način kreiraju konkurentni proizvod koji štiti lokalnu privredu, kao i što je svugde u svetu.

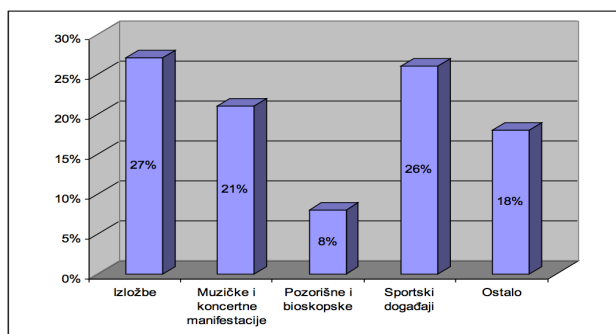
U Beogradu, se svake godine, održava niz međunarodnih manifestacija iz oblasti kulture, zabave, sporta i dr., koje imaju tradiciju od tri, četiri i pet decenija. Programi ovih značajnih događanja poznati su u svetu. Tokom godine u Beogradu se održi nekoliko stotina manifestacija i one se mogu podeliti na one koje je osnovao grad Beograd (11 manifestacija), manifestacije koje pomaže grad Beograd (30-40) i ostale manifestacije.¹³⁴

Najposećeniji događaji su: Svetska i evropska prvenstva u raznim sportskim disciplinama, Beerfest, Sajam automobila, Međunarodni sajam knjiga, FEST, Mikser festival u Savamali, Beogradski sajam turizma IFT, Noć muzeja, Beogradski maraton, Ulica otvorenog srca, Beogradski karneval brodova i dr.

Turistička organizacija Beograda je u cilju prikupljanja podataka i njihove analize sprovedla istraživanje vezano za manifestacije i uticaj na dolazak gostiju u Beograd, kao i ostvareni prihod. Prilikom analize manifestacija u Beogradu korišćen je uzorak od 121 manifestacija za koje su postojali relevantni podaci o posećenosti. Pregled manifestacija u Beogradu realizovan je od 1. oktobra 2012. do 30. septembra 2013. godine. U datom periodu, manifestacije je posetilo 2.460.694 posetilaca. Među manifestacijama izdvajaju se sledeće vrste događaja

Vrste manifestacija	Broj posetilaca
Izložbe (41)	592.221
Muzičke i koncertne manifestacije (31)	847.858
Pozorišne i bioskopske manifestacije (13)	164.565
Sportski događaji (39)*	48.900

¹³⁴Zvanična internet prezentacija grada Beograda, Kulturne manifestacije čiji je osnivač Grad Beograd <http://www.beograd.rs/cir/upoznajte-beograd/1297-kulturne-manifestacije/>

Grafikon 4. Broj i vrsta manifestacija u Beogradu

Izvor: Turistička organizacija Beograda Pregled manifestacija u Beogradu od 1. oktobra 2012. do 30. septembra 2013. godine

Iz tabele možemo da zaključimo da je interesovanje građana, domaćih i stranih gostiju ujednačeno što se tiče izložbi u muzejima, koncertima i sportskim događajima.¹³⁵

Udeo manifestacija po mesecima govori da je najveći broj dešavanja u Beogradu tokom aprila i maja.

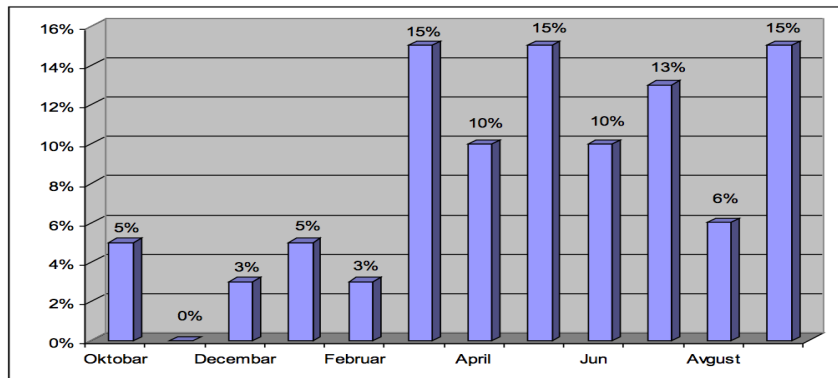
Sportski kapaciteti i resursi za organizovanje međunarodnih sportskih manifestacija u Beogradu

Turizam i sport su ključni elementi promocije jedne nacije i vrše veoma specifičan uticaj na ponašanje društva današnjice. Beograd je do sada uspešno organizovao preko četrdeset evropskih i svetskih prvenstava.¹³⁶ Veliki sportski događaji bi trebalo da se sagledavaju i planiraju i kao veliki turistički događaji. Sportske aktivnosti, zauzvrat, su uključene u ponudu turističkih proizvoda u brojnim turističkim destinacijama, bilo kao specifične vrednosti koje se dodaju u ponudu, bilo kao osnovne aktivnosti u destinacijama. Beograd je grad sa veoma razvijenom sportskom infrastrukturom koja je na nivou razvijenih evropskih gradova. Na teritoriji Beograda, u njegovih 16 opština postoji više od **900** sportskih objekata sa preko **1.200** sportskih terena i borilišta.

¹³⁵TOB, Pregled manifestacija u Beogradu od 1. oktobra 2012. do 30. septembra 2013.

¹³⁶ Veselinov, D., Beograd grad sporta, Prvi susret organizatora manifestacija 2006. Beograd <http://www.manifestacije.com/som2006.php#>

Grafikon 5. Udeo sportskih manifestacija u Beogradu od oktobra 2011. do avgusta 2012.



Izvor: Turistička organizacija Beograda - Pregled manifestacija u Beogradu od 1. oktobra 2012. do 30. septembra 2013.

Sportska infrastruktura, koja je oslonac sportsko - turističke ponude Beograda, omogućava organizaciju međunarodnih takmičenja u skoro svim sportovima. Na teritoriji Beograda izgrađeno je 16 sportskih centara i 3 Palate sportova. Centri raspolažu sa 80 teretana, 68 sala i 23 bazena – 10 pokrivenih i 13 na otvorenom prostoru. U Beogradu je registrovano 860 sportskih klubova koji okupljaju 120.000 sportista.¹³⁷ Izgrađena su 2 fudbalska stadiona za međunarodni rang takmičenja. Grad raspolaže sa dve uređene biciklističke staze dužine 35 km, na kojima su brojni objekti za odmor klupe, česme, restorani, splavovi – restorani i kafei. Sportski kapaciteti u Beogradu su „Beogradska arena” Stadion FK „CRVENA ZVEZDA”, Stadion FK Partizan, Sportsko rekreativni centar „Tašmajdan”, Ada Ciganlija, BG Sportski centar „Kovilovo” i dr

Slika 9. Atmosfera sa utakmice EUROLIGE i osvajanje Davies Cup u Beogradu



Izvor: Turistička organizacija Beograda, arhiva fotografija

Sa svim nabrojanim kapacitetima, uključujući i „Beogradsku arenu” koja je najveća sportska hala na Balkanu, Beograd ima sve uslove da se kandiduje i organizuje velike sportske priredbe i na taj način se pozicionira na međunarodnom turističkom tržištu.

¹³⁷ Skupština grada Beograda, Sport i rekreacija, <http://www.beograd.rs/cms/view.php?id=1508>

Specijalni interesi

Rekreacija i ekstremni sportovi

U Beogradu se poslednjih godina razvijaju novi vidovi turizma, koji se odnose na sport, rekreaciju, avanturizam i dr. Beograd je grad na dve međunarodne reke i veliki je potencijal za organizaciju specijalnih vidova turizma. Jednu od prvih tura razgledanja Beograda biciklom organizovao je strani državljani u 2011. godini i za kratak period uz podršku Turističke organizacije Beograda postala je veoma popularna tura.

Slika 10. Promotivni logo kompanije i turisti u razgledanju grada



Izvor: ibikeBelgrade, www.ibikebelgrade.com

U Beogradu se dakle mogu organizovati blage aktivnosti kao što su pešačenje, rečna ekspedicija, vožnja 4x4, aktivnosti vezane uz prirodu, jahanje, ribolov, lov. Jedna od novih celina za ove vrste turizama nalazi se na teritoriji Opštine Surčin gde postoji ribnjak **Bečmenska bara**, koji čine tri jezera. Na obroncima **Jakovačke šume** smešten je autentični sremački **Salaš Stremen**. Pored šetališta, parka za decu i letnje bašte, posetiocima su na raspolaganju i istoimeni etno restoran i konjički klub. U **Jakovu** je smešten „**S**” klub, turistički kompleksa luksuznim sadržajima, bazenima, sportskim terenima i *wellness&spa* ponudom. Za rekreaciju, konjički klub **Sremac** okuplja rasna grla lipicanera, ponija, engleza za takmičenja u konjičkom sportu, dok **Paintball klub** Dušan Silni pruža adrenalinski doživljaj u prirodom okruženju šume na obali Save.

Nove ture kao deo turističke ponude Beograda doprinose da imidž Beograd poprimi dimenziju destinacije na kojoj se takođe mogu upražnjavati ekstremni sportovi.

Slika 11. Kanu avantura na Kolubari i rekama Savi i Dunavu – promotivni flajeri



Izvor: Facebook stranica „kanu avanture”

Jedna od tih avantura je i „**Kanu avanture**” ponuda aktivnog odmora na reci Kolubari koja pruža mogućnost iznajmljivanja kanua ili kajaka uz prateću opremu i celodnevno uživanje na plovnom delu reke, uzvodno od istoimenog kampa. Moguća je i poseta Baričkoj bari, ambijentu koji potseća na doživljaje Robinsona Krusoa.

Nautički turizam u Beogradu

Nautički turizam je *vid turizma koji se odvija na vodi ili uz vodu*. Dve međunarodne reke, Sava i Dunav protiču kroz nekoliko evropskih zemalja i spajaju se na mestu gde je i nastao Beograd. Beograd kao grad na dve reke ima veliki potencijal za razvoj nautičkog turizma, kako na vodi, tako i na obalama, a takođe, pritoke u reku Savu, reka Kolubara i Topčiderka, koje se nalaze u akvatoriju gradske teritorije, predstavljaju potencijale za razvoj. Dužina obala reka na teritoriji Beograda je preko 200 km, a 37 km akvatorija u centralnoj zoni Beograda sa Velikim Ratnim ostrvom, Adom Ciganlijom, Adom Međicom, Adom Hujom, pet šetališta pored reka, biciklističkom stazom, sportskim klubovima za vodene sportove veliki su potencijal i prepoznatljivost našeg grada. Činjenica je da mnogi gradovi koji se nalaze na rekama pa i u slučajevima sa mnogo manje sadržaja i potencijala od Beograda generišu veliki prihod od nautičkog turizma.

Nautički turizam u Beogradu je kvalitetno tretiran i predstavljen u Strategiji razvoja turizma Beograda iz 2008. godine, koja nije usvojena kao zvaničan strateški dokument grada, ali se rad i planovi TOB oslanjaju i koriste smernice ove strategije vezano za razvoj nautičkog turizma.

Glavne grupe proizvoda su:¹³⁸

- plovidba malih rekreativnih čamaca po rekama i jezerima – 2-4 osobe
- rent-a-boat – iznajmljivanje malih i srednjih čamaca, jahti i jedrilica, na rekama i jezerima - 4-12 osoba
- plovidba putničkih brodova na linijskim i vanlinijskim rutama – razgledanje grada Beograda, plovidba do drugih gradova i slično) – više od 12 putnika
- kruzing – veći i veliki brodovi od 200-300 putnika,
- Kružna putovanja rekama kroz više zemalja 7-21 dan (kombinovanje plovidbe i veza/pristajanja)
- Razgledanje mesta i destinacije, izleti, ponuda posebnih interesa (posmatranje ptica, biciklizam i pešačenje).

Poslednjih godina ove grupe su se postepeno i ravnomerno razvijale (osim baržing - tegljači adaptirani za turističku plovidbu), a jedan od glavnih segmenata nautičkog turizma Beograda koji se najviše razvio i od koga je generisan najveći prihod odnosi se na kružna putovanja rekama, koja obuhvataju organizovane pakete putovanja (veći i veliki brodovi za 20-300 osoba). Specifičnost rečnog krstarenja kabinskim brodovima (kruzerima) ogleda se u kombinovanju plovidbe i boravka na pristaništima u više, unapred određenih, destinacija. Potencijal proizvoda se zasniva na činjenici da stalno raste broj turista na rečnim krstarenjima, kao i da je Dunav najpopularnija reka za ovaj oblik turizma.

2.4. SWOT analiza Beograda kao turističke destinacije

Šanse

- Dalje približavanje zemlje i Grada evropskim integracijama,
- Ulaganja u infrastrukturu iz samog budžeta grada,
- Ulagana u infrastrukturu od strane stranih i domaćih investitora,
- Dobra klima za razvoj turizma na nivou Gradske uprave – Skupštine grada Beograda,
- Jačanje strukovnih privrednih udruženja,

¹³⁸ Institut ekonomskih nauka (IEN) –BEOGRAD, Strategija razvoja turizma Beograd 2008, str. 67

- Sve veći broj receptivnih turističkih Agencija,
- Sve veća popularnost Beograda na međunarodnom tržištu,
- Porast turističke tražnje za proizvodima (City break, MICE),
- Definisan proizvod City Break za Beograd,
- Obrazovanje – novi mladi kadrovi u turizmu i
- Cenovna politika – niže cene uz neopadajući kvalitet – vrednost za novac.

Snage

- Dobra komunikaciju između gradskih službi i preduzeća na destinaciji,
- Prepoznatljivost aktivnosti lokalne turističke organizacije kod stanovništva,
- Stalni porast ukupne privredne aktivnosti Beograda,
- Nova nacionalna avio kompanija na tržištu, povezanost sa novim destinacijama i
- Prepoznatljivost Beograda kao destinacije za zabavu.

Slabosti

- Nivo i način komunikacije NTO u smislu koordinacije aktivnosti,
- Neusvojena Strategija razvoja turizma Beograda,
- Nedovoljna komunikaciju i usaglašenost aktivnosti i podele posla između turističkih agencija i hotela,
- Nedovoljna finasijska sredstava za sprovođenje marketing aktivnosti,
- Investicije u kongresne kapacitete,
- Bolja organizacija i model upravljačkih organa i
- Način komunikacije između lokalne turističke organizacije i privrede Beograda.

Pretnje

- Nedovoljno stabilno društveno-političko okruženje,

- Neplanske loše vremenske prilike i elementarne nepogode i teroristički napadi
- Kampanje konkurentnih gradova.

2.5. Turistička organizacija Beograda

Grad Beograd je početkom 1995. godine osnovao Turističku organizaciju Beograda kao javnu službu. Turistička organizacija Beograda je pravni sledbenik Turističkog saveza Beograda, koji je osnovan 1953. U okviru Gradske uprave Grada Beograda u oblasti turizma, ugostiteljstva i trgovine postoji Sekretarijat za privredu koji obavlja važne poslove, a jedan od poslova je i sprovođenju strategije razvoja turizma Beograda.

Osnovni poslovi Sekretarijata za privredu su pripremanje programa razvoja turizma, pripremanje predloga za osnivanje ustanova i organizacija u oblasti turizma, kategorizacija privanog smeštaja i dr.¹³⁹

U Beogradu i Srbiji pored Sekretarijata za privredu posluju i strukovna udruženja HORES¹⁴⁰, YUTA¹⁴¹, Privredna komora Srbije, Privredna komora Beograda, Ferijalni savez Srbije, Udruženje turističkih vodiča Srbije i drugi. Zajedničko ovim udruženjima je to da okupljaju veliki broj članova, uglavnom turističkih preduzeća i da se bave pitanjima:

- pokretanja inicijative vezano za zakone
- promocije aktivnosti svojih članova
- obuka kadrova

Već smo pomenuli u radu kakvi se oblici upravljanja nalaze na beogradskim opštinama i zaključili da nemaju sve opštine telo zaduženo za razvoj i promociju turizma opštine.

Nacionalna turistička organizacija ima značajno mesto u makro organizaciji turizma svake zemlje. Značaj Nacionalne turističke organizacije vezan je za poslove promocije aktivnosti,

¹³⁹ Grad Beograd, Gradska uprava, Sekretarijat za privredu – oblast turizma i ugostiteljstva, <http://www.beograd.rs/cir/gradska-vast/2004-sekretarijat-za-privredu/>

¹⁴⁰ Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede – HORES, <http://www.hores.rs/desktop.php?god=14&ref=onama>

¹⁴¹ Nacionalna asocijacija turističkih agencija YUTA, Danas okuplja 262 punopravne članice (turističke agencije i organizatori putovanja) koje ostvaruju preko 90 % prometa organizovanih turističkih putovanja u Srbiji i 76 pridruženih članica (hotelska preduzeća, prevoznici, obrazovne institucije, osiguravajuće kompanije...). <http://www.yuta.rs>

ali i koordinacije različitih učesnika, pre svega turističke privrede. Upravljač turističkog prostora može biti postojeća javna služba ili privredno društvo koje je osnovano za obavljanje delatnosti u oblasti turizma, i to od strane javnog preduzeća, odnosno Republike Srbije, autonomne pokrajine, opštine, grada ili grada Beograda i u kome je kapital tog osnivača većinski.¹⁴² Još jedan oblik organizovanja su turističke organizacije regije koje osnivaju dve ili više jedinica lokalne samouprave. Turističke organizacije regije ostvaruju saradnju sa turističkim klasterima na svom području i vode evidenciju turističkih klastera.¹⁴³

Za teritoriju jedinice lokalne samouprave može se osnovati turistička organizacija ili obavljanje tih poslova poveriti drugom pravnom licu.

Turistička organizacija jedinice lokalne samouprave obavlja poslove:¹⁴⁴

- 1) promocije i razvoja turizma jedinice lokalne samouprave;
- 2) koordiniranja aktivnosti i saradnje između privrednih i drugih subjekata u turizmu koji neposredno i posredno deluju na unapređenju razvoja i promociji turizma i na programima edukacije i usavršavanja veština zaposlenih u turizmu;
- 3) donošenja godišnjeg programa i plana promotivnih aktivnosti u skladu sa Strategijskim marketing planom, planovima i programima TOS-a;
- 4) obezbeđivanja i unapređivanja informativno-propagandnog materijala kojim se promovišu turističke vrednosti jedinice lokalne samouprave (štampane publikacije, audio i video promotivni materijal, on line sredstva promocije - internet prezentacija, društvene mreže i prateće digitalne aktivnosti, suveniri itd);
- 5) prikupljanja i objavljivanja informacija o celokupnoj turističkoj ponudi na svojoj teritoriji, kao i druge poslove od značaja za promociju turizma;
- 6) organizovanja i učešća u organizaciji turističkih, naučnih, stručnih, sportskih, kulturnih i drugih skupova i manifestacija;
- 7) organizovanja turističko-informativnih centara

¹⁴² Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015) Član 14

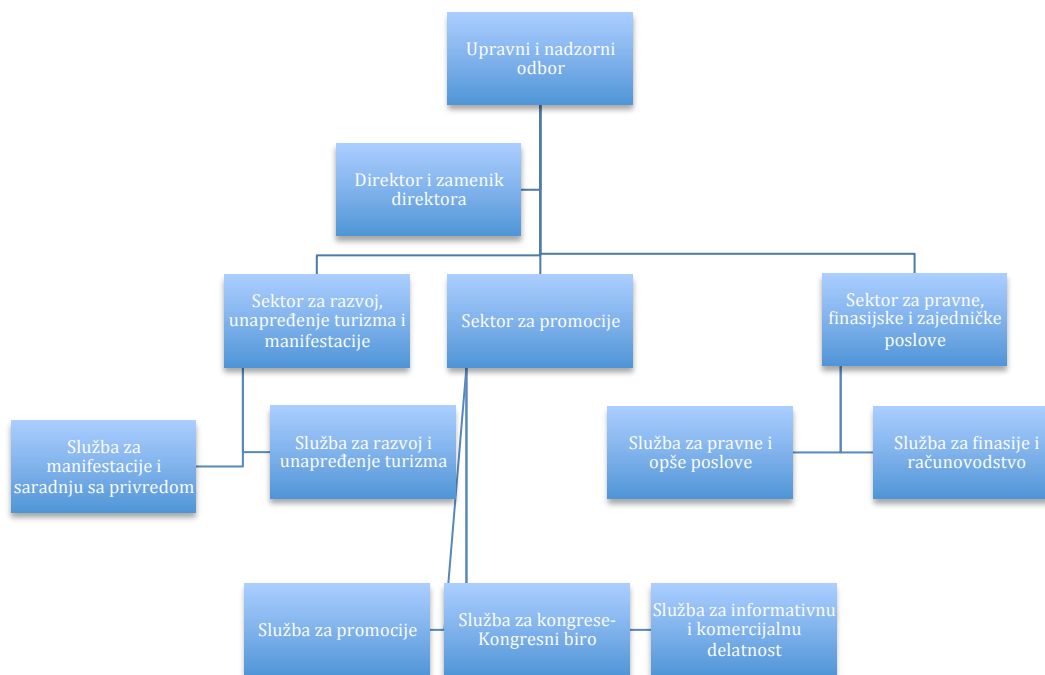
¹⁴³ Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015) Član 29

¹⁴⁴ Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015) Član 39

- 8) upravljača turističkog prostora;
- 9) posredovanja u pružanju usluga u domaćoj radinosti i seoskom turističkom domaćinstvu;
- 10) podsticanja realizacije programa izgradnje turističke infrastrukture i uređenja prostora;
- 11) izrade, učešća u izradi, kao i realizacije domaćih i međunarodnih projekata iz oblasti turizma;
- 12) pripreme i prikupljanja podataka, sastavljanje upitnika, analiza i drugih informacija;
- 13) druge aktivnosti u skladu sa zakonom, osnivačkim aktom i statutom.

Sve aktivnosti Turističke organizacije Beograda realizuju se u okviru tri sektora, a u skladu sa Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u TOB-u: Sektor za pravne, finasijske i zajedničke poslove, Sektor za promocije, Sektor za razvoj, unapređenje turizma i manifestacije.

Slika. 12 Organizaciona šema TOB



Izvor: Turistička organizacija Beograd, Organizaciona šema, Beograd 2016.

Organi Turističke organizacije Beograda su: direktor, Upravni odbor i Nadzorni odbor. Organe Turističke organizacije Beograda imenuje i razrešava Skupština grada Beograda na

period od četiri godine. Za predstavljanje i zastupanje ove organizacije zadužen je direktor organizuje i rukovodi radom Turističke organizacije Beograda, stara se o zakonitosti rada i zakonitom korišćenju sredstava Turističke organizacije Beograda, izvršava odluke Upravnog odbora, i vrši druge poslove određene zakonom i Statutom.

Skupština grada Beograda imenuje i razrešava Upravni odbor sastavljen od predstavnika turističkih privrednih društava i drugih oblika organizovanja, kao i stručnjaka za oblast turizma, i jedan član je iz reda zaposlenih u Turističkoj organizaciji Beograda.

Upravni odbor:

- donosi statut Turističke organizacije Beograda;
- donosi akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Turističkoj organizaciji Beograda;
- donosi godišnji program rada Turističke organizacije Beograda;
- donosi programe turističko informativno-propagandne i promotivne delatnosti;
- donosi finansijski plan;
- usvaja izveštaj o poslovanju i finansijski izveštaj;
- vrši i druge poslove utvrđene Statutom.

Nadzorni odbor ima predsednika i dva člana koje imenuje Skupština grada Beograda. Predsednik i jedan član su iz sastava zaposlenih u turističkim privrednim društvima i drugim oblicima organizovanja, kao i stručnjaka za oblast turizma i jedan član je iz reda zaposlenih u Turističkoj organizaciji Beograda.

Nadzorni odbor:

- vrši nadzor nad poslovanjem, pregleda godišnji izveštaj o finansijskom poslovanju Turističke organizacije Beograda, kao i druga akta od značaja za poslovanje organizacije;
- o rezultatima nadzora obaveštava nadležni organ osnivača, direktora i Upravni odbor.¹⁴⁵

¹⁴⁵ REŠENJE O OSNIVANJU TURISTIČKE ORGANIZACIJE BEOGRADA
("Sl. list grada Beograda", br. 4/95, 9/2004, 2/2005, 15/2007, 34/2009 i 10/2011)

2.5.1. Izvori finansiranja

Turistička organizacija Beograda je indirektni korisnik budžetskih sredstava, čije se poslovanje finansira uglavnom iz sredstava budžeta grada. U strukturi ukupnog prihoda godinama unazad, preko 90% čine prihodi iz budžeta grada, a do 10% sopstveni prihodi.

Osnov za prihod iz budžeta grada, po odredbama Zakona o turizmu, predstavlja prihod od boravišne takse za domaće i strane turiste, koja se naplaćuje za vreme njihovog boravka u Beogradu.

Tabela 22. Prihod od boravišne takse i troškovi budžeta

Godina	Troškovi budžet	Boravišna taksa
2010.	137.821.994,85	137.755.824,49
2011.	134.643.641,29	147.351.170,85
2012.	132.520.022,62	149.908.856,58
2013.	103.982.741,54	159.949.754,51
2014.	111.450.000	194.848.000
2015.	113.705.000	241.278.000
2016.	156.103.000	

Izvor: Turistička organizacija Beograda, Izveštaji o poslovanju TOB za 2010, 2011, 2012, 2014, 2015. i 2016. godinu

2.5.2. Aktivnosti Turističke organizacije Beograda

U ovom delu rada predstavimo aktivnosti Turističke organizacije Beograda u skladu sa Organizacionom šemom. Ciljevi TOB-a su da Beograd promoviše i pozicionira kao grad kulture (kulturne, zabavne, turističke i sportske manifestacije), sporta, grad koji brine o svojoj okolini – ekologija i turizam, brine o svojim gostima, Beograđanima i ljudima sa specijalnim potrebama.¹⁴⁶

Aktivnosti Sektora za pravne, finansijske i zajedničke poslove:¹⁴⁷

- Planira, organizuje i koordinira rad u Sektoru;

¹⁴⁶ Veselinov, D., Upravljanje marketinškim aktivnostima Beograda kao turističke destinacije, seminarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 13

¹⁴⁷ Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Turističkoj organizaciji Beograda, Služba za saradnju sa privredom i manifestacije, Beograd 2015, str. 8

- Priprema finansijski plan, prati finansijske tokove i stara se o likvidnosti TOB-a;
- Prati primenu ugovora, protokola i javnih nabavki;
- Prati propise iz oblasti finansijskog poslovanja i mere ekonomske politike i odgovara za njihovu primenu;
- Predlaže mere u oblasti finansijske politike;
- Vodi i kontroliše izradu finansijskih i drugih izveštaja i analiza u skladu sa Uredbom o budžetskom računovodstvu;

Aktivnosti Sektora za promocije

Po aktuelnoj sistematizaciji u okviru Turističke organizacije Beograda postoji Sektor za promocije čija je funkcija da realizuje osnovnu delatnost Turističke organizacije Beograda – promociju. Sektor je tako organizovan da olakša protok jedinstvenih informacija/poruka koja treba da promovišu Beograd kao turističku destinaciju i ostvare misiju, viziju i ciljeve definisane u Programu rada Turističke organizacije Beograda. Na ovaj način treba da se oblikuje kvalitetna i efikasna poruka koja se šalje kroz komunikaciju sa medijima do krajnjih korisnika (lokalnog stanovništva, domaćih i stranih gostiju), na internet prezentaciju i društvene mreže, posetiocima sajмова i privrednim subjektima, kao i korisnicima informacija u turističkim informativnim centrima.

Sektor za promocije učestvuje u osnovnim delatnostima TOB-a, u promovisanju i očuvanju vrednosti Beograda, isticanju svih bitnih proizvoda u turističkoj ponudi grada i stvaranju što bolje klime za njihovo razvijanje. To podrazumeva kontinuirane aktivnosti u daljem kreiranju osnova za razvoj turizma grada i pozicioniranje Beograda na međunarodnom tržištu. Takođe je povećana prisutnost u stranim medijima kroz dovođenje stranih novinara u posetu Beogradu. Kroz već dobro uspostavljenu mrežu domaćih medija TOB informiše građane Beograda o svojim aktivnostima i aktuelnoj turističkoj ponudi Beograda kako bi na taj način i oni predstavili svoj grad posetiocima.¹⁴⁸ U okviru sektora nalaze se Službe za promociju, informativnu i komercijalnu delatnost, kao i kongrese (Kongresni biro Beograda o kojem je bilo više reči u delu vezanom za turistički proizvod).

¹⁴⁸ TOB, Izveštaj o radu za 2013, str. 26

Aktivnosti Sektora za promocije važne za ovaj rad su:¹⁴⁹

- izrada godišnjeg plana i izveštaja o aktivnostima u oblasti promocije marketinga i kongresnog turizma
- izrada Strategije promocije turističke ponude Beograda
- priprema i izrada godišnjeg Programa rada i Izveštaja o radu TOB-a
- saradnja sa inostranim agencijama u cilju promocije Srbije i Beograda kao i sa ostalim asocijacijama i subjektima koji na posredan i neposredan način utiču na stvaranje imidža grada kao turističke destinacije
- planiranje i organizacija studijskih putovanja predstavnika medija i organizatora putovanja iz zemlje i inostranstva
- koordinacija sa Sektorom za unapređenje i razvoj, istraživanje inostranog i domaćeg tržišta u cilju pripreme za izradu i sprovođenje promocije turizma Beograda
- planiranje i organizacija nastupa TOB na međunarodnim i domaćim sajmovima i turističkim manifestacijama
- planiranje rada turističkih informativnih centara

Informativna i komercijalna delatnost

Ova delatnost funkcioniše kroz Službu za informativnu i komercijalnu delatnost. Jedan od osnovnih zadataka ove službe vezan je za internet sajt Turističke organizacije Beograd¹⁵⁰, a dostupan je i prilagođen korisnicima na srpskom (latinica i ćirilica) i engleskom jeziku. Novi sajt iz 2015. godine poseduje servisne informacije o gradu Beogradu, smeštajne kapacitete i ugostiteljske objekte, predloge za programe razgledanja grada i posetu turističkim atrakcijama, video materijale i fotografije turističkih atrakcija i ambijentalnih celina grada, kao i kategorije dešavanja i vesti. Radi se takođe na stalnom usavršavanju i poboljšanju aktivnosti statusa i rezultata Facebook strane TOB - *Visit.Belgrade*, kao profila preko kog se distribuiraju informacije i aktuelnosti u Beogradu, na engleskom i srpskom jeziku; postavljaju fotografije i video materijali i objavljuju brojne vesti, manifestacije i događaji u

¹⁴⁹ Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Turističkoj organizaciji Beograda, Beograd 2015.

¹⁵⁰ Oficijelna internet prezentacija TOB www.tob.rs

Beogradu. Od ostalih kanala on line promocije trenutno se koriste digitalne platforme Google+, Twitter, YouTube, Instagram i Pinterest.¹⁵¹

Promocija - PR

Rad u oblasti promocije u okviru Službe za promociju odnosi se na promociju svih aktivnosti koje je Turistička organizacija Beograda realizovala na domaćem i inostranom tržištu. U cilju afirmacije, promocije i pozicioniranja Beograda kao poželjne turističke destinacije u zemlji i inostranstvu, pored održavanja postojećih dobrih odnosa sa predstavnicima medija, akcenat je na uspostavljanju i izgradnji odnosa sa novim, većinom inostranim medijima. Odnosi s javnošću se realizuju kroz PR u zemlji, PR u inostranstvu i onlajn PR.

Aktivnosti službe za promocije TOB orijentisane su ka:¹⁵²

- organizacija studijskih putovanja za novinare
- planiranju nastupa na sajmovima turizma u zemlji i inostranstvu
- planiranju štampanog materijal neophodan za posebna tržišta, suvenirski program i audio vizuelni materijal
- planiranju marketinške strategije, aktivnosti i tehnika
- utvrđivanju dugoročnih i kratkoročnih marketinških ciljeva
- gostovanjima i uključenjima u radijski i televizijski program u emisijama koje promovišu i unapređuju turističke potencijale Beograda i podižu nivo turističke kulture kod građana

Izrada Vesti (Newsletter) postala je uobičajena praksa kao vid komunikacije sa sadašnjim i mogućim budućim posetiocima, naročito profesionalcima u turizmu (turoperatorima, agencijama, medijima i dr.) - nekoliko hiljada adresa e-pošte. Na osnovu *Newslettera* Turistička organizacija Beograda šalje ažurirane informacije o novostima u turističkoj ponudi, nalazi se na drugim listama e-pošte i komunicira sa predstavnicima inostrane turističke privrede.

¹⁵¹ Digitalne pltforme integrisane su u home page oficijelnog sajta TOB, <http://www.tob.rs>

¹⁵² Izveštaj o poslovanju Turističke organizacije Beograda za 2013. godinu, Sektor za promociju i komunikacije, Odnosi sa javnošću, str. 90 i 91

Tokom poslednjih 15 godina slogani za promociju Beograda kao turističke destinacije bili su Beograd, grad dobrih vibracija (Belgrade, city of good vibration), Zato što volim Beograd (Belgrade, because I like it) Sledeća stanica Beograd (Next stop Belgrade). Kao deo promotivnih aktivnosti na Sajmu turizma 2016. godine u Beogradu Turistička organizacija Beograda predstavila je novi vizuelni identitet za jačanje i promociju turističke ponude našeg grada. Novi vizuelni identitet za društvene mreže **#GoBelgrade** na kojoj svi mogu da podele svoje utiske o Beogradu i time budu deo zajednice koja učestvuje u stvaranju imidža naše prestonice.¹⁵³ Kampanja ima savremen način komunikacije naročito sa mlađim generacijama i predstavlja dobar potencijal za dalje razvijanje.

Informativna delatnost-turistički informativni centri

Jednu od svojih osnovnih delatnosti – pružanje svih potrebnih informacija domaćim i stranim turistima u gradu, Turistička organizacija Beograda obavlja preko svojih informativnih centara.¹⁵⁴ U ovim centrima posetioци mogu dobiti ili kupiti brošure, mape i druge informacije vezano za boravak u gradu. U sledećoj tabeli nalaze se lokacije TIC-eva, po potrebi, u vreme trajanja manifestacija, postavljaju se punktovi na samim mestima dešavanja.

Tabela 23. Broj turista koji su posetili informativne centre u 2013.

Turistički-informativni centri posetilaca	Broj
Aerodrom –	25.630
Knez Mihailova/Trg Republike –	130.810
Železnička stanica -	11.427
Pristanište – 25.03 – 01.11.2013..	2.500
Ukupno:	170.367

Izvor: Turistička organizacija Beograda, Redovni izveštaj o poseti turističkim informativnim centrima, arhiva TOB

¹⁵³**#GoBelgrade** poziva na akciju, da se poseti i doživi naš grad, i daje priliku da se lični utisci podele sa drugima na originalan i kreativan način. **#GoBelgrade** je identitet koji se lako može prilagoditi za komunikaciju različitih aspekata turističke ponude grada, pa se tako u različitim prilikama može istaći **Go Belgrade - Go Clubbing, Go Green, Go Business, Go Shopping, Go Food**, <http://www.tob.rs/vesti/vesti/novi-vizuelni-identitet-za-promociju-beograda>

¹⁵⁴Turistička organizacija Beograda ima tri stalna informativna centra koja se nalaze u Knez Mihailovoj ulici broj 5, Aerodromu „Nikola Tesla” i železničkoj stanici Beograd, a od proleća do jeseni otvoren je i sezonski info punkt na Međunarodnom pristaništu „Luka Beograd”.

Aktivnosti sektora za razvoj, unapređenje turizma i manifestacije

Aktivnosti u cilju budućeg rasta i razvoja Beograda kao popularne turističke destinacije iz oblasti razvoja turističkog proizvoda na domaćem tržištu i što boljeg pozicioniranja na međunarodnom tržištu, važan su segment poslovanja Turističke organizacije Beograda. Sektor za **razvoj, unapređenje turizma i manifestacije** ima za cilj da definiše integrisani turistički proizvod destinacije kroz identifikovanje atrakcija grada, osmišljavanje i podršku za programe razgledanja grada, sprovođenje istraživanja i anketa, saradnju sa privredom, organizaciju manifestacija, utvrđivanje životnog ciklusa ukupnog proizvoda i drugih specifičnih proizvoda. Ovaj sektor je podeljen na Službu za razvoj i unapređenje turizma i Službu za manifestacije i saradnju sa privredom.¹⁵⁵

Sektor za razvoj, unapređenje turizma i manifestacije ima sledeće opise poslova:¹⁵⁶

- planira, organizuje i koordinira rad u Sektoru
- priprema i izrada godišnjeg Programa rada i Izveštaja o radu TOB-a
- organizacija projekata istraživanja, izrada elaborata, analiza i studija
- priprema programa edukacije kadrova
- kreiranje strategije nastupa na sajmovima turizma
- utvrđivanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva razvoja turizma u Beogradu
- procena tržišta i predlog uvođenje specifičnih turističkih proizvoda
- predlaže dinamički ciklus novog turističkog proizvoda
- planira aktivnosti vezane za razvoj posebnih oblika turističke ponude
- predlaže nove projekte u cilju razvoja turizma Beograda

Iz ovog dela rada možemo zaključiti da Sekretarijat za privredu ima najviše ingerencije i prava u smislu upravljanja destinacijom – koordiniranja sa privredom i obavljanju kontrole rada ustanova i organizacija u oblasti turizma čiji je osnivač grad (primer. Turistička organizacija Beograda). Jedna od novih aktivnosti na inicijativu Univerziteta Singidunum

¹⁵⁵Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Turističkoj organizaciji Beograda, Beograd 2015, str. 5, 7 i 8

¹⁵⁶Isto, 2015, str. 5

uticaće na unapređenje kvaliteta rada privrednih subjekata i olakšati definisanje strategija razvoja i promocije¹⁵⁷

Turistička organizacija Beograda kreira svoj program rada na godišnjem nivou kroz koji definiše planove u cilju promocije, razvoja, unapređenja turizma i manifestacija. U okviru tih aktivnosti predviđeno je uspostavljanje saradnje sa drugim državnim subjektima, asocijacijama, privredom i strukovnim udruženjima na realizaciji planova TOB, kao i osmišljavanju zajedničkih projekata. Kroz ovaj oblik saradnje TOB koordinira dogovorene zajedničke aktivnosti i na taj način jednim delom obavlja ulogu upravljača (planiranje, organizaovanje, vođenje i kontrola) stejkholdera na destinaciji. Kao prilog ovom zaključku u nastavku su opisi poslova Službe za saradnju sa privredom i manifestacije koja obavlja sledeće poslove:¹⁵⁸

- saradnja sa privrednim organizacijama u Beogradu i zemlji
- saradnja sa predstavnicima asocijacija iz oblasti privrede
- praćenje kretanje cena turističkih usluga i pravi analize
- praćenje i sakupljanje statističkih podataka iz oblasti ugostiteljstva
- kreiranje i priprema novih oblika turističke ponude Beograda
- koordinacija aktivnosti TOB-a sa nosiocima turističke privrede Grada
- planiranje, organizovanje i koordinacija rada na pripremi i promociji turističkih manifestacija
- osmišljavanje novih manifestacija i saradnja sa institucijama i organizacijama u Gradu koje organizuju manifestacije
- predlaganje kratkoročnih i dugoročnih programa razvoja i unapređenja manifestacija u Gradu
- planiranje, usklađivanje, izrada i ažuriranje kalendara turističkih manifestacija

¹⁵⁷ Predstavnici Gradskog sekretarijata za privredu Turističke organizacije Beograda, Privredne komore Beograda, Univerzitet Singidunum, Nacionalna asocijacija turističkih agencija Srbije i Udruženje hotelijera i restoratera Srbije, potpisali su Sporazum o saradnji povodom ocenjivanja kvaliteta usluga u turizmu koje pružaju beogradski hoteli, restorani i putničko-receptivne agencije

¹⁵⁸Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Turističkoj organizaciji Beograda, Služba za razvoj i unapređenje turizma, Beograd 2015, str. 5

- planiranje i organizacija aktivnosti kongresne delatnosti
- realizacija značajnih, privrednih i drugih skupova

Služba za razvoj i unapređenje turizma ima takođe važnu ulogu u pripremi programa i donošenju odluka jer se bavi poslovima organizacije, praćenja i analize istraživanje ekonomskih trendova i tržišne strukture, kretanja turističke ponude i tražnje, kvaliteta turističkog proizvoda i usluga realizaciju programa namenjenih posetiocima Beograda, strukture turističkog tržišta, trendove i reagovanje korisnika.¹⁵⁹

Kada govorimo o marketing strategiji koja se definiše kroz Plan i program rada TOB onda iz priloženog možemo zaključiti da najveći broj strateških i taktičkih poteza odnosi na definisanje proizvoda, promociju, distribuciju i cene kao kombinacije instrumenata marketing miksa. Najmanji uticaj u pozicioniranju Beograda kao turističke destinacije TOB ima na kreiranje cena. Projekat City Break Beograd imao je za cilj da i u tom segmentu uključi TOB kao partnera koji može da utiče na kreiranje cena paketa i njihovu distribuciju u cilju dovođenja gostiju u Beograd.

¹⁵⁹ Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Turističkoj organizaciji Beograda, Služba za razvoj i unapređenje turizma, Beograd 2015. godine, str. 5 i 6

3. PRIMERI DRUGIH GRADOVA

U cilju boljeg razumevanja i poređenja turističkih destinacija i načina upravljanja u nastavku rada je predstavljeno nekoliko destinacija koje su odabrane po geografskom principu – glavni gradovi u regionu, broju posetilaca, ali i po principu uspešnosti upravljanja turističkom destinacijom u smislu dobre prakse, što je od značaja za poređenje sa Beogradom kao turističkom destinacijom. Podaci su prikupljeni direktnim kontaktom sa predstavnicima destinacija, kao i iz zvaničnih statističkih podataka. Na ovim primerima prikazani su podaci vezani za smeštajne kapacitete, broj stranih gostiju i tržišta sa kojih dolaze, način finansiranja poslovanja, upravljačke strukture, i neke važne pojedinosti za destinacije Berlin, Beč, Sofija, Zagreb i Ljubljana.

3.1. Berlin¹⁶⁰

Berlin je broj jedan turistička destinacija u Nemačkoj, a u Evropi pored Pariza i Londona jedna je od najpopularnijih gradskih destinacija. U 2013. godini Berlin je posetilo više od 11 miliona posetilaca sa 26,9 miliona noćenja, što je povećanje od 8,2%.

Površina Berlina je 892km² sa 3,4 miliona stanovnika sa 3 lokaliteta pod zaštitom *UNESCO*, 180 muzeja i memorijalnih centara, 440 galerija. Smeštajne kapacitete čine 532 hotela, 7 gostiona, 97 „*bed and breakfast*” objekata, 5 kampova, 150 objekata druge vrste¹⁶¹

Prihod koji se u gradu Berlinu ostvaruje od turizma udvostručen je u poslednjih deset godina, a u 2011. godini iznosio je 10.3 milijarde evra.

Četvrtina gostiju koji su boravili u Berlinu su poslovni – kongresni gosti, a broj gostiju se u poslednjih deset godina udvostručio. Što se strukture gostiju tiče, 43% su strani gosti iz Velike Britanije, Italije, Sjedinjenih Američkih Država, Holandije i Francuske i dr., a 57% su domaći gosti. U Berlinu posluje 805 smeštajnih jedinica sa 139.000 kreveta, a najveći broj soba je u hotelima 4 i 3 kategorije.

¹⁶⁰ Visit Berlin, About visitBerlin, <http://www.visitberlin.de/en/keyword/about-visitberlin>

¹⁶¹ Visit Berlin, At a Glance - Fact and Figures ,
http://www.visitberlin.de/sites/default/files/auf_einen_blick_2014_en-web_0.pdf

Društvo sa organičenom odgovornošću *Berlin Tourismus & Kongress GmbH* koristeći promotivni naziv „*VisitBerlin*” promoviše širom sveta turističke usluge koje nudi grad Berlin, od 1993. godine. Predstavlja servisnu agenciju za kongresne i turističke partnere na različitim tržištima. „*VisitBerlin*” takođe distribuira turističke informacije i nudi kompletan turistički servis posetiocima nemačke prestonice.

„*VisitBerlin*” trenutno ima šest akcionara. To su:

<i>visitBerlin Partnerhotel eV</i> doo	40%
Investiciona banka Berlina,	25%
Grad Berlin,	15%
Aerodrom <i>Berlin-Schönefeld</i> doo	10%
Berlinski sajam doo	5%
<i>TMB Tourismus-Marketing Brandenburg</i> doo	5%

Nadzorni odbor trenutno se sastoji od devet članova. Svaki akcionar imenuje člana nadzornog odbora, a najveći imaju pravo na dva člana.

Šest poslovnih jedinica su odgovorne za svaki deo posla na kongresnom tržištu, aktivnosti prodaje u pojedinim turističkim emitivnim tržištima, razvoj novih proizvoda, kao i podršku partnera, informacije i podršku za posetioce koji su zainteresovani da posete destinaciju i ukupne komunikacije kompanije. Četiri jedinice osoblja su direktno vezane za Upravni odbor.

Kongresni biro Berlina je zvanični predstavnik grada Berlina za kongrese, konferencije i podsticanje putovanja, kao i velike događaje.

Marketing menadžment "Upravljanje tržištem" snosi odgovornost za distribuciju i prodaju destinacije (Berlina) u zemlji i inostranstvu. Ova poslovna jedinica priprema paket za različite marketinške aktivnosti glavnog grada u svetu na ciljnim tržištima koje su definisane na osnovu marketing plana. Najznačajniji partneri u globalnom marketingu su turoperator i agenti, prevoznici i turistički pružaoci usluga svih vrsta.

Proizvod i strateško partnerstvo- Uvođenje proizvoda i zadatak korporativnog razvoja u cilju pozicioniranja „*visitBerlin*” kao pouzdanog i kompetentnog partnera u Berlinu na održivoj osnovi.

Usluge za potrošače koje su usmerene na krajnjeg korisnika. One uključuju sve prodajne aktivnosti i koordinisanje pružanja usluga posetiocima. Drugi deo jedinice odnosi se na turističke informacije za već prisutne goste, savetovanje domaćih i stranih gostiju u okviru njihovog putovanja.

Korporativne komunikacije i Strateški brend menadžment je jedinica koja komunicira interno i eksterno, kao i oblikuje ukupan korporativni identitet kompanije.

Pored korporativnog dizajna i interne komunikacije, odeljenje je takođe odgovorno za oglašavanje i kreiranje svih digitalnih medija, kao i za klasični PR rad i sve uređivačke poslove u izradi publikacija kompanije. Ova poslovna jedinica blisko sarađuje sa medijima i ima za cilj razvoj, proširenje i održavanja kontakata sa regionalnim i međunarodnim medijskim kućama.

Glavna služba se bavi različitim administrativnim poslovima, koordinacijom spoljnih pružalaca usluga kao i drugim organizacionim pitanjima.

3.2. Sofija¹⁶²

Sofija je glavni grad, najveći ekonomski, administrativni i kulturni centar Bugarske, koji privlači godišnje više od 750.000 turista, uglavnom iz Evrope. Top 5 turističkih tržišta za Sofiju su: Grčka, Nemačka, Velika Britanija, Italija i Turska.

Turisti mogu biti smešteni u više od 300 objekata sa oko 16 000 kreveta i više od 5000 hotelskih soba. Sofija je atraktivna domaća i međunarodna poslovna destinacija, destinacija kongresa i podsticajnog turizma. Međunarodni aerodrom je na samo 15 minuta vožnje od centra, a Sofija ima više od 200 restorana i festivala, manifestacija i atrakcija tokom cele godine.

¹⁶² Sofia tourism administration, Informacije dobijene na upit Turističkom servisnom gradskom preduzeću i <http://info-sofia.bg/en/>, <http://info-sofia.bg/en/information-en.html><http://info-sofia.bg/en/advisoryboard-en.html>

Gradsko preduzeće za usluge u turizmu, preduzeće Skupštine Sofije, se finansira delom iz takse od strane svih kategorizovanih turističkih objekata. Ono ima zadatak da predstavlja turistički proizvod Sofije i stimuliše interesovanje i brojnost dolazaka u okviru turističkog prometa, posebno promovišući prednosti turističkog proizvoda. Ostale važne mere za stimulisanje razvoja turizma pokreće zamenik gradonačelnika za investicije i izgradnju, koji pomaže da se stvori moderna infrastruktura za turističku industriju i ulaganja u nove turističke atrakcije i arheologiju.

Pošto je zaista nizak budžet (do 184.624,00 evra godišnje) ovo preduzeće bugarske prestonice ima zadatak da predstavi Sofiju kao atraktivnu turističku destinaciju u skladu sa odlukama donetim od strane Konsultativnog saveta za turistička pitanja. Ovaj Savet a gradonačelnika Sofije je osnovan 2005. i to na čelu sa gradonačelnikom ili ovlašćenim službenikom gradonačelnika, zamenikom gradonačelnika za investicije i izgradnju. Sastoji se od 28 članova - polovinu njih čine predstavnici nacionalnih, regionalnih ili opštinskih muzeja, takođe zamenici gradonačelnika za kulturu, investicije, transport, glavni arhitekta Sofije i predstavnik Sofijskog aerodroma. Drugu polovinu čine turistička preduzeća iz nacionalnog turističkog registra, neka pravna lica ili interesne grupe.

Odeljenje za međunarodne odnose, marketing i promociju

Odeljenje je strukturna jedinica Turističke službe Grada, koja predstavlja i promoviše Sofiju kao turističku destinaciju u zemlji i inostranstvu. Odeljenje organizuje učešće Sofije na domaćim i međunarodnim turističkim sajmovima, izložbama i događajima vezanim za turizam. Vrš marketing istraživanja postojećih i potencijalnih tržišta za turistički proizvod grada, koja mogu poslužiti kao osnova za razvoj oglasnih i komunikacionih kampanja.

Odeljenje za registraciju, izveštavanje i kontrolu

Glavne funkcionalne odgovornosti zaposlenih ovog odeljenja obuhvataju registraciju, izveštavanje i kontrolu, u skladu sa odredbama Zakona o turizmu i Uredbom za rangiranje zajedničkih smeštajnih jedinica, dopunskih i jedinica za katering i zabavu.

Odeljenje za rangiranje (ocenjivanje) - kategorizaciju smeštaja

Ocenjivanje – kategorizovanje turističkih objekata vrši ovo odeljenje na terenu. Osoblje pruža mesečni izveštaj o vrsti i broju pregledanih objekata i podnosi izveštaj za svaku

promenu vrste i kategorije. Odeljenje razvija interna pravila za rangiranje turističkih objekata i predlaže ih direktoru na odobrenje. Funkcionalne dužnosti odeljenja uključuju i ažuriranje i čuvanje arhive.

Odeljenje - turistički informativni centar

Ovo odeljenje bavi se organizacijom i koordinacijom svih aktivnosti i usluga koje info centar pruža. Statistika za 2013. godinu pokazuje da je Sofiju posetilo više od 821.148 turista što je povećanje od 8%, a realizovano je 1.471.388 noćenja sa povećanjem od 10%, a 60% je u hotelima sa 4 i 5*,

U 2013. godini najveći broj noćenja su ostvarili turisti iz Nemačke, 76.695 ili 7,17%, a sledeća 4 tržišta su Grčka, Velika Britanija, Italija i SAD. Najveće povećanje naspram 2012. je vidljivo u ostvarenim noćenjima ruskih turista od 32 % i italijanskih, 24 %. Prosečan broj dana zadržavanja je 1,8.

3.3. Beč ¹⁶³

Turistička organizacija Beča (nem. WienTourismus) predstavlja interese grada i pokrajine Beč u svim pitanjima koja se odnose na turizam, pokretanje mera za povećanje obima turističkog prometa, posebno oglašavanje, podržavajući sve mere u vezi sa turizmom, podstiče opštine i pomaže da se stvori moderna infrastruktura za turističku industriju i promoviše razumevanje među predstavnicima javnosti za industriju i njen ekonomski značaj.

Menadžment ove organizacije predstavljaju predsednik, direktor i nadzorni odbor. Predsednik je zamenik gradonačelnika Beča, a direktora postavlja nadzorni odbor koji se sastoji od predsednika, dva potpredsednika i petnaest članova. Ova organizacija je neprofitna i ne ponaša se kao turistička agencija, kojih u Beču ima preko sto i bave se pretežno receptivnim turizmom.

Budžet ove organizacije za 2014. godinu iznosio je oko 25 miliona evra, a 69% dolazi iz boravišne takse, koja predstavlja 3,2% od neto cene sobe. Ostalih 10 % dolazi iz budžeta

¹⁶³ The Vienna Tourist Board: PR and marketing for Vienna's tourist industry, <http://b2b.wien.info/media/files-b2b/fact-sheets-englisch.pdf> i <http://b2b.wien.info/media/files-b2b/organisationsstruktur.pdf>

grada što je 2,5 miliona evra, Privredne komore Beča, sponzora i sopstvenih prihoda zajednice. Oko 80% budžeta se investira u marketing, a broj zaposlenih je 116.

Kancelarija za strateški razvoj destinacije, se bavi tržištem i istraživanjima, statistikom i predviđanjima, prometom gostiju i poređenjem sa konkurencijom kao i saradnjom sa drugim organizacijama i institucijama.

Kancelarija za brend menadžment i oglašavanje radi na kreiranju vizuelnog imidža destinacije kao i na sam sadržaj, na međunarodnim sajmovima turizma, kao i korporativni imidž zajednice. Radi na klasičnom oglašavanju uključujući i oglašavanja na otvorenim prostorima velikih gradova.

Korporativna PR kancelarija odgovorna je za imidž Turističke zajednice u javnosti, kako o njenom radu, tako i o ekonomskim efektima koje taj rad donosi ne samo za Beč, već i za celu Austriju.

Kontent menadžment i produkcija je odeljenje koji se brine o prikupljanju i distribuciji informacija za celu turističku zajednicu, prisustvo na internetu i društvenim mrežama, prikuplja partnere za kampanje i na kraju organizuje i produkciju i otprema materijale celom svetu. Ovaj odeljak je odgovoran za Gradsku karticu, a više od 310.000 kartica, koje daju brojne popuste, je prodato u 2013. godini.

Odeljenje za tržište i medije sarađuje sa turističkom industrijom i medijima, sa četiri marketinška tima koji sprovode marketinške mere za najvažnije zemlje i potencijalna tržišta. Medija menadžeri organizuju studijska putovanja za novinare, organizuju konferencije za novinare, a naravno tržišni menadžeri to rade za turističke agente i privredu. Obe grupe imaju veliku bazu partnera novinara (14.000) i agenata (3.000) sa kojima sarađuju, organizuju godišnje preko 50 konferencija za novinare i 100 nastupa širom sveta.

Kongresni biro koji posluje još od 1969. godine, sa 11 zaposlenih koje se bore da pridobiju kongrese, konvencije i podsticajna (*incentive*) putovanja, ima veliku bazu podataka, a funkcioniše kao neprofitni deo – prikupljaju i distribuiraju informacije o ukupnoj ponudi za poslovni turizam. Ovaj biro je veoma važan jer 11% svih noćenja pripada ovom delu turističke ponude i čini Beč jednom od top destinacija sveta i Evrope, a po rangu ICCA nalaze se na prvom mestu ispred Pariza i Berlina.

Informativni centri, ljudski resursi i finansije zaduženi su za distribuciju informacija vezanih za rezervisanje hotela, kao i za pružanja informacija za preko 500.000 zahteva koji dolaze putem elektronske pošte, pošte ili telefonom, prodaju karata i programa razgledanja grada u informativnim centrima.

Beč je jedna od najuspešnijih gradskih destinacija u Evropi, sa više od 12,7 miliona noćenja i 5,8 miliona dolazaka tokom 2013. godine sa ukupnim prihodom na godišnjem nivou 3,23 milijarde evra. Sa oko 430 hotela, uglavnom luksuznih, što čini oko 60.000 kreveta, ova destinacija ima prosečan boravak od 2,2 noćenja i prosečnu popunjenost kapaciteta od 54,7%. Petina poseta odnosi se na poslovne ljude, a najveći prihodi dolaze baš iz ove turističke ponude – MICE. Prosečan posetilac ima oko 41 godinu, sa platom od oko 3000 evra, koji putuje sa partnerom bez dece. Negde oko 40% gostiju po prvi put dolazi u destinaciju a 43% su već bili. Najjači proizvodi ove destinacije su kultura, atmosfera i turističke atrakcije.

3.4. Zagreb¹⁶⁴

Ukupan broj kreveta u svim smeštajnim jedinicama u 2014. godini je iznosio 13.146¹⁶⁵. Kao i u Beogradu u Zagrebu je evidentan rast privatnog smeštaja, međutim, hoteli su najbrojniji naročito sa 3 i 4* i čine 69% od ukupnih kapaciteta.

U 2013. godini statistika pokazuje da je grad posetilo 807.750 turista sa 1.392.059 noćenja, čime je ostvaren porast od 15% u dolascima i 12% u noćenjima. Broj stranih gostiju iznosio je 649.421 sa 1.115.204 noćenja sa povećanjem od 17% u dolascima te 18% u noćenjima, u poređenju sa 2012. godinom. Najviše dolazaka ostvarili su gosti iz Nemačke, Italije, SAD-a, Velike Britanije i Japana.

Finansiranje Turističke zajednice grada Zagreba vrši se preko naplate turističke članarine 82%, boravišne takse 8.79 % i drugih prihoda.¹⁶⁶ Što se tiče troškova, oni se dele na funkcionalne 81% i to su troškovi marketinških aktivnosti i administrativne 19%, od kojih

¹⁶⁴ Turistička zajednica grada Zagreba – Turistički ured, Program rada i finansijski plan, Zagreb 2013., TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA ZAGREBA - TURISTIČKI URED, Program rada i finansijski plan, Zagreb 2013.

¹⁶⁵ Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Turizam u brojkama, Izdanje 2015. http://www.mint.hr/UserDocsImages/150701_Turizam014.pdf

¹⁶⁶ Turistička zajednica grada Zagreba – Turistički ured, Program rada i finansijski plan, Zagreb 2013. <http://www.infozagreb.hr/2013-IDLISTOPAD6.10.pdf>, str. 20

se 2/3 ukupnog iznosa koristi za operativno funkcionisanje preduzeća. Ukupni funkcionalni troškovi podeljeni su po principu 47% za razvoj (festivali, turistički info centri, saradnja sa turoperatorima i agencijama), 6% za marketinšku infrastrukturu, 25% za komunikacije prema tržištu sa naglaskom na oglašavanje, prodaju, promociju i distribuciju, 9% za sajmove i druge vrste prezentacija. Za kongresni turizam izdvaja se 6%, kulturni turizam 1% i ostalo za edukaciju i interni marketing.

Skupština je najviše telo upravljanja u Zajednici. Skupštinu čine predstavnici fizičkih i pravnih osoba članova Zajednice grupisanih u dve grupe delatnosti – turističku grupu delatnosti i grupu s turizmom povezanih delatnosti. Izvršno telo ove organizacije je turističko veće koje obavlja poslove utvrđene Zakonom i Statutom, a odgovorno je Skupštini Zajednice. Nadzorni odbor je nadzorno telo Zajednice i čine ga tri člana koje bira Skupština iz redova svih članova Zajednice. Zajednica ima predsednika Zajednice, a njegovu dužnost obavlja gradonačelnik Grada Zagreba. Direktor Turističkog ureda zastupa Zajednicu, a postoje dva sektora: za opšte i pravne poslove i za turistički proizvod. Sektor opštih i pravnih poslova sadrži odeljenja računovodstva, podrške, boravišne takse, kontrole i razvoja. Drugi sektor se sastoji iz odeljenja za razvoj proizvoda, za internet i službe za promociju i komunikaciju i usluge posetiocima – TIC. U okviru ovog sektora nalazi se i Kongresno odeljenje zaduženo za poslove MICE industrije.¹⁶⁷

Budžet Turističke zajednice Zagreba za 2013. bio je 68.270.000 kuna (8.875.100 EVRA).

3.5. Ljubljana¹⁶⁸

Ljubljana je najuspešnija gradska destinacija u Sloveniji, sa više od 894.220 noćenja i 474.340 dolazaka tokom 2013. godine. Sa 15 hotela, 9.056 kreveta u 2013. godini ova destinacija ima prosečan boravak od 1,9 noći i prosečnu popunjenost kapaciteta od 61%. Motiv dolaska je provođenje slobodnog vremena (eng. leisure) 62 % sa prosečnom potrošnjom od 125 evra po danu, i MICE 38 % sa prosečnom dnevnom potrošnjom od 240 evra. Najjači proizvodi ove destinacije su kultura, atmosfera i turističke atrakcije. Ovu destinaciju vodi Turistička zajednica grada Ljubljane.

¹⁶⁷ Turistički ured grada Zagreba, <http://www.tzgz.hr/o-tzgz/turisticki-ured>

¹⁶⁸ Javna ustanova Turizam Ljubljana, Informacije prikupljene iz odeljenja Promocija i marketing, <http://www.visitljubljana.com/en/ljubljana-tourism/>

Turistička zajednica grada Ljubljane je moderna organizacija koja osim što obaveštava domaću javnost i stanovnike o turističkim potezima, ima glavni zadatak da promoviše grad u inostranstvu. Službe promocije, marketinga i PR su vrlo povezane u obaveštavanju i promociji, kako velikih godišnjih, tako i svakodnevnih aktivnosti.

Grad je osnivač Turističke zajednice Ljubljana, brine o infrastrukturi, održavanju grada i njegovih zelenih površina (70%), tako da je Ljubljana Zelena metropola 2016. godine.

Budžet Turističke zajednice Ljubljana za 2014. godinu je bio 3.540.504 evra koji je strukturiran od prihoda turističke takse od 825.500 evra, koncesijskih davanja 1.675.500 evra i ulaganja opština u infrastrukturu za troškove rada i materijala 1.039.504 evra.

Organizaciona struktura:

Turistička zajednica grada Ljubljane ima upravni odbor (11 osoba) i stručni savet (4 osobe).

Odeljenje za priredbe se brine o javnim konkursima za priredbe na otvorenom, više od 10.000 priredbi godišnje.

Edicije i grafička rešenja - štampanje i uređivanje publikacija koje podupiru sajamsko - berzanske nastupe, najraširenija je *Ljubljana at a glance* na 17 jezika u kombinaciji sa predstavljanjem na internetu, gde se može lako doći do publikacija u elektronskom obliku.

Receptiva - deo agencijske delatnosti – obaveštavanje o novostima u Ljubljani za turističke organizacije i turističke agencije.

PR odeljenje - medijsko obaveštavanje domaće i inostrane javnosti o novostima u Ljubljani. (izdaje dva puta godišnje časopis PR o novostima i događanjima u Ljubljani).

Kongresni deo se brine o pridobijanju kongresea konvencija, incentive putovanja i ima baze podataka i funkcioniše kao neprofitni deo, prikuplja informacije o poslovnom turizmu i za poslovni turizam.

Informatičko odeljenje - sve važniji segment, dobitnik nekoliko prestižnih nagrada za sistem rada i dobru praksu, koje povezuje celu destinaciju i obaveštava na nekoliko stranih jezika o ponudi Ljubljane i regije.

Promocija i marketing se brine o objektivnom zastupanju svih ljubljanskih hotela i celokupnog sektora smeštaja, te o njihovoj prezentaciji – kao i o prezentaciji proširene

ponude Ljubljane, na sajmovima, berzama, radionicama i posebnim događajima u stalnom kontaktu sa organizatorima putovanja.

Distribucija, kao deo promocije koji ima za cilj da pored dostavljanja materijala za sajmove i berze, odgovara na raznovrsne potrebe za materijalom zajedno sa STIC-em. (Deo TIC – a Slovenski informacijski turistički centar).

Razvoj i kvalitet turističke ponude stalni deo ECM-a¹⁶⁹, prati evropske trendove, statistiku, osnovna je jedinica za strateške dokumente i povezivanje regije i gradskog jezgra.

Regionalna destinacijska organizacija Centralna Slovenija Sve važnji deo destinacijskog menadžementa, posebno proslavljen Kulinarikom regije i Ljubljane, nedeljiv deo promocije grada i okoline (Ljubljana zajedno sa 25 opština).

Agencija i trgovina - sveukupna ponuda hotelskih paketa, svakodnevna statistika, koju prikupljaju informatori, prodaja linije ljubljanskih suvenira, ponuda razgledanja grada, povezivanje raširene ponude Ljubljane.

Turistički info centar – zaduženi za rad sa strankama, otvoreni cele godine, predstavljaju deo službi u turističkoj zajednici grada Ljubljane. Odgovaraju na zahteve koji dolaze telefonom, elektronskom poštom, poštom, procesuiraju podatke, sudeluju pri distribuciji materijala, itd.

Kao što smo rekli i na početku ovog dela rada, za primer smo uzeli destinacije koje su veoma razvijene i popularne, kao i destinacije koje se nalaze u našem regionu i imaju sličan broj turističkih poseta kao i nivo razvijenosti turističke infrastrukture, što su pokazali statistički i drugi podaci.

Ovo poređenje omogućilo nam je da donesemo određene predloge i zaključke u cilju unapređenja razvoja i upravljanja Beogradom kao turističkom destinacijom. Najvažniji predlog odnosi se na način finansiranja odnosno na definisanje dodatnog načina prihodovanja Turističke organizacije Beograda. U delu rada vezanom za upravljanje Beogradom kao turističkom destinacijom videli smo da su izvori finansiranja Turističke organizacije Beograda najvećim delom pokriveni sredstvima iz budžeta Grada Beograda naplaćenim od boravišne takse, kao i malim delom ostvarenih sopstvenih prihoda.

¹⁶⁹Marketing evropskih gradova (ECM) - <http://europeancitiesmarketing.net>, koja okuplja više od 100 gradova-članova, se bavi poboljšavanjem konkurentnost i učinka vodećih gradova Evrope

Definisanje novog načina podrazumava prihodovanje kroz članarine ili turističku taksu različitih privatnih privrednih subjekata (hotela, hostela, kategorizovanog privatnog smeštaja, receptivnih turističkih agencija, restorana, i dr.) koji za to imaju mogućnosti i interesa. Učešće državnih preduzeća (saobraćaj, proizvodnja, telekomunikacije i dr.) takođe postoji kao primer i to takođe može da bude dodatni izvor. Ovaj način dodatnog finansiranja donosi i potrebu za promenom načina upravljanja TOB-a, kroz Upravni i Nadzorni odbor koji bi se proširio predstavnicima novih članova-partnera, shodno njihovoj participaciji. Na ovaj način bi i privreda učestvovala u odlučivanju i kontroli, što se u praksi pokazalo kao dobar potez.

Organizacione strukture i njihova zaduženja u navedenim primerima se u većini slučajeva poklapaju. Pored sektora, službi i odeljenja zaduženih za funkcionisanje organizacije/kompanije (finansije i pravna regulativa), pažnja je usmerena na razvoj, promociju i definisanje sadržaja proizvoda, nove digitalne komunikacije, kao i povećanje prodaje sopstvenih usluga i usluga partnera.

4. ZAKLJUČAK

U prethodnim delovima rada govorili smo o definicijama upravljanja turističkom destinacijom, Beogradu kao glavnom gradu Republike Srbije i najpopularnijoj turističkoj destinaciji za inostrane goste, radu i aktivnostima organizacije koja je zadužena za razvoj i promociju turizma-TOB, kao i o drugim turističkim destinacijama i načinu njihovog upravljanja u regionu i šire. Ovaj rad ima za cilj da simulira rad DMO u skladu sa potencijalima i trenutnim stanjem, kao i da obrazloži opravdanost formiranja ovakve organizacije u Beogradu u skladu sa preporukom Strategije razvoja turizma Beograda. Strategija razvoja turizma Beograda je dokument na kojem su radili eminentni profesori, stručnjaci iz turizma i drugih sfera društveno-ekonomske. Pomenuta strategija je u delu "Upravljanje Beogradom kao turističkom destinacijom" identifikovala nekoliko rešenja ili mogućnosti, sa projektovanim scenarijom za utemeljenje načina upravljanja destinacijom.

Strategija nudi nekoliko pravaca razvoja turizma. Prva podrazumeva pasivnu poziciju i zadržavanje *statusa quo*. Beograd bi se razvijao bez većeg uticaja turističkog sektora, a u radu Turistička organizacija Beograda ne bi došlo ni do kakvih promena. Bez promene strategije razvoja turizam u Beogradu se ne bi razvijao, već stagnirao, što u vremenu dinamičnih socioekonomskih uslova znači nazadovanje. Drugi pravac zasniva se na formiranju posebne razvojne organizacije (agencija) koja bi sarađivala sa Organizacijom za upravljanje turističkim odredištem za potrebe destinacijskog menadžmenta. Ovaj pravac razvoja mnogo je bolji i unapređuje aktivnosti integralnog razvoja beogradskog turističkog proizvoda. Ovaj pristup se, ipak, nije pokazao dovoljno delotvornim u praksi. Razvojne organizacije (agencije), na nivou gradskih anglomeracija, najčešće se bave gradskim razvojem uopšte, na ne specifično razvojem turizma. Pošto akcenat nije na turistčkom razvoju, ne postižu se optimalni rezultati niti optimalan rast. Takođe, jedan od predloga je i formiranje DMO koji bi obuhvatio ceo Beogradski klaster, ali je pitanje spremnosti svih opština da učestvuje i prati aktivnosti.

Postoji i opcija da TOB preraste u pravu destinacijsku menadžment organizaciju, sa jakim i tokom vremena rastućim uticajem privatnog sektora. U ovoj opciji TOB može da izgradi jaku upravljačku strukturu, ali bez mogućnost sinergetskog efekta u kreiranju lanca vrednosti na širem prostoru Beogradskog klastera. Ovo podrazumeva razvoj korporativne

strukture i uključivanje i privatnog sektora i značajnih javnih stejkholdera, kao i jače uvažavanje interesa prigradskih opština.¹⁷⁰

Autor se slaže sa predloženim rešenjem da TOB preraste u pravu destinacijsku menadžment organizacija koja će upravljati Beogradom kao turističkom destinacijom.

Strategija razvoja turizma Beograda je predstavljena 2008. godine, nažalost nije i usvojena do danas, a od tada su se neke stvari ipak promenile, pa komentar i predlozi u ovom delu rada doprinose daljem razvoju događaja i aktivnosti. Treba napomenuti da se scenario i predviđanja ove Strategije u skoro svim segmentima, naravno ne u potpunosti, ali uz mala odstupanja ostvario, što govori da je ona dobro uradjena i predstavljena.

Sledeće pitanje koje se postavlja s obzirom da Beograd zauzima veliku teritoriju i ima 17 opština jeste koliki je stepen organizovanosti na tim opštinama? Ovo je situacija u Srbiji, ali može se preneti i na Beograd, gde imamo primer nekih opština koje nemaju skoro nikakav model zadužen za razvoj i promociju turizma opštine. Trebalo bi utvrditi jedinstven model u svim opštinama i u skladu sa tim uspostaviti dobru komunikaciju između gradske menadžment organizacije za turizam i opštinskih organizacija. Te organizacije bi imale tačne informacije i bolji pregled situacije na opštinskom/lokalnom nivou koje bi filtrirale i distribuirale u DMO grada. Po mišljenju autora, na predlog ovih organizacija DMO grada bi direktno uspostavljala partnerstva po određenim standardima i strateškim marketing planovima na kratkoročnom i dugoročnom nivou.

U radu smo posvetili pažnju interesnim grupama gde privreda zauzima važan segment u upravljanju destinacijom, a to se odnosi i na finansijski deo u smislu partnerstva koje je uspostavljano. Rekli smo da partnerstvo može biti i kroz ustupanje usluga i kroz plaćanje članarine. Iz primera koje smo naveli, uočljivo je da TOB ima dobru saradnju sa privredom Beograda. Najkonkretniji primer je projekat City Break, gde su definisane obaveze i dužnosti svih državnih i privatnih subjekata u destinaciji koje učestvuju u njemu, a rezultat je proizvod koji je sve traženiji na tržištu. Važno je nastaviti sa ovim projektom i na njega dograđivati saradnju sa drugim privrednim subjektima i udruženjima (JUTA; HORES, Privredna komora Beograda, Privredna komora Srbije i dr.), naročito sa kompanijom Air Serbia. U svakom slučaju, osnov dobre saradnje je stvari postaviti na svoje mesto u smislu

¹⁷⁰ Strategija razvoja turizma Beograda, Institut ekonomskih nauka (IEN) –Beograd, 2008, str. 354 –355 str.

kreiranja konkretnih obaveza i dobiti (paketa) svih strana u partnerstvu. To je najdelikatniji deo procesa, a najznačajni deo odnosi se na finansije.

Ekonomska kriza i ostali faktori doprineli su da se sredstva u Gradu Beogradu raspoređuju po prioritetima i da je potrebno naći dodatne resurse za finansiranje programskih aktivnosti. To se može ostvariti kroz ostvarenje sopstvenog prihoda (prodaja karata, suvenira i dr), ali i od sponzorstava i donacija. Obe kategorije su nepredvidive i zavise od mnogo faktora i zato su potrebna strateška partnerstva na više godina sa kojima se može planirati. Pored ovoga, u nastavku su predloženi mere koje bi trebalo sprovesti u cilju kreiranja poslovnog ambijenta i obaveza u odnosu na privredne subjekte, kao i državne institucije.

Mere saradnje sa privredom:

- U saradnji sa Sekretarijatom za privredu i Privrednom komorom Beograda definisati broj i vrstu privrednih subjekata na teritoriji grada (baze podataka),
- Redovno anketiranje svih partnera na destinaciji (statistički pokazatelji, stepen očekivanog zadovoljstva i ostvarenja postavljenih ciljeva i ostale korisne informacije),
- Komunikacija sa državnim institucijama (rešavanje problema partnera i pokretanje inicijativa),
- Ažuriranje podataka u saradnji relevantnim službama za statistiku i informatiku Grada Beograda (statistički podaci, tržišni trendovi, marketinške aktivnosti i dr.) i distribucija do krajnjih korisnika (partnera),
- Kreiranje realnih paketa za saradnju sa privredom (trošak u odnosu na dobrobit)
- Uspostavljanje novih partnerstava na destinaciji,
- Unapređenje ili uspostavljanje novog načina razmene podataka, njihovo klasifikovanje i predstavljanje,
- Javnost i transparentnost svih aktivnosti kroz sredstva informisanja i internu komunikaciju (seminari, tribune, sastanci i dr.) i
- Učešće partnera u radu DMO

Ova poslednja mera utiče na način upravljanja, gde predstavnici privrednih subjekata postaju deo upravljačke strukture i kontrole, što možemo videti na primeru drugih destinacija koje su analizirane u ovom radu. Na taj način država smanjuje svoj uticaj, ali još uvek ima primat, jer raspolaže svim ostalim parametrima razvoja destinacije i ne sme dozvoliti da sve ide samo u smeru povećanja profita. Uloga u smislu brige o okruženju i održivosti mora biti jedna od glavnih aktivnosti, što smo u radu već objasnili. Sve u svemu, za uspešno funkcionisanje ovih partnerstava i ukupno unapređenje razvoja turizma, važno je da državne institucije na nivou Republike i Grada zakonodavno i logistički obezbede uslove za rad. Država mora definisati status turizma i njegovu važnost za dalji razvoj i prosperitet zemlje. Turizam se nalazi u okviru Ministarstva za trgovinu, turizam i telekomunikacije, na Republičkom nivou, a što se grada tiče resorni gradski organ je Sekretarijat za privredu u koordinaciji sa Gradonačelnikom Beograda, Upravom grada kao i Gradskim većem.

Mere državnih organa i institucija:

- Kreiranje novih zakona ili izmene starih u skladu sa realnim stanjem u turizmu i ekonomiji,
- Usvajanje Strategije razvoja turizma Srbije,
- Ukidanje PDV za receptivne turističke agencije, turizam se mora proglasiti izvoznom privrednom granom,
- Mere i stimilisane obrazovanja kadrova u turizmu
- Smanjenje ili isti nivo nameta za ugostiteljsko-smeštajne kapacitete
- Stimulacije za receptivne turističke agencije (indirektno smestajne kapacitete) subvencije za dovodjenje grupa
- Predviđeni bužet za razvoj i promociju turizma grada obezbediti iz boravišne takse u skladu sa zakonskim odredbama
- Revidiranje Strategije razvoja Beograda i njeno zvanično usvajanje kao strateški dokument
- Izrada strategije marketinškog plana turističke destinacije Beograda

Poslednje tri predložene mere utiču direktno na kreiranje klime, organizacione strukture i plan rada TOB. U skladu sa primerima drugih destinacija glavne organizacione jedinice za ostvarenje programa rada treba da budu: Marketing i kontent menadžment, PR i Korporativne komunikacije, Razvoj proizvoda, strateško partnerstvo i istraživanje, Kongresni biro, Informativna delatnost i opšta služba (službe za pravn odnose i ljudske resurse, računovodstveno finasijska i IT).

LITERATURA:

1. A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, Madrid, Spain First printing 2007.
2. Adižes, I., Upravljanje promenama: moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu, Novi Sad 2015.
3. Aleksić, V. (2006). Turizam u Beogradu: građa za hroniku, 1840-1940. Beograd: Turistička organizacija Beograda
4. Arhiva Turističke organizacije Beograda, autor teksta za potrebe PR službe, Dejan Veselinov 2004.
5. Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet u Beogradu 2005.
6. Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd 2002.
7. Bakić, O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.
8. Bakić, O., Nikolić, M., Bakić, M., Osnove turizma sa osnovama ugostiteljstva, Čigoja, Beograd 1999.
9. Choi, S., Lehto, X.Y. and Morrison, A.M., „Destination image representation on the web: content analysis of Macau travel related websites”, Tourism Management, 2007.
10. Čorak, S., Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za razumevanje poslovanja i uspešni marketing, Udruga hrvatskih putničkih agencija Zagreb 2008.
11. Đurašević, S., Receptivne agencije, „incoming”, obavljaju poslovanje na destinaciji i njihova funkcija je u pružanju usluga domaćim i stranim turistima koji borave a njihovom području, Turistička putovanja Savremeni koncepti prodaje, Podgorica 2008.
12. Dwyer, L. Kim, C., Destinations Competitiveness: A model and Determinants, Current Issues in Tourism, 2003.
13. English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003.
14. Epperson, J., DMOs in a disintermediated world, key note. 3rd International conference on Destination Branding and Marketing. Institute for Tourism Studies, Macau SAR, China
15. Epperson, J., DMOs in a disintermediated world, key note. 3rd International conference on Destination Branding and Marketing. Institute for Tourism Studies, Macau SAR, China
16. Foster D., Travel and Tourism Management, MacMillan, London, 1985.

17. Framke, W., The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory, A problematic concept
18. Generalni plan Beograda 2021. "Službeni list grada Beograda", br. 27/2003, 25/2005, 34/2007, Tačka 4.5.13. Turizam
19. Genov G., Menadžment turističke destinacije, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd 2013.
20. Genov, G., Menadžment hotelskih preduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd 2013
21. Gillette, F., and GilletteM., Destination management companies: How they work, INTERNATIONAL SOCIETY OF MEETING PLANNERS, Str. 7
22. Heely, J., Marketing urbanih turističkih destinacija u savremenoj Evropi – šta se smatra „dobrim“?, International Journal of Tourism Cities, 2015.
23. Hong-bumm Kim Sanggun Lee , Impacts of city personality and image on revisit intention", International Journal of Tourism Cities, 2015.
24. Izveštaj o radu 1953 – 1963, Turistički savez Beograda, Beograd, 1963.
25. J., Brown D., Tourism destination menagment, Achieving sustainable and competitive results, Solimar international, USAID, George Washington University 2011.
26. Journal of Tourism and Hospitality Research, 2011.
27. Jovičić, D., Manadžment turističkih destinacija, Geografski fakultet Univerzitet u Beogradu 2011.
28. Kategorizacija Beograda kao turističkog mesta, Javno urbanističko preduzeće Urbanistički zavod Beograda, Beograd 2010.
29. Kotler P. and Amstrong , G., Principles of marketing, Prentice Hall, engelwood Cliffs, 1999.
30. Lazić, S., Turizam u Beogradu između dva svetska rata kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda, Istorijski arhiv Beograda, Beograd 2015.
31. Lazić, S., TURIZAM U BEOGRADU IZMEĐU DVA SVETSKA RATA kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda, Istorijski arhiv Beograda, Beograd 2015.
32. Leiper, N., Tourism management, Melbourne, 1995.
33. Lumsdon, L., Tourism Marketing, International Tourism Business Press, London, 1997. u Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.

34. Manente, M., Minghetti, V., Organizacije i učesnici u upravljanju destinociom, u Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.
35. Marsh, N., Best practice in Destination management, Association of destination Management Executives, Decmber 2011.
36. Mathieson, A., Wall, G., Tourism: economic, physical and social impact, Longman, Harlow, 1990.,u Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.
37. Medlik, S., & Ingraham, H., 2002.
38. Ministarstvo za trgovinu i telekomunikacije, Rešenje za kategorizaciju Beograda kao turističkog mesta prve kategorije 17. decembra 2010.
39. Morgan, N., Pričard, A., Prajd, R., Destinacija kao brend, Konkurentni identitet Sajmon Anholt, , Beograd 2015.
40. Murthy, Dhiraj (2013). Twitter: Social Communication in the Twitter Age. Cambridge: Polity.
41. Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.
42. Popesku, J., Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013.
43. Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum 2009.
44. Porter M.E. „The Competitive Advantage of Nations”, The Macmillan Press LTD, 1990.
45. Razović, M., Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za razumevanje poslovanja i uspešni marketing, Udruga hrvatskih putničkih agencija, Zagreb 2008.
46. Roelandt, T.J.A., Den Hertog P., Cluster Analysis and Cluster-based Policy making in OECD Countries: An Introductory to the Theme, OECD Proceedings, Cluster Focus: Boosting Innovation, The Cluster Approach, Paris, 1999.
47. Sahin, S. and Baloglu, S. „Brand personality and destination image of Istanbul”
48. Stange, J., Brown, D., Tourism destination menagment, Achieving sustainable and competitive results, Solimar international, USAID, George Washington University
49. Strategija razvoja turizma Beograda, Institut ekonomskih nauka (IEN) – Beograd, 2008.
50. Tasci, A.D., Gartner, W.C. and Cavusgil, S.T. „Conceptualization and operationalization of destination image”, Journal of Hospitality & Tourism Research, 2007.
51. Turizam u Beogradu, Građa za hroniku, Turistička organizacija Beograda 2006.
52. Unković S, Ekonomika turizma, Savremena administracija a.d. Beograd 1995.
53. Veselinov, D., Upravljanje marketinškim aktivnostima Beograda kao turističke destinacije, seminarski rad, Univerzitet Singidunum, autor Veselinov, D, Beograd 2011.

54. Wiesner, K., Strategisches Destinationsmarketing, Erfolgsfaktoren für touristische Organisationen und Leistungsträger, Gmeiner Verlag GmbH, Meßkirch, 2008.
55. World tourism organization and European travel commission, Handbook on E-marketing for Tourism destinations, E-commerce System Requirements, Madrid, 2014.
56. Zakon o javno privatnom partnerstvu i koncesijama, Član 7, „Sl. glasnik RS”, br. 88/2011
57. Zakon o turizmu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015)
58. Zakon o turizmu Republike Srbije, Vrste ugostiteljskih objekata, Član 67, ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015)

INTERNET:

1. <http://kongres-magazine.eu>
2. <http://www.tob.rs/vesti/vesti/beograd-na-tecem-mestu-kongresnih-destinacija>
www.europeancitiesmarketing.net
3. <http://nation-brands.gfk.com>
4. <http://www.srbijadanas.com/clanak/iznenadenje-ili-ne-gde-je-beograd-na-listi-najskupljih-gradova-19-06-2015>
5. <https://www.imercer.com/uploads/GM/col2015/f123654/index.html>
6. <http://www.beg.aero/lat/str./9851/redovan-saobracaj>
7. <http://www.airserbia.com/sr-RS/korporativni/vesti/etihad-erfejz-jat-erfejz-i-vlada-republike-srbije-objavili-stratesko-partnerstvo-koje-ce-obezbediti-buducnost-srpske-nacionalne-aviokompanije>
8. <http://www.airserbia.com/sr-RS/nasa-flota>
9. <https://zis.beograd.gov.rs/index.php/73-2015-03-20-13-18-25.html>
10. www.lukabeograd.com/PutnickoPristaniste/OPristanistu.html
11. http://www.b92.net/putovanja/vesti.php?nav_id=479143
12. <http://infrazs.rs/2016/01/svecano-obezezen-zavrsetak-prve-faze-izgradnje-stanice-beograd-centar/>
13. http://www.zeleznicesrbije.com/system/sr-latin/home/newsplus/viewsingle/_params/newsplus_news_id/68831.html
14. www.zeleznicesrbije.com

15. http://www.zeleznicesrbije.com/active/sr-latin/home/glavna_navigacija/prezentacije/sarganska_osmica/red_voznje_sarganske_osmice.html
16. <http://www.bas.rs>
17. https://zis.beograd.gov.rs/images/ZIS/Files/Godisnjak/G_2014S.pdf
18. https://zis.beograd.gov.rs/images/ZIS/Files/Publikacije/BU_S_2015.pdf
19. <http://media.unwto.org/press-release/2016-05-03/exports-international-tourism-rise-4-2015>
20. <http://www.iccaworld.com/abouticca.cfm>
21. <http://www.tob.rs/vesti/vesti/beograd-na-tecem-mestu-kongresnih-destinacija>
22. <http://www.segwaybeograd.rs/segway-ture>
23. <http://www.segwaybeograd.rs/segway-ture>
24. <http://www.beograd.rs/cir/gradska-vast/2004-sekretarijat-za-privredu/>
25. <http://www.hores.rs/desktop.php?god=14&ref=onama>
26. <http://www.yuta.rs>
27. <http://www.visitberlin.de/en/keyword/about-visitberlin>
28. http://www.visitberlin.de/sites/default/files/auf_einen_blick_2014_en-web_0.pdf
29. <http://info-sofia.bg/en/>
30. <http://info-sofia.bg/en/information-en.html>
31. <http://info-sofia.bg/en/advisoryboard-en.html>
32. <http://b2b.wien.info/media/files-b2b/fact-sheets-englisch.pdf>
33. <http://b2b.wien.info/media/files-b2b/organisationsstruktur.pdf>
34. <http://www.infozagreb.hr/2013-IDLISTOPAD6.10.pdf>
35. <http://www.tzgz.hr/o-tzgz/turisticki-ured>
36. <http://www.visitljubljana.com/en/ljubljana-tourism/>
37. <http://www.b92.net/mobilni/putovanja/642210>

PRILOZI:

Prilog 1. Istraživanje i ocena rada informativne službe - anketa

TOB je organizovao istraživanje kroz formu ankete o radu informativne službe i kvalitetu usluga. Anketa je rađena na engleskom i srpskom jeziku u svim informativnim centrima. Rezultati ankete bili su od značaja za što bolju organizaciju rada u informativnim centrima, a samim tim i poboljšanje kvaliteta turističke ponude Beograda. Rezultati ankete su pokazali da je rad informativne službe TOB na visokom nivou.

Analiza ankete

Sprovedena je anketa na engleskom i srpskom jeziku u Turističkom informativnom centru u Knez Mihailovoj ulici, namenjena posetiocima Beograda.

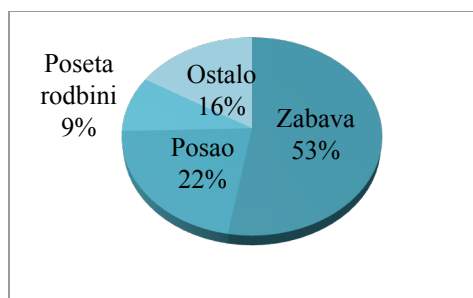
Na ovu anonimnu anketu odgovorilo je 49 ispitanika iz 25 zemalja (Holandija, USA, Belgija, Austrija, Poljska, Grčka, UK, Švajcarska, Albanija, Španija, Koreja, Nemačka, Malezija, Rumunija, Norveška, Irska, Kina, Australija, Srbija, Hrvatska, Francuska, Argentina, Turska, Italija i Crna Gora).

Ova anketa, koja se sastojala se od ukupno 7 pitanja, strukturisana je tako da se od ispitanika (turista) dobije odgovor na pitanje: iz koje zemlje ispitanik dolazi, koja je svrha njegovog dolaska, na koji se način ispitanik informisao o Beogradu i kako su saznali za Turistički informativni centar. Takođe, važno je bilo saznati od ispitanika da li je Turistički informativni centar dobro pozicioniran, kao i da li su imali poteškoća pri pronalaženju istog, a takođe podjednako bitno, ispitanici su na skali od 1 do 5 imali mogućnost da ocene rad Turističkog informativnog centra.

Rezultati ankete

Na pitanje **koja je svrha njihovog dolaska u Beograd**, ispitanici su odgovorili na sledeći način: njih 29 (53%) je došlo radi zabave, 12 (22%) zbog posla, 5 (9%) u posetu rodbini, a ostatak od 9 (16%) je navelo neki drugi razlog za posetu Beogradu.

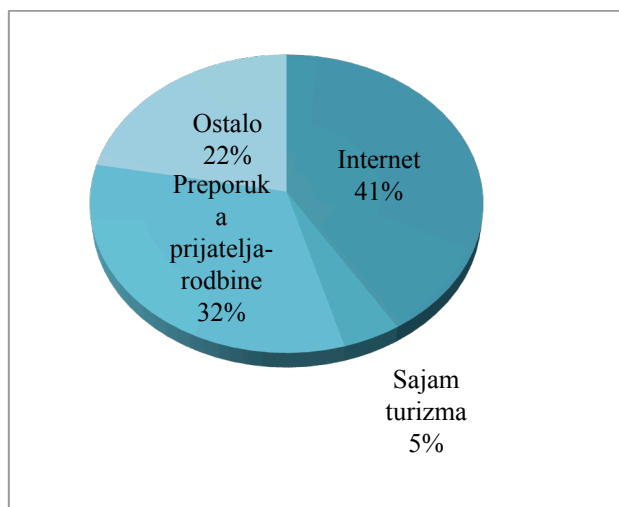
Grafikon 1. Svrha dolaska turista



Izvor: Turistička organizacija Beograda, Izveštaj Odeljenja za sajamske nastupe i informativnu delatnost, 2013. godina

Na pitanje **na koji su se način informisali o Beogradu**, ispitanici su odgovorili na sledeći način: njih 28 (41%) se informisalo preko interneta, 3 (5%) na sajmovima turizma, 22 (32%) je dobilo preporuku od prijatelja ili rodbine, a ostatak od 15 (22%) se informisalo na neki drugi način.

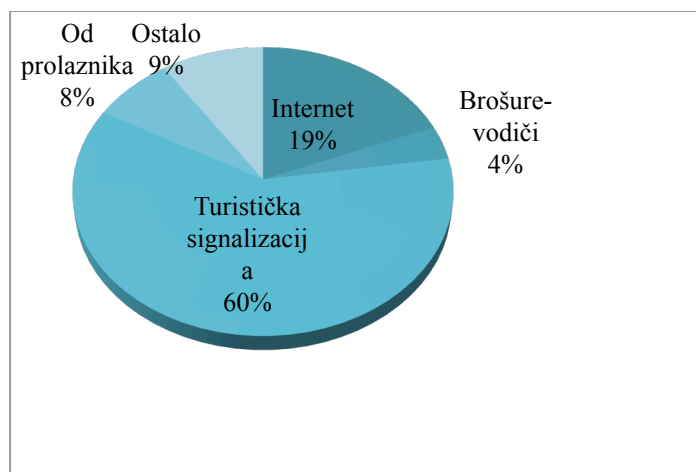
Grafikon 2. Način infomisanja



Izvor: Turistička organizacija Beograda, Izveštaj Odeljenja za sajamske nastupe i informativnu delatnost, 2013.

Na pitanje **kako su saznali za Turistički informativni centar**, ispitanici su odgovorili na sledeći način: njih 10 (19%) se informisalo preko interneta, 2 (4%) se informisalo iz brošura-vodiča, 32 (60%) je pratilo turističku signalizaciju, 4 (8%) je dobilo informacije od prolaznika, a ostatak 5 (9%) je dobilo informacije iz nekih drugih izvora.

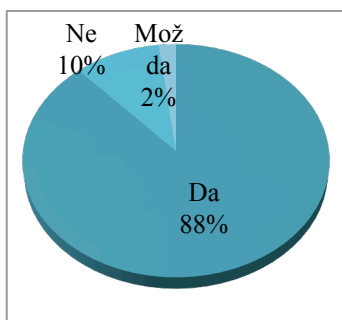
Grafikon 3. Informacije o turističkom informativnom centru



Izvor: Turistička organizacija Beograda, Izveštaj Odeljenja za sajamske nastupe i informativnu delatnost, 2013.

Na pitanje **da li je Turistički informativni centar dobro pozicioniran**, ispitanici su odgovorili na sledeći način: njih 45 (88%) je zaokružilo da je info centar dobro pozicioniran, 5 (10%) se ne slaže da je info centar dobro pozicioniran i samo jedan ispitanik (2%) je obeležio odgovor "možda".

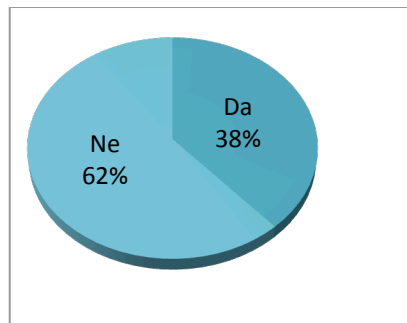
Grafikon 4. Ocena pozicije info centra



Izvor: Turistička organizacija Beograda, Izveštaj Odeljenja za sajamske nastupe i informativnu delatnost, 2013.

Na pitanje **da li su imali poteškoća pri pronalaženju Turističkog info centra**, ispitanici su odgovorili na sledeći način: njih dvoje (38%) je odgovorilo da je imalo poteškoće, dok je njih osmoro (62%) lako pronašlo info centar.

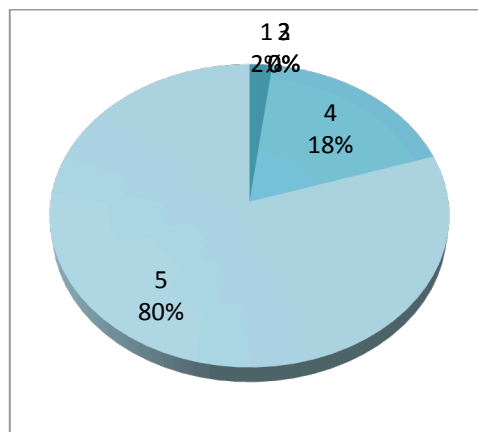
Grafikon 5. Poteškoće pri nalaženju info centra



Izvor: Turistička organizacija Beograda, Izveštaj Odeljenja za sajamske nastupe i informativnu delatnost, 2013.

Na pitanje **kako bi ocenili rad Turističkog informativnog centra**, ispitanici su odgovorili na sledeći način: njih 40 (80%) je ocenilo rad info centra najvećom ocenom (peticom), 9 (18%) je ocenilo rad info centra ocenom 4, ni jedan ispitanik nije zaokružio ocenu 2 i 3 dok je samo jedan ispitanik (2%) ocenio rad info centra sa najmanjom ocenom, jedinicom.

Grafikon 6. Ocena info centra



Izvor: Turistička organizacija Beograda, Izveštaj Odeljenja za sajamske nastupe i informativnu delatnost, 2013.

Ova anketa je pokazala da TOB koristi instrumente kojima istražuje zadovoljstvo posetioca na destinaciji i te informacije koristi u svrhu poboljšanja rada i upravljanja destinacijom.

Prilog 2. Istraživanje o stavovima, preferencijama i očekivanjima stranih rezidenata o Beogradu

Turistička organizacija Beograda u saradnji sa Zavodom za informatiku i statistiku, Grada Beograda sprovela je anketu/istraživanje na temu „Strani rezidenti o Beogradu” i objavila u 2009. godini. Cilj ovog istraživanja bio je sagledati stavove stranih rezidenata o turističkoj ponudi Beograda, kulturnim i zabavnim sadržajima, mestima koja posećuju, načinu na koji provode slobodno vreme i o preferencijama, mogućnostima i ograničenjima sa kojima se suočavaju u svakodnevnom životu u gradu. Način prikupljanja podataka realizovan je kroz anketno istraživanje, u preduzećima i organizacijama gde ispitanici rade ili povremeno borave, a u istraživanju je učestvovalo 455 ispitanika. Istraživanjem su obuhvaćene razne teme: O beogradskim sadržajima (kulturni, zabavni, sportski..), Beogradski ambijenti i Informisanje.

Tabela 1. Broj organizovanih obilazaka Beograd 2009.

Broj Beograda	Procenat
1 – 2 puta	24.6%
3 – 5 puta	15.4%
6 i više puta	13.0%
Nijednom	47.0%

Izvor: Turistička organizacija Beograda u saradnji sa Zavodom za informatiku i statistiku, „Strani rezidenti o Beogradu” 2009.

Na pitanje koliko su puta organizovano obišli Beograd (od kada žive u Beogradu) najveći broj stranih rezidenata se izjasnio da nikada nije išao u obilazak grada, a 24,6 njih se se izjasnio da je 1-2 puta obišao Beograd. Ova informacija je dovela do zaključka da se mora krenuti u agresivniju promociju programa razgledanja grada. Činjenica je da do tada i nije bilo puno programa za razgledanja, a naročito programa razgledanja otvorenim autobusom.

Na pitanje gde su prethodna tri meseca provodili vreme i šta su posetili, odgovori su bili veoma interesantni. Posle Kalemegdana – Beogradske tvrđave za koju se znalo da je bitna atrakcija, strani rezidenti su se opredelili za šetnju obalom pored reka, zatim posetu

Skadarliji pa Adi Ciganliji. Splavovie za koje se mislilo da su najpopularniji, su bili nešto ispod proseka po posećenosti.

Sledeće pitanje se odnosilo na kulturne sadržaje Beograda, a istraživanje je pokazalo sledeće rezultate: da najveći broj stranih rezidenata posećuje galerije (49.2%) i muzeje (45.7%), zatim bioskope (43.7%) i pozorišta (42.9%), a najmanji broj njih koncerte (33.4%).

Strani rezidenti su visoko ocenili gostoljubivost Beograđana što je veoma važno za jednu destinaciju, a naročito dobar procenat za one koji govore strane jezike - engleski, što je takođe važno i dobra prednost. Takodje, visoko je ocenjena i ljubaznost na javnim mestima.

Tabela 2 . Ocena gostoljubivosti lokalnog stanovništva

Termini/ocene u %	Loše	Osrednje	Dobro
Gostoljubivi	3.5%	14.2%	82.3%
Ljubazni na javnim mestima	7.7%	27.2%	65.1%
Poznaju eng. jezik	14%	32.8%	53.2%

Izvor: Turistička organizacija Beograda u saradnji sa Zavodom za informatiku i statistiku, „Strani rezidenti o Beogradu” 2009.

Najveći broj njih odgovorio je da ne koristi sajt TOB-a, ali da koriste informativne prospekte o turističkoj ponudi Beograda. Ono što im se ne dopada u gradu su velike gužve u saobraćaju, nečistoća, agresivni vozači, pušenje na javnim mestima i dr.

Strani rezidenti koji žive u Beogradu ocenili zabavu, odmore i izlaske u Beogradu dobrim ocenama i dokazali da je taj segment u Beogradu veoma raznovrstan i obiman.

Tabela 3. Ocena zabavne ponude, hotela i ugostiteljskih objekata

Ponuda / ocean u %	Loša	Osrednja	Dobra ocena
Razonoda i kultura	6,4%	18,9%	71%
Hoteli	6,8%	24,4%	55,8%
Restorani	2,9%	11,4%	84%

Izvor: Turistička organizacija Beograda u saradnji sa Zavodom za informatiku i statistiku, „Strani rezidenti o Beogradu” 2009.

Najveći broj dobrih ocena dobili su beogradski restorani. Dalje u anketi vezano za beogradske restorane, strani rezidenti preferiraju domaću kuhinju, žestoka domaća pića i stranu-internacionalnu muziku. Od sportskih aktivnosti idu u teretane, plivaju, voze bicikl, igraju tenis i odlaze u saune. Manifestacije koje su ostavile najjači utisak su koncerti stranih grupa, Noć muzeja, Festival piva, FEST, Bitef, Beogradski maraton, Fashion week i dr.

Ovo istraživanje je sprovedeno u 2008. godini i činjenica je da su se neke stvari promenile od tada. U svakom slučaju, ovaj rad prati aktivnosti Turističke organizacije Beograda kako bi prikazao način upravljanja destinacijom. Sprovođenje istraživanja i anketa je vaoma važno i o tome smo govorili naročito u delu interesnih grupa posetilaca i rezidenata, koji ocenjuju destinaciju iz svog ugla, bez emocija i predrasuda. Mnoge od ovih informacija pomogle su unapređenju rada i boljoj promociji destinacije.

Prilog 3. Primer primene savremenih informacionih tehnologija – Portal za upravljanje turističkom destinacijom

U prethodnom delu rada govorili smo o potrebi i mogućnostima za saradnju sa privredom, lokalnom zajednicom, posetiocima – interesnim grupama kao osnovom upravljanja turističkom destinacijom. Definisali smo internet kao jedan od najvažnijih sredstava/medija koji omogućava bolje korišćenje instrumenata marketing miksa, Na internetu se mogu prikazati različiti podaci iz destinacije, od statističkih podataka, strateških dokumenata, ekonomskih pokazatelja, turističke ponude, vesti i drugo. Sve interesne grupe koriste te podatke, svako na svoj način. Lokalna zajednica čita vesti, privreda statističke podatke, nastupe na sajmovima, nove projekte, posetioци se upoznaju sa informacijama o destinaciji i šta mogu da očekuju i dožive i dr.

DMO imaju različite mogućnosti za pružanje informacija zasebnih ponuda (npr. smeštaj, ulaznice, paketi usluga) na njihovoj internet prezentaciji u najjednostavnijem obliku, oni mogu postaviti linkove na sajtu DMO relevantnih dobavljača/partnera. Drugi način je da sarađuju sa strateškim partnerima. Oni u potpunosti mogu da se uključe u e-trgovinu i izgrade svoju prezentaciju u okviru sistema e-trgovine sistema ili da razviju e – trgovinu i promociju na strani provajdera.¹⁷¹

U saradnji sa Univerzitetom Singidunum i Elektrotehničkim fakultetom TOB je kreirao portal za javno oglašavanje i pretragu aktuelne turističke ponude Beograda pod nazivom „Turistički portal”. Prednost ovog portala bila je što je svaki partner mogao kreirati svoju ponudu i istaći prednosti u odnosu na konkurenciju. Dobri afirmativni tekstovi, fotografije, mesto na mapi, promotivne akcije, sve su to instrumenti kojima se može privući pažnja običnih posetilaca ili profesionalaca (npr. DMK sa destinacije).¹⁷²

Cilj izrade ovog internet portala za oglašavanje turističkih subjekata i potreba turističkih agencija je bilo stvaranje sadržaja i funkcionalnog sistema koji svim učesnicima u turizmu nudi pravovremene, adekvatne, potpune i tačne informacije o destinaciji Beograd, prilagodjene odgovarajućem korisničkom profilu.

¹⁷¹ World tourism organization and European travel commission, Handbook on E-marketing for Tourism destinations, E-commerce System Requirements, 2014, Madrid, page 217

¹⁷² Istražite Beograd virtuelnim putem, 11. septembar 2012.
<http://www.b92.net/mobilni/putovanja/642210>

Svrha portala bila je poboljšanje vidljivosti aktuelne turističke ponude Beograda, dobijanje ažuriranih, pouzdanih i javno dostupnih informacija o celokupnoj ponudi turističke privrede na jednom mestu za destinaciju Beograd. Portalom se ujedno izlazilo u susret specifičnim zahtevima turističkih agencija, turoperatora, organizacija, kao i inostranih i domaćih turista.

Portal se sastojao iz dela za oglašavanje, kome mogu pristupiti jedino registrovani ponuđači i postaviti svoje ponude, i pretraživača koji je javno dostupan svim posetiocima portala i koji pruža kompletnu ponudu turističke privrede Beograda. Deo za oglašavanje bio je namenjen registrovanim turističkim agencijama, turoperatorima i inostranim turističkim organizacijama, koji portalu mogu pristupati preko korisničkog imena i šifre za pristup, kako bi kreirali i oglasili svoj turistički aranžman. Ponuda je bila javna, odnosno namenjena svim posetiocima portala, ili privatna tj. namenjena isključivo turističkim agencijama ili turoperatorima. Javni deo portala bio je namenjen posetiocima koji kroz pretraživač mogu doći do željenih informacija, i sužavati izbor svoje pretrage, kako bi stupili u direktan kontakt sa ponuđačima preko podataka dostavljenih na portalu. Portal „ISTRAŽITE BEOGRAD” je bio od velikog značaja, kako za predstavnike turističke privrede Beograda, budući da pruža mogućnost samostalnog unosa ponuda i njihovog evidentiranja na jednom mestu, tako i za inostrana i domaća turistička preduzeća i turiste.

Ponuđači su: hoteli, ugostiteljski objekti, prevoznici, turističke agencije/turoperateri, Privredni subjekti za kulturu (muzeji, galerije, indor/autdor prostori, beogradska filharmonija, sava centar, arena, pozorišta), lokalni ponuđači i domaćini (vožnje balonom, beogradski gritersi, škole jezika, ronjenja i dr. aktivnosti na destinaciji, ponude sportskih kapaciteta, događaji i ponude šoping centara, teniski i dr. sportski turniri, stručno obučavanje, konferencije i slična dešavanja, ponude noćnih klubova, barova, diskoteka, kazina, splavova i drugih)

Korisnici – Korisnici su mogli biti:

Spoljni korisnici - posetioci ili turisti koji traže određenu vrstu informacija. Informacije su javno dostupne i namenjene su fizičkim licima (informacije o ponuđaču i opšte ponude).

Registrovani korisnici – pravna lica kao što su turističke agencije, turoperateri, turističke organizacije koji pretražuju informacije koje su namenjene pravnim licima.

Kao razvojni deo portala predviđeno je bilo da glavni proizvodi, atrakcije (ambijentalne celine, spomenici, program razgledanja grada) budu povezani sa oficijelnim sajtom TOB.