DDR - STRANE INVESTICIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

By Gordana Dobrivojević - II provera

WORD COUNT 74197
TIME SUBMITTED 09-FEB-2016 01:49PM
PAPER ID 21522407



UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU

STRANE INVESTICIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

- doktorska disertacija -

MENTOR:
Prof. dr Jovan Popesku

KANDIDAT:
Gordana Dobrivojević, master
Broj indeksa: 455028/2011

Beograd, 2016. godina

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU

STRANE INVESTICIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

- doktorska disertacija -

MENTOR:

Prof. dr Jovan Popesku

ČLANOVI KOMISIJE:

Prof. dr Slobodan Čerović

Doc. dr Renata Pindžo

Datum odbrane doktorske disertacije:

STRANE INVESTICIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

APSTRAKT

Srbija poseduje raznovrsnu strukturu turističkih atrakcija, ima dugu istoriju i očuvane resurse. Međutim, turistički proizvodi Srbije nisu adekvatno razvijeni i komercijalizovani na međunarodnom tržištu. Za njihovo ozbiljnije pozicioniranje, neophodno je podizanje konkurentnosti što zahteva značajna finansijska sredstva.

Srbija, poput mnogih zemalja u razvoju, sagledava kroz strane investicije mogućnost razvoja ovog sektora, modernizacije turističke ponude, rasta izvoza, zaposlenosti, prihoda kao i zaustavljanje migracija iz nerazvijenih regija gde turizam, zbog očuvanih resursa, pruža mogućnost razvoja.

U radu se vrši sveobuhvatna analiza faktora koji su od značaja za privlačenje stranih investicija u turizam Srbije. Na osnovu benčmark analize odabranih konkurentskih zemalja, sagledava se na koji način su ove zemlje podigle učešće stranih investicija u ovom sektoru i kakve rezultate postiže ovaj sektor kod njih a potom se sagledava konkurentska pozicija Srbije u odnosu na ove zemlje. Na bazi izvršenog istraživanja putem ankete, dolazi se do saznanja koliko su zadovoljeni faktori atraktivnosti za privlačenje stranih investicija u turizam Srbije i koji su to kritični faktori na kojima bi trebalo prioritetno raditi. Na kraju se vrši istraživanje konkurentskog okruženja lokalne destinacije, primenom modela Porterovih pet sila prilagođenog za ove potrebe, prepoznaju se mogućnosti za ojačavanje pozicije same destinacije u odnosu na pet sila i putem SWOT analize, utvrđuju njene snage, slabosti, mogućnosti i pretnje i definišu potrebne aktivnosti za privlačenje stranih investicija u cilju podizanja njene konkurentnosti.

Disertacija ima za cilj da pomogne u pronalaženju odgovora na pitanje kako privući strane investicije u turizam Srbije, odnosno kojim merama unaprediti postojeći ambijent koji bi bio u funkciji podizanja konkurentnosti ovog sektora.

Ključne reči: strane investicije, konkurentnost, razvoj, turizam, Srbija

THE ROLE OF FOREIGN INVESTMENT IN IMPROVING SERBIA'S TOURISM COMPETITIVENESS

ABSTRACT

Serbia has a diverse structure of tourist attractions, it has a long history and preserved resources. However, Serbia's tourism pro[247] have not been adequately developed and commercialized in the international market. In order to better position them, it is necessary to increase competitiveness, which requires large financial resources.

Sam[48] many developing countries, Serbia also sees in foreign investments the opportunity for the development of this sector, [9]odernization of the tourist offer, increase in export, employment and income as well as for prevention of migrations from underdeveloped regions, where tourism, due to well-preserved resources, can often be the only opportunity for development.

In this dissertation, a comprehensive analysis of the factors significant for attraction of foreign investments in Serbia's tourism is carried out, followed by benchmark analysis of selected competitive countries in order to find out h[290]ey raised the share of foreign investments in tourism and what results are achieved in this sector in those countries, as well as to understand what is the competitive position of Serbia in relation to these countries. Based on results of research through questionnaires, it is revealed how fulfilled are the attractiveness factors for attracting foreign investments into tourism of Serbia and what are the critical factors that should be primarily improved. The research carried out through questionnaires indicates whether the level of attractiveness of Serbian tourism satisfies foreign investors, and which other critical factors are to be worked on in priority. F[9]l research will be on the competitive surroundings of the local tourist destination applying the Porter's Five Forces model [9]dapted for this purpose, identifying opportu[186] for strengthening the destination's position in relation to the five forces to determine its strengths, weaknesses, [186]rtunities and threats, and to define the strategy for attraction of foreign investments, in order to improve its competitiveness. [289]

This dissertation is intended to assist in finding the ans[246]o the question of how to attract foreign investments in Serbia's tourism, that is, what measures should be taken in order to improve the existing environment that would raise the competitiveness of this sector.

Keywords: foreign investment, competitiveness, development, tourism, Serbia.

UVOD

I POGLAVLJE:

STRANE DIREKTNE INVESTICIJE U RAZVOJU 6

TURIZMA 6

1. Pojam i definicija stranih investicija 7

1.1. Podela stranih direktnih investicija 8

1.1.1. Strane direktne investicije sa imovinskom komponentom 9

1.1.2. Neinvesticioni oblici ulaska na strano tržište 10

1.1.2.1. Franšizing 11

1.1.2.2. Ugovori o menadžmentu 13

2. Uloga investicionih fondova za nekretnine 15

3. Transnacionalne kompanije kao osnovni nosioci SDI 16

4. Investicioni tokovi u svetu 17

5. Uticaj stranih investicija na razvoj turizma zemlje domaćina 22

5.1. Uticaj na turističku tražnju 22

5.2. Uticaj na formiranje turističke ponude 23

5.3. Uticaj na ljudske resurse 24

5.4. Uticaj na domaću privredu i razvoj domaćih preduzeća 26

5.5. Uticaj na životnu sredinu 27

5.6. Uticaj na platni bilans 28

6. Dostignuti stepen razvoja turizma u svetu 28

6.1. Međunarodni prihodi od turizma 28

6.2. Uticaj turizma na bruto domaći proizvod 31

6.3. Uticaj turizma na zaposlenost 33

6.4. Međunarodni trendovi u turizmu 35

6.5. Vizija turizma do 2030. godine 37

II POGLAVLJE:

STRANE INVESTICIJE I KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE 39

1. Konkurentnost turističke destinacije 40

1.1. Komparativna prednost turističke destinacije 40

1.2. Oblici konkurentnosti turističke destinacije 42

1.3. Modeli konkurentnosti turističke destinacije 43

1.4. Indeks konkurentnosti putovanja i turizma 45

2. Analiza konkurentskog okruženja 46

2.1. Porterovih pet sila 47

2.2. Analiza lanca vrednosti turističke destinacije 48

2.3. SWOT analiza 49

2.4. Benčmarking 49

3. Porterove generičke strategije 50

3.1. Strategija vođstva u troškovima 51

3.2. Strategija diferenciranja 51

3.3. Strategija fokusa 52

4. Proces odlučivanja stranih investitora o izboru zemlje domaćina 52

5. Determinante koje utiču na privlačenje stranih investitora..... 56
5.1. Faktori internacionalizacije poslovanja turističkih preduzeća..... 57
5.2. Faktori koji utiču na privlačenje stranih investitora u turizam Srbije..... 59
5.2.1. Razvijenost turističkog tržišta zemlje domaćina..... 60
5.2.2. Infrastruktura za potrebe turizma..... 61
5.2.2. Značaj inputa za potrebe turizma..... 62
5.2.4. Opšta politička, socijalna i ekonomska stabilnost zemlje domaćina..... 63
5.2.5. Politika zemlje domaćina prema stranim direktnim investicijama u turizmu..... 64
5.2.6. Zakonodavni okvir..... 65
5.2.7. GATS, turizam i strane investicije..... 65
5.2.8. Institucionalni okvir..... 68
5.2.9. Politika podsticaja..... 69

III POGLAVLJE

ATRAKTIVNOST SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA..... 70
1.Turistički potencijali i najvažniji turistički proizvodi u Srbiji..... 71
1.1. Turistički potencijali Srbije..... 71
1.2. Najvažniji turistički proizvodi..... 72
2. Ostvareni rezultati turističkog prometa..... 74
3. Devizni prihodi od turizma..... 76
4. Zakonodavni okvir..... 76
4.1. Međunarodne aktivnosti od značaja za privlačenje SDI..... 77
4.2. Nacionalno zakonodavstvo..... 79
5. Institucionalni okvir..... 80
6. Makroekonomski parametri..... 82
7. Faktori koji uslovljavaju privlačenje stranih investicija u turizam Srbije..... 83
7.1. Infrastruktura za potrebe razvoja turizma..... 83
7.2. Zemljišna politika..... 86
7.3. Ljudski resursi i obrazovanje..... 87
7.4. Investicioni podsticaji..... 89
7.5. Fondovi pretpristupne pomoći Evropske Unije investicija u turizam Srbije..... 930
7.6.Informacione i komunikacione tehnologije u funkciji privlačenja stranih investicija u turizam Srbije..... 93
7.7. Strane investicije u turizmu Srbije..... 94
7.7.1. Greenfield investicije..... 95
7.7.2. Privatizacija..... 96
7.7.3. Ugovorni aranžmani..... 98
7.8. Uloga lokalne samouprave..... 100
8. Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije..... 101

IV POGLAVLJE

ISTRAŽIVANJE
1. BENČMARKING FAKTORA PRIVLAČENJA STRANIH INVESTICIJA ODABRANIH KONKURENTSKIH ZEMALJA..... 107
1.1. Konkurentski krug zemalja..... 107

1.2. Osnovne geografske i demografske karakteristike zemalja i glavni turistički proizvodi ... 107
1.3. Bruto domaći proizvod i zaposlenost ... 112
1.4. Ulazni investicioni tokovi konkurentskih zemalja ... 115
1.5. Saobraćajna infrastruktura ... 116
1.6. Razvijenost turističkog tržišta konkurentskih zemalja ... 119
1.6.1. Međunarodni dolasci i prihodi od turizma ... 119
1.6.2. Učešće turizma u BDP ... 121
1.6.3. Učešće turizma u zaposlenosti ... 122
1.6.4. Učešće turizma u ukupnim investicijama ... 124
1.7. Značajnija emitivna tržišta ... 125
1.8. Domaći turizam konkurentskih zemalja ... 126
1.9. Turistička infrastruktura ... 128
1.10. Politika privlačenja stranih investicija u turizam konkurentskih zemalja ... 129
1.10.1. Češka Republika ... 129
1.10.2. Slovačka Republika ... 131
1.10.3. Mađarska ... 132
1.10.4. Bugarska ... 133
1.10.5. Hrvatska ... 133
1.10.6. Crna Gora ... 134
1.10.7. Srbija ... 135
1.11. Konkurentnost uslova poslovanja posmatranih zemalja ... 136
1.12. Benčmarking - zaključak ... 140
2. ISTRAŽIVANJE O MERENJU POTREBA ZA STRANIM INVESTICIJAMA U TURIZMU SRBIJE I SAGLEDAVANJU NIVOA ATRAKTIVNOSTI ZA NJIHOVO PRIVLAČENJE ... 142
2.1.Cilj istraživanja ... 142
2.2. Istraživački postupak ... 142
2.3. Operaciona definicija varijabli ... 142
2.4. Instrument istraživanja ... 144
2.5. Obrada podataka ... 144
2.6. Izvođenje ispitivanja i uzorak ... 144
2.7. Ograničavajući faktori uzorka ... 146
2.8. Rezultati istraživanja ... 147
2.8.1. Koliko je svaki od navedenih faktora značajan za privlačenje stranih investicija u Srbiju ... 147
2.8.2. Koliko je svaki od navedenih faktora zadovoljen za privlačenje stranih investicija u Srbiju ... 150
2.8.3. Analiza značaja i zadovoljenosti faktora ... 153
2.8.4. Obezbeđenost svih potrebnih preduslova za privlačenje stranih investicija u turizam od strane države ... 154
2.8.5. Ocena dostignutog nivoa stranih investicija u turizmu Srbije ... 157
2.8.6. Koliko strane investicije u turizmu doprinose konkurentnosti turizma Srbije? ... 157
3. ISTRAŽIVANJE ATRAKTIVNOSTI LOKALNE TURISTIČKE DESTINACIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA NA PRIMERU GRADA VALJEVA ... 159
3.1. Cilj istraživanja ... 159
3.2. Instrument istraživanja ... 159
3.3. Karakteristike Grada Valjeva kao turističke destinacije ... 162

3.3.1. Geografske i klimatske karakteristike destinacije 162
3.3.2. Resursi od značaja za formiranje turističkog proizvoda destinacije 162
3.3.2.1. Prirodni i antropogeni resursi 162
3.3.2.2. Ljudski resursi 163
3.3.3. Saobraćajna i komunalna infrastruktura 164
3.3.4. Privreda Grada Valjeva 165
3.3.5. Smeštajni kapaciteti 168
3.3.6. Turistička tražnja 169
3.3.7. Potencijali turističke destinacije Grada Valjeva za potrebe privlačenja stranih investicija 171
3.4. Domaće tržište i konkurencija 173
3.4.1. Karakteristike turističke destinacije Zlatibor 173
3.4.2. Saobraćajna i komunalna infrastruktura 175
3.4.3. Smeštajni kapaciteti 175
3.4.4. Ljudski resursi i obrazovanje 176
3.5. Snaga korisnika turističkih usluga 177
3.6. SWOT analiza atraktivnosti Grada Valjeva za privlačenje stranih investicija u turizam 177
3.7. Zaključak - Aktivnosti koje je potrebno preduzeti u cilju privlačenja stranih investicija i razvijanja turističke destinacije Grada Valjeva 179
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 182
PRILOZI 187
PRILOG 1: 188
PRILOG 2: 189
LITERATURA 191
Spisak tabela 203
Spisak slika 206
Spisak grafikona 206
Spisak skraćenica 207

UVOD

Prihodi koje danas stvara turistička industrija u svetu kao i broj zaposlenih koji su direktno i indirektno angažovani u njoj govore o sve većem značaju ovog sektora. Savremeni turizam postao je značajan pokretač društveno ekonomskog razvoja kroz obezbeđivanje deviznih prihoda, razvoja preduzeća, infrastrukture, otvaranje novih radnih mesta.

Sve više zemalja vidi u turizmu opciju stabilnog ekonomskog i socijalnog razvoja i stavlja turistički razvoj u svoju političku i razvojnu agendu. Međutim, pred njima je veliki izazov, da se u oštroj globalnoj konkurenciji privuku inostrani gosti.

Komparativna prednost lokacije u savremenom turizmu ne znači mnogo. Potrebno je obezbediti njenu dostupnost, cenovnu konkurentnost kao i sve sofisticiraniju i ekskluzivniju uslugu radi opstanka na međunarodnom tržištu. Sve ovo zahteva investiranja u osnovnu i turističku infrastrukturu, ljudske resurse i tehnologije neophodne za efikasnije obavljanje turističke delatnosti. U ovom smislu, strane investicije se često smatraju jednim od najefikasnijih generatora koji može podržati razvoj turističkog sektora, posebno u zemljama u razvoju, zbog ograničenih finansijskim sredstava kojima one raspolažu.

Nove destinacije uključujući bivše tranzicione zemlje, nerazvijene i zemlje u razvoju zadnjih godina osvajaju sve veći deo međunarodnog tržišta. Njihovo učeće je sa 30%, koliko je iznosilo u 1980. godini, uvećano na 47% u 2010. a prema predviđanjima do 2030, dostićiće 57%.[1]

Srbija poseduje raznovrsnu strukturu turističkih atrakcija, ima dugu istoriju i očuvane prirodne resurse. Međutim, turistički proizvodi Srbije još uvek nisu adekvatno razvijeni i komercijalizovani na međunarodnom tržištu. Za njihovo ozbiljnije pozicioniranje, neophodno je podizanje konkurentnosti što zahteva velika finansijska sredstva ne samo u izgradnju i modernizaciju smeštajnih kapaciteta, restorana, rekreativnih sadržaja već i izgradnju osnovne saobraćajne i komunalne infrastrukture kao i obezbeđivanje pružanja bazičnih usluga.

Kao mnoge zemlje u razvoju i Srbija, usled ograničenih sredstava za investiranje u turizam, vidi kroz strane investicije mogućnost razvoja ovog sektora, modernizacije turističke ponude, rasta izvoza, zaposlenosti i prihoda a vrlo često i zaustavljanje migracija iz nerazvijenih regija gde turizam, zbog očuvanih resursa, često može biti i jedina mogućnost razvoja.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je razmatranje stranih investicija u funkciji unapređenja konkurentnosti turizma Srbije i njenog pozicioniranja na međunarodnom turističkom tržištu.

Predmet istraživanja pripada naučnim oblastima ekonomije i menadžmenta.

[1]World Tourism Organisation, UNWTO Tourism Highlights 2014, Madrid, 2014, str. 15

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja ovog rada je pronalaženje odgovora na pitanje kako privući strane investicije u turizam, odnosno kojim merama unaprediti postojeći ambijent u cilju unapređenja konkurentnosti turizma Srbije.

U okviru istraživanja, najpre će se benčmarkingom zemalja iz konkurentskog kruga doći do saznanja na koji način i koliko uspešno su one podigle učešće stranih investicija u turizmu i sagledaće se opšta konkurentska pozicija Srbije kao i konkurentska pozicija Srbije kao turističke destinacije u odnosu na njih.

Kroz sprovedeno istraživanje putem ankete, doći će se do saznanja koliko su zadovoljeni faktori atraktivnosti za privlačenje stranih investicija u turizam i koji su to kritični faktori na kojima bi trebalo prioritetno raditi.

Imajući u vidu pristup stranih investitora najpre o izboru zemlje domaćina a potom i konkretne lokacije odnosno destinacije za ulaganje, izvršiće se istraživanje konkurentskog okruženja lokalne destinacije, Grada Valjeva, primenom modela Porterovih pet sila, prilagođenog za ove potrebe, što za rezultat treba da ima prepoznavanje mogućnosti za ojačavanje pozicije same destinacije u odnosu na pet sila kako bi se utvrdile njene snage, slabosti, mogućnosti i pretnje i definisala aktivnosti za privlačenje stranih investicija u cilju podizanja njene konkurentnosti.

Disertacija ima za cilj da unapredi sistemske podsticaje za podizanje kvaliteta njenih turističkih proizvoda na viši nivo, imajući u vidu njene turističke potencijale.

Metode istraživanja

1 Istraživanje sadrži teorijski i empirijski deo. U teorijskom delu biće primenjene osnovne analitičke i sintetičke metode dok će se u empirijskom delu koristiti statistički metod i anketa.

Za obradu izabrane teme istraživanja, u teorijskom delu, koristiće se relevantna raspoloživa domaća i strana literatura iz ove oblasti, periodike kao i dostupni internet izvori međunarodnih organizacija i nacionalnih instit 287

Izrada empirijskog dela će se zasnivati na analizi podataka prikupljenih iz primarnih i sekundarnih izvora i putem ankete. Predviđeno je da se anketa sprovede među državnim organima, komorama, turističkim organizacijama kao i turistuičkoj privredi.

Kako bi se prikupili i analizirali relevantni podaci koji testiraju glavnu i pomoćne hipoteze, u radu će se koristiti sledeće metode istraživanja: istorijski metod, komparativna analiza, deskriptivni metod, kvantitativni statistički metodi i statistička analiza.

Istorijski metod će se koristiti za analizu pojava kroz vremensku perspektivu i zasnivaće se na dokumentarnom istraživanju.

Komparativna analiza će se koristiti u cilju utvrđivanja sličnosti i razlika ispitivanh pojava i za potrebe istraživanja, kombinovaće se sa istorijskom metodom.

Deskriptivni metod će se koristiti kako bi se utvrdili odnosi između pojava i izvršio opis svih elemenata.

Kvantitativni statistički metodi i analiza će se koristiti kako bi se na bazi merljivih i nemerljivih podataka izvršilo ispitivanje hipoteze i izveli zaključci korišćenjem induktivnog, deduktivnog i hipotetičkog metoda.

Podrazumeva se da će se u ovom kritičkom istraživanju koristiti relevantan opšti logičko metodološki instrumentarij.

Hipoteze u istraživanju

Glavna hipoteza ovog rada je da strane investicije mogu biti bitan faktor unapređenja konkurentnosti turizma Srbije i doprineti njenom pozicioniranju kao prepoznatljive, privlačne i konkurentne turističke destinacije.

Da bi navedenu hipotezu proverili, sagledaćemo **posebne hipoteze**:

1. Za ulaganje investitora u turizam Srbije, faktori političke i socioekonomske stabilnosti imaju veći značaj od politike podsticaja,
2. Srbija nije obezbedila povoljne uslove za ulaganje stranih investitora kroz zakonodavni i institucionalni okvir,
3. Razvijenost saobraćajne i javne komunalne infrastrukture ima veći značaj za privlačenje stranih investicija od razvijenosti turističke ponude i tražnje,
4. Srbija nema raspoloživu i kompetentnu radnu snagu za potrebe turističke privrede i pored visoke nezaposlenosti i razvijene mreže obrazovnih institucija za edukaciju kadra u turizmu.

Očekivani naučni doprinos

Očekivani naučni doprinos ovog rada sastoji se iz sagledavanja pozitivne prakse pojedinih zemalja u privlačenju stranih investicija i stanja turističkog sektora Srbije kako bi se preporučile mere kojima bi se stvorio atraktivniji investicioni ambijent i obezbedili preduslovi za privlačenje stranih investicija u cilju unapređenja konkurentnosti turizma Srbije.

Struktura rada

Rad se sastoji iz uvodnog dela, četiri poglavlja i zaključka.

U **uvodnom delu** formulisaće se predmet i cilj istraživanja, definisati glavna i posebne hiopoteze, naučne metode koje će se koristiti u radu i obrazložiti struktura rada.

U **prvom poglavlju** pod naslovom **Strane investicije u razvoju turizma** daće se njihova definicija i podela na investicije sa imovinskom komponentom (equity mode of investment) i investicije bez imovinske komponente (non equity mode of investment) odnosno ugovorne aranžmane, koji su sve prisutniji u hotelskoj industriji i koji se sa aspekta kontrole upravljanja bez učešća u vlasništvu mogu posmatrati kao strane investicije. Sagledaće se značaj i uloga investicionih fondova za nekretnine i transnacionalnih kompanija kao osnovnih nosilaca stranih direktnih investicija, investicioni tokovi u svetu i uticaj koji strane investicije imaju na turizam (kroz uticaj na model tražnje, kapital i prenos tehnologije, ljudske resurse, domaću privredu i njen razvoj, životnu sredinu kao i platni bilans zemlje domaćina). Na kraju će se sagledati dostignuti stepen razvoja turizma u svetu, kroz

međunarodne prihode od turizma, njegov uticaj na bruto domaći proizvod (BDP), zaposlenost, izvršiti analiza globalnih trendova u turizmu i prikazati vizija turizma do 2030. godine prema Svetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO).

U drugom poglavlju pod naslovom **Strane investicije i konkurentnost turističke destinacije** daće se značenje pojma konkurentnosti turističke destinacije i definisati komparativna prednost i faktori proizvodnje na kojoj počiva a potom sagledati oblici i modeli konkurentnosti turističke destinacije. U okviru dela koji se odnosi na analizu konkurentskog okruženja, kao faktora od posebnog značaja za uspešno upravljanje razvojem turizma, sagledaće se model Porterovih pet sila, lanac vrednosti, SWOT i benčmark analiza i razmotriti Porterove generičke strategije. Potom će se sagledati proces odlučivanja stranih investitora o izboru zemlje domaćina i značaj informacione tehnologije tokom ovog procesa. Na kraju će se prikazati i obrazložiti determinante koje utiču na privlačenje stranih investitora kroz interne faktore internacionalizacije poslovanja hotelskih preduzeća i faktori koji utiču na izbor turističke destinacije odnosno zemlje domaćina i to: razvijenost turističkog tržišta zemlje domaćina, infrastruktura za potrebe turizma, značaj inputa za potrebe turizma, opšta politička, socijalna i ekonomska stabilnost zemlje domaćina, politika zemlje domaćina prema stranim investicijama, zakonodavni okvir sa posebnim osvrtom na Sporazum o slobodnoj trgovini uslugama Svetske trgovinske organizacije i njegov značaj za razvoj turizma i stranih direktnih investicija, institucionalni okvir i politika podr[illegible]a.

Treće poglavlje pod naslovom **Atraktivnost Srbije kao turističke destinacije za privlačenje stranih investicija** obuhvatiće jedanaest celina. U prvoj celini, sagledaće se turistički potencijali Srbije i njeni najvažniji turistički proizvodi. U drugoj i trećoj celini sagledaće se ostvareni rezultati turističkog prometa i devizni prihod od turizma. U četvrtoj celini, analiziraće se zakonodavni okvir za strana ulaganja u Srbiji. Najpre će se sagledati međunarodni okvir sa aspekta međunarodnih multilateralnih, regionalnih i bilateralnih sporazuma Srbije, koji podstiču i štite ulaganja, a potom i nacionalno zakonodavstvo koje se odnosi na oblast stranih investicija. U petoj celini sagledaće se institucionalni okvir odnosno ključni državni organi koji se bave razvojem turizma. U šestoj celini će se razmotriti ključni makroekonomski parametri zemlje i njihov uticaj na privlačenje stranih investitora. U sedmoj celini sagledaće se faktori koji olakšavaju privlačenje stranih investicija u turizam Srbije i obuhvatiće infrastrukturu i zemljišnu politiku, ljudske resurse i obrazovanje, investicione podsticaje, fondove predpristupne pomoći Evropske Unije, razvoj i primenu informacione tehnologije u funkciji privlačenja stranih investicija u turizam Srbije, strane investicije u turizmu Srbije i privatizaciju hotelske industrije. U okviru ove celine, sagledataće se i uloga lokalne samouprave. U osmoj celini, izvršiće se prikaz konkurentske pozicije Srbije prema izveštajima međunarodnih organizacija.

U četvrtom poglavlju sa naslovom **Istraživanje,** najpre će se izvršiti **benčmarking odabranih konkurentskih zemalja.** U okviru ove analize, definisaće se kriterijum njihovog odabira a potom sagledati osnovni parametri od značaja za strane investitore prilikom njihovog odlučivanja o ulaganju u neku zemlju domaćina. Sagledaće se osnovni makroekonomski parametri vezani za BDP, zaposlenost, investicione tokove, saobraćajnu infrastrukturu kao i faktore vezane za razvijenost njihovog turizma i politike koju one primenjuju u privlačenju stranih investicija. Potom će se sagledati rezultati njihove

konkurentnosti prema izveštajima međunarodnih organizacija i na kraju, dati zaključak izvršene analize.

U istraživanju **putem ankete** analiziraće se rezultati **istraživanja u** cilju sagledavanja potreba za stranim investicijama u turizmu Srbije i nivoa atraktivnosti faktora za njihovo privlačenje. Prikupljeni podaci treba da ukažu na probleme sa kojima se investitori susreću, kako bi nadležne državne institucije planirale potrebne aktivnosti za njihovo otklanjanje.

U okviru ovog dela rada, izvršiće se i **analiza konkurentskog okruženja lokalne turističke destinacije** u funkciji privlačenja stranih investicija i razvoja turizma. U istraživanju će se sagledati konkurentsko okruženje Grada Valjeva sa posebnim osvrtom na Divčibare, kao pozicionirano planinsko mesto u neposrednom okruženju. Istraživanje će se zasnivati na primeni Porterovih pet sila adaptiranih za ove potrebe i to „uslove za dolazak stranih investitora", „domaće tržište i konkurenciju", „pregovaračku snagu potencijalnih investitora", „konkurenciju drugih zemalja domaćina" i „snagu korisnika turističkih usluga". Na kraju će se izvršiti SWOT analiza i predložiti aktivnosti iz nadležnosti lokalne samouprave, koje je potrebno preduzeti u cilju privlačenja stranih investicija i razvijanja turističke destinacije Grada Valjeva.

U zaključnom delu rada biće prikazana sažeta osnovna saznanja do kojih se došlo u istraživanju i proverene glavna i pomoćne hipoteze. Centralna pažnja biće posvećena ukazivanju na mere koje je potrebno preduzeti, radi unapređivanja poslovnog ambijenta i prevazilaženja prepreka za praktično delovanje, sa ciljem da se stvore pretpostavke i preduslovi za privlačenje stranih investicija koje bi bile u funkciji unapređenja kokurentnosti turizma Srbije.

I POGLAVLJE:

STRANE DIREKTNE INVESTICIJE U RAZVOJU TURIZMA

1. Pojam i definicija stranih investicija

Proteklih decenija proces globalizacije uneo je u svetsku privredu značajne promene. Tokom ovog procesa, za zemlje u razvoju, strane direktne investicije su jedan od generatora njihove integracije u svetsku privredu.

Tokovi međunarodnog investicionog kapitala pojavljuju se kroz strane portfolio inversticije (Foreign Portfolio Investment-FPI) i strane direktne investicije (Foreign Direct Investments-FDI). Za razliku od stranih portfolio investicija koje podrazumevaju da se kapital ulaže u vlasništvo, a za upravljačku i u većoj meri kontrolnu funkciju su zaduženi menadžeri, u stranim direktnim investicijama su objedinjene vlasničke, upravljačke i kontrolne funkcije.[2]

Prema definiciji MMF (International Monetary Fund - IMF), koju je u ovom smislu preuzeo OECD, strane direktne investicije (SDI) predstavljaju vrstu međunarodnih investicija u kojima preduzeće rezident iz jedne zemlje stiče trajni interes u preduzeću koje posluje u drugoj zemlji. Direktne investicije podrazumevaju dugoročni odnos između direktnog investitora i preduzeća direktnog investitora kao i značajan uticaj direktnog ulagača na upravljanje tim preduzećem. SDI postoji kada strani investitor dođe u posed minimum 10% običnih akcija ili glasačkih prava u preduzeću koje posluje u drugoj zemlji.[3]

Prema Svetskoj banci (The World Bank-WB), strane direktne investicije se definišu kao neto ulazni tokovi investicija kojima se stiče trajni interes u upravljanju (10% ili više glasačkog prava) u preduzeću koje posluje u nekoj zemlji različitoj od zemlje investitora i uključuje vlasnički kapital, reinvestiranu zaradu i drugi dugoročni i kratkoročni kapital, koje prikazuje platni bilans.[4]

Prema UNCTAD-u, strana direktna investicija se definiše kao investicija koja uključuje dugoročni interes i kontrolu preduzeća rezidenta iz jedne zemlje (stranog direktnog investitora ili matičnog preduzeća) u preduzeće koje je rezident druge zemlje u odnosu na zemlju stranog direktnog investitora (preduzeću strane direktne investicije, afilijaciji preduzeća ili stranoj afilijaciji).[5]

Navedene definicije SDI imaju zajedničke karakteristike koje se ogledaju u sledećem:[6]

- moraju biti učinjene u drugoj zemlji u odnosu na investitora,
- mora postojati uspostavljanje dugoročnog odnosa između stranog direktnog investitora i preduzeća direktnog investitora,
- investicija treba da obezbedi direktnom investitoru značajan stepen kontrole i upravljanja preduzećem,
- postojanje minimum 10% ili više glasačkih prava.

---

[2] Antevski M., *Regionalna ekonomska integracija u Evropi*, Miroslav Antevski, Beograd, 2008, str.133

[3] WTO Department of Statistic and Economic Measurement of Tourism, *General Guidelness for Development of Foreign Direct Investment Indicators on the Tourism Sector,* Madrid, 2005, str. 37-39

[4] World Bank, *2004 World Development Indicators,* Washington DC, 2004, str. 329

[5] UNCTAD, *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, World Investment Report* , New York and Geneve, *str. 245.*

[6] Stojadinović Jovanović S, *Transnacionalizacija međunarodne trgovine*, Prometej, Beograd, 2008, str. 11

1.1. Podela stranih direktnih investicija

SDI se mogu deliti na osnovu više kriterijuma od kojih ćemo pomenuti podele koje će biti korišćene za potrebe analiza u ovom radu:

Prema pravnom sedištu investitora i njihovoj destinaciji, SDI se dele se na ulazne (Inward-inbound) i izlazne (Outward-outbound). Ulazne SDI predstavljaju investicije inostranaca u firme rezidente čija su sedišta u posmatranoj privredi/zemlji dok su izlazne SDI investicije rezidenata u firmama afilijacijama u inostranstvu. Dakle, ulazne SDI predstavljaju priliv a izlazne odliv kapitala iz jedne zemlje. Bilasno, za posmatranu zemlju, izlazne investicije predstavljaju aktivu, a ulazne pasivu.[7]

U skladu sa ovom podelom, prate se tri osnovna pokazatelja a to su tokovi, stokovi i dohodak SDI. Pod tokovima SDI podrazumevaju se nove investicije nastale tokom posmatranog perioda (godinu dana) i predstavljaju se kao pozicije finansijskog platnog bilansa. Stokovi SDI predstavljaju ukupnu vrednost postojećih investicija na kraju perioda dok dohodak investicija predstavlja prirast dohodka koji se pripisuje direktnim investitorima tokom perioda.[8]

Međunarodne aktivnosti transnacionalnih kompanija (TNK) sagledavaju se kroz tradicionalne SDI kroz koje one stiču potpuno ili većinsko vlasništvo nad afilijacijom u inostranstvu, i kroz klasičan izvoz svojih proizvoda ili usluga. Između ova dva vida poslovanja postoje različiti vidovi međunarodne poslovne saradnje koji se u literaturi nazivaju „nove forme investiranja" koje je definisao Čarls Oman.[9]

Ključni element za tumačenje novih formi investiranja je odvajanje kontrole od vlasništva. Za razliku od tradicionalnih SDI, gde se odvija direktna kontrola kroz hijerarhijski odnos između matične kompanije i afilijacije, po osnovu vlasništva nad sredstvima (equity), odnosno nad imovinskom komponentom, u novim formama međunarodne saradnje jača mesto i uloga neimovinskog faktora (non-equity arrangements) u okviru ugovornog odnosa dva strana partnera.[10] Dakle, ako se suština SDI ne sagledava isključivo kroz transfer kapitala, već i kao internacionalizacija kontrole poslovanja u inostranstvu, onda se može govoriti ne samo o tradicionalnim SDI već i novim formama investiranja".[11]

Sa pravne tačke gledišta, *„de jure"* kontrola postoji isključivo kao funkcija vlasništva. Međutim, u hotelskoj industriji pojedine investicije poprimaju pre oblik portfolio investicija nego direktnih investicija dok se *„de facto"* kontrola nad hotelom poverava hotelskom operatoru na bazi franšizing ili menadžment ugovora. Ovakvi ugovorni aranžmani uobičajeno su definisani na određeni vremenski period, najčešće 20 godina, i imaju opciju obnavljanja.[12]

U skladu sa navedenim kriterijumom shvatanja SDI, u stranoj literaturi se veoma često koriste termini: SDI sa imovinskom komponentom (equity investment) i SDI bez imovinske

---

[7] Antevski M, *Regionalna ekonomska integracija u Evropi*, Miroslav Antevski, Begrad, 2008, str 134,135

[8] Isto kao 7, 2008, str. 134,135

[9] Vidas-Bubanja M, *Metode i determinante stranih direktnih investicija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd,1998, str. 115 prema Oman C., New Forms of International Investment in Developing Countries, Paris: Development Center of OECD, 1984.

[10] Isto kao 9, str.115,116

[11] Isto kao 9, str. 116, 117

[12] Dunning J, *Theories and Paradigms of International Business Activity*, Volume I, Edvard Elgar Publishing Inc, Chentelham, 2002, str. 346

komponente (non equity investment) odnosno „ugovorni aranžmani" koji su poslednjih decenija odigrali veoma značajnu ulogu u internacionalizaciji hotelskog poslovanja.

1.1.1. Strane direktne investicije sa imovinskom komponentom

Strani investitor svoju tržišnu ekspanziju, po osnovu imovinskog faktora, može da realizuje kroz tradicionalne SDI i to:[13]

1- greenfield investicijom odnosno osnivanjem nove kompanije odnosno afilijacije (filijale) na stranom tržištu,
2- putem merdžera i akvizicija („merger and acquisition" - „M&A") i
3- putem zajedničkih ulaganja („jount venture")

Greenfield investicije predstavljaju potpuno novu investiciju, odnosno investiranje u potpuno novi „pogon" na inostranom tržištu, i uključuje najveći stepen vezanosti i angažovanja na inostranoj lokaciji u smislu obezbeđivanja potrebne dokumentacije, pregovaranja, upoznavanja sa domicilnim zakonima i propisima zemlje domaćina počev od onih iz oblasti spoljne trgovine, zapošljavanja do poreskih i onih vezanih za zaštitu životne sredine. Ove investicije najčešće su motivisane osvajanjem novih tržišta. Kroz greefield investicije, investitori su oslobođeni problema vezanih za nasleđene dugove kupljenog preduzeća i eventualnog nasleđenog viška radne snage. Greenfield investicije su u turističkom sektoru uglavnom prisutne u zemljama u razvoju, uobičajeno u razvoju resorta.[14]

Za razliku od greenfield investicija, **merdžeri** predstavljaju vlasničko spajanje dve kompanije dok u slučaju **akvizicija,** ekonomski snažnija kompanija kupuje ekonomski slabiju čime obezbeđuje kontrolu upravljanja nad preuzetim preduzećem.[15]

Merdžeri i akvizicije omogućavaju stranom partneru brzo uključivanje i prisutnost na stranom tržištu i ne otvaraju nove kapacitete, što je veoma važan faktor za sektore koji posluju punim ili gotovo punim kapacitetom. Međutim, u ovakvoj formi investiranja, ne može se očekivati brz uspeh obzirom da se u akviziciji preuzima zatečeno stanje preduzeća koje je često „zastarelo", opterećeno zatečenim, vrlo često, problematičnim radnim odnosima i nasleđenim dugovanjima. Investitoru su potrebni veliki napori da ovakvo preduzeće integriše u svoj poslovni sistem.[16]

U uslužnom sektoru, „M&A" se često koriste za ulazak na strana tržišta. Objašnjenje bi se moglo naći u bržoj i efikasnijoj nabavci postojeće distributivne mreže ili zaštitnog znaka što nije slučaj kod greenfield investicija. M&A se u turističkom sektoru, uglavnom javljaju u hotelijelijerstvu razvijenih zemalja.[17]

---

[13] Stojadinović Jovanović S, *Transnacionalizacija međunarodne trgovine*, Prometej, Beograd, 2008, str.86
[14] UNCTAD, *Promoting Foreign Investment in Tourism,* Investment Advisory Series, Series A, number 5, Unated Nations, New York and Geneve, 2010, str.12
[15] Čavlek K, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 107
[16] Stojadinović Jovanović S, *Transnacionalizacija međunarodne trgovine*, Prometej, Beograd, 2008, str. 86-89
[17] UNCTAD, *Promoting Foreign Investment in Tourism*, Investment Advisory Series, Series A, number 5, Unated Nations, New York and Geneve, 2010, str.12

Zajednička ulaganja predstavljaju sporazume u kojima dva ili više partnera iz različitih zemalja stvaraju entitet koji zajednički kontrolišu. Ovakva forma SDI razlikuje se od ostalih jer u zajedničkom ulaganju, investitor nije samostalan i vezan je za domaćeg partnera. Prednosti zajedničkog ulaganja imaju i domaći i strani partner. Domaćem partneru je na ovaj način omogućeno da dođe do potrebnog kapitala i stekne nova znanja i ideje, dok strani partner uz pomoć lokalnog partnera brže dolazi do saznanja o uslovima koji vladaju na domaćem tržištu (uključujući i upoznavanje sa zakonskom regulativom), lakše pronalazi visoko kvalifikovane kadrove i radnu snagu za potrebe svog poslovanja, dobija informacije o lokalnim dobavljačima, poslovnim običajima i dr.

Zajednička ulaganja sa lokalnim partnerima se obično koriste za novu turističku infrastrukturu i pružanje usluga. TNK su u hotelskoj industriji obično koristile ovakvu formu prisutnosti u cilju obezbeđivanja većeg učešća na svetskom tržištu. Kroz takve aranžmane, one mogu da iskoriste poznavanje tržišta njihovih partnera i mreže u zemlji domaćina.[18] Ova forma ulaganja često se javlja u privredama zemalja u tranziciji, novijim članicama EU. Pored navedenih prednosti za domaća preduzeća i strane partnere kroz ovakav vid poslovne saradnje, stranom investitoru je omogućeno da investiranjem na ovakav način, podeli odgovornost i rizik u uslovima neizvesnosti u takvim privredama.

Kroz ovu formu investiranja, zemlje domaćini očekuju dodatni kapital potreban za razvoj turističkog sektora, zapošljavanje lokalnog stanovništva, know-how i dr.[19]

1.1.2. Neinvesticioni oblici ulaska na strano tržište

Najvidljiviji simboli SDI u turizmu neke zemlje, posebno u zemljama u razvoju su hoteli stranih svetskih hotelskih lanaca. Međutim, postojanje hotela nekog od poznatih svetskih lanaca ne podrazumeva i njihovo vlasništvo. Za razliku od delatnosti privrede gde matično preduzeće mora imati svoju afilijaciju u inostranstvu i investirati u nju kako bi obezbedilo kontrolu svog međunarodnog poslovanja, u turističkoj industriji preduzeća mogu imati kontrolnu funkciju i bez vlasništva. Na ovaj način, hotelsko preduzeće može imati koristi od internacionalizacije i bez investiranja u neku zemlju.

Postoji više razloga koji objašnjavaju visoko učešće ugovornih aranžmana („non equty mode of investment"):[20]

- konkurentska prednost kompanije u hotelskoj industriji često se zasniva na znanju koja podrazumeva menadžersku i organizacionu stručnost. Na ovaj način, obezbeđuje se konzistentan spektar i kvalitet usluga na svim destinacijama što se i očekuje od globalno brendiranog hotela;
- za razliku od materijalnih dobara, znanje i druga nematerijalna dobra mogu da se zaštite ugovornim aranžmanima;
- ovakvi ugovori omogućavaju odvajanje menadžerskog i investicionog rizika;

---

[18] UNCTAD, *Promoting Foreign Investment in Tourism*, Investment Advisory Series, Series A, number 5, Unated Nations, New York and Geneve, 2010., str.12

[19] Čavlek K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 114

[20] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str. 37,38

- ovakvim ugovorima mogu se definisati izgled i stil hotela, unutrašnji raspored, veličina, broj i opremljenost soba, dodatni sadržaji u hotelu i svi drugi detalji koji mogu uticati na kvalitet i potencijalnu profitabilnost.

Ugovorni aranžmani donose i niz prednosti zemlji domaćinu. Kroz ovakve aranžmane, međunarodni hotelski lanci (TNK) organizuju obuke za zaposlene radnike u zemlji domaćinu čime oni stiču nova znanja, upoznaju standarde. Istovremeno, lokalne firme otpočinju saradnju sa ovim preduzećima čime proširuju svoje poslovanje i stiču nova iskustva dok se istovremeno pospešuje i održivost samog sektora i lokalne sredine u kojoj vrše svoje poslovne aktivnosti. Prisustvo poznatih svetskih brendova u hotelijerstvu, posebno kroz franšizne ugovore, izgrađuje i percepciju stranih turista o sigurnosti i atraktivnosti takve destinacije i omogućava zemlji domaćinu da stvori kritičnu masu turista čime će drugi projekti u turizmu te zemlje postati atraktivniji za investitore.

1.1.2.1. Franšizing

Franšinzing predstavlja vrlo čest model međunarodnog poslovanja savremenog turističkog tržišta. Prema definiciji Međunarodnog udruženja za franšizing (IFA), franšizing je ugovor između franšizera i franšizanta u kome se franšizer obavezuje da održi trajan interes u poslovanju franšizanta u oblastima kao što su „know-how" i obuka, dok se franšizant istovremeno obavezuje da posluje pod zajedničkom firmom, spoljnim izgledom ili postupkom koji pripada franšizeru, ili ga on kontroliše, kao i da uloži osnovni investicioni kapital u poslovanje iz sopstvenih izvora.[21]

Ugovorne strane u ovakvom poslovanju su franšizer i franšizant. **Franšizer** odnosno davalac franšize je pravno nezavisni privredni subjekt sa dugogodišnjim pozitivnim poslovnim iskustvom u određenoj oblasti, razvijenom robnom odnosno uslužnom markom i konceptom poslovanja koji se lako može „preslikati" na drugog no nezavisnog subjekta. Franšizant je pravno lice koje svoje poslovne aktivnosti obavlja u svoje ime i za svoj račun.

Dakle, franšizer poseduje koncept, izdaje ga franšizantu i odgovoran je za celokupnu organizaciju. **Franšizant** odnosno primalac franšize, iznajmljuje koncept poslovanja i upravlja franšiznom jedinicom.[22]

Najčešći oblici pojavljiivanja franšizinga u turizmu su franšizing poslovnog formata i investicioni franšizing. Pod franšizingom poslovnog formata podrazumeva se poslovni odnos između franšizera i franšizanta i uključuje proizvod odnosno uslugu, marku, standarde, marketing, kontrolu kvaliteta i dr. Ova vrsta franšizinga prisutna je u restoranstvu, rent a car službi, trgovini kao komplementarnoj delatnosti u turizmu i dr.[23]

Za hotelske lance se više vezuje investicioni franšizing. Ovaj vid franšizinga se zasniva na jednokratnoj nadoknadi koja predstavlja neku vrstu članarine („initial franchise fee") za ulazak u sistem franšizera. Uslovi koje hotelski lanci propisuju korisnicima franšize najčešće sadrže „paket" koji se sastoji pored već pomenute ulazne franšizne nadoknade, i od

---

[21] Popović N, Jaško O, Prokić S, *Menadžment interorganizacionih odnosa*, Fond Srpski ekonomski centar, Beograd, 2010, str. 214

[22] Isto kao 21, str. 214

[23] Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2010, str. 95

redovne franšizne naknade koja se uobičajeno realizuje u formi takse koja se određuje na osnovu ostvarenog prometa i nadoknade za oglašavanje. Pored navedenih nadoknada, potrebno je pomenuti i nadoknadu za marketing, čija visina zavisi od toga šta nudi franšizer.[24]

U okviru svojih prava i obaveza, hotelski lanac kao davalac franšize odgovoran je za davanje odobrenja za korišćenje prepoznatljivog modela poslovanja, svog imena i zaštitnog znaka, know-how kao i usluga iz domena upravljanja i marketinga. Po zaključenju ugovora, franšizer prenosi svoja prava i obaveze putem operativnog priručnika koji sadrži detaljne instrukcije u vezi sa svim segmentima poslovanja što omogućava sticanje potrebnih znanja i praktičnih iskustava i putem predaje svih opisa, skica, investicione i tehničke dokumentacije koje su neohodne za primaoca franšize. Prilikom predaje priručnika i neophodne dokumentacije primaocu franšize, davalac franšize zadržava pravo na dostavljenim pisanim materijalima i definiše pravo njihovog korišćenja kao i uslove vraćanja u slučaju prestanka ugovora. Istovremeno, međunarorni hotelski lanac se obavezuje da će primaocu franšize pružiti komercijalnu i tehničku podršku u cilju njegovog osposobljavanja otpočinjanja i obavljanja poslova definisanih ugovorom. Davalac franšize se često ugovorom obavezuje i da isporuči opremu i obrazuje osoblje, što mnogi hoteli realizuju kroz programe obuke.[25]

Potpisivanjem ugovora o franšizingu, primalac franšizinga se obavezuje da poštuje ugovorenu poslovnu politiku u smislu obuke zaposlenih, izgleda objekta i dr., isplate naknade za ustupljena prava i da dopusti davaocu franšize kontrolu poslovanja.

Poslovni odnos zasnovan na franšizing ugovoru obično podrazumeva dugoročnu međusobnu saradnju oba partnera jer postoji niz prednosti za obe ugovrne strane. Prednosti davaoca franšize su brojne: ovakvom formom ugovora obezbeđuje širenje tržišta pa samim tim povećava i svoje učešće na svetskom tržištu, potencijalne konkurente stavlja pod kontrolu i ostvaruje zaradu naplatom franšize. Iako vreme trajanja ovih ugovora varira, velikim hotelskim lancima je u interesu dugoročna poslovna saradnja koja obično traje 10 do 20 godina. Pozitivna iskustva ukazuju da je za stabilnost u poslovanju, minimalni rok trajanja ugovora 5 godina.[26]

Ugovori o franšizingu su veoma rasprostranjeni što se može objasniti činjenicama da davalac franšize retko daje kapital, ne prolazi kroz probleme vezane za regulativu i potrebne licence u zemlji domaćina i ne angažuje se u iscrpnoj selekciji destinacija u kojima bi otpočeo poslovanje i koje su mu nepoznata područja.[27]

Ovakvim ugovorima, davaoci franšize, bez velikih investicija uz smanjen finansijski rizik povećavaju svoje prisustvo na tržištu dok primalac franšize (hotelsko preduzeće ili preduzetnik) obezbeđuje poslovanje po normativima i standardima franšizera, pruža adekvatan kvalitet usluga, koristi ime odnosno marku franšizera kao i pomoć u rezervacijama i prodaji, oglašavanju i promociji, obukama osoblja, ekonomičnijim nabavkama i dr. Najveća prednost za primaoca franšize je što ulaskom u veliki sistem hotelskog lanca obezbeđuje

[24] Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2010, str. 99

[25] Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2009, str.80

[26] Isto kao 25, Beograd, 2009, str.82

[27] Moutihno L, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005, str. 472

tržište. Ovakvi ugovori često se koriste i za ugostiteljske objekte, turističke agencije, tur operatore i rent a car službe.

1.1.2.2. Ugovori o menadžmentu

Ugovori o menadžmentu su veoma prisutni u internacionalizaciji poslovanja hotelskih preduzeća. Ovakvim ugovorima, jedna ugovorna strana poverava drugoj upravljačku funkciju nad celokupnim poslovanjem.

Ugovorom o menadžmentu, vlasnik hotela poverava kompaniji za menadžment da profesionalno upravlja hotelom. Vlasnik zadržava pravnu i finansijsku odgovornost, obezbeđuje zemljište, zgradu, osnovni i obrtni kapital. Kompanija operater (agent) snosi sve troškove u ime vlasnika, i troškove vlasništva i troškove poslovanja, iz novčanog toka, koji stvara u poslovnom procesu dok svoju naknadu za upravljanje (management fee), zadržava.[28] Kompanija operater, za koju se često koristi i termin „upravljačka kompanija", može definisati ugovorom svoju osnovnu i podsticajnu nadoknadu.

Ovakvim ugovorom obezbeđuje se „know-how" vezan za upravljanje koji se u poslovnom procesu prenosi na lokalno i izvršno osoblje. Ovakvi ugovori su veoma prisutni u hotelskoj industriji i primenjuju ga ne samo kompanije koje se bave menadžmentom već i korporativni hotelski lanci.[29]

Kompanija operater (agent), u klasičnom ugovoru, nema obavezu ulaganja kapitala niti obavezu preuzimanja rizika. Vlasnik osigurava hotel, zemlju, zgrade, nameštaj, opremanje i opremu, radni kapital i ima svoju pravnu i finansijsku odgovornost za hotel.[30]

Ciljevi ovakvog ugovora su bazirani na profitabilnom funkcionisanju preduzeća kroz povećanje učešća na tržištu, povećanju dobiti kao i izvršenju sanacije i reorganizacije poslovanja.

Ugovori o menadžmentu se u praksi često kombinuju sa ugovorima po osnovu drugih oblika poslovne saradnje. Tako na primer, ugovorom o franšizingu, davaoci franšize mogu da ugovore upravljanje objektima koji su predmet franšiznog ugovora dok primaoci franšize obezbeđuju sve ostalo. Na ovakav način, TNK imaju manji rizik prilikom otpočinjanja poslovanja na stranom tržištu i izbegavaju angažovanje sredstava.

Dužina trajanja ugovora o menadžmentu je u funkciji realizacije ugovorenih ciljeva, sadrži početni period koji treba da obezbedi stabilnost poslovanja i mogućnost produženja ugovora. Ugovori u menadžmentu, kao i ugovori o franšizi, omogućavaju prenos znanja i iskustva i osposobljavanje kadrova što omogućava vlasniku razvoj sopstvenog kadra.

Prisutnost franšizing ugovora i ugovora o menadžmentu ilustruje tabela 1 (str. 14) u kojoj je prikazana internacionalizacija poslovanja 10 najvećih hotelskih lanaca u svetu kroz ovakve ugovorne aranžmane. U internacionalizaciji njihovog poslovanja, franšizing ugovori su prisutniji u odnosu na ugovore o menadžmentu.

---

[28] Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 104
[29] Isto kao 28, str. 104
[30] Moutihno L., Strateški menadžment u turizmu, Masmedia d.o.o., Zagreb, 2005, str. 472

Tabela br. 1: Internacionalizacija poslovanja 10 najvećih hotelskih lanaca u svetu u 2010. godini

Hotelska grupa	Zemlja porekla	Broj soba	Procenjena zaposlenost u hotelskom sistemu	Internacionalizacija (%)	Franšizing (%)	Menadžment ugovori %) (MU)	Ukupna Prodaja MU	Međunarodna zaposlenost u MU
IHG InterContinental Hotels Group	Velika Britanija	647.161	335.000	90	74	25	4.701	75.786
Marriot	SAD	618.104	300.000	20	53	45	8.860	2700
International Wyndham Hotel group	SAD	612.735	315.970	25	96	1	47	519
Hilton Hotel Corp	SAD	587.813	303.118	17	69	26	4.885	13.082
Accor	Francuska	507.306	261.603	75	24	22	2.208	42.728
Choice Hotel International, Inc	SAD	495.145	145.000	15	100	-	-	-
Starwood Hotel & Resorts Worlwide	SAD	308.736	159.206	43	39	52	6.323	35.353
Best Western International	SAD	308.477	145.000	39	100	-	-	-
Carlston Hotels Worldwide	SAD	159.756	160.000	55	65	21	1.017	18.541
Hayatt Hotels Corp	SAD	127.507	130.000	30	16	53	2.716	20.376
Ukupno top 10 hotelskih grupa	-	4.372.740	2.245.898	41	68	22	30.760	233.488

Izvor: UNCTAD, Non-Equity Modes of International Production and Development, World Investment Report 2011, Unated Nations, New York and Geneve, str. 141[31]

Među prikazanim hotelskim lancima, „Choice Hotel International Inc" i „Best Western International" iz SAD svoju internacionalizaciju baziraju isključivo na franšizing ugovorima dok preostalih osam hotelskih grupacija koriste ugovore o menadžmentu. Među prikazanim hoteliskim lancima, „Hayatt" koristi najviše ugovore o menadžmentu u internacionalizaciji poslovanja (53% učešće u sobama). Prema procenama UNCTAD-a, navedeni hotelski lanci kroz prekogranične ugovore o menadžmentu zapošljavaju 233.000 radnika.[32]

Svaki investitor, bez obzira na koju će se formu internacionalizacije opredeliti, dužan je da posluje u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima zemlje domaćina.

[31] Podaci u tabeli su zasnovani na procenama UNCTAD-a prema izveštajima kompanija i konsultatskim izveštajima.

[32] UNCTAD, *Non-Equity Modes of International Production and Development*,World Investment Report 2011, Unated Nations, New York and Geneve, 2011, str.141

Pored navedenog, činjenica je i da svaka strana investicija, bez obzira dali je reč o SDI sa imovinskom komponentom ili ugovornom aranžmanu, donosi zemlji domaćinu mnogobrojne koristi ali i nedostatke koje one moraju imati u vidu. U tabeli 2 prikazane su prednosti i nedostaci pomenutih modela internacionalizacije poslovanja hotelskih preduzeća za zemlje u razvoju.

Tabela 2: Prednosti i nedostaci pojedinih modela internacionalizacije poslovanja hotelskih preduzeća za zemlje u razvoju

Vrsta investicije	Prednosti	Nedostaci
Strano vlasništvo Strana kompanija poseduje 100% kapitala	- Ne postoji finansijski rizik za zemlju domaćina	- Značajan odliv prihoda od turizma - Teškoće u prikazu politike vlade u razvoju turizma
Franšiza Pravo da se poslovanje vrši na određeni način kad se postojeći brend proda domaćem preduzeću	-Transfer menadžerskih i marketing veština -Obezbeđen standard kvaliteta -Imidž brenda	-Rizik poslovanja sa firmama zemlje domaćina
Ugovor o menadžmentu Strana firma upravlja i kontroliše poslovanjem druge kompanije bez udela u vlasništvu	-Mogući transfer znanja, veština i tehnologije (npr. GDS) putem ugovora o saradnji	-Nema kontrole finansija, menadžmenta i planiranja
Nacionalno vlasništvo Domaće ulaganje bez stranog udela	-Smanjen odliv sredstava u inostranstvo -Nezavisnost u izboru korporativne strategije	-Nedostatak međunarodne reputacije -Veći marketing troškovi

Izvor: UNWTO -*Tourism in the Age of Alliances, Mergers and Acquisitions*, Madrid, 2002, str.74, izvedeno

Dolazak međunarodnih hotelskih lanaca u zemlje u razvoju, bez obzira o kakvoj je formi ulaganja reč (investicija ili ugovorni aranžman) donosi niz prednosti. Strani investitori donose kapital, savremenu tehnologiju, organizaciju rada, otvaraju put ka međunarodnom tržištu. Oni svojim poslovanjem u zemlji domaćinu privlače druge investitore i stvaraju poslovne mogućnosti za manje domaće firme koje mogu da ponude proizvode koji dopunjuju ugostiteljsku delatnost. Međutim, pored niza prednosti, svako od navedenih ulaganja ima i svoje nedostatke kao što je odliv kapitala kroz formu povraćaja dobiti, naknade za upravljanje, marketing, distributivni sistem i dr.

2. Uloga investicionih fondova za nekretnine

Investicioni fondovi za nekretnine (Real Estate Investment Trust-REIT) predstavljaju relativno novi oblik vlasništva na kome se ostvaruje rast i razvoj hotelskih preduzeća. Ulaganjima u investicione fondove, privatni investitori ostvaruju niže troškove transakcija, prikupljanja i obrade informacija, obzirom da oveposlove obavlja menadžment fonda za veliki broj objedinjenih investitora. Pored nižih troškova, investicioni fond omogućava kvalitetnije analize i ekspertski menadžment privatnim investitorima.[33]

Investicioni fondovi za nekretnine su oslobađani poreza na dobit. Na ovakav način investitori su se oslobađali dvostrukog oporezivanja ali su imali obavezu da plate porez na

[33] Jeremić Z., *Finansijska tržišta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 212

dividendu koje im je REIT isplaćivao. Investitori u ovakvim fondovima ostvaruju prinos od dividendi kao i eventualnog rasta cena akcija na berzi. Zbog mogućnosti brze prodaje akcija na berzi, investitorima je obezbeđena likvidnost i lakša prodaja u odnosu na prodaju realne nekretnine.[34]

U oblasti hotelijerstva, REIT je najčešće prisutan u oblasti finansiranja izgradnje objekata koje potom prepušta hotelskom operatoru na bazi franšizing ili menadžment ugovora. Tokom procesa izgradnje mogu se uključiti i zainteresovane hotelske kompanije i tada je reč o zajedničkom ulaganju s investicionim fondom. Sa ovakvim projektima, prvi je počeo „Marriot", pre tri decenije, na tržištu SAD. Procenjuje se da je u vlasništvu REIT-a 19% ukupnih hotelskih kapaciteta. „Uvođenjem investicionih fondova za nekretnine, početkom 90-tih godina prošlog veka, stvoren je novi tip vlasnika hotela: vlasnici hotela su nekada bili hotelijeri a danas vlasnici nekretnina."[35]

U aktuelnoj svetskoj ekonomskoj i finansijskoj krizi, REIT je smanjio finansiranje razvojnih projekata ali ipak zauzima značajno mesto na tržištu nekretnina.

3. Transnacionalne kompanije kao osnovni nosioci SDI

Osnovni nosioci SDI u svetu su transnacionalne korporacije (TNK). U literaturi nema jedinstvene definicije TNK. Prema najčešće korišćenim definicijama, transnacionalna kompanija je:

- preduzeće koje preduzima SDIi poseduje ili kontroliše aktivnosti dodate vrednosti u više od jedne zemlje (John Dunning);[36]
- firma koja ima moć da koordinira i kontroliše poslove u više od jedne zemlje čak i kada ih ne poseduje (Peter Dicken);[37]
- preduzeće koje kontroliše i upravlja proizvodnim preduzećima lociranim u najmanje dve zemlje (Richard Caves);[38]
- preduzeće koje poseduje ili kontroliše proizvodne ili uslužne objekte van zemlje u kojoj je osnovano (UN).[39] U skladu sa ovom definicijom, UN su u svojoj studiji „Transnacionalne korporacije umeđunarodnom turizmu" (1984.) pod pojmom TNK obuhvatilepored direktnih investicija u određenu zemlju domaćina i firme koje imaju različite forme ugovornih aranžmana imajući u vidu da je međunarodnom turizmu , u poređenju sa drugim privrednim granama, relativno mali obim stranih direktnih investicija kao i da kroz ugovorne aranžmane međunarodni hotelski lanci proširuju svoje prisustvo u drugim zemljama i na ovaj način utiču na razvoj turizma zemalja

---

[34] Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 114,115

[35] Isto kao 34, str. 115, 116

[36] Stojadinović Jovanović S., *Transnacionalizacija međunarodne trgovine*, Prometej, Beograd, 2008, str. 63, prema: Dunning J., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Wokingham, England, 1993, str.3

[37] Isto kao 36, str. 63, prema: Dicken P., Global Shift: Transforming the World Economy, Paul Chapman Publishing Ltd, London, 1992, str.177

[38] Isto kao 36, str. 64, prema: Caves R., Multinational Enterprise and Economic Analysis, 2nd edn, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

[39] Isto kao 36, str. 64, prema: UNCTAD, World Investment Report 2001: *Promoting Linkages*, Geneva, UNCTAD

domaćina. U ovom smislu, izvršena je podela TNK na tri osnovna tipa: međunarodne hotelske lance, aviokompanije i turoperatore.[40]

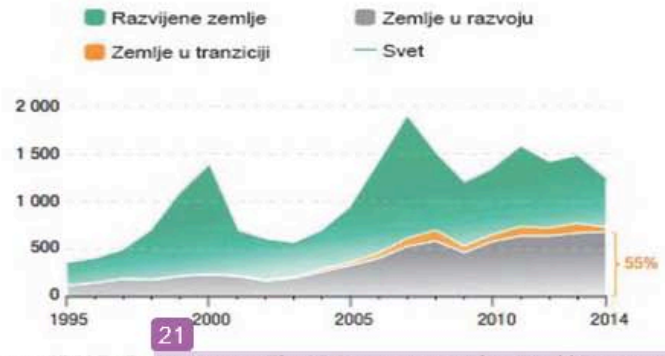
U svakoj od navedenih definicija TNK, značajna su dva elementa: da kompanija posluje u više od jedne zemlje i da matična kompanija ostvaruje vlasništvo-kontrolu, nad radom i poslovanjem afilijacija.[41]

Strukturu vlasništva TNK čine osnovni i obrtni kapital, ljudski faktor (rad, organizacija i menadžment) i tehnološka komponenta. TNK su danas generator razvoja i njihova snaga nadmašuje snagu mnogih država.[42]

4. Investicioni tokovi u svetu

Veličina, obim i distribucija SDI u svetu je do 1995. godine bila relativno malog obima.Visina ulaznih tokova bila je najveća u razvijenim zemljama i u 1997. iznosila je 58,2 mld. USD, u zemljama u razvoju 37,2 mld USD dok je u Centralnoj i Istočnoj Evropi, doduše sa trendom rasta od 1994, zabeležila 4,6 mld USD. Ovakvi trendovi karakterišu i izlazne investicione tokove. Oni su u 1997. godini, u razvijenim zemljama iznosili 84,8 mld USD, u zemljama u razvoju 14,4 mld USD dok su u Centralnoj i Istočnoj Evropi bili gotovo zanemarljivi (0,8 mld USD).[43]

Slika br.1: SDI ulazni tokovi, ukupni i prema razvijenosti zemalja, 1995-2014.
mld. USD



Izvor: UNCTAD, *Investing in The SDGs: An Action Plan*, World Investment Report 2014, Unated Nations, New York and Geneva, 2014, str. 2

U poređenju sa prethodnim periodom, ulazni i izlazni SDI tokovi su dostigli svoj maksimum 2000. godine. Za globalnu ekspanziju investicionih tokova bilo je zaslužno više

[40] UN, *Transnational Corporations in International Tourism*, United Nations, New York and Geneve, 1982, str. 2

[41] Vidas-Bubanja M, *Metode i determinante stranih direktnih investicija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998, str. 96

[42] Unković M, *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 74

[43] UNCTAD, *Trends and Deteminants*,World Investment Report 1998, Unated Nations, New York and Geneve, 1998, str. 9

od 60.000 transnacionalnih kompanija sa više od 800.000 afilijacija u inostranstvu. Ulazni tokovi dostigli su 1271 mld. USD (a izlazni 1150 mld. USD).[44]

Već tokom 2001. godine zabeležen je pad ulaznih tokova za 51% (i izlaznih za 55%) zbog smanjenja ekonomskih aktivnosti u najrazvijenijim ekonomijama i naglog pada berzanskih aktivnosti.[45] Ovaj trend nastavljen je sve do 2004. godine kad je zabeležen blagi oporavak.

Od 2004. godine usledio je trend kontinuiranog rasta sve do 2007. godine kada je zabeležen rekordni nivo investicija.[46] Visina ulaznog toka investicija u ovoj godini iznosila je 1.816 mld. USD iako je već krajem 2007. godine finansijska kriza počela da utiče na privrede pojedinih zemalja.[47]

Tokom 2008. godine, pod uticajem svetske finansijske i ekonomske krize, svetski SDI tokovi zabeležili su pad od 16% da bi u drugoj polovini 2009. godine nastavili da opadaju za narednih 37% [48] tako da su ulazni tokovi iznosili 1.186 mld. USD a izlazni 1.101 mld. USD.

Svetska privreda pokazala je znake oporavka tokom 2010. godine a svetski SDI ulazni tokovi u ovoj godini procenjeni su na 1,328 mld. USD.

Za razliku od ranijeg perioda, tokom 2010. prvi put je došlo do snažnog povećanja učešća zemalja u razvoju koje su zajedno sa zemljama u tranziciji zabeležile svoje učešće u svetskim tokovima SDI više od 50%.[49] Rast ulaznih investicionih tokova je nastavljen u 2011. godini da bi u 2012. zabeležili niži nivo.

U tabeli br. 3 (str. 19) prikazani su SDI ulazni tokovi u periodu od 2008-2014. po regionima i pojedinim izabranim privredama, kako bi se bliže sagledao njihov trend.

Za razliku od razvijenih privreda, ulazne investicione tokove privreda u razvoju odlikuje kontinuirani rast. One su u u 2014. godini zabeležile 182 mld. USD više ulaznih tokova od razvijenih zemalja što je iznosilo 55% ukupnih ulaznih SDI tokova.

U okviru zemalja u razvoju, u Aziji su ulazni SDI tokovi smanjeni za 6,7% ali glavne privrede koje su privukle investicije bile su Kina, Hong Kong (Kina), Indija, Republika Koreja, Saudi Arabija i Turska. Ulazni tokovi u Aziji iznose 58% SDI ulaznih tokova zemalja u razvoju.[50]

Ulazni tokovi u Latinskoj Americi i Karibima, zadržali su visok nivo ostvaren u 2011. Jedino je region Afrike imao povećanje SDI tokova u 2012. godini.

---

[44] UNCTAD, *Promoting Linkages, Overview*, World Investment Report 2001, Unated Nations, New York and Geneve, 2001, str. 1, 2

[45] UNCTAD, *Transnational Corporations and Export Competitiveness*, *Overwiev*, World Investment Report 2002, Unated Nations, New York and Geneve, 2002, str. 3

[46] UNCTAD, *Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge,* World Investment Report 2008, Unated Nations, New York and Geneve, 2008, str 3

[47] UNCTAD, *Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, World Investment Report 2013, Unated Nations, New York and Geneva, 2013, str. 213

[48] UNCTAD, *Investing in a Low- Carbon Economy*, World Investment Report 2010, Unated Nations, New York and Geneve, 2010, str. xvii

[49] UNCTAD, *Global Investment Trends*, World Investment Report 2011, Unated Nations, New York and Geneve, 2011, str. 2-4

[50] UNCTAD, *Global Value Chains: Investment and Trade for Development,* World Investment Report 2013, Unated Nations, New York and Geneva, 2013, str. 2

Tabela br. 3: SDI ulazni tokovi, po regionima i izabranim privredama, 2008-2014.

SDI ulazni tokovi (mil. USD)							
Region	**2008**	**2009.**	**2010.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.**
Svet	1.818.834	1.186.432	1.328.102	1.563.749	1.402.887	1.467.233	1.228.263
Razvijene privrede	1.032.385	652.306	673.199	827.351	678.730	696.854	498.762
Evropska Unija	551.413	391.285	358.644	444.824	364.767	333.084	257.567
Severna Amerika	367.919	166.304	226.449	269.531	208.945	301.333	146.261
Ostale razvijene privrede	86.514	48.927	41.906	68.162	69.061	69.987	63.735
Privrede u razvoju	668.758	463.637	579.891	839.135	639.022	670.790	681.387
Afrika	59.276	54.379	44.072	47.705	56.435	53.969	53.912
Azija	396.025	323.793	401.851	425.308	400.840	427.879	465.285
Kina	108.312	95.000	114.734	123.985	121.080	123.911	128.500
Latinska Amerika i Karibi	211.138	83.514	131.727	163.868	178.049	186.151	159.405
Privrede u tranziciji	117.692	70.489	75.013	97.263	85.135	99.590	48.114
CIS- Zemlje Zajednice nezavisnih država	109.113	63.560	69.599	88.324	80.662	93.901	42.137
Ruska Federacija	74.783	36.583	43.168	55.084	50.588	69.219	20.958

Izvor: UNCTAD, *Investing in The SDGs: An Action Plan*, World Investment Report 2014, Unated nations, New York and Geneva, 2014, str. 205, 206, 207, 208, UNCTAD, *Reforming International Investment Governance*, World Investment Report 2015, Unated Nations, New York and Geneva, 2015, A3, A4, A5, A6

Kada je reč o privredama u tranziciji i Jugoistočnoj Evropi kao i Zajednici nezavisnih država - CIS, u njima je zabeležen pad SDI ulaznih tokova, što je, velikim delom, posledica pada vrednosti prekograničnih M&A. U Istočnoj Evropi, ulazni tokovi SDI su gotovo prepolovljeni, kao posledica smanjenog obima investicija iz EU, kao glavnih investitora ovog regiona. Za razliku od ovih zemalja, zemlje Zajednice nezavisnih država, zabeležile su neznatan pad investicija, obzirom da su stranim investitorima privlačne usled brzog rasta potrošačkog tržišta i resursa kojim raspolažu.[51]

U 2014. godini zabeležen je pad globalnih ulaznih tokova za 16% usled nestabilnosti svetske ekonomije i geopolitičkih rizika. Ipak, zapažaju se regionalne varijacije: dok je u razvijenim privredama i privredama u tranziciji došlo do značajnog pada, u privredama u razvoju, priliv investicija je ostao na visokom nivou.[52]

[51] UNCTAD, *Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, World Investment Report 2013, Unated Nations, New York and Geneva, 2013, str. 3

[52] UNCTAD, *Global Value Chains: Reforming International Investment Governance*, World Investment Report 2015, Unated Nations, New York and Geneva, 2015, str. ix

Izlazni tokovi SDI gotovo da su imali isti trend kao i ulazni (tabela br. 4, str. 20). Oni u 2008. godini iznose 1999 mld. USD da bi do 2009, pod uticajem svetske ekonomske i finansijske krize, pali na 1.101 mld. USD. Međutim, već tokom 2010 globalni izlazni tokovi su zabeležili rast od cca 30%. Tokom celog posmatranog perioda, u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji prisutan je trend rasta izlaznih tokova što odslikava jačinu njihovih privreda i TNK kao i njihove spremnosti da uzmu učešća na međunarodnom tržištu. Njihovi izlazni tokovi dostigli su 380 mld USD u 2010. godini (51% veći u odnosu na 2009. godinu).

Tabela br. 4: SDI izlazni tokovi, po regionima i izabranim privredama, 2008-2014.

SDI izlazni tokovi (mil. USD)							
Region	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Svet	1.999.326	1.101.335	1.366.070	1.587.448	1.283.675	1.305.910	1.354.046
Razvijene privrede	1.599.317	819.605	963.210	1.156.137	872.861	833.630	822.826
Evropska Unija	963.601	352.388	459.366	519.862	316.726	285.133	280.124
Severna Amerika	387.573	327.502	312-502	448.717	365.285	378.879	389.563
Ostale razvijene privrede	166.615	91.879	84.759	120.627	131.174	137.931	117.343
Privrede u razvoju	338.354	234.522	340.876	357.570	357.249	380.784	468.148
Afrika	4.947	6.225	9.264	6.500	12.386	15.051	13.073
Azija	236.380	214.942	284.078	313.648	299.424	335.318	431.591
Kina	55.910	56.530	68.811	74.654	87.804	101.000	116.000
Latinska Amerika i Karibi	95.931	13.284	46.879	36.490	43.847	28.466	23.326
Privrede u tranziciji	61.655	47.208	61.984	73.740	53.565	91.496	63.072
CIS- Zemlje Zajednice nezavisnih država	60.998	47.087	61.532	73.190	52.858	90.997	62.440
Ruska Federacija	55.663	43.281	52.616	66.851	48.822	86.507	56.438

Izvor: UNCTAD, *Investing in The SDGs: An Action Plan*, World Investment Report 2014, Unated Nations, New York and Geneva, 2014, 205, 206, 207, 208, UNCTAD, *Reforming International Investment* Governance, World Investment Report, 2015, Unated Nations, New York and Geneva, 2015, A3, A4, A5, A6

U Latinskoj Americi najveće izlazne tokove zabeležile su Brazil, Čile, Kolumbija i Meksiko. U razvijenim zemljama je za razliku od 2009, u 2010. godini zaustavljen trend pada SDI i došlo je do povećanja od 24% u odnosu na 2009. iako i dalje predstavlja 54% ukupnih SDI koje su zabeležene u 2007. Izlazni tokovi zemalja u tranziciji beležili su trend rasta i dostigli skoro 61 mld. USD u 2008 (u 2007, izlazni tokovi ovih zemalja iznosili su 51 mld.

USD[53]) . Među njima, vodeći investitori su TNK iz Rusije i Kazahstana.Trend oporavka, doduše znatno niži, beležile su i Evropa (9,6%) i SAD (16%) dok su izlazni tokovi Japana i dalje u padu (25%). Efekti krize i potreba za održavanjem profitabilnosti i zadržavanje tržišta usmeravale su investicije ka ekonomijama u razvoju.[54]

Blagi oporavak nastavljen je i u 2011. godini da bi u 2012. ukupan obim izlaznih tokova bio smanjen za 17%, sa 1.587 na 1.283 mld USD. Razvijene zemlje EU zabaležile su nivo izlaznih tokova koji je čak manji od minimalnih 316 mld. USD, zabeleženih u 2009. na šta je uticao i kurs evra.

Njihovi SDI izlazni tokovi u 2012. godini iznose svega 55% od izlaznih tokova zabeleženih u 2007. Istovremeno, investitori iz zemalja u razvoju nastavili su svoju investicionu ekspanziju tako da je u 2013. učešće zemalja u razvoju i zemalja u trenziciji dostiglo 39% učešća u ukupnim izlaznim tokovima, dok je samo 15 godina ranije, njihovo učešće iznosilo svega 7%.[55]

Dakle, razvijene privrede imaju i dalje ključnu ulogu kako u ulaznim tako i u izlaznim tokovima iako se struktura ulaznih i izlaznih tokova očigledno me u proteklom periodu. Privrede u razvoju i tranziciji, povećale su svoje učešće sa 12%, koliko je iznosilo u 2000. godini, na 39% ukupnih izlaznih tokova u svetu u 2013. godini[56] da bi se ovaj trend zadržao i u 2014. godini kada su ekonomije u razvoju zabeležile 23% veće izlazne tokove u odnosu na prethodnu godinu.

Tokom 2014. godine, privrede iz Azije su povećale svoje izlazni investicione tokove dok su izlazni investicioni tokovi iz Latinske Amerike, Kariba i Afrike smanjeni. Devet od dvadeset privreda pripadaju grupi zemalja u razvoju i tranziciji, posebno Hong Kong (Kina), Kina, Ruska Federacija, Republika Koreja, Malezija, Kuvajt, Čile i Tajvan, Provincija Kine.[57]

Strane direktne investicije u međunarodnom turizmu

Trendovi SDI tokova u svetu kao i rezultati koje beleži međunarodni turizam odrazili su se i na obim SDI u ovaj sektor. Rastući nivo turizma u zemljama u razvoju nametnuo je potrebu za povećanjem turističkih kapaciteta ali i višim novoom investiranja u infrastrukturu, ljudske resurse i tehnologije radi efikasnijeg obavljanja turističke ektivnosti na višem nivou. U ovom smislu, SDI podržavaju razvoj turističkog sektora posebno u zemljama u razvoju zbog ograničenih domaćih resursa neophodnih za razvoj ovog sektora.

U periodu od 2009. do 2014. godine, nivo investicija u sektor putovanja i turizma beležio je kontinuirani rast od 2011. godine i pored svetske krize i geopolitičkih tokova da bi u 2014. godini zabeležio 814 mld. USD odnosno 4,3% ukupnih investicija. Prema procenama

[53] UNCTAD, *Global Value Chains: Investment and Trade for Development,* World Investment Report 2013, Unated Nations, New York and Geneva, 2013, str. 3

[54] UNCTAD, *Global Investment Trends*, World Investment Report 2011, Unated Nations, New York and Geneva, 2011, str. 6-8

[55] UNCTAD, *Investing in The SDGs: An Action Plan*, World Investment Report 2014, Unated Nations, New York and Geneva, 2014, str. 5

[56] Isto kao 55, str. 6

[57] UNCTAD, *Reforming International Investment Governance,* World Investment Report 2015, Unated Nations, New York and Geneva, 2015, str. 5

Svetskog saveta za putovanja i turizam (World Travel & Tourism Council - WTTC), očekuje se nastavak pozitivnog trenda i u narednom periodu.

Tabela br. 5: Kapitalne investicije u sektoru turizma (svet), 2000-2014. sa procenom za 2015. i 2025.

Godina	Svet mld USD (nominalne cene)	Rast %
2009	662	- 7,6
2010	666	- 4,8
2011	743	3,1
2012	764	3,7
2013	787	2,2
2014	814	3,9
2015	827	4,8
2025	1628	4,6

Izvor: World Travel & Tourism Council, *Travel and Tourism Economic Impact 2015 World*, WTTC 2015, London, str. 8,9 [58]

Predvida se da će do 2025. godine, vrednost investicija u sektoru turizma i putovanja rasti po godišnjoj stopi od 4,6% i u 2025. godini dostići 1.336,4 mldl. USD odnosno 4,9% ukupnih investicija u svetu.[59][60]

5. Uticaj stranih investicija na razvoj turizma zemlje domaćina

Strane direktne investicije donose niz prednosti za zemlju domaćina. One doprinose unapređenju ekonomskog rasta kroz transfer kapitala, prenošenje poslovnog iskustva i tehnologija, poslovanjem sa domaćim kompanijama stimulišu rast i razvoj lokalne privrede, kroz organizovane treninge i obuke unapređuju znanje lokalne radne snage, omogućavaju pristup međunarodnom tržištu kapitala, olakšavaju plasman roba na strano tržište i povećavaju efikasnost nacionalne privrede.[61] U sektoru turizma, pored navedenog, zapaža se i njihov uticaj na model tražnje i uspostavljanje turističke ponude.

5.1. Uticaj na turističku tražnju

Investirajući u određenu zemlju, TNK donosi strani brend i poboljašava imidž zemlje domaćina kao turističke destinacije. Svojom veličinom i reputacijom, koja može biti daleko veća od one koje pružaju domaće firme, posebno u manje razvijenim zemljama, prisustvo TNK pruža dokaz o stabilnosti i poverenju u takvu zemlju.[62]

---

[58] 2009-2014: realni godišnji rast korigovan za inflaciju; 2015-2025 - predviđeni godišnji rast korigovan za inflaciju

[59] WTTC, *Travel & Tourism Economic Impact 2015, World*, London, 2015, str. 1

[60] Izraženo u realnim cenama 2014.

[61] Vidas Bubanja M., *Metode i determinante stranih direktnih investicija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998, str. 325

[62] *Recent Trends in Tourism Financial Flows*, Report at the adventure Travel World Summit 2008, XOLA – Adventure Industry Consultants, Sao Paulo, 2008, str. 4

Činjenica je da je sa jedne strane, za turiste bitna kako dostupnost neke destinacije tako i mogućnost kvalitetnog smeštaja, dok investitor odnosno TNK sa druge strane, neće prihvatiti rizik investiranja dok nije obezbeđena dovoljno interesovanje za ovom destinacijom. U ovom smislu, analize UNCTAD-a su potvrdile, doduše u pojedinim zemljama, međusobnu povezanost porasta broja dolazaka turista sa porastom broja TNK hotela kao i broj TNK sa prihodima koji su ostvareni od turizma u zemlji domaćinu. Međutim, na ovakvu povezanost utiču i drugi faktori koje treba imati u vidu, jer pored broja TNK potrebno je imati u vidu i kvalitet i cenu hotelskih usluga, dužinu boravka turista kao i razvijenost lokalnog preduzetničkog sektora.[63]

Pored navedenog, treba napomenuti da SDI mogu uticati na prirodu turističke tražnje u smislu da TNK svojim poreklom opredeljuju turiste za izbor hotelskih kapaciteta čiji investitori potiču iz njihovih zemalja. Tako su francuski turisti, u početnom periodu razvoja turizma u Tunisu odsedali u hotelima čije je poreklo vlasništva iz njihove zemlje (npr. „Club M" kao jedan od prvih hotelskih lanaca koji su investirali u ovoj zemlji). Međutim, ovakvo zapažanje se ne može generalizovati jer npr. u Keniji ili Tanzaniji, ovakva povezanost je manje vidljiva.[64]

5.2. Uticaj na formiranje turističke ponude

Osnovni razlog za privlačenje stranih investicija u većini zemalja zasnovan je na potrebi da osnaže domaću turističku ponudu što zahteva značajna finansijska sredstva kojima one ne raspolažu. Pored smeštajnih kapaciteta, treba imati u vidu i neophodnost postojanja adekvatne saobraćajne i komunalne infrastrukture. Strani investitori iz oblasti turizma nemaju mnogo interesovanja za ulaganja u infrastrukturu koja predstavlja uslov za njihov dolazak i razvoj turističke destinacije. TNK u turizmu ulažu najčešće u hotelske kapacitete višeg kvaliteta i cene ili se opredeljuju za ugovorne aranžmane.

Stoga se pred ovakvim zemljama javlja potreba za velikim investicijama u infrastrukturu što je mnoge od njih, usled ograničenih sredstava, navelo da se opredele za razvoj turizma na manjim područjima-resortima a ne na nivou cele zemlje.

Tako je, na primer, u Dominikanskoj Republici, turizam prvi put promovisan početkom 1970. Uz pomoć Svetske Banke, obezbeđena su sredstva za razvoj turističke infrastrukture na nekoliko ključnih lokacija. Broj raspoloživih hotelskih soba je sa 2000. uvećan na preko 6000 u periodu od deset godina (do 1981. godine) i to najvećim delom iz sopstvenih sredstava a manjim delom od stranih investicija, uglavnom iz SAD.[65]

Mnoge zemlje su usled ograničenih mogućnosti finansiranja, rešavale ovakav problem kroz javno privatno partnerstvo koje je bilo u direktnoj funkciji povećanja konkurentnosti turističke destinacije. Kroz ovakav model, država obezbeđuje izvor kapitala, ubrzava razvoj potrebne infrastrukture, unapređuje i održava kvalitet usluga i valorizuje nedovoljno

[63] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str. 51
[64] Isto kao 63, str. 54
[65] Isto kao 63, str. 55

korišćene resurse dok privatni sektor dobija pristup novim tržištimapoboljšava proizvod, povećava sopstveni kredibilitet, unapređuje svoja znanja, i sl.[66]

Veoma uspešan primer uključivanja države u svrhu obezbeđivanja neophodnih preduslova za dolazak stranih investitora je primer Maroka. Vlada Maroka je u saradnji sa privatnim sektorom pripremila turističku strategiju „Vision 2010" čiji je cilj bio da se broj dolazaka turista bar udvostruči. Novi plan razvoja zasnivao se na razvoju turizma na obalskom području a ne na tradicionalnom, kulturno orjentisanom turizmu, sa ciljem privlačenja turista iz Evrope, koji su na nekoliko sati leta udaljeni od ovih destinacija. Strategija je predvidela razvoj 6 resorta kroz javno privatno partnerstvo. Vlada je investirala u infrastrukturu i obezbedila snabdevanje vodom, električnom energijom i saobraćajnom komunikacijom dajući i poreske olakšice i koncesije.[67] Da bi ovakav cilj ostvarila, Vlada Maroka je tražila učešće stranih investitora kroz javno privatno partnerstvo. Projekti za naselja izrađeni su uz pomoć konsultanata i 50 potencijalnih investitora iz Belgije, Francuske, Holandije i Španije koji su pozvani da ponude svoje projekte. Usled finansijske krize, koja je uticala i na investitore, Vlada Maroka je prolongirala krajnji rok realizacije za 2016. godinu. Do 2010. godine, otpočeta je izgradnja dva resorta.[68]

5.3. Uticaj na ljudske resurse

Kao radno intenzivna delatnost, turizam sa dolaskom stranih investicija i razvojem može da apsorbuje, direktno i indirektno, značajan broj radno sposobnog stanovništva. Naime, turizam na indirektan način kreira veliki broj radnih mesta u industriji, poljoprivredi, građevinarstvu itd., dakle u delatnostima koje ne potpadaju pod turističku privredu.[69]

Iako broj novih radnih mesta zavisi od veličine investicije, najčešća korist od SDI je uvećana ili zaštićena zaposlenost. Nova radna mesta donose dodatni prihod čime se uvećava životni standard i kupovna moć lokalnog stanovništa.[70]

Prisutnost međunarodnih hotelskih lanaca utiče na **zaposlenost** u zemlji domaćina u meri i obimu koji su u direktnoj vezi sa brojem, veličinom hotela i njihovom kategorizacijom (visoka kategorizacija hotela i sadržaji kojima raspolaže, zahteva veći broj osoblja po gostu). Kako je većina TNK hotela visoke kategorizacije i impozantne veličine, posledično angažuje veći broj personala po sobi od domaćih hotela dok je radna snaga u TNK često bolje plaćena od one u lokalnim hotelima. Međutim, na razvijenim turističkim tržištima koja imaju tradiciju i obučen kadar ove razlike su znatno manje pa gotovo i nestaju.[71]

---

[66] Bakić O, *Prilagođavanje marketinga menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i asterizacije u turizmu*, Marketing, Časopis za marketing i praksu, Vol. 40. Issue 1, Beograd, 2009, str. 204

[67] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str. 106

[68] UNCTAD, *Promoting Foreign Investment in Tourism*, Investment Advisory Series, Series A, number 5, Unated Nations, New York and Geneve, 2010, str. 25

[69] Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta , Beograd, 2008, str. 49,50

[70] World Bank, *Vodič za podršku stranih investicija*, www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation- toolkit/upload/Serbian-version.pdf, datum pristupa 09.08.2012.

[71] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str. 65

Najveći uticaj na direktnu zaposlenost, TNK ostvaruje za potrebe radnih mesta koja zahtevaju niže kvalifikacije (poslovi održavanja i čišćenja, u restoranu, u kuhinji, za šankom, na recepciji, za održavanje sportskih i rekreativnih sadržaja, zelenih površina, za poslove obezbeđenja i dr.). Međutim, strane TNK mogu imati i značajan indirektan uticaj na zaposlenost u zemlji domaćinu kroz povećanu tražnju za pružanjem usluga i prodajom roba od strane lokalnih preduzeća.[72]

Međutim, treba pomenuti još jedan aspekt uticaja SDI na zaposlenost u zemlji domaćina. Naime, u situacijama kada SDI nastaju kroz privatizaciju, može doći do gubitka radnih mesta zbog predimenzioniranog broja zaposlenih, uvođenja novih tehnologija stranih ulagača i nove organizacije rada stranog investitora.

Obezbeđivanje kvalitetnog osoblja i upravljanje njime jadan su od prioritetnih uslova i najvećih izazova savremenog turizma. Unutar široke klasifikacije turizma, posledično se javlja potreba i za širokim spektrom radnih mesta koja zahtevaju različita tehnička i stručna znanja i kvalifikacije. Jedan od razloga zbog kojih je transfer znanja i veština bitan u turističkoj industriji upravo leži u razlogu da su lične veštine zaposlenog ključne na svim nivoima poslovanja u pružanju turističkih usluga, s obzirom da je doživljaj koji turista stiče tokom svog boravka u turističkoj destinaciji ključni proizvod turizma.

Danas gotovo sve TNK organizuju **obuke i trening programe** širom sveta, za zaposleno osoblje iz različitih oblasti poslovnog procesa kako bi se obezbedili profesionalan kadar u svakom segmentu poslovanja što posledično garantuje i standardni nivo usluga na koje su navikli potrošači.[73]

Na primeru „Accor"-a, Francuske turističke TNK, može se ilustrovati koliko je za transnacionalnu kompaniju prioritetan značaj profesionalnog kadra. Naime, Accor je osnovao svoju akademiju u kojoj se nudi obrazovanje kadrova iz tehnike menadžmenta, marketinga usluga, upravljanja kvalitetom, administracije i novih tehnika. U ovoj akademiji svake godine se obrazuje 15.000 zaposlenih u „Accor"-u. Ova TNK organizuje svake godine i seminar „Vive en Accor" tek unapređenim i tek zaposlenim menadžerima gde se upoznaju sa grupacijom Accor i razvijaju, u svojim timovima, „duh Accor-a". Accor ima i svoju letnju akademiju koja okupi 200 menadžera iz svih delova sveta sa zadatkom da istražuju probleme vezane za strategijski menadžment.[74]

Na kraju, treba pomenuti i indirektni uticaj na jačanje ljudskih resursa koju TNK vrši na slična lokalna preduzeća u zemlji domaćinu. Naime, organizujući zaposlenima treninge i obuke u cilju veće produktivnosti i efikasnosti, TNK stvaraju kadrove koji prilikom prelaska u slično domaće preduzeće koriste i prenose stečena znanja i doprinose pružanju usluga na kvalitetniji načinšto u domaćim kompanijama posledično utiče na produktivnost.

Prema istraživanjima koja je još 1982. godine vršio UNCTC (United Centre for Transitional Corporations), transfer znanja i veština označen je kao najvažniji doprinos koji donose SDI u hotelski sektor.[75]

---

[72] WTO Department of Statistic and Economic Measurement of Tourism, *General Guidelines for the Development of Foreign Direct Investment Indicators on the Tourism Sector*, Madrid, 2005, str. 156

[73] Čačić K., *...ovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 252, 253

[74] ...utihno L, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005, str. 265

[75] UNCTAD, *FDI in Tourism,The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str.71

5.4. Uticaj na domaću privredu i razvoj domaćih preduzeća

Svojim poslovanjem u zemlji domaćinu, SDI vrše značajan uticaj na razvoj konkurencije, restruktuiranje i razvoj.[76] Ovakav stav primenjen na sektor turizma i SDI u turizmu, ogleda se u sledećim indirektnim uticajima:

- Strani investitori će se u fazi izgradnje hotelskih kapaciteta, radije opredeliti da nabavljaju građevinski materijal i angažuju građevinske firme i opremu na domaćem tržištu ukoliko privreda zemlje domaćina može da ponudi adekvatan kvalitet i cenu.[77]
- Sa otpočinjanjem poslovanja, TNK stimulišu povećanje proizvodnje za potrebe turističke privrede, kako industrijskih proizvoda tako i robe široke potrošnje i poljoprivrednih proizvoda. SDI u turizmu takođe promovišu domaću trgovinu koristeći lokalne proizvode i usluge čija je nabavka vrlo često povoljnija na lokalnom tržištu nego iz uvoza ali i prehrambene proizvode i napitke od afilijacija drugih TNK koje posluju na lokalnom tržištu.[78] Na ovaj način, strani investitori svojom politikom nabavke, utiču i na produktivnost lokalnih dobavljača kao i poboljšanje kvaliteta njihovih proizvoda i opredeljuju se za snabdevanje kod njih ukoliko su u mogućnosti da odgovore traženim kvalitetom i cenom.
- U privredama u razvoju, usled nepostojanja ili nerazvijenosti privrede, prisustvo TNK u zemlji domaćinu često uvećava uvoz profesionalne opreme, električnih aparata, transportnih sredstava i dr. koja su potrebna za proizvodnju, pružanje i izvoz turističkog proizvoda.[79]
- Prisustvo TNK hotela u nekoj destinaciji donosi indirektne koristi i za druge, jeftinije hotele u turističkoj destinaciji, koji mogu ugostiti turiste manjih platežnih mogućnosti a koji su privučeni u takvu destinaciju upravo zbog promocije koju je vršila TNK,[80] ali i na otvaranje restoranskih kapaciteta i drugih sadržaja u turističkoj destinaciji usled veće turističke tražnje (prodavnice suvenira i dr.).
- Uticaj SDI u turizmu ogleda se u koristi domaćih preduzeća sa aspekta unapređivanja menadžmentskih metoda i tehnika. Naime, lokalna turistička preduzeća mogu da razvijaju svoje poslovanje „kopirajući" praksu stranih afilijacija, u cilju poboljšanja svoje konkurentnosti.[81]
- Sa dolaskom SDI uvećava se baza lokalnog poreskog sistema i uvećavaju se prihodi države. Čak i u situaciji kad su strani investitori u određenom periodu oslobođeni plaćanja poreza kroz investicione podsticaje, država ostvaruje dodatni prihod kroz

---

[76] Christiansen H. and Ogutcu M., *Developing Foreign Direct Investment: Maximum Benefits and Minimum Cost*, Global Forum on International Investment, OECD, 2002, str. 7

[77] UNCTAD, *FDI in Tourism,The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, United Nations, New York and Geneve, 2007, str. 77,78, 81

[78] WTO Department of Statistic and Economic Measurement of Tourism, *General Guidelines for the Development of Foreign Direct Investment Indicators on the Tourism Sector*, 2005, str. 151

[79] Isto kao 78 str. 151

[80] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, United Nations, New York and Geneve, 2007, str. 77,78,81

[81] WTO Department of Statistic and Economic Measurement of Tourism, *General Guidelines for the Development of Foreign Direct Investment Indicators on the Tourism Sector*, 2005, str. 153

porez na zaradu od zaposlenih na novim radnim mestima. Ukoliko je investicija izvozno orjentisana, generiše se i zarada putem razmene stranih valuta.[82]

- Dolazak SDI često povećava domaće investicije jer lokalne kompanije dobijaju pristup distributivnim kanalima koje su otvorili strani investitori, postaju njihovi snabdevači ili reaguju na novu konkurenciju.[83]

Direktan i indirektan uticaj SDI u turizmu na privredu zemalja domaćina je nesporan. Koliko su privrede zemalja domaćina razvijenije i konkurentnije, toliko su veće koristi od prisustva TNK na domaću privredu.

5.5. Uticaj na životnu sredinu

Tokom perioda dominacije ekonomskog rasta u svetu paralelno se razvijao i masovni turizam u kome je se uspešnost vrednovana prevashodno ekonomskim pokazateljima. Pozitivni efeki na srednji rok stvarali su dugoročne negativne efekte na životnu sredinu, prostor i lokalno stanovništvo što je rezultiralo smanjenjem kvaliteta turističke ponude i posledično padom tražnje za 240 m turističkim destinacijama. Rasprave o neregulisanom razvoju turizma počele su već 60-tih i 70-tih godina prošlog veka. Tokom 70-tih i početkom 80-tih teži se izbegavanju i ublažavanju negativnih efekata razvoja turizma da bi se ranih 90-tih prvi put pojavio pojam održivog turizma, zasnovan na ciljevima i principa održivog razvoja.[84]

Problem zaštite životne sredine je prisutan u svim turističkim destinacijama, bez obzira na prisutnost TNK i u najvećoj meri zavisi od vrste turizma, kapaciteta i kvaliteta infrastrukture, regulative i monitoringa, svesti vlade, lokalne zajednice, privatnog sektora o održivom razvoju destinacije.[85]

Uticaj TNK na životnu sredinu može se posmatrati dvojako. SDI u turizmu mogu podstaći vlade zemlje domaćina da harmonizuju svoje propise iz ove oblasti sa međunarodnim i na takav način, zakonskom regulativom zaštite životnu sredinu. Istovremeno, strani investitori, odnosno TNK iz razvijenih zemalja, prilikom osnivanja svojih afilijacija u zemlji domaćinu, koriste pozitivnu praksu iz zemalja iz kojih dolaze i u kojima posluju i primenjuju moderne tehnologije. Međutim, činjenica je da TNK imaju visoke standarde koji se primenjuju u zaštiti životne sredine u vidu štednje energije, vode i dr. iako su ovakvi hotelski kapaciteti obično veći pa samim tim troše više resursa od lokalnih hotela.[86]

Imajući u vidu da su kvalitet životne sredine kao i očuvanost prirodnih i antropogenih resursa neophodan uslov za razvoj turizma, razvijanje održivog turizma treba da je zajednički cilj i stranih investitora i zemlje domaćina.

126

---

[82] World Bank, *Vodič za podršku stranih investicija*, www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation- toolkit/upload/Serbian-version.pdf, datum pristupa 09.08.2012.

[83] 2 kao 82, datum pristupa 09.08.2012.

[84] Maksin M., Pucar M., Milijić S., Korać M., *Održivi razvoj turizma u Evropskoj uniji i Srbiji*, Institut za arhitekturu 12 anizam Srbije, Beograd, 2011, str. 29

[85] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension,* Current Studies on FDI and Development No 4, United Na 9 ns, New York and Geneve, 2007, str. 85

[86] UNWTO, *General Guidelines for the Development of Foreign Direct Investment Indicators on the Tourism Sector*, WTO Department of Statistic and Economic Measurement of Tourism, Madrid, 2005, str. 158

5.6. Uticaj na platni bilans

Navedeni pozitivni uticaji poslovanja TNK u turizam zemlje domaćina odražavaju se i na platni bilans. TNK svojim poslovanjem u turizmu zemlje domaćina doprinosi stvaranju većeg prihoda od izvoza usled većeg broja dolazaka i noćenja turista, turističke potrošnje (smeštaj, ishrana, kulturne, zanatske usluge i dr.), kroz reinvestiranje profita u nove turističke delatnosti, prihoda od korišćenja nacionalnih prevoznika kao i kroz ulazak kapitala kroz SDI.

Što je privreda zemlje domaćina razvijenija i konkuretnija, to su veći pozitivni efekti na njen platni bilans. Međutim, u nerazvijenim i privredama u razvoju, često se manifestuju negativni efekti na platni bilans kroz uvoz roba i usluga kako za potrebe izgradnje tokom investiranja tako i za potrebe poslovanja, otplate kredita za potrebe investiranja, repatrijacije profita i isplate zarada zaposlenih iz inostranstva koje je angažovala TNK. Koliki će biti neto efekat od SDI zavisi od broja dolazaka turista, odliva kapitala kroz nabavke TNK, koja zavise od stepena razvoja privrede zemlje u koju se ulaže, njenih mogućnosti da se poveže sa TNK u lancu vrednosti kao i makroekonomske politike zemlje, deviznog kursa i dr.[87]

Cilj svake zemlje domaćina je da u skladu sa svojim mogućnostima učestvuje u što većoj meri u stvorenoj vrednosti u turizmu jer što su veze između TNK i domaće privrede slabije, TNK će biti upućenija na obezbeđivanje svojih inputa iz uvoza.[88]

6. Dostignuti stepen razvoja turizma u svetu

Prihodi koje stvara turistička industrija u svetu kao i broj zaposlenih koji su direktno i indirektno angažovani u njoj ilustruju značaj ovog sektora. Savremeni turizam postao je značajan pokretač društveno ekonomskog razvoja kroz obezbeđivanje deviznih prihoda, razvoja preduzeća, infrastrukture, otvaranje novih radnih mesta.

Turizam vrši snažan uticaj na BDP, platni bilans, zaposlenost, razvoj privrednih delatnosti koje čine turističku privredu ali indirektno pomaže i razvoju industrije, građevinarstva, poljoprivrede pa samim tim i zaposlenosti u širem smislu.

Na kraju, pomenućemo i multiplikovani efekat od potrošnje stranih turista koji u suštini predstavlja dodatnu potrošnju imajući u vidu da se nacionalni dohodak iz inostranstva preliva u konkretnu turističku zemlju.

6.1. Međunarodni prihodi od turizma

Tokom proteklih šest decenija, savremeni turizam postao je najveća i najbrže rastuća industrija. Pored tradicionalno omiljenih destinacija u Evropi i Severnoj Americi, pojavile su se mnogobrojne nove destinacije, uključujući bivše tranzicione zemlje, nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju, koje zadnjih godina osvajaju sve veći deo međunarodnog tržišta.[89]

[87] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension,* Current Studies on FDI and Development No 4, United Nations, New York and Geneve, 2007, str. 86
[88] Isto kao 87, str. 50
[89] World Tourism Organisation, UNWTO Tourisma Highlights 2012 Edition, Madrid, str. 2

Međunarodni turistički dolasci su, uprkos povremenim udarima, beležili stalni rast. Sa 25 miliona dolazaka u 1950, 278 miliona u 1980, 528 miliona u 1995.[90] u 2014. godini dostigli su 1.133 miliona.[91] Prema predviđanjima UNWTO, sa očekivanim godišnjim rastom od 3,3%, broj međunarodnih dolazaka do 2030. godine, dostićiće 1,8 mld.turista.[92]

Rast međunarodnih dolazaka u turizmu, rezultirao je i rastom međunarodnih prihoda od turizma. U tabeli 6, prikazani su međunarodni prihodi od turizma za period 2010- 2014, radi sagledavanja njihovog obima, efekata svetske krize na ovaj sektor i brzine njegovog oporavka.

Tabela br. 6: Međunarodni prihodi od turizma svet i regioni (mld. USD)

Po regionima	2010	2011	2012	2013	2014	11/ 10	12/ 11	13/ 12	14/ 13	Udeo na tržištu 2014
Svet	927	1042	1078	1197	1245	4,6	3,9	5,1	3,7	100
Evropa	409,3	466,7	454,0	491,7	508,9	5,0	1,9	4,2	3,6	40,9
Azija i Pacifik	255,3	298,6	329,1	360,7	376,8	8,6	6,7	8,6	4,1	30,3
Amerika	180,7	197,9	212,9	264,2	274,0	4,6	4,7	4,7	3,1	22,0
Afrika	30,4	32,7	34.3	35,5	36,4	2,3	6,0	2,6	2,9	2,9
Bliski Istok	51,7	46,4	47,5	45,2	49,3	-15,6	0,9	-6,9	5,7	4,0

Izvor: World Tourism Organisation,UNWTO Tourisma Highlights, Madrid, 2012, 2013, 2014, 2015 str. 5

Sektor turizma je nakon stabilnog rasta, već u u drugoj polovini 2008. godine osetio nastupajuću svetsku krizu koja je svoj najveći efekat pokazala tokom 2009. godine. Svi regioni su imali negativnu stopu rasta prihoda. Najveći pad zabeležile su Amerika (- 9,9) i Evropa (- 6,7).[93]

Nakon dve godine u kojima se ovaj sektor suočavao sa brojnim teškoćama u vidu globalne ekonomske krize, porasta cena nafte, pandemije, klimatskih poremećaja i brojnih štajkova aerodromskog osoblja, tokom 2010. godine zabeleženi su prvi znaci oporavka nakon čega se nastavlja trend postepenog rasta.

U 2014. godini, najveće učešće na tržištu, po prihodima, ima Evropa (40,9%), region Azije i Pacifika (30,3%) i Amerike (22%).

U tabeli br. 7 (str. 30), prikazane su zemlje koje su se u periodu 2007-2014. nalazile na listi 10 zemalja sveta koje su ostvarile najveće prihode od turizma.

U posmatranom periodu, SAD, Španija i Francuska nisu menjale svoje pozicije na rang listi prve tri zemlje sa najvećim prihodima od turizma. SAD su u protekle tri godine, nakon pada prihoda usled svetske krize 2009. godine, beležile kontinuirani rast prihoda. Španija i Francuska, iako su zadržale svoje pozicije u posmatranom periodu, varirale su sa prihodima. Nemačka, Velika Britanija i Australija su kontinuirano na listi prvih 10 zemalja po

[90] World Tourism Organisation, UNWTO Tourisma Highlights 2015 Edition, Madrid, str. 4
[91] Isto kao 90, str. 4
[92] World Tourism Organisation, UNWTO Tourisma Highlights 2013 Edition, Madrid, str. 2
[93] World Tourism Organisation, UNWTO Tourisma Highlights 2011 Edition, Madrid, 2011, str. 5

prihodima od turizma iako su na rang listi blago pale za po jednu poziciju. Umesto Austrije, u 2009. godini, prvi put na listi pojavljuje se Hong Kong (Kina) koja se do kraja posmatranog perioda zadržava među prvih deset destinacija u svetu po prihodima.

Austrija od 2009. i Turska od 2010. godine više nisu na listi prvih devet zemalja. U 2010. godini pojavljuje se po prvi put Makao (Kina) koji beleži kontinurani rast prihoda i sa devete pozije u 2010. godini, postaje peta po prihodima u svetu. U 2013. godini, prvi put se pojavljuje Tajland među prvih deset destinacija u svetu i po ostvarenim prihodima zauzima 7. poziciju (u 2014. zauzima poziciju 10).

Ako bi se lista prvih deset zemalja po prihodima poredila sa listom prvih deset po broju međunarodnih dolazaka, situacije se blago menja. Neke od zemalja su kontinuirano na listi 10 najposećenijih destinacija kao što je Turska, dok se pojedine destinacije koje se pojavljuju na listi najposećenijih u proteklom periodu ne javljaju na listi prvih deset zemalja koje ostvaruju najveće prihode (Malezija, Meksiko, Ruska Federacija) kao što se destinacije poput Hong Konga (Kina) i Makaa (Kina).

Tabela br.7: Rang lista zemalja po prihodima od turizma u mld. USD (2007-2014)

Zemlja	2007	rang	2008	rang	2009	rang	2010	rang	2011	rang	2012	rang	2013	rang	2014	rang
Svet	858	/	941	/	851	/	927	/	1042	/	1075	/	1159	/		/
SAD	96,7	1	110	1	94,2	1	103,5	1	115,6	1	126,2	1	139,6	1	177,2	1
Španija	57,6	2	61,6	2	53,2	2	52,5	2	59,9	2	55,9	2	60,4	2	65,2	2
Francuska	54,3	3	56,6	3	49,4	3	46,6	3	54,5	3	53,7	3	56,1	3	65,4	4
Kina	37,2	5	40,8	5	39,7	4	45,8	4	48,5	4	50,0	4	51,7	4	56,9	3
Makao (Kina)	13,6	-	16,8	-	17,67	-	27,8	9	38,5	5	43,7	5	51,6	5	50,8	5
Italija	42,7	4	45,7	4	40,2	5	38,8	5	43,0	6	41,2	6	43,9	6	45,6	6
Nemačka	36	6	40	6	34,6	6	34,7	6	38,9	7	38,1	7	41,2	7	43,3	8
Velika Britanija	38,6	7	36	7	30,1	7	32,4	7	35,1	8	36,4	8	40,6	9	45,3	7
Hong Kong (Kina)	13,8	-	15,3	-	16,4	9	22,2	10	27,7	9	32,1	9	38,9	10	38,4	10
Australija	22,3	8	24,8	8	25,4	8	29,8	8	31,5	10	31,5	10	30,97	-	30,02	-
Turska	18,5	8	22	9	21,3	10	20,8	-	22,6	-	25,1	-	27,99	-	29,5	-
Austrija	18,9	10	21,6	10	19,4	-	18,6	-	18,6	-	19,9	-	20,10	-	20,55	-
Tajland	16,6	6	18,7	-	15,90	-	19,76	-	27,18	-	30,09	-	42,1	7	38,4	9

Izvor: World Tourism Organisation, UNWTO Tourim Highlights, Madrid, 2009, 2010, 2011, str. 5-7, World Tourism Organisation, UNWTO Tourim Highlights, Madrid, 2012, 2013, str. 5, 6, 8, World Tourism Organisation, UNWTO Tourim Highlights 2014, Madrid, 2014, str. 6, 9,10, World Tourism Organisation UNWTO Tourim Highlights 2015, Madrid, 2015, str. 6, 8, 9

Prema rangiranju ključnih indikatora, broja dolazaka i prihoda od međunarodnog turizma, tokom celokupnog perioda, na obe liste, pojavljuje se sedam od deset destinacija (SAD, Španija, Francuska, Italija, Nemačka, Velika Britanija i Kina).

6.2. Uticaj turizma na bruto domaći proizvod

Savremeni turizam vrši značajan uticaj na bruto domaći proizvod (BDP) konkretnih zemalja kroz turističku potrošnju, koja posredno, kroz stimulisanje razvoja materijalne proizvodnje koja snabdeva turističku privredu, utiče na društveni proizvod. Pored posrednog uticaja, turizam i neposredno utiče na društveni proizvod kroz prelivanje dohotka iz drugih zemalja.[94]

U više od 150 zemalja, turizam predstavlja značajnu izvoznu kategoriju i nalazi se u prvih pet delatnosti po obezbeđivanju deviznih prihoda dok je u 60 zemalja najvažnija izvozna grana. Turizam predstavlja najznačajniji devizni prihod u trećini zemalja u razvoju i polovini nerazvijenih zemalja u kojima učestvuje sa preko 50% u BDP.[95]

Ukupno učešće turizma uključuje direktan, indirektan i indukovani uticaj na BDP:[96]

- Direktno učešće podrazumeva ukupnu potrošnju u određenoj zemlji na putovanja i turizam rezidenata i nerezidenata u poslovne i rekreativne svrhe, kao i Vladinu individualnu potrošnju odnosno Vladinu subvencionisanu potrošnju u sektoru turizma koji se direktno odnose na posetioce (muzeji, nacionalni parkovi i dr.).
- Indirektno učešće obuhvata BDP podržan kroz investicionu delatnost (izgradnja hotela, nabavka aviona i dr.), generalne troškove Vlade koje ima za davanje podrške generalne turističke delatnosti kao što su na primer turistički marketing i promocija, avijacija i komunalne usluge na području resorta kao i domaće nabavke roba i usluga koje su u direktnoj vezi sa turistima (nabavka hrane, pića, usluge šišćenja smeštaja i dr.).
- Indukovano učešće u BDP obuhvata troškove direktno i indirektno zaposlenih u sektoru turizma.

U tabeli br. 8 (str. 32), prikazano je ukupno učešće turizma u BDP-u pojedinih razvijenih zemalja i turističkih destinacija sa najvećim prihodima od turizma kao i pojedinim zemljama u razvoju i malim zemljama koje beleže izuzetno visoko učešće prihoda od turizma.

Učešće turizma u BDP-u u svetu, uglavnom je stabilno iako beleži blagi pad od 2009. godine. Prvi put nakon 2007. godine, učešće turizma u BDP-u približilo se nivou učešća u BDP u 2014. godini. U 2009. godini svetske krize jedino su Španija, Nemačka i Turska zabeležile blagi porast. U većini zemalja, njegovo učešće još uvek nije dostiglo nivo iz 2007.

---

[94] Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta , Beograd, 2008, str. 4

[95] UNCTAD, *The contribution of tourism to trade and development*, TD/B/C.I/8, Second session, Geneve, 2000, str. 2

[96] World Travel & Tourism Council, *Travel and Tourism Economic Impact 2013 World*, London. 2013, str. 2

Tabela br. 8: Ukupno učešće turizma u BDP-u pojedinih zemalja (%)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Svet	9,9	9,7	9,5	9,2	9,3	9,4	9,5	9,8
SAD	8,7	8,7	8	7,9	8,3	8,4	8,4	8,0
Španija	15,5	15,8	15,8	15,5	15,9	15,8	15,7	15,2
Francuska	10,1	9,7	9,5	9,4	9,5	9,5	9,4	8,9
Kina	11,6	10,8	10,4	8,4	9,3	9,3	9,2	9,4
Makao (Kina)	96,9	93	88,5	91,6	92,9	91,3	86,1	87,6
Italija	11,3	10,6	10,2	10,1	10,1	10,2	10,2	10,1
Nemačka	4,6	4,6	4,5	4,8	4,7	4,7	4,7	8,9
Velika Britanija	10,6	10,4	10,2	10	10,5	10,3	10,4	10,5
Hong Kong (Kina)	13	13,9	14,6	16,9	19,1	19,8	21,7	22,0
Australija	11,4	10,4	10,6	10,5	10,2	10,1	10	10,1
Turska	10,2	10,5	11,9	10,2	11,6	11,9	12,3	12,0
Austrija	13,9	13,7	14	13,7	13,1	13,3	13,3	13,5
Bahami	40,8	40,6	41,4	44,3	45,2	47,2	46	43,6
Saint Lucija	41,2	38,9	35,6	34,4	36,5	38,2	38,7	20,4
Maldivi	98,5	80	87,8	94,4	95,5	99,2	94	78,1

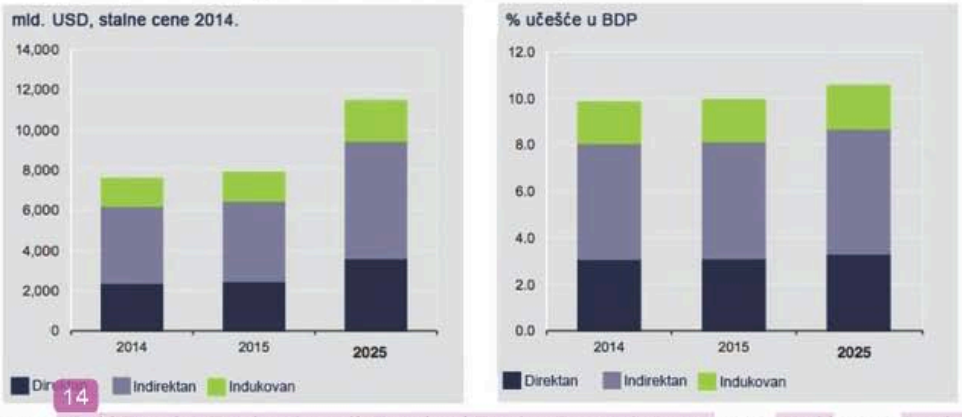
Izvor: WTTC, Tourism Research, http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-data-search-tool/, datum pristupa 30.12.2014, World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, World, Unated State of America, Spain, France, China, Macau, Italy, Germany, United Kingdom, Hong Kong, Australia, Turkey, Austria, Bahamas, St. Lucia, Maldives, London, 2015, str.1

Na slici br. 2 (str. 33), prikazano je direktno, indirektno i indukovano učešće sektora turizma na BDP u svetu i ilustruje karakteristične indirektne efekte koje ovaj sektor proizvodi u svakoj privredi kao generator niza privrednih grana.

Ukupno učešće sektora turizma u BDP, uključujući šire efekte investiranja, lanca snabdevanja i indukovanih uticaja (potrošnje direktno i indirektno zaposlenih u sektoru), iznosio je 7.580,9 mld. USD u 2014. (9,8% BDP) dok se za 2015. godinu očekuje rast od 3,7%. Prema predviđanjima, do 2025. očekuje se godišnji rast od 3,8% godišnje čime bi učešće ovog sektora dostiglo 11.381,9 mld.USD (10,5% BDP).[97]

[97] World Travel & Tourism Council, *Travel and Tourism Economic Impact 2015 World*, London, 2015, str. 1

Slika br. 2: Ukupno učešće turizma u BDP, Svet



Izvor: World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, World, 2015, London, str. 3

6.3. **Uticaj turizma na zaposlenost**

Turizam je radno intenzivan sektor i veliki generator zaposlenosti. Direktna zaposlenost u turizmu podrazumeva angažovane radnike u hotelima, restoranima, turističkim agencijama, turističkim informativnim centrima, avio prevozu, kruzerima, šoping centrima i dr. gde se ostvaruje kontakt sa turistima i vrši snabdevanje za potrebe turističke tražnje. Indirektna zaposlenost podrazumeva zaposlene u privrednim subjektima koji u manjoj ili većoj meri zavise od privrednih subjekata koji obezbeđuju direktnu zaposlenost u turizmu (dobavljači za potrebe turističke privrede, građevinske firme, zanatske radnje, marketinške agencije, agencije za računovodstvene usluge i dr.).[98]

Priroda turističke delatnosti uključuje veliki broj preduzeća i zahteva angažovanje velikog broja radnika ne samo u receptivnoj zemlji već i u zemlji iz koje dolaze turisti. Naime, da bi se zadovoljile potrebe turista u receptivnoj zemlji, direktno i indirektno učestvuju mnoga preduzeća (hotelska preduzeća, prevoznici, turističke agencije) međutim, niz aktivnosti obavljaju i preduzeća u zemlji porekla turista kao što je marketing, prodaja paket aranžmana, obezbeđenje karata za prevoz turista i dr.

Specifičnost turizma kao radno intenzivnog sektora, ogleda se i u visokom učešću zapošljavanja nekvalifikovane i polukvalifikovane radne snage, posebno ženske populacije i mladje radne snage kao i kategorije sezonskih radnika.

U tabeli br. 9 (str. 34) prikazano je koliko je ukupno učešće turizma u zapošljavanju (uključujući šire efekte investicija, lanac snabdevanja i uticaj na ostvarivanje prihoda) u periodu od 2007. do 2014.

[98] World Tourism Organization (UNWTO) and International Labour Organization (ILO), *Measuring Employment in the Tourism Industries, Guide with Best Practise*, Madrid, 2014, str. 24, 25

Tabela br. 9: Ukupno učešće turizma u zaposlenosti (000)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Svet	273160,0	262457,0	666,0	251604,0	256757,0	261152,0	265855,0	276.845,0

Izvor: WTTC, Tourism Research, http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-data-search-tool/, datum pristupa 30.12.2014, World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, World, London 2015, str. 1

Turizam je, u godini pre svetske krize, obezbedio više od 273 mil. radnih mesta što je predstavljalo 9,7% ukupne zaposlenosti. Od 2008. do 2010. dolazi do pada njegovog učešća u zaposlenosti da bi se od 2011. godine ovaj trend zaustavio i krenuo blagi trend oporavka. Nivo učešća iz 2007. godine, sektor turizma dostigao je u 2014. godini kada je obezbedio više od 276 mil. radnih mesta.

U tabeli br. 10, prikazano je % učešće turizma i putovanja za prvih deset zemalja u svetu po prihodu koji ostvaruju od turizma kao i malih ostrvskih zemalja sa izuzetno visokim učešćem turizma u svom BDP.

Tabela br. 10: Ukupno učešće turizma u zaposlenosti u svetu i pojedinim zemljama (%)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Svet	9.9	9.7	9.5	9.2	9.3	9.4	9.5	9,4
SAD	8.7	8.7	8	7.9	8.3	8.4	8.4	9,3
Španija	15.5	15.8	15.8	15.5	15.9	15.8	15.7	5,0
Francuska	10.1	9.7	9.5	9.4	9.5	9.5	9.4	9,9
Kina	11.6	10.8	10.4	9.4	9.3	9.3	9.2	8,6
Makao (Kina)	96.9	93	88.5	94.5	92.9	91.3	86.1	85,7
Italija	11.3	10.6	10.2	10.1	10.1	10.2	10.2	11,4
Nemačka	4.6	4.6	4.5	4.8	4.7	4.7	4.7	11,7
Velika Britanija	10.6	10.4	10.2	10	10.5	10.3	10.4	12,7
Hong Kong (Kina)	13	13.9	14.6	16.9	19.1	19.8	21.7	19,8
Australija	11.4	10.4	10.6	10.5	10.2	10.1	10	12,2
Turska	10.2	10.5	11.9	10.2	11.6	11.9	12.3	8,2
Austrija	13.9	13.7	14	13.7	13.1	13.3	13.3	14,5
Bahami	40.8	40.6	41.1	44.3	45.2	47.2	46	51,6
Saint Lucija	41	38.9	35.6	34.4	36.5	38.2	38.7	44,1

Izvor: WTTC, Tourism Research, http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-data-search-tool/, datum pristupa 30.12.2014, World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, World, Unated State of America, Spain, France, China, Macau, Italy, Germany, United Kingdom, Hong Kong, Australia, Turkey, Austria, Bahamas, St. Lucia, WTTC 2015, str. 1

Prikazani podaci potvrđuju radno intenzivni karakter ove delatnosti. Značaj koji turizam ima u ukupnom BDP malih, ostrvskih, nerazvijenih zemalja, odslikava se i sa aspekta broja zaposlenih u njima: na Bahamima turizam učestvuje sa više od 40% u ukupnoj zaposlenosti dok je u St. Luciji, u godini pre krize (2007), učestvovao sa 41,2% da bi se u 2010. smanjilo učešće na 34,4%. Tek u 2014. njegovo učešće u ukupnoj zaposlenosti je premašilo nivo iz 2007. (44,1%).

Prema procenama ILO, nezaposlenost podstaknuta svetskom krizom obuhvata 11 do 17 miliona radnika u razvijenim zemljama i 19 do 42 miliona radnika u zemljama u razvoju. Sektor turizma bi mogao biti značajan izvor zapošljavanja radne snage koja je ostala bez posla.[99]

Ukupno učešće turizma u zaposlenosti (slika br. 3), uključujući šire efekte investiranja, lanca snabdevanja i indukovanih uticaja, iznosilo je 9,4% ukupne zaposlenosti dok se za 2015. očekuje rast od 2,6%. Prema predviđanjima WTTC do 2025, očekuje se godišnji rast od 2,6% čime bi u 2025. godini broj radnih mesta u ovom sektoru iznosio 356.911.000 (10,7% od ukupno zaposlenih).[100]

Slika br. 3: Ukupno učešće turizma u zaposlenosti, Svet



Izvor: World Travel & Tourism Council, *Travel and Tourism Economic Impact 2015, World*, London, 2015, str. 4

6.4. Međunarodni trendovi u turizmu

Velike promene u svetu donele su nove mogućnosti ali i nove izazove. Svetski savet za putovanja i turizam identifikovao je četiri globalna trenda koji će uticati na ovaj sektor: globalno umrežavanje, porast broja stanovnika u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju kao i ekonomski razvoj pojedinih ekonomija, ekološka ograničenja i društveno ekonomski razvoj i blagostanje.[101]

Globalizacija donosi niz pozitivnih efekata na sektor turizma. Ona povezuje kulture i narode, otvara mogućnosti internacionalizacije poslovanja i razvijanja novih proizvoda i tržišta i donosi korist od digitalnog razvoja za marketing i distribuciju. Međutim, globalizacija istovremeno vrši i negativan uticaj na ovaj sektor: prirodni i kulturni resursi, od kojih zavise turistički proizvodi, derogiraju usled socijalnih i envajromentalnih uticaja; rizici često prerastaju lokalni karakter (terorizam, prirodne katastrofe, pandemija) dok finansijska kriza u jednoj zemlji vrlo brzo postaje problem koji se preliva i u privrede drugih zemalja.

[99] UNCTAD, *The contribution of tourism to trade and development* TD/B/C.I/8, Second session, Geneve, 2010, str. 5

[100] World Travel & Tourism Council, *Travel and Tourism Economic Impact 2015, World*, London, 2015, str. 1

[101] World Travel & Tourism Council, *Tourism For Tomorrow, The WTTC Perspective*, London, 2013, str. 3

Istovremeno, značajne demografske promene prisutne su u međunarodnim razmerama. Nasuprot populaciji razvijenih zemalja, koja se smanjuje u relativnim razmerama, u zemljama u razvoju se kontinuirano povećava. Svetska populacija, koja je u 2013. brojala 7 mld. stanovnika, u 2050. godini dostići će 9 mld, od čega će 95% poticati iz zemalja u razvoju. Istovremeno, 2 mld. potrošača nove srednje klase poticaće iz zemalja BRIKs-a (Brazila, Rusije, Indije i Kine) što će uticati na obim i model turističke tražnje. Kina postaje najbrže rastuće emitivno tržište u svetu i očekuje se da će u 2020. godini 100 miliona stanovnika Kine provoditi svoje odmore van zemlje, pri čemu je njihova potrošnja na putovanjima veća od potrošnje turista iz drugih azijsko-pacifičkih zemalja.[102]

Usled reformi penzione politike, posebno u zemljama poput Nemačke, Italije, Španije i Velike Britanije, starije osobe neće imati ekonomsku snagu kao prethodne generacije. Naime, penzija prosečnog radnika u zemljama OECD će u 2050. biti manja od 70% njihovih primanja[103].

Svetska populacija troši 50% više resursa od održivog nivoa. Tako će, na primer, globalna potrošnja vode će u 2030. biti 40% veća od raspoloživih resursa. Otpadni materiajl nastao kao rezultat rastuće potrošnje i proizvodnje takođe će negativno uticati na resurse u svetu.[104] Stoga, značajna promena koja će uticati na vrstu proizvoda koja bi turisti želeli u budućnosti i koja se već stvara, nastaje usled sve većeg interesovanja za očuvanom prirodnom sredinom jer sve brojnija populacija u urbanim sredinama traži „zelene destinacije" ali i destinacije sa očuvanim kulturno istorijskim atraktivnostima.[105]

Klimatske promene će uticati na atraktivnost, dostupnost i održivost turističkih destinacija. Rastući pritisci politike za smanjenjem emisije gasova i stvaranja afekta staklene bašte uticaće na promene u kapitalnim i operativnim troškovima sa mogućnošću stvaranja negativne društvene percepcije putovanja vezanih za emisiju ugljen dioksida zbog čega se posledično očekuje smanjenje masovnog turizma.[106]

Na kraju, pomenućemo ključne trendove koji su prepoznati na Drugoj međunarodnoj konferenciji o menadžmentu u turizmu, održanog 2012. godine u Nici:[107]

- Sve veća konkurencija između turističkih destinacija kao i uspon i konsolidacija BRIC zemalja kao emitivnih tržišta,
- Klasična ciljna tržišta se menjaju dok se istovremeno pojavljuju nova. Od percepcije varijabli destinacijskog imidža u odnosu na značaj koji one imaju za njih, uloga marketing i menadžment strategija Destinacijskih menadžment organizacija dobija poseban značaj,
- Sve veći značaj saradnje ne samo unutar turističke destinacije već i između turističkih destinacija.

---

[102] Goeldner R.C., Ritchie J.R.B., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wilez/Sons, Inc, New Jersey, 2009, str. 586

[103] Conrady R., Buck M., Trends and Issues in Global Tourism 2012, Springer, 2012, str. 5

[104] World Travel & Tourism Council, *Tourism For Tomorrow, The WTTC Perspective*, London, 2013, str. 4

[105] [illegible] O., *Marketing u turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 56

[106] Buckley R, Gretzel U, Scot D, Weaver D, Becken S, *Tourism megatrends*, Tourism Recreation Research, [illegible], 59-70, 2015.

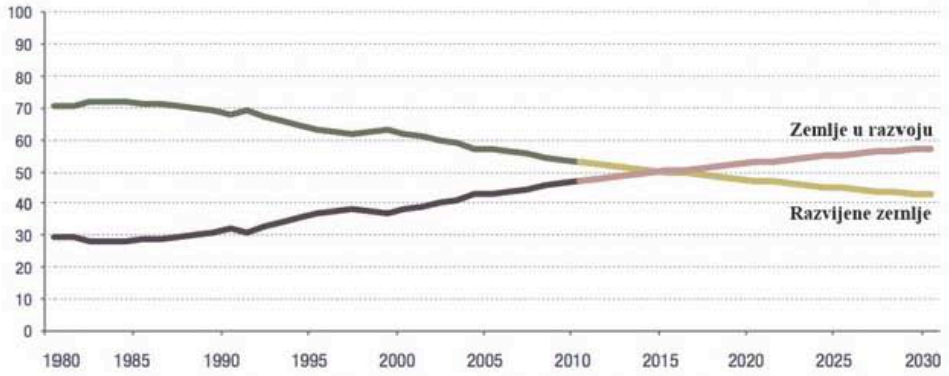
[107] Mariani M.M, Buhalis D, Longhi C, Vitouladiti O, *Conference Communication, Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends*, Journal of Destination Marketing &Management 2 (2014) 269–272, 2014.

Da bi turizam odgovorio na mega trendove „ potreba za zamišljanjem, percipiranjem i ocenjivanjem budućnosti, najvažnije su karakteristike stručnjaka budućnosti. Turističkim fenomenima budućnosti upravljaće današnji stručnjaci koji posmatraju budućnost i oblikuju je u stratešku viziju ".[108]

6.5. Vizija turizma do 2030. godine

Tokom proteklih šest decenija, savremeni turizam postao je najveća i najbrže rastuća industrija sa perspektivom daljeg dinamičnog razvoja. Prema analizama i predviđanjima UNWTO, očekuje se da će broj međunarodnih dolazaka povećavati za 3,3% godišnje u periodu od 2010. do 2030. godine. Tokom ovog perioda očekuje se da će se stopa rasta postepeno smanjivati i da će sa 3,8% koliko je zabeležena u 2012, pasti na 2,9% u 2013. godini i dostići 1,4 mld. međunarodnih dolazaka u 2020. odnosno 1,8 mld. u 2030. godini.[109]

Slika br. 4: Inbound (receptivni) turizam, međunarodni dolasci, razvijene zemlje i zemlje u razvoju



Izvor: World Tourism Organisation, *Tourism Towards 2030, Global Overwiev*, Madrid, 2011, str. 14

Sa većim ulaganjima u razvoj turizma, sve više destinacija u zemljama u razvoju privlačiće strane turiste dok će tradicionalne turističke destinacije smanjivati svoje učešće u ukupnom broju dolazaka.

U periodu od 2010 do 2030. godine, očekuje se rast međunarodnih dolazaka u zemljama u razvoju od 4,4% godišnje (30 mil. dolazaka godišnje), dok seu razvijenim zemljamaočekuje 2,2% (oko 14 mil. dolazaka godišnje). U 2030. godini, 57% međunarodnih dolazaka biće u zemljamau razvoju, dok je u 1980, godini njihovo učešće bilo 30% i 43% u razvijenim zemljama (u 1980. godini 70%).[110]

Regionalno posmatrano, međunarodni dolasci u Evropi će sa 51% (2010.) pasti na 41% u 2030. godini a u Americi sa 16% (2010) na 14% u 2030. U istom periodu, regioni Afrike i Bliskog Istoka će beležiti porast broja dolazaka i to sa 5% na 7% u Africi odnosno sa 5% na 8% na Bliskom Istoku. Daleko najveći rast broja dolazaka imaće region Azije i Pacifika gde se sa 22% u 2010. očekuje rast na 30% u 2013. godini. Dakle, u 2030. godini,

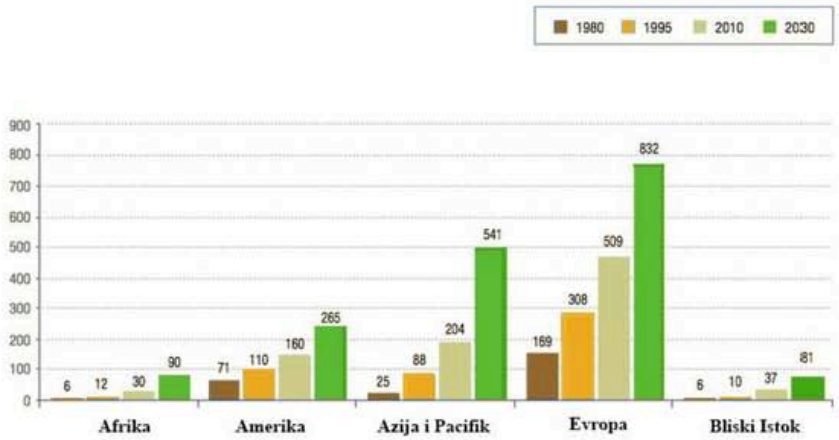
78

[108] Moutihno L, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005, str. 33
[109] World Tourism Organisation, *UNWTO Tourim Highlights*, 2014 Edition, Madrid, 2014, str. 14
[110] Isto kao 109, str. 14

57% međunarodnih dolazaka beležiće zemlje u razvoju i to destinacije u Aziji, Latinskoj Americi, Istočnoj mediteranskoj Evropi, Srednjem istoku i Africi.[111]

Kada je reč o emitivnom turizmu (slika br. 5), u narednom periodu se takođe predviđa da će najbrže rastuće emitivno tržište biti region Azije i Pacifika i da će generisati dodatnih 17 mil. međunarodnih dolazaka godišnje, Evropa 16 mil., dok će u preostalih 10 mil. godišnjeg rasta Amerika učestvovati sa 5 mil, Afrika sa 3 a srednji Istok sa 2 mil. dolazaka.

Slika br. 5: Emitivni turizam po podregionima, međunarodni dolasci 2030, učešće (%)



Izvor: World Tourism Organisation, Tourism Towards 2030, Global Overwiev, Madrid, 2011, str. 24

Kada je reč o učešću putovanja u okviru regiona i putovanja van regiona, očekuje se da će 78% (1.4 mld.) međunarodnih dolazaka biti unutar regiona a 0,4 mld (22%) van regiona. Posmatrano po regionima, učešće Azije i Pacifika će dostići 80% a Evrope 86%.[112]

Na kraju, kada je reč o prevozu, dominantno učešće vazdušnog saobraćaja u sektoru putovanja i turizma nastaviće da raste, doduše sporijim tempom.

Na osnovu dosadašnjih kretanja broja međunarodnih dolazaka, učešća turizma u BDP i ukupnoj zaposlenosti kao i predviđanju daljeg razvoja turističke privrede, ne čudi činjenica da sve više zemalja vidi u turizmu opciju stabilnog ekonomskog i socijalnog razvoja i stavlja turistički razvoj u svoju političku i razvojnu agendu.

[111] World Tourism Organisation, *UNWTO Tourim Highlights*, 2014 Edition, Madrid, 2014, str. 14
[112] World Tourism Organisation, *Tourism Towards 2030, Global Overwiev*, Madrid, 2011, str. 25

II POGLAVLJE:

STRANE INVESTICIJE I KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

1. Konkurentnost turističke destinacije

Uspeh turističke destinacije na svetskom tržištu zavisi od njene konkurentnosti.[113] Konkurentnost turističke destinacije zasniva se na njenoj sposobnosti da poveća turističku potrošnju, da privuče više turista, koji će boraveći u njoj ostvariti zadovoljstvo i iskustvo koje će pamtiti, istovremeno poslujući na profitabilan način, poboljšavajući blagostanje stanovnika destinacije i čuvajući prirodne resurse destinacije za buduće generacije.[114]

Prema Porteru, konkurentska prednost nastaje iz vrednosti koju je firma, (u ovom slučaju turistička destinacija), u stanju da stvori za svoje kupce a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. Postoje dve vrste konkurentske prednosti: troškovna prednost i diferenciranje.[115]

Konkurentska prednost turističke destinacije omogućava obezbeđivanje većeg profita od onog koji stvara konkurencija. Na ovakav način, turistička destinacija ima mogućnost reinvestiranja svoje dobiti u skladu sa definisanom strategijom čime zadržava vodeću poziciju. Ovako stečena superiorna pozicija, omogućava joj održivu konkurentsku prednost koja će postojati sve dok menadžment reinvestira deo profita u skladu sa pomenutim ciljem.[116]

Konkurentnost turističke destinacije zavisi od njene sposobnosti da turisti isporuči doživljaj i iskustvo koje će pružiti više zadovoljstva od onog koji se nudi u drugim destinacijama.[117]

Za razumevanje konkurentske prednosti turističke destinacije, neophodno je sagledati njenu komparativnu prednost, koja se odnosi na raspoložive resurse u nekoj turističkoj destinaciji, kao i konkurentsku prednost, koja se odnosi na mogućnost efikasnog korišćenja raspoloživih resursa u dužem vremenskom periodu.[118]

1.1. Komparativna prednost turističke destinacije

Komparativna prednost turističke destinacije počiva na faktorima proizvodnje koji se mogu svrstati u pet osnovnih grupa: ljudske resurse, prirodne resurse, znanje, kapital i infrastrukturu. U kontekstu turizma lista faktora se može dopuniti kulturno istorijskim resursima kao posebnom kategorijom dok se infrastruktura, može proširiti i na turističku suprastrukturu.[119]

---

[113] Enright J.M, Newton J, *Tourism Destination competitiveness: a quantitative approach*, Tourism Management, 25 (2004) 777–788, str.777

[114] Ritchie J.R.B., Crouch G.I, *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, UK, 2003., str. 2

[115] Porter M, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a new Introduction*, The Free Press, New York, 1998, str. xxii

[116] Evans N, Campbell D, Stonehouse G., *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford, Burlington, 2003, str. 49

[117] Vengesayi S, A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness, *ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide, 2003*, str. 639

[118] Ritchie J.R.B, Crouch G.I., *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, UK, 2003, str. 23

[119] Isto kao 118, str. 20

Ljudski resursi u turizmu, kao radno intenzivnoj delatnosti, predstavaljaju značajan faktor za postizanje konkurentnosti turističke destinacije koji zahteva širok spektar zanimanja (od barmena u hotelu, zaposlenih u podržavajućim delatnostima, menadžera u hotelima i dr.) kao i raspoloživost kritične mase ljudskih resursa za valorizaciju resursa u destinaciji.

Prirodni resursi, njihova raznolikost, jedinstvenost, očuvanost i dostupnost za turiste, imaju ključnu ulogu u atraktivnosti turističke destinacije i čine osnov na kome one mogu graditi svoju konkurentsku prednost dok blizina emitivnih tržišta kao i veličina destinacije ne znače istovremeno i prednost jer udaljenija destinacija može imati prednosti zbog bogatstva i jedinstvenosti prirodnih resursa.

Resursi znanja („know-how") koji posebno nedostaju zemljama u razvoju, dolaze do izražaja sa pojavom sve većeg broja turističkih destinacija iz ovih zemalja. Pored resursa iz oblasti visokih tehnologija, medicinskih usluga posaban deficit postoji u stručnim znanjima iz oblasti hotelskog menadžmenta, regionalnog planiranja, marketinga i dr dok se razvija turistički sektor.

Kapital odnosno njegova raspoloživost i cena koštanja utiču na sposobnost destinacije da razvija turističku suprastrukturu i finansira svoj razvoj.

Kulturno istorijski resursi podrazumevaju resurse u fizičkom obliku (spomenici kulture, arheološka nalazišta, muzeji i drugo kulturno istorijsko nasleđe) i duhovno nasleđe (tradicija, običaji, gostoprimstvo, muzika i sl.). Za njihovo unapređenje i očuvanje poseban značaj ima uloga države koja se ogleda pre svega u finansijskoj i institucionalnoj podršci.

Infrastruktura i turistička suprastruktura obuhvataju javnu infrastrukturnu mrežu saobraćajnica, aerodroma i luka, koja turističku destinaciju čini dostupnom turistima ali i vodosnabdevanje, snabdevanje električnom energijom, odlaganje otpada, telekomunikacije, sistem zdravstvene zaštite, servisne usluge i javne službe što je u nadležnosti države. Turistička suprastrukrura predstavlja izgrađene kapacitete zbog turističke delatnosti (hoteli, kampovi, restorani, sportski tereni, tematski parkovi i dr).

Destinacije sa obiljem resursa mogu biti manje konkurentne od destinacija koje imaju manje kvalitetne resurse ali ih efikasno koriste. Ovakva destinacija biće konkurentnija od destinacija koje se nisu bavile sagledavanjem uloge turizma koju ovaj sektor može imati u njima sa aspekta njihovog ekonomskog i socijalnog razvoja.[120]

Na komparativnu prednost turističke destinacije može značajno uticati i ekonomija obima. Veća lokalna zajednica i razvijenija privreda pružaju više potencijanih prednosti u stvaranju uslova za većom lokalnom tražnjom, lakšem obezbeđivanju potrebnih inputa na lokalnom nivou kao i smanjivanju troškova. Na kraju, razvijena privredna aktivnost, snažna preduzetnička aktivnost i veliki broj dobavljača povećavaju konkurenciju, što stvara bolji kvalitet proizvoda i usluga.[121]

Faktori proizvodnje (resursi) imaju veliki značaj za postizanje dugoročne konkurentnosti destinacije. S obzirom da se oni tokom vremena mogu menjati i komparativna

[120] Ritchie J.R.B., Crouch G.I., *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, UK, 2003, str. 23

[121] Isto kao 120, str. 21

prednost može biti izmenjena zbog čega ih je potrebno zaštiti. (i obnovljive i neobnovljive).[122]

1.2. Oblici konkurentnosti turističke destinacije

Konkurentnost turističke destinacije može se posmatrati višedimenzionalno: kao ekonomska, politička, socijalno-kulturna, tehnološka i envajromentalna.

Ekonomska konkurentnost turističke destinacije se uobičajeno predstavlja pomoću Porterovog dijamanta konkurentnosti. Prema Porteru, konkurentska prednost turističke destinacije sastoji se od četiri međusobno zavisne determinante koje utiču na njenu konkurentsku prednost turističke destinacije da ostvare i održe konkurentsku prednost na međunarodnom tržištu:[123]

- Faktori proizvodnje odnosno pozicija destinacije u odnosu na faktore proizvodnje koji su potrebni za konkurisanje na tržištu,
- Faktori stanja tražnje, posebno domaće tražnje, koja kad postane stabilna, dovodi do rasta međunarodne tražnje za proizvodima i uslugama,
- Sektori podrške, koji se odnose na srodne aktivnosti i utiču na kvalitet ponude turističke destinacije,
- Struktura tržišta, rivalstvo, organizacija i strategija koji se odnose na uslove osnivanja, organizovanja i upravljanja kompanijama, karakteru domaće konkurencije. Postojanje rivala na domaćem terenu podstiče stalna ulaganja u faktore nadogradnje i inovacije.

Politička konkurentnost zemlje kao turističke destinacije, koja često može biti presudna za određivanje turističke konkurentnosti, zavisi kako od uticaja globalne i regionalne stabilnosti tako i političke stabilnosti unutar zemlje.

Socio-kulturna konkurentnost podrazumeva specifične društvene i kulturne karakteristike destinacije koje svojom vrednošću mogu obezbediti visok stepen konkurentnosti na tržištu iako destinaciju odlikuje na primer politička nestabilnost ili nedovoljna ekonomska konkurentnost, što je karakteristično za zemlje Bliskog istoka[124]

Tehnološka konkurentnost podrazumeva primenu savremenih tehnologija, posebno globalnih distributivnih sistema i Interneta, bez kojih se nebi mogla zamisliti promocija i prodaja turističkih proizvoda u savremenom turizmu.

Podjednako važan aspekt konkurentnosti turističke destinacije je i njena **envajronmentalna konkurentnost** koja podrazumeva postizanje „envajromentalnog integriteta u skladu sa savremenim preferencijama turista" što iziskuje društvene troškove, posebno u nedovoljno razvijenim zemljama. Potreba sa obezbeđivanjem envajromentalne konkurentnosti prouzrokovana je prirodom turizma i posledicama koje može imati na prirodno okruženje, lokalnu zajednicu, privredni razvoj i dr.[125]

---

[122] Popesku J, Popović D, *Konkurentnost Srbije kao turisticke destinacije – analiza odabranih kljucnih pokazatelja, Marketing, Vol. 44, 2013, 199-210,* str 200

[123] Vanhove N., *The Economics of Tourism Destinations*,Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005, str. 115

[124] Ritchie J.R.B., Crouch G.I., *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, UK, 2003, str. 72

[125] Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.70,72

1.3. Modeli konkurentnosti turističke destinacije

Postoji više modela konkurentnosti turističke destinacije koji se mogu podeliti u tri grupe: mnogi se vezuju za konkurentsku poziciju određene turističke destinacije, drugi se fokusiraju na određenim aspektima konkurentnosti (pozicioniranje destinacije, destinacijski menadžment, destinacijski marketing, cenovna konkurentnost menadžmenta kvaliteta, envajormentalnost i dr) dok su u trećoj grupi opšti modeli i teorije konkurentnosti turističke destinacije.[126]

Prvi modeli su se pretežno zasnivali na Porterovom dijamantu konkurentnosti koji predstavlja model konkurentnosti nacionalne privrede i odnosi se na ekonomsku konkurentnost.

Jedan od pionira u istraživanju konkurentnosti u turizmu je A. Poon. Ovaj koncept identifikuje četiri ključna principa koje turistička destinacija treba da sledi da bi bila konkurentna: strategija turističke destinacije uključuje održivi turizam koji je autor definisao „postaviti životnu sredinu na prvo mesto", „učiniti turizam vodećim sektorom", „jačati distribucione kanale na tržištu" i „izgraditi dinamičan privatni sektor".[127]

Keyser i Vanhove su razvili WES model konkurentnosti, nastao na zahtev Inter-American Development Bank za potrebe analize konkurentske pozicije nekoliko karibskih zemalja. Model ističe pet ključnih faktora konkurentnosti: makroekonomske faktore, faktore ponude, tražnje, transporta i turističke politike.[128]

Crouch i Ritchie su počeli istraživanja prirode i strukture konkurentnosti turističke destinacije 1992. godine sa ciljem da razviju konceptualni model zasnovan na teoriji komparativne i konkurentne prednosti. Konačnu formu, model je dobio 2003 godine.[129] Dakle, model zasniva konkurentnost destinacije na faktorima proizvodnje, koji čine njenu komparativnu prednost ali i na sposobnosti destinacije da koristi resurse što čini osnov za njenu konkurentsku prednost. Delovanje faktora se dešava na mikro i makro nivou. Na mikro nivou, osnovni elementi koji definišu konkurentski ambijent su pored same destinacije i dobavljači, turističke agencije, organizatori putovanja, konkurentske destinacije i javnost (stanovništvo, finansijske, investicione, vladine institucije i dr. Na makro nivou, najčešće pominjani globalni faktori su restrukturiranje nacionalnih ekonomija pod uticajem globalizacije, demografske promene, briga za životnom sredinom, sve veće prožimanje različitih kultura i dr.[130]

Model izdvaja pet grupa faktora:[131] ključni resurse i atrakcije; faktori podrške i resursi koji obezbeđuju osnov za izgradnju turističke privrede destinacije; turistička politika

---

[126] Crouch G.I., Modelling Destination Competitiveness, *A survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*,CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Gold Coast, Queensland, 2007, str. 2

[127] Hong W.C., Competitiveness in the Tourism Sector, A Comprehensive Approach from Economic and Management Points, Physica Verlag, A Springer CompanyHeidelberg, 2008, str. 43

[128] Vanhove N., *The Economics of Tourism Destinations*,Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005, str. 123,124

[129] Crouch G.I., Modelling Destination Competitiveness, *A survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Gold Coast, Queensland, 2007, str. 2

[130] Crouch G.I., Ritchie J.R.B., *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, Journal of Business Research 44, 137-152, 1999, str. 146

[131] Ritchie B. J.R., Crouch G.I., *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003, str. 68-75

destinacije, planiranje i razvoj sa posebnim naglaskom na razvijanju njene konkurentnosti i održivosti; destinacijski menadžment čiji je zadatak da svoje aktivnosti usmeri na sprovođenje ustanovljene turističke politike, da istakne atraktivnosti destinacije i podigne kvalitet i efikasnost faktora podrške i resursa; faktori koji utiču na konkurentnost destinacije, iako su često van uticaja turističke sektora, zbog čega ih Ritchie i Crouch nazivaju situacionim faktorima (lokacija destinacije, sigurnost i bezbednost, odnos cene i vrednosti, međuzavisnost destinacija, percepcija o destinaciji i njen imidž i noseći kapacitet destinacije).

Iako model ima određena ograničenja, jer mnoge destinacije nemaju baze podataka potrebne za donošenje odluka prema ovom modelu, kao i zbog činjenice da je veza između konkurentnosti destinacije i uticaja globalnih faktora postavljena uz pomoć kvalitativnih determinanti, doprinos modela istraživanju konkurentnosti u turizmu je nesporan imajući u vidu ključnu ulogu turističke destinacije.[132]

Za razliku od ovog modela, integrisani model Dwyer-a i Kim-a[133] ukazuje da je konkurentnost turističke destinacije sredstvo za postizanje fundamentalnog cilja u smislu socioekonomskog blagostanja stanovnika. U ovom modelu, svi izvori konkurentnosti su međusobno povezani.

Prema integrisanom modelu Dwyer-a i Kim-a, resursi se dele na nasleđene i stvorene. Nasleđeni resursi obuhvataju prirodne i kulturne reurse dok su stvoreni resursi turistička infrastruktura, posebni događaji, turističke aktivnosti, zabava i kupovina. Potpomažući resursi obuhvataju osnovnu infrastrukturu, kvalitet usluge, dostupnost destinacije, gostoljubivost, razne vidove „tržišnih veza" koje destinacija izgrađuje prema gostima u zemlji njihovog porekla (etnički odnosi, turističke i trgovinske veze, zajednička religija, kultura i dr.).

U okviru ovog modela, izdvaja se pet tipova destinacijskog menadžmenta koji ima značajnu ulogu u konkurentnosti turističke destinacije: destinacijski marketing menadžment, planiranje i razvoj destinacije, destinacijske menadžment organizacije, razvoj ljudskih resursa i upravljanje životnom sredinom.

Integrisani model izdvaja i situacione faktore koji mogu uticati na konkurentnost destinacije a to su konkurentno mikro okruženje, makro okruženje, sposobnosti preduzeća u samoj destinaciji da odgovore potrebama na lokalnom tržištu, bezbednost i cenovna konkurentnost.

Na kraju, model posebno izdvaja turističku tražnju kao faktor konkurentnosti turističkih destinacija naglašavajući tri glavna elementa u turizmu: svest potrošača, percepciju potrošača i njihove preferencije. Svest potrošača može biti izgrađena na različite načine uključujući destinacijske marketing aktivnosti dok imidž destinacije može uticati na percepciju potrošača i njegovu posetu takvoj destinaciji. Dakle, poseta destinaciji će zavisiti od preferencija turista i ponude u destinaciji.

Integrisani model konkurentnosti turističke destinacije Dwyera i Kima, razlikuje se se u odnosu na Crouch - Ritchijev model, u sledećim karakteristikama:[134]

---

[132] Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 76

[133] Dwayer L., Kim C, *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, Current Issues in Tourism, 13, 369-414, Routledge, 2010.

[134] Popesku J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 78,79

1. Prikazuje uzajamnu povezanost elemenata modela, za razliku od Crouch - Ritchijev modela koji je linearan.
2. Postoji jasna razlika između stvorenih i nasleđenih resursa turističke destinacije.
3. U integrisanom modelu se izdvaja element turističke tražnje, kao važan faktor destinacijske konkurentnosti, i ističe se svest turiste o destinaciji i destinacijskim proizvodima koje on upoređuje sa konkurentskim destinacijama. Za razliku od ovog modela, Crouch-Richijev model daje značaj samo ponudi što ne daje potpunu sliku konkurentnosti.
4. Integrisani model uključuje politiku destinacije, planiranje i razvoj u menadžment, ne izdvajajući ih kao posebnu grupaciju.
5. Integrisani model pravi jasnu razlika između turističke i osnovne infrastrukture.
6. U integrisanom modelu, za razliku od Crouch-Richijevog modela, kupovina (shopping) predstavlja važan element konkurentnosti.

1.4. Indeks konkurentnosti putovanja i turizma

28 **Svetski ekonomski forum** (World Economic Forum-WEF) razvio je Indeks konkurentnosti putovanja i turizma (Travel & Tourism Competitiveness Index-TTCI) radi utvrđivanja i upoređivanja konkurentnosti država kao turističkih destinacija. Objavljuje se od 2007. godine. Indeks konkurentnosti putovanja i turizma, su do 2015. godine činila tri podindeksa: podindeks regulatornih okvira, poslovnog okruženja i prirodnih, kulturnih i ljudskih resursa. Svaki od podindeksa sadržao je više pokazatelja, koji su takođe sastavljeni od podindiktora, i svi se posebno ocenjuju. Osnovni pokazatelji podindeksa su prikazani u tabeli br.1 (str. 46).

28 Struktura indeksa konkurentnosti TTCI meri i objedinjava faktore i politike koje imaju uticaja na razvoj sektora turizma i putovanja i koje ga čine atraktivnim za različite zemlje. Uprkos brojnim nedostacima na koji ukazuju mnogi autori, TTCI može biti vrlo koristan instrument vođenja turističke politike, posebno za poređenje konkurentskog kruga zemalja i faktora konkurentnosti koje treba unaprediti.

Od 2015. godine, WEF je izmenio metodologiju, pojedini faktori konkurentnosti ostali su neizmenjeni dok su pojedini pridodati s obzirom da su u prethodnom periodu pojavila potreba za njihovim uvođenjem.

Indeks konkurentnosti putovanja i turizma sada čine četiri podindeksa: unapređenost okruženja, politika putovanja i turizma, infrastruktura i prirodni i kulturni resursi (tabela br. 2, str.46) dok i dalje obuhvata 14 faktora od kojih su faktori koji su zadržani pregrupisani u skladu sa novom strukturom podindeksa.

Tabela br. 1: Struktura indeksa konkurentnosti turističke destinacije prema WEF do 2015. godine

Indeks konkurentnosti u turizmu		
Podindeks A REGULATORNI OKVIRI	**Podindeks B POSLOVNO OKRUŽENJE I INFRASTRUKTURA**	**Podindeks C PRIRODNI, KULTURNI I LJUDSKI RESURSI**
1. Pravila i propisi 2. Enviromentalna održivost 3. Bezbednost i sigurnost 4. Zdravstvo i higijena 5. Davanje prioriteta turizmu	1. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja 2. Infrastruktura kopnenog saobraćaja 3. Turistička suprastruktura 4. Informaciono komunikaciona infrastruktura 5. Konkurentnost cena u turističkoj privredi	1. Ljudski resursi 2. Sklonost za turizam 3. Prirodni resursi 4. Kulturni resursi

Izvor: Blanke J., Chiesa T., Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation, Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, 2013. str. xv

Tabela br. 2: Struktura indeksa konkurentnosti turističke destinacije prema WEF od 2015. godine

Indeks konkurentnosti u turizmu			
Podindeks			
UNAPREĐENOST OKRUŽENJA	**POLITIKA PUTOVANJA I TURIZMA I UNAPREĐENOST USLOVA**	**INFRASTRUKTURA**	**PRIRODNI I KULTURNI RESURSI**
1. Poslovno okruženje 2. Bezbednost i sigurnost 3. Zdravstvo i higijena 4. Ljudski resursi i tržište rada 5. Spremnost informaciono-komunikacionih tehnologija	1. Davanje prioriteta turizmu 2. Otvorenost ka stranim tržištima 3. Konkurentnost cena u turizmu 4. Enviromentalna održivost	1. Infrastruktura avio saobraćaja 2. Infrastruktura kopnenog saobraćaja 3. Turistička infrastruktura	1. Prirodni resursi 2. Kulturni resursi i poslovni turizam

Izvor: Blanke J., Chiesa T., Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation, Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, 2015. str. 4, izvedeno

2. Analiza konkurentskog okruženja

Priroda konkurencije u nekoj privrednoj oblasti, kao i profitabilnost firme, veoma često su u direktnoj vezi sa razvojem promena u konkurentskom okruženju. Strategijski menadžeri određuju sa kakvim se šansama i opasnostima suočavaju njihove organizacije skeniranjem i evaluiranjem (ocenom) eksternog okruženja jedne organizacije. Međutim, da bi strategijski menadžeri osmislili najadekvatniju i najefektniju strategiju potrebno je da znaju u čemu se preduzeće ističe a u čemu ne i sa kolikim sredstvima i imovinom raspolaže ili ne

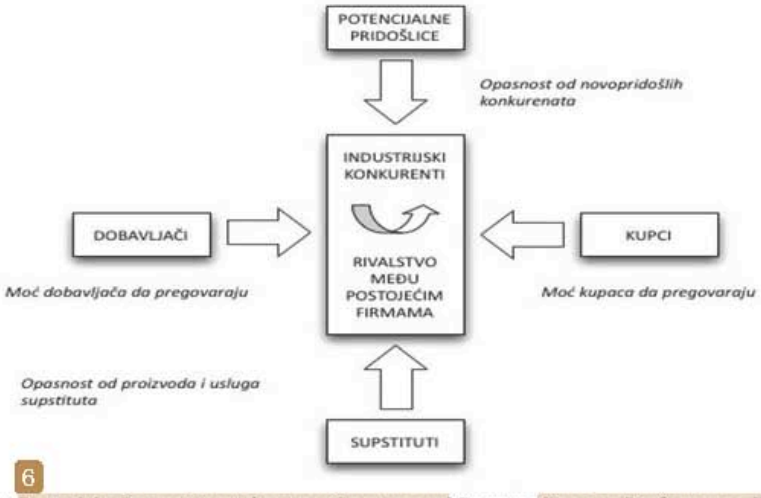
raspolaže. Iz ovih razloga potrebno je izvršiti internu analizu i proceniti kojim resursima i kapacitetima ona raspolaže".[135]

2.1. Porterovih pet sila

Opšte prihvaćen i najčešće korišćen model za analizu konkurentskog okruženja je model „pet sila" koje je razvio Michael Porter. Model se zasniva na činjenici da su pravila konkurencije u svakom privrednom sistemu, domaćem i međunarodnom, bez obzira da li je u pitanju proizvodna ili uslužna delatnost, sadržana u pet sila konkurentnosti:[136]

- opasnost od novopridošlih konkurenata,
- opasnost od proizvoda i usluga supstituta,
- pregovaračku snagu kupaca,
- pregovaračku snagu dobavljača,
- intenzitet rivalstva među postojećim firmama.

Slika br. 1: Pet sila konkurentnosti koji određuju profitabilnost privredneog segmenta



Izvor: Porter M., *Competitive Advantage,Creating and Sustaing Superior Performance, With a new Introduction,* The Free Press, New York, 1985, str. 5

Opasnost od novopridošlih konkurenata na tržištu odnosi se na mogućnost da profiti koje stvaraju pozicionirane firme u određenoj privrednoj grani budu umanjeni usled dolaska novih konkurenata.[137]

Opasnost od proizvoda supstituta ograničava nivo cena u određenoj privrednoj grani, smanjuje mogućnost stvaranja profita i utiče na investicije koje su potrebne radi odvraćanja novih onkurenata.

---

[135] Hulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, 2010, str. 133

[136] Porter M., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a new Introduction,* The Free Press, New York, 1985, str. 4

[137] Dess G.G., Lumpkin. GT., Eisner A.B.,*Strategijski menadžment, teorija i slučajevi*, Data status, Treće izdanje, Beograd, 2007, str. 59

Pregovaračka snaga kupaca nastaje usled mnogobrojnih faktora: kada kupci mogu da utiču na smanjenje cena i zahtevaju viši kvalitet proizvoda odnosno pružene usluge, kada kupuju velike količine proizvoda određenog prodavca pa je u takvoj situaciji važniji kupac prodavcu nego prodavac kupcu. Ona nastaje i kada su proizvodi standardni ili čak nisu diferencirani pa je kupac suočen sa niskom troškovima zamene. Nizak nivo ličnog dohotka ili ostvarivanje malog profita takođe će naterati kupca da smanji troškove kupovine čime ispoljava svoju pregovaračku snagu. Informisanost kupaca o aktuelnim tržišnim cenama, troškovima dobavljača i dr. kupcu daje daleko veće šanse za dobijanjem povoljnije cene i čini njegovu pregovaračku snagu takođe većom. [138]

Pregovaračka snaga dobavljača određuje troškove sirovina i inputa[139] Okolnosti koje dobavljače čine moćnim predstavljaju odraz onih faktora koji kupcima daju moć.[140]

Intenzitet rivalstva među postojećim firmama nastaje kada se firme u okviru jedne privredne grane bore za što bolju poziciju[141]

Konkurentnost u turističkoj industriji, kao i u bilo kojoj drugoj industriji, zavisi od ovih pet sila. Jačina ovih sila određuje dugoročni potencijalni profit svakog podsektora u turizmu (turoperatora, avioprevoznika i dr.) pri čemu neće svaki podsektor imati isti potencijal.[142] U slučaju turističke destinacije, izgradnja i održivost konkurentnosti, moguća je samo ako se neutrališu negativni pritisci pet sila konkurencije.

2.2. Analiza lanca vrednosti turističke destinacije

Svoju konkurentsku prednost firma (u kontekstu turizma- turistička destinacija- prim. autora) stvara na tržištu, putem isporučene superiorne vrednosti. Stvorena superiorna vrednost omogućava turističkim destinacijama naplaćivanje više cene što posledično vodi i boljim poslovnim rezultatima. Za stvaranje takve superiorne vrednosti potrebno je izvršiti analizu lanca vrednosti turističke destinacije koja u suštini i predstavlja „niz međuzavisnih ali ne i nezavisnih aktivnosti koje stvaraju vrednost obzirom da način obavljanja jedne aktivnosti može uticati na troškove ili učinak drugih.[143]

Aktivnosti koje stvaraju vrednost u organizaciji (lanac vrednosti) Majkl Porter je podelio u dve kategorije: primarne i podržavajuće aktivnosti. Primarne aktivnosti čine ulazna logistika, radni proces, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluga. Podržavajuće aktivnosti čine infrastruktura firme (opšta administracija) odnosno menadžment ljudskih resursa, razvoj tehnologije i nabavka. Primarne aktivnosti stvaraju vrednost za kupce i od posebnog značaja je način na koji se one obavljaju.[144]

---

[138] Gulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, 2010, str. 95,96

[139] Porter M., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a new Introduction*, The Free Press, New York, 1985, str. 5

[140] Dess G.G., Lumpkin. G.T., Eisner A.B.,*Strategijski menadžment, teorija i slučajevi*, Data status, Treće izdanje, Beograd, 2007, str. 62

[141] Isto kao 140, str. 64

[142] Vanhove N., *The Economics of Tourism Destinations*,Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005, str. 110

[143] Porter M., *Competitive Advantage,Creating and Sustaing Superior Performance*, *With a new Introduction*, The Free Press, New York, 1985, str. 48

[144] Porter M, Millar V, *How information gives you competitive advantage*, Harvard Business Review, 1985, str. 151

U kontekstu turizma, odnosno turističkih destinacija, primarne aktivnosti su one koje se direktno vezuju za aktivnosti u vezi sa privlačenjem turista i zadovoljavanjem njihovih potreba dok su pomoćne aktivnosti podržavajuće (osiguranje, finansijske aktivnosti u vezi sa turizmom, turističke organizacije i dr).[145]

2.3. SWOT analiza

SWOT analiza je ključna tehnika za predstavljanje rezultata strategijske analize i pruža osnov za formulisanje strategije. Nastala je kao skraćenica reči „strengths"-snaga, „weakness"- slabosti, „opportunities"- mogućnost i „threats" - pretnje.

Deo SWOT analize koji se bavi snagom odnosno jakim stranama i slabostima, odnosi se na interne uslove u firmi, dok su šanse i pretnje uslovi do kojih se dolazi na bazi analize eksternog okruženja. Stoga je osnovna ideja SWOT analize pružanje mogućnosti da se njenom primenom omogući maksimalno korišćenje šansi i snaga i minimiziraju slabosti i pretnje u razvoju jednog preduzeća ili turističke destinacije.

Iako rezultati dobijeni ovakvom analizom mogu dosta da ponude, potrebno ih je koristiti samo kao polaznu osnovu za dalji rad jer u uslovima dinamičnih promena, da bi one postale šansa za razvoj preduzeća u turizmu, SWOT analiza treba da bude kontinuirana menadžerska aktivnost istraživanja i monitoringa.[146]

2.4. Benčmarking

Danas, u vreme globalizacije i oštre konkurencije na međunarodnom tržištu, benčmarking predstavlja nezaobilaznu tehniku u strategijskom upravljanju preduzeća.

U literaturi postoji mnogo definicija benčmarkinga. Benčmarking podrazumeva učenje od kompanija koje određene zadatke obavljaju bolje od ostalih sa ciljem da se kopiraju ili poboljšaju najbolje prakse unutar jedne ili više grana.[147]

Benčmarking se može definisati i kao proces u kome preduzeće identifikuje lidere u proizvodnoj grani, vrši poređenje proizvoda, usluga i prakse a potom primenjuje procedure kako bi unapredilo svoje performanse i nadmašilo svoje konkurente.[148]

„Benčmark je proces kontinuiranog unapređenja kvaliteta, pomoću koga organizacija određuje svoje interne snage i slabosti, procenjuje komparativnu prednost vodećih konkurenata, identifikuje najbolju praksu industrijskih i funkcionalnih lidera i inkorporira ove zaključke u strategijski plan akcije, usklađen sa superiornom pozicijom".[149]

„Benchmark analiza je sve prisutnija i u turizmu. Na ovaj način turističke destinacije mogu da se porede sa konkurencijom i na osnovu primera dobre prakse formulišu i prepoznaju mogućnosti njihovog daljeg razvoja i upravljanja destinacijom. [150]

---

[145] Popesku J, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011,str. 85

[146] rović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 226

[147] Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje knjige, Data status, Beograd, 2006, 349

[148] fari J., Encyclopedia Of Tourism, Routledge, London, 2000, str. 51

[149] Bakić O., Ljubojević Č., Bakić M., *Marketing strategija turističkih* Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2002, str. 121, prema: Rosen D.L., Karwan R.K., Prioritizing the dimensions of service quality, International Journal of Service Industry Management, Vol.5, No.4, str. 39-52

3. Porterove generičke strategije

Ključni koncept strategijskog menadžmenta zasniva se na sticanju i zadržavanju konkurentske prednosti. U cilju sticanja konkurentske prednosti, organizacije nastoje da pronađu svoj put i način kako da se izdvoje i budu konkurentne što postižu primenjivanjem svoje konkurentske strategije. Stoga se može reći da je „suština formulisanja strategije, njeno suočavanje sa konkurencijom".[151] „Konkurentska strategija ne samo da reaguje na okruženje, već pokušava da ga oblikuje u korist firme.[152]

Porter definiše dva vrste konkurentske prednosti: jedna koja se zasniva na niskim troškovima koje preduzeće ostvaruje u svojoj delatnosti i druga koja se bazira na značajnim i poželjnim razlikama koje preduzeće ima u odnosu na konkurente.[153] Važan faktor jeste širina proizvoda odnosno tržišta u okviru kojeg se preduzeće nadmeće, odnosno da li je konkurentsko polje široko i pokriva sve ili gotovo sve tržišne segmente ili je usko i pokriva jedan ili nekoliko tržišnih segmenata. Kombinacijom ovih faktora, dobija se osnova za njegove generičke konkurentske strategije: strategiju vođstva u troškovima, strategiju diferenciranja i strategiju fokusa (na osnovu troškova i diferenciranja).[154]

Slika br. 2: Tri generičke strategije

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		Niski troškovi	Diferenciranje
Konkurentsko polje	Široko	1. Vođstvo u troškovima	2. Diferenciranje
	Usko	3A. Fokus na troškove	3B. Fokus na diferenciranje

Izvor: Porter M., *Competitive Advantage, Creating and Sustaing Superior Performance, With a new Introduction,* The Free Press, New York, 1985, str. 12

Koncept generičkih strategija zasniva se na ideji da je postizanje konkurentske prednosti suština svake strategije i da pred svako preduzeće i turističku destinaciju nameće izbor za koju vrstu konkurentske prednosti i obim želi da se opredeli jer „svaštarenje je najbolji recept za stratešku osrednjost i postizanje ispod prosečnih rezultata, što često ukazuje da firma nema nijednu konkurentsku prednost".[155]

---

[150] Studija identifikacije potencijala za razvoj turizma na području SRL Zlatska peščara, Educons University, Sremska Kamenica, 2010/2011, str. 55 prema Kozak M.: *Destination Benchmarking: concepts, practices and operations*, CAB Publishing, Wallingford, 2004.

[151] Porter M., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, 1979, str. 137

[152] Porter M., *Competitive Advantage,Creating and Sustaing Superior Performance, With a new Introduction,* The Free Press, New York, 1985, str. 2

[153] Isto kao 152, str. 22

[154] Hunter M., *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, 2010, str. 211

[155] Porter M., *Competitive Advantage,Creating and Sustaing Superior Performance, With a new Introduction,* The Free Press, New York, 1985, str. 12

3.1. Strategija vodstva u troškovima

Strategiju vodstva u troškovima, koju često u literaturi nazivaju i strategijom niskih troškova, uglavnom imaju preduzeća koja usmeravaju svoje aktivnosti na postizanju najnižih troškova u svojoj grani i proizvode robe namenjene za široku bazu kupaca. S obzirom da lider u troškovima ima najniže troškove, ima i mogućnosti da ima i najniže cene i da sa takvim cenama posluje profitabilno. Za uspešno sprovođenje ovakve strategije, neophodno je postići efikasnost u svim oblastima poslovanja iako organizacija koja je lider u troškovima, neće imati širok proizvodni asortiman s obzirom da bi takva proizvodnja bila isuviše skupa.

Ova strategija je međutim, pokazala i svoje nedostatke. Najveća opasnost je što konkurenti mogu da pronađu načina da smanje svoje troškove i zaustave troškovnu prednost te organizacije. Pored toga, konkurencija može da prekopira taktiku „lidera u troškovima" i na ovaj način opet smanji njegovu troškovnu prednost. Na kraju, postoji mogućnost da „lider u troškovima" u cilju postizanja veće konkurentske prednosti smanjuje svoje troškove i proizvede za tržište takav proizvod ili uslugu da više niko nije spreman da takav proizvod odnosno uslugu kupi i po najnižoj mogućoj ceni.[156]

Ovu strategiju obično koriste turistička preduzeća koja nisu u mogućnosti da na bazi diferenciranja u svom turističkom proizvodu ostvare konkurentsku prednost već uspešnost svog pozicioniranja traže u snižavanju ili eliminisanju pojedinih troškova. Ovu strategijusu često koristila hotelska preduzeća u Beogradu, tokom sankcija, na žalost, često neopravdano. Naime, preduzeća su pribegavala dampinškim cenama što je dovodilo do njihovog potpunog finansijskog iscrpljivanja. Kao što je već rečeno, ovakva strategija stavlja akcenat na troškove a ne na cene, dakle isplativa je samo ukoliko dovodi do smanjivanja troškova a ne cena.[157]

3.2. Strategija diferenciranja

Prema strategiji diferenciranja, jedna organizacija ostvaruje svoju konkurentsku prednost pružanjem drugačijeg proizvoda odnosno usluge kroz kreiranje kvaliteta koje kupci opažaju kao jedinstven zbog čega su spremni da plate natprosečnu cenu. Glavni elementi vrednosti u ovoj strategiji su ekskluzivnost, originalnost i visok kvalitet.

Strategija diferenciranja pokazala je i određene nedostatke. Naime, preduzeće mora da zadrži svoju superiornost kod kupaca što u velikoj meri zavisi od sposobnosti konkurenata da imitiraju odnosno kopiraju firmu koja sledi strategiju diferencijacije. Pored ovoga, kupci bi mogli u jednom trenutku postati osetljiviji na cenu, čime takvi proizvodi odnosno usluge ne bi bili njihov prioritet.[158]

U turizmu, ova strategija je usmerena na stvaranje konkurentne prednosti zasnovane na pružanju jedinstvene ponude za potrebe turista i stvaranju natprosečnog profita. Zasniva se na ponudi najvažnijih komponenata vrednosti (usluge, doživljaji osećanja). Strategija diferencijacije je uspešno primenjivana u pojedinim hotelskim preduzećima u Srbiji kao što su „Hotel Continental", „Hayatt Regency", „Hotel Grand Kopaonik", „Hotel Klub A-

---

[156] Coulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, 2010, str. 213
[157] Jerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009,str. 139
[158] Coulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, 2010, str.215

Kopaonik", „Hotel Aleksandar-Vrnjačka Banja" i dr., čime su napravili konkurentsku prednost i bolje se pozicionirali.[159]

3.3. Strategija fokusa

Strategija fokusa se razlikuje od ostalih i primenjuje kada preduzeće teži da ostvari prednost ili po osnovu niskih troškova ili na osnovu diferenciranja ali u ograničenom tržišnom segmentu („tržišnoj niši"). Ova strategija ima svoje dve varijante: fokusiranje na troškovima, gde firma teži da u odabranom tržišnom segmentu ostvari troškovnu prednost, i fokusiranje na diferenciranju, kad firma teži da se diferencira u određenoj tržišnoj niši.

Međutim, usko fokusiranje ne dovodi uvek do natprosečnih rezultata. Naime, strategiju fokusa sprovode uspešno one organizacije koje koriste suštinu svoje kompetentnosti u vidu prepoznatljivog turističkog proizvoda, visokog nivoa usluga, specijalizovanosti za određene poslove, sposobnosti da odgovore i najizbirljivijim turistima i nisu u stanju da pokrivaju veće tržište.[160]

Strategija fokusa ima i svoje nedostatke. Glavni nedostatak je taj što firma često posluje u malom obimu, što joj otežava značajnije smanjivanje triškova. Kupci takođe mogu da promene svoj ukus ili potrebe iz bilo kog razloga dok fokuseri ne mogu da promene niše tako brzo i lako. Isto tako, postoji opasnost da se firma, koja se diferencirala na tržištu, zainteresuje za tržišnu nišu fokusera, pogotovo ako je fokuser uspešan i uživa veliki ugled u toj niši.[161] Na kraju, prednosti koje donosi fokusiranje na troškovima može biti prolazno ukoliko prednost u troškovima pada tokom vremena.[162]

4. Proces odlučivanja stranih investitora o izboru zemlje domaćina

Prilikom odabira zemlje u koju će investirati, strani investitori prolaze kroz proces donošenja odluke koji prati niz aktivnosti, „od identifikacija potrebe za odlukom, prikupljanja resursa radi donošenja odluka, ocene alternativa do predviđanja mogućih posledica".[163]

Prvi korak u procesu odlučivanja o investiranju kompanije zasniva se na strategiji kompanije da investira u inostranstvu.[164] Ukoliko je strategijom predviđeno širenje poslovnih aktivnosti u inostranstvu, potencijalni investitor najpre bira širu oblast - region a tek onda konkretnu lokaciju.[165] Proces selekcije potencijalnih lokacija otpočinje pravljenjem šire liste potencijalnih zemalja domaćina. Njih uglavnom čini 8 do 20 zemalja i mogle bi se podeliti u tri grupe: najpopularnije destinacije za investicije u svetu, zemlje koje su bliske po načinu

---

159 Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 140

160 Isto kao 159, str.143

161 Poulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, 2010, str. 217

162 Dess G.G., Lumpkin.TG.,Eisner B.A.,*Strategijski menadžment, teorija i slučajevi*, Data status, Treće izdanje, Beograd, 2007, str. 176

163 Yates J.F., *Poslovno odlučivanje, Inovativna rešenja za goruća poslovna pitanja*, Poslovna škola Sveučilišta u Michiganu, Mate d.o.o, Zagreb,2011, str. 3

164 *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets,* Vale Columbia Center on sustainable International Investment, Colubia University, New York, 2009, str. 10

165 Avraham E., Ketter E., *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*, Improving the Images of Cities, Countries and Tourist Destinations, Elsevier Inc, Oxford, 2008, str. 73

poslovanja i zemlje gde „Investiciona promotivna agencija“ (IPA) zemlje domaćina može svojim aktivnostima upoznati potencijalne investitore o mogućnostima ulaganja u njih.[166]

Tokom ove faze procesa selekcije investitori se opredeljuju na osnovu dostupnih informacija, bez posete potencijalne zemlje domaćina. Informacije koje sagledavaju vezane su za konkurentsku poziciju zemalja i prikupljaju se iz više izvora. Tokom faze upoznavanja potencijalnih lokacija, investitori obezbeđuju potrebne informacije iz izveštaja kao što su UNCTAD-ov „World Investment Report”, WEF -„Global Competitiveness Report”, izveštaja Svetskog saveta za turizam („Travel and Tourism Competitiveness Report”), agencije za promociju investicija potencijalnih zemalja domaćina (International promotion Agency-IPA) kao i vebsajtova potencijalnih zemalja domaćina[167] zbog čega je veoma značajno da IPA raspolaže sa ažurnim, preciznim i tačnim informacijama. Investitori sagledavaju ulazne i izlazne investicione tokove, njihov obim, cene, investicionu klimu i drugo.

Sa sužavanjem liste mogućih lokacija, analiza postaje sve detaljnija. Sledeći korak u procesu odlučivanja o potencijalnoj zemlji domaćinu uključuje posetu užeg spiska izabranih potencijalnih lokacija u cilju izrade detaljne analize i izbora lokacije. U ovoj fazi, investitori su zainteresovani za specifične informacije kao što su cena nekretnina, porezi na imovinu, korist od lokalne samouprave, blizina vazdušnih luka, železnički transport, pristup glavnim saobraćajnicama, visoko kvalitetan kadar[168] a sve u cilju što boljeg uvida u razne aspekte poslovanja sa komercijalnog, finansijskog i pravnog stanovišta („due dilligence“)[169] jer se investitori pre svega rukovode profitom i u određivanju potencijalne lokacije sagledavaju gde su najveće mogućnosti.[170]

Investitorima su značajne i informacije koje dobijaju iz privatnih izvora i često mogu biti odlučujuće prilikom donošenja odluka. Na osnovu ovakvih informacija investitori se upoznaju o operativnim iskustvima kao i implementaciji stranih investicionih politika. Ovakve informacije se mogu dobiti na osnovu sopstvenog iskustva i preko investitora koji su već prisutni.[171] Na slici br. 3 (str. 54) prikazan je proces odlučivanja investitora o izboru lokacije.

---

[166] Harding T, Javoricikr Smarzynska B., *Developing Economies and International Investors: Do Investment Promotion Agencies Bring Them Together?*, Policy Research Working Paper 4339, The World Bank, Development Research Group, Trade Team, 2007, str.7, 8

[167] UNCTAD, *Promoting Foreign Investments in Tourism*, Investment Advisory Series, Series A, number 5, [illegible], str. 45,46

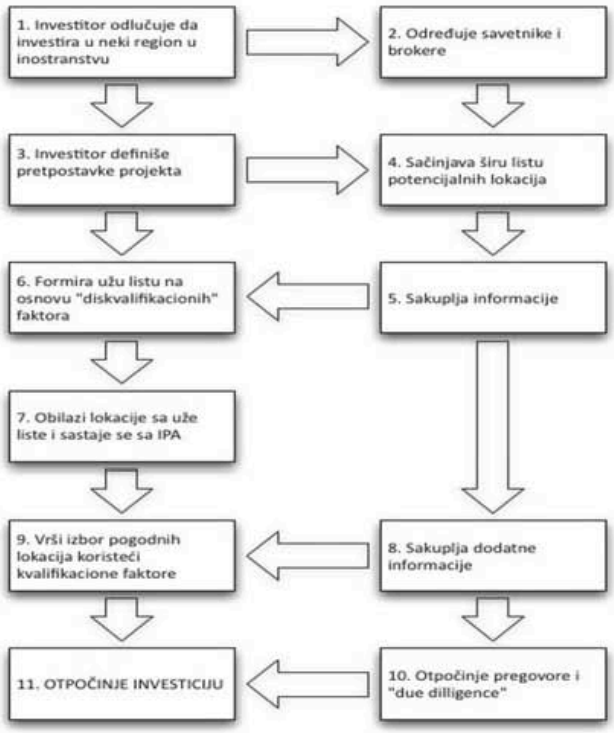
[168] Avraham E., Ketter E., *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*, Improving the Images of Cities, Countries and Tourist Destinations, Elsevier Inc, Oxford, 2008, str. 73

[169] *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in MediumSize, LowBudget Cities in Emerging Markets*, Vale Columbia Center on sustainable International Investment, Colubia University, New York, [illegible], str. 9,10

[170] Avraham E., Ketter E., *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*, Improving the Images of [illegible], Countries and Tourist Destinations, Elsevier Inc, Oxford, 2008, str. 73

[171] Kinoshita Y, Mody A., Private and Public Information for Foreign Investment Decisions, Policy Research Working Paper,World Bank, str. 2 , http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-1733 , datum pristupa 02.10.2013.

Slika br. 3: Proces izbora zemlje domaćina



25

Izvor: Pricewaterhouse Coopers, preuzeto iz : *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets,* Vale Columbia Center on sustainable International Investment, Colubia University, New York, 2009, str. 10

Na kraju, pomenućemo listu ključnih faktora od značaja za izbor lokacije u sektoru usluga (tabela br. 3) nastalih kao rezultat istraživanja UNCTAD-a o perspektivama stranih investicija u svetu u periodu 2009-2011.

Tabela br. 3: Značaj ključnih faktora za izbor lokacije u sektoru usluga (% svih odgovora anketiranih kompanija za sektor usluga)

Faktori	Sektor usluga
Prisustvo dobavljača i poslovnih partnera	9,5
Praćenje konkurenata	3,7
Raspoloživost kvalifikovane radne snage	8,6
Jeftina radna snaga	3,7
Veličina lokalnog tržišta	17,5
Pristup međunarodnom tržištu	9,2
Rast tržišta	17,5
Dostupnost prirodnih resursa	1,5
Pristup tržištu kapitala	5,1
Efikasnost rada Vlade	5,8
Podsticaji	1,8
Kvalitet infrastrukture	6,8
Stabilnost poslovnog okruženja	9,2

52

Izvor: UNCTAD, World Investment Prospects Survey 2009-2011, New York and Geneve, 2009, str. 44, izvedeno

Uloga informacionih tehnologija u funkciji procesa odlučivanja stranih investitora

Za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka neophodne su kvalitetne informacije. Informacione tehnologije imaju značajnu ulogu u smanjivanju troškova pribavljanja informacija za strane investitore.

Investitorima su potrebne različite vrste informacije tokom procesa traženja potencijalnih investicionih lokacija: o konkurentskoj poziciji zemalja iz različitih izvora, ulaznim i izlaznim investicionim tokovima, njihovom obimu, cenama, investicionoj klimi i drugo. Za prvu fazu upoznavanja potencijalnih lokacija, investitori se mogu upoznati preko više međunarodnih institucija koje izrađuju izveštaje i dostupne su na njihovim web stranama.

Kao vodič za donošenje investicionih odluka širom sveta, koristi se izveštaj Svetske banke. Ovaj izveštaj predstavlja najpotpuniji prikazkada je reč o oblasti pravnih propisa kao jednog od najznačajnijih elemenata privrednog okruženja. Pored indikatora o uslovima poslovanja u privredama zemalja, izveštaj sadrži i ocenu nivoa konkurentnosti obuhvaćenih zemalja.

Značajan indikator za strane investitore predstavlja i Globalni indeks konkurentnosti, Svetskog ekonomskog foruma, koji se bavi različitim aspektima konkurentnosti zemalja.

Za strane investitore od značaja je i zvanična statistika Evropske unije kao i ostale evropske statistike koju ažurira EUROSTAT-statistička kancelarija Evropske unije. EUROSTAT pruža uporedivi, pouzdan i objektivan pregled evropskih promena. Podaci su sortirani po statističkim temama u bazi podataka i pomažu kreiranju tabela.[172].

Politika privlačenja investicija u turizmu ne može biti izolovana od šireg političkog okvira i šire ekonomske politike zbog čega, navedene informacije, iako ne sadrže podatke koji su specijalizovani za strane direktne investicije u oblasti turizma, predstavljaju značajne informacije za potencijalne investitore.

Radi celovitije slike o poziciji turizma i konkurentnosti potencijalne zemlje domaćina, kao turis[illegible]h destinacija, investitori mogu da se informišu kroz izveštaje WEF o TTCI indeksu, o čemu je bilo reči u ovom poglavlju.

Strani investitori takođe mogu da se upoznaju o indikatorima vezanim za informacije iz oblasti turizma u potencijalnoj zemlji domaćinu, kao što su njegovo direktno i indirektno učešće u BDP, broj zaposlenih u ovom sektoru kao i obimu stranih investicija u njemu i predviđanja kretanja ovih indikatora u narednom periodu na web strani WTTC, međunarodne organizacije koja promoviše turističku privredu širom sveta.

Nakon obezbeđivanja informacija o potencijalnim zemljama domaćinima sa web strana međunarodnih institucija, strani investitori za detaljniju analizu mogu doći do podataka preko nacionalnih web stranica potencijalnih zemalja domaćina. To su uobičajeno web strane Centralnih banaka, statističkih zavoda i Agencija za promociju investicija.

Pored navedenog, na potencijalne investitore značajan utisak ostavlja i razvijenost "e uprave" (*e*-goverment) u potencijalnim zemljama domaćinima jer povećava efikasnost i

[172] Zavod za statistiku Crne Gore, http://www.monstat.org/cg/page.php?id=397&pageid=397, datum pristupa 30.03.2014.

smanjuje koruptivne elemente.[173] U zavisnosti od obima i složenosti ulaganja, investitori mogu zahtevati i informacije o kvalitetu lokalnih dobavljača, kvalifikovanosti radne snage u određenim disciplinama, saobraćajnoj i telekomunikacionoj infrastrukturi, ceni energenata, troškova rada i dr.[174]

Na kraju, strani investitori često u procesu odlučivanja o konkretnoj lokaciji proveravaju dobijene informacije kombinujući zvanične informacije iz potencijalne zemlje domaćina sa informacijama koje dobijaju iz privatnih izvora uključujući iskustva investitora koji su već prisutni i posluju na tom tržištu.[175] Dakle u dinamičnom međunarodnom tržišnom okruženju, razvoj i primena informacionih tehnologija, pruža prednost svim korisnicima.

5. Determinante koje utiču na privlačenje stranih investitora

Na osnovu zapažanja da je učešće SDI sa imovinskom komponentom u turizmu vrlo malog obima u poređenju sa drugim sektorima, imajući istovremeno u vidu da sektor turizma beleži svoj razvojni trend u svetskoj ekonomiji, nameće se pitanje zašto tradicionalne SDI u turizmu beleže tako malo učešće ali i zašto TNK koriste tako često ugovorne aranžmane prilikom ulaska na neko novo turističko tržište.

Odgovor na ovo pitanje može se naći kroz najčešće korišćeni teoretski pristup, Dunningovu ekliktičku paradigmu koja daje najzačajniji doprinos izučavanju motiva TNK o investiranju u neku zemlju i uočava tri faktora koja moraju postojati odnosno biti simultano ispunjena da bi neka kompanija preduzela SDI a to su: specifične, konkurentske prednosti preduzeća (Ownership), internacionalizacija (Internationalisation) i konkurentska prednost lokacije (Location) zbog čega se u literaturi Dunningova ekliktička paradigma često naziva i OLI paradigma.

Prva determinanta se odnosi na konkurentsku prednost preduzeća (Ownership). Naime, strani investitor mora imati neku specifičnu prednost u odnosu na lokalne kompanije odnosno preduzeća zemlje domaćina, kojima mogu nadoknaditi troškove nastale u vezi sa poslovanjem u novom okruženju (imidž, ime, zaštitni znak, menadžerski i marketinški know-how i dr.). Prednost stranih kompanija u hotelskoj industriji zasniva se na specifičnosti turističkog proizvoda kao „proizvoda iskustva" jer u turizmu, potrošač ne vidi robu koju kupuje već svoju odluku o nabavci zasniva na garanciji koju daje dobavljač a koja se obezbeđuje kroz trademark hotelskog lanca što posebno dobija na značaju kada se potrošač opredeli za usluge in an unfamiliar environment.[176][177]

---

[173] Kachwamba M., Sebo Q., *Internet –based information and foreign direct investment (FDI) location decision making: An information cost perspective*, African Journal of Business Management Vol 6 (20), 2012, str. 6138

[174] Loewendahl H.,*A Framework for FDI Promotion, Transnational Corporations*, Vol. 10, No.1, 2001, str. 24

[175] Kachwamba M., Sebo Q., *Internet –based information and foreign direct investment (FDI) location decision making: An information cost perspective*, African Journal of Business Management Vol 6 (20), 2012, str. 6141

[176] Dunning, John H., and Matthew McQueen. "The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry." Managerial and Decision Economics 2.4 (1981): 197-210., str. 202

[177] Dunning, John H., and Matthew McQueen. "Multinational corporations in the international hotel industry." Annals of Tourism Research 9.1 (1982): 69-90., str. 83

Ovom determinantom investiranja, OLI paradigma daje odgovor na pitanje zašto preduzeće preduzima međunarodnu operaciju.[178]

Druga determinanta (Location) se odnosi na konkurentsku prednost lokacije i daje odgovor na dilemu gde će biti preduzeta proizvodnja i da li preduzeće ima neke koristi od lociranja investicije u toj zemlji.[179] (veličina tržišta, cena radne snage, bogato kulturno nasleđe, prijatna klima ili prirodni resursi).

Treća determinanta (Internationalization) koja se odnosi na internacionalizaciju proizvodnje može se definisati kao izbor preduzeća da li da investira u nekoj zemlji ili ne i koju će formu međunarodnog angažovanja izabrati.[180]

Dakle, prema ekliktičkoj teoriji, jedno preduzeće će se opredeliti za internacionalizaciju svog poslovanja ukoliko ima specifične konkurentske prednosti koje može da kombinuje sa resursima koji su locirani u drugoj zemlji i atraktivni za njihovo poslovanje.[181]

Relativno je malo studija koje su pokušale da primene ovaj koceptualni model u hotelskom sektoru. Izuzetak je Dunning, koji je razvojem ekliktičke teorije postavio osnov za izučavanje njihove internacionalizacije.[182]

Prema Dunningu, u slučaju hotelskih preduzeća, prva determinanta odnosi se na konkurentsku prednost u smislu ekonomije obima, međunarodnog iskustva, strategijskog razvoja brenda i nivoa tehnološkog napretka. Druga determinanta, konkurentska prednost lokacije, zasniva se na faktorima koji jednu lokaciju čine atraktivnom kao što su obim i razvijenost turističkog tržišta, turistička infrastruktura, politika zemlje domaćina prema stranim investitorima, broj i vrsta atrakcija, politička stabilnost kao i kulturna i fizička distanca između zemlje investitora i zemlje domaćina. Treća determinanta, prednost internacionalizacije, proističe iz forme na koju će se odlučiti da izvrši internacionalizaciju svog poslovanja.[183]

5.1. Faktori internacionalizacije poslovanja turističkih preduzeća

Najznačajniju konkurentsku prednost imaju hotelska preduzeća (TNK) koja potrošačima nude određenu marku kao garanciju kvaliteta pruženih usluga. Potrošač ne vidi proizvod koji kupuje već se opredeljuje na bazi garancije koju vidi u renomiranom turoperatoru na svom tržištu ili u brendu koji ima hotelski lanac za koji se opredelio. Svojim brendom, međunarodni hotelski lanac garantuje kvalitet pružene usluge, što posebno dobija na značaju ukoliko je potrošaču potrebna usluga u nepoznatoj ili manje razvijenoj destinaciji. Stoga, trgovačka marka predstavlja važnu konkurentsku prednost za TNK u turizmu.[184]

---

[178] Vidas Bubanja M., Metode i determinante stranih direktnih investicija, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998, str. 67

[179] Isto kao 178, str. 67

[180] Dunning, John H., and Matthew McQueen. "Multinational corporations in the international hotel industry." Annals of Tourism Research 9.1 (1982): 69-90, str. 70

[181] Isto kao 178, str. 82, 83

[182] Collin J., Vanetti M., *Locational Strategies of International Hotel Chains*, Annals of Tourism Research, Vol. 32, No. 4, 2005, str. 1078

[183] Isto kao 182, str. 1081

[184] Dunning J., McQuen M., *Multinational Corporations in the International Hotel Industry*, Annals of Tourism Research, Vol.9, 1982, str. 83

Opredeljujući se za određeni brend, potrošač očekuje standardni paket usluga tokom boravka u hotelu (kvalitet smeštaja i ambijent u hotelu) ali i usluge pre, tokom i nakon boravka u u njemu (prevoz od kuće do aerodroma, od aerodroma do hotela, rezervacije u restoranima, rezervacije smeštaja, u rezervacije karata u pozorištima ili važnim kulturnim ili sportskim događajima u destinaciji i dr.) što takvom hotelskom preduzeću daje konkurentsku prednost.[185]

Jedna od konkurentskih prednosti međunarodnih hotelskih preduzeća ogleda se i u poznavanju i ispunjavanju specifičnih navika i potreba gostiju iz drugih zemalja. Afilijacije ovakvih kompanija pružaju usluge najvećim delom stranim a ne domaćim potrošačima, naročito poslovnim ljudima. Stoga, svojim znanjem i iskustvom koje imaju sa ovim tržišnim segmentom, kako u zemlji odakle potiču tako i sa drugih međunarodnih tržišta u kojima imaju svoje afilijacije, međunarodni hotelski lanci poseduju značajnu prednost u odnosu na hotele zemlje domaćina. Što međunarodni hotelski lanciimaju veći broj afilijacija i svojih brendova u inostranstvu i što su više diverzifikovni, raste i njihova mogućnost da jednostavnije ulaze na novo tržište u odnosu na hotele zemlje domaćina, kao potencijalne rivale.[186]

Specifičnu prednost kompanije, oličenu u formi njene konkurentske prednosti, u odnosu na lokalna preduzeća, pored brenda čine i tehnologija, menadžerski i marketinški know-how i dr. Što je veća njena konkurentska prednost u odnosu na druge kompanije, posebno na one koje već posluju u zemljama gde se planira investicija, veća je i verovatnoća da će se angažovati ili povećati svoju proizvodnju na tom tržištu.[187]

Ekonomija obima je još jedna konkurentska prednost međunarodnih hotelskih preduzeća jer prilikom nabavke, mogu da obezbede superiorni kvalitet i dizajn po nižim cenama.[188]

Međunarodni hotelski lanci, kao odgovor na heterogenu ali istovremeno i komplementarnu tražnju, svoje usluge često objedinjavaju sa uslugama prevoznika, turoperatora, usluga rezervacionih sistema i dr. čime dobijaju još jednu konkurentsku prednost u odnosu na potencijalne „lokalne rivale". Na ovakav način, ponuda hotelskih preduzeća se proširuje, stvara se nova organizaciona struktura, formiraju se njihove jedinice u inostranstvu i obezbeđuje se veća efikasnost.[189]

Prema studiji o ekspaniziji hotelskih operatera u pet zemalja Istočne Evrope, koju su radili Colin i Vanetti (2005.), bez obzira na njihovu veličinu, svi su spoznali kao ključnu konkurentsku snagu, poznavanje potreba gostiju, strategijsko planiranje i tehnološki razvoj.[190]

---

[185] Dunning J., McQuen M., *The Eclictic Theory of International Production: A case Study of the International Hotel Industry*, Managerial and Decision Economics, Vol.2, No.4, Multinational Business, 1981, str. 202, 203

[186] Navedeno delo 185, str. 203

[187] Dunning J., *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, International Business Reviev 9, 163-190, 2000, str. 164

[188] Dunning J., McQuen M., *The Eclictic Theory of International Production: A case Study of the International Hotel Industry*, Managerial and Decision Economics, Vol.2, No.4, Multinational Business, 1981, str. 203

[189] Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turitički i hotelijerki menadžment, Beograd, 2010, str.58

[190] Collin J., Vanetti M., Location Strategies of International Hotel Chains, Annals of Tourism Research, Vol.32, No.4, 1077-1099, 2005, str.1085

5.2. Faktori koji utiču na privlačenje stranih investitora u turizam Srbije

Faktori koji jednu zemlju čine atraktivnom, posebno za ulaganja u hotelski sektor, zasnivaju se na obimu i razvijenosti turističkog tržišta, turističkoj infrastrukturi, politici zemalja domaćina prema stranim investitorima, broju i vrsti atrakcija, političkoj stabilnosti kao i kulturnoj i fizičkoj distanci između zemlje investitora i zemlje domaćina.[191]

Prema Dunningu i McQuenu, međunarodni hotelski lanci sagledavaju atraktivnost zemlje kao turističke destinacije kroz stepen razvijenosti turističkog tržišta, celokupnu infrastrukturu koja je od značaja za njihovo poslovanje, dostupnost i kvalitet inputa neophodnih za poslovanje, uključujući osoblje potrebno za poslovanje hotelskog preduzeća koje se uvek angažuje u potencijalnoj zemlji domaćinu, politiku zemlje domaćina prema stranim direktnim investicijama, opštu političku, socijalnu i ekonomsku stabilnost u zemlji domaćinu kao i sklonost lokalnog stanovništva ka turizmu.[192] Pored navedenih faktora, u slučaju zemalja u razvoju značajno mesto zauzimaju i ekonomski i finansijski uslovi zemlje domaćina.[193] Značajan faktor može biti i sličnost u kulturama, blizina zemalja investitora i zemalja domaćina[194][195] kao i raspoloživost atrakcijama zemlje domaćina.[196]

Prema Collinsu i Vanettiju, najveći hotelski lanci su videli kao ključne varijable za donošenje odluke o investiranju veličinu i karakteristike grada, njegov potencijal za razvoj poslovanja kao i razvijenost infrastrukture u zemlji. U slučaju Praga i Budimpešte, posebno je bila značajna veličina i osobenosti grada dok je Poljska, primer zemlje u kojoj je porast interesovanja za međunarodnim poslovanjem, posebno imajući u vidu ulazne investicione tokove, bio značajan faktor. Pored navedenih faktora, investitori sagledavaju i druge faktore kao što su razvijenost odmora i putovanja, domaću turističku tražnju, postojanje svetski poznatih atrakcija i osposobljenost radne snage za rad u uslužnom sektoru.[197]

Prema Proksch-u,[198] strani investitori traže zemlje koje zadovoljavaju zakonodavne norme i omogućavaju nediskriminatorski pristup. Za njih su od posebnog značaja bilateralni ugovori i mogućnost međunarodnog rešavanja sporova, članstvo u međunarodnim organizacijama kao i zemlje sa liberalizovanim režimima. Pored navedenog, kulturni faktori čak i jezičke barijere takođe mogu igrati značajnu ulogu prilikom donošenja odluka o izboru lokacije.

---

[191] Collin J., Vanetti M., Location Strategies of International Hotel Chains, Annals of Tourism Research, Vol.32, No.4, 1077-1099, 2005, str. 1081

[192] Dunning J., McQuen M., *The Eclictic Theory of International Production: A case Study of the International Hotel Industry,* Managerial and Decision Economics, Vol.2, No.4, Multinational Business, 1981, str. 205

[193] Dunning, John H., and Sumit K. Kundu. "The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study." MIR: Management International Review (1995): 101-133.

[194] Dunning J., McQuen M., *The Eclictic Theory of International Production: A case Study of the International Hotel Industry,* Managerial and Decision Economics, Vol.2, No.4, Multinational Business, 1981, str. 202

[195] Ramón Rodríguez, A. *"Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry,"* Tourism Management 23.6, 2002, 597-607, str. 602

[196] Collin J., Vanetti M., *Locational Strategies of International Hotel Chains,* Annals of Tourism Research, Vol. 32, No. 4, 1077-1099, 2005, str. 1081

[197] Isto kao 196, str. 1089, 1093

[198] Proksch M., *Selected Issues on Promotion and Attraction of Foreign Direct Investment in Least Developed Countries and Economies in Transitions,* Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific No. 2, Unated Nations, New York, 2003, str. 5

Mnogobrojni autori su pisali o determinantama kojima se rukovode investitori pri donošenju odluka o investiranju u neku zemlju međutim, iako se determinante uzimaju „zdravo za gotovo" one se razlikuju ne samo po zemljama već i po lokacijama unutar zemlje.[199] Ipak, bez obzira na privrednu granu u koju ulažu, skup određenih preduslova mora biti zadovoljen: investiciona klima, dobro obučeni radnici, blizina tržišta, obezbeđena sirovinska osnova, razumna poreska politika, postojanje zadovoljavajućeg nivoa infrastrukture, kvalitetan školski sistem, kvalitet života i dr.[200]

5.2.1. Razvijenost turističkog tržišta zemlje domaćina

U ekonomskoj teoriji postoji veliki broj definicija tržišta kao ekonomske kategorije Prema najopštijoj konstataciji, tržište predstavlja skup odnosa ponude i tražnje gde se posredstvom novca i usluga razmenjuju dobra i usluge.

Turističko tržište sa stanovišta njegovog funkcionisanja ima svoje specifičnosti, što ga znatno razlikuje od drugih tržišta i predstavlja „odnos ponude i tražnje koji nastaju pod uticajem turističkih kretanja".[201]

Razvijenost turističke tražnje prema destinacijama u zemlji domaćinu predstavlja veoma značajan faktor za strane investitore.[202] Doduše, analize UNCTAD-a su pokazale i da je dolazak stranih investitora u pojedine zemlje sa niskom turističkom tražnjom, doneo snažan zaokret i znatno povećao broj dolazaka turista. Kao primer direktne povezanosti rasta turističke tražnje i dolaska stranih investitora - međunarodnih hotelskih lanaca, navešćemo Dominikansku Republiku, koja je danas pozicionirana turistička destinacija. Njen uspon počinje od 1980. zahvaljujući privatnom sektoru i posebno stranim direktnim investicijama. Broj hotela je sa 2000, koliko ih je bilo u 1971, uvećan na skoro 60.000 do 2004. godine od kojih je oko 60% bilo u vlasništvu stranih investitora. U istom periodu, broj dolazaka turista povećao se sa 69.999 koliko je iznosio u 1971. godini na 4,5 miliona u 2004.[203]

Za kretanje turističke tražnje ka konkretnoj zemlji, mestu ili konkretnom objektu koji zadovoljava potrebe turista, kao i pri donošenju odluke stranih investitora o izboru zemlje domaćina, poseban značaj ima turistička ponuda koja se može posmatrati kao turistička ponuda u širem i u turistička ponuda u užem smislu.

Turistička ponuda u širem smislu obuhvata usluge privrednih delatnosti koje čine turističku privredu kao i delatnosti (privrednih i neprivrednih) koje učestvuju u zadovoljenju potreba turista. Za razliku od definicije turističke ponude u širem smislu, turistička ponuda u užem smislu obuhvata samo uslužne delatnosti turističke privrede zemlje. [204]

---

[199] Proksch M., *Selected Issues on Promotion and Attraction of Foreign Direct Investment in Least Developed Countries and Economies in Transitions*, Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific No. 2, United Nations, New York, 2003, str. 3

[200] Kotler F., Haider H.D., Rein I., *Atracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press,New York,1993, str. 22

[201] Jovović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 24, preuzeto od Čapesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2002, str. 16

[202] Dunning J., Maqueen M., *The Eclictic Theory of International Production: A Case Study of International Hotel Industry*, Managerial and Decision Economics, Vol. 2, No. 4, 1981, str. 205

[203] UNCTAD, *FDI in Tourism*: The Development Dimension, United Nations, New York and Geneve, 2007, str. 53

[204] Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, 2008, str. 160

5.2.2. Infrastruktura za potrebe turizma

Značajan faktor za dolazak investitora u bilo koji sektor neke zemlje je stanje i razvijenost javne infrastrukturne mreže, koja pored saobraćajnica, aerodroma, luka i transporta putnika obuhvata i vodosnabdevanje, električnu energiju, odlaganje otpada i telekomunikacije.[205] U turizmu, zbog svojih specifičnosti, ovaj faktor ima poseban značaj jer od kvaliteta i stanja javne infrastrukturne mreže zavisi i rad turističkih objekata i njihovih sadržaja.

Dostupnost destinacije u smislu međunarodnog transporta kao i saobraćajna infrastruktura zemlje domaćina predstavljaju osnovni preduslov za razvoj turizma i privlačenje stranih direktnih investicija. Neophodno je postojanje međunarodnih aerodroma ali i aerodroma za domaće linije, mreže kategorisanih puteva koji će omogućiti povezanost turističkih destinacija uključujući i nove, koje treba da se razvijaju.

Navešćemo primer Turske koja je, da bi premostila otpore nekih investitora, gradila nove puteve, posebno u priobalnom delu, aerodrome ali i infrastrukturnu mrežu (vodosnabdevanje, elektrosnabdevanje, telekomunikacije) za potrebe turizama.[206] Danas, Turska je u prvih deset destinacija u svetu po broju dolazaka a do skoro i prihodima od turizma.

Podjednako važan uslov za razvoj turizma je i kvalitetno i kontinuirano snabdevanje vodom za piće ali i za rekreativne potrebe. Pored potreba za kontinuiranim i dovoljnim snabdevanjem lokalne zajednice vodom, neophodno je obezbediti i redovno snabdevanje za potrebe hotela, bazena, navodnjavanja, održavanja zelenih površina i dr. [207]

Električna energija je takođe jedan od osnovnih uslova koji svaki međunarodni turista očekuje da je ispunjen u skladu sa svetskim standardima Na svakoj zemlji domaćinu je odgovornost, ukoliko resorti i hoteli nemaju sopstveno napajanje energije, da predvide kapacitete potrebne za kontinuirano snabdevanje električnom energijom usled povećane potrošnjene (klima uređaji, Spa centri, bazeni i dr.[208]

Od podjednake važnosti, ne samo za poslovni turizam, predstavlja i telekomunikaciona infrastruktura, dostupnost i pouzdanost poštanskih i telekomunikacionih usluga, kablovske televizije i dr.

Problem odlaganja otpada, kako otpadnih voda tako čvrstog otpada, ima izuzetno značajnu ulogu ne samo sa aspekta očuvanja životne sredine, održivosti destinacije, već i zaštite zdravlja turista i lokalne zajednice. Na kraju, turistička destinacija može da sačuva svoju atraktivnost, samo ako je životna sredina čista i bez zagađenja, u suprotnom, malo je verovatan ne samo razvoj same destinacije već i turistička tražnja za takvom destinacijom.[209]

Pored javne infrastrukture, treba imati u vidu da svaki investitor sagledava i postojeće stanje kapaciteta u turizmu i to kako primarnih (smeštaj, restorani, putničke i turističke

---

[205] Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Promotion of Investment in Tourism Infrastructure*, UN ESCAP, New York, 2001, str. 15-21

[206] *The Role of Cultural Tourism in Turkish Tourism Development A Historical Perspective* , Var T, Dokuz Eulul University, web.deu.edu.tr/smbm/turgut%20var.pdf, datum pristupa 14.04.2013.

[207] Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Promotion of Investment in Tourism Infrastructure*, UN ESCAP, New York, 2001, str. 18

[208] Isto kao 207, str. 20, 21

[209] Isto kao 207, str. 21

agencije), sekundarnih (shopping, rekreativni i zabavni sadržaji, turistički informacioni centri) tako i tercijarnih (zdravstvene usluge, finansijske usluge, bezbednosne usluge i dr.).[210]

5.2.3. Značaj inputa za potrebe turizma

Prilikom izbora zemlje domaćina, strani investitori sagledavaju **raspoloživost i kvalifikovanost ljudskih resursa**, razvijenost IT tehnologije u zemlji domaćinu kao i razvijenost privrede. Zemlja domaćin koja ima kvalifikovanu radnu snagu potrebnu za potrebe poslovanja, IT tehnologiju koja obezbeđuje brže, potpunije i jeftinije poslovanje u dinamičnom svetskom okruženju i razvijenu privredu koja može da im isporučuje kvalitetne i konkurentne proizvode u svim fazama poslovanja, ima konkurentske prednosti u odnosu na druge u kojima su za postizanje ovakvih uslova, investitorima potrebna veća ulaganja za edukacije, nabavke roba iz uvoza pa čak i onemogućeno poslovanje bez adekvatne razvijenosti IT tehnologije.

Postojanje radne snage i njena fleksibilnost kao i politika zemlje domaćina u domenu obrazovanja i osposobljavanja je ključni faktor koji određuje dotok investicija i obezbeđuje efikasnost poslovanja potencijalnog investitora. Vlade zemalja domaćina, u nastojanju da se prilagode kompleksnom okruženju, prepoznaju da je fleksibilnost radne snage i kontinuirani razvoj ljudskih resursa garant održivog razvoja i neophodan uslov za učešće na međunarodnom konkurentskom tržištu. Stoga, politika razvoja ljudskih resursa kroz obrazovanje i obuke dobija sve više na značaju.[211] Istovremeno, u politici obrazovanja i osposobljavanja ljudskih resursa, vlada potencijalne zemalje domaćina treba da vodi računa o tražnji na tržištu radne snage.[212] Pored sagledavavanja značaja politike obrazovanja u zemlji, vlade zemalja prepoznaju i značaj privlačenja know-how kroz dolazak stranih investitora i vide na ovaj način mogućnost podizanja konkurentnosti sopstvene privrede.

Danas su **informacione tehnologije** uslov funkcionisanja međunarodnog turističkog tržišta. Bez njihove primene u svim segmentima turističke privrede, počev od pružaoca usluge prevoza, poslovanja turističkih agencija, hotelskih preduzeća kao i rezervaciju drugih turističkih usluga kao što su kulturne manifestacije, sportski događaji i dr. ne može se ni zamisliti uspešno i konkurentsko poslovanje turističkih subjekata.

Savremeni turizam, u svakodnevnom poslovanju, podrazumeva korišćenje interneta, globalne distribucione sisteme (GDS-a) kao i elektronskog poslovanja. Bez GDS nebi bilo omogućeno povezivanje pružaoca turističkih usluga, turističkih agencija kao prodavaca usluga i kupaca turističkih usluga. Aviokompanije su imale istorijsku ulogu u stvaranju GDS. One se danas prvenstveno oslanjaju na „*e* poslovanje", sve više se orjentišući ka krajnjim kupcima u cilju smanjivanja troškova distribucije. Turoperatori se takođe okreću ka „e poslovanju" i ostvaruju direktan kontakt sa turistima.

---

[210] Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Promotion of Investment in Tourism Infrastructure*, UN ESCAP, New York, 2001, str. 23

[211] Nickson D., *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Management*, Butterworth – Heinemann, Elsevier, Oxford, 2007, str.142

[212] Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, *Promotion of Investment in Tourism Infrastructure*, UN ESCAP, New York, 2001, str. 45

U hotelskom poslovanju, GDS pruža informacije o hotelima na željenoj destinaciji, njihovoj poziciji u odnosu na centar grada, slobodnim kapacitetima, sadržajima u hotelu, omogućava rezervisanje prevoza do hotela i omogućava „on line" plaćanja i rezervacije. Hoteli omogućavaju kupcima, preko svojih veb sajtova uvid u slobodne kapacitete, direktnu rezervaciju smeštaja i elektronsko plaćanje.

Informacione tehnologije predstavljaju neophodan uslov i za svakodnevno poslovanje hotela uključujući i nabavke roba, računovodstvo i dr. Turoperatori takođe putem interneta ostvaruju direktan odnos sa turistima i okreću se ka *e*-poslovanju.

Dakle, za dolazak stranih investitora, razvijenost informacione tehnologije u zemlji domaćinu je za poslovanje još jedan od, u nizu podjednako značajnih, faktora za postizanje efikasnosti u poslovanju.

Na kraju, od posebnog značaja za strane investitore je **konkurentnost privrede zemlje domaćina** koja se ogleda u njenoj razvijenosti i sposobnosti da isporučuje kvalitetne i konkurentne proizvode u svim fazama poslovanja, što omogućava stranom investitoru bržu nabavku potrebnih roba i jeftinije poslovanje, a sa aspekta zemlje domaćina, veće prihode i benefite.

5.2.4. Opšta politička, socijalna i ekonomska stabilnost zemlje domaćina

Za privlačenje stranih investicija u bilo kom sektoru pa i u turizmu, najvažnija je stabilno ekonomsko i političko okruženje.

Politički faktori poput čestih promena vlada, kritičkih stavova opozicionih političkih stranaka prema stranim direktnim investicijama, nedostatak transparentnosti u javnom servisu, postojanje nacionalizma, korupcije, terorizma, predstavljaju okolnosti koje investitori razmatraju sa posebnom pažnjom u predinvesticionom odlučivanju.[213]

Rast korupcije utiče na smanjen priliv stranih direktnih investicija, mada se takav efekat ublažava povećanjem stepena otvorenosti zemlje i njene političke stabilnosti. Korupcija dovodi do porasta troškova poslovanja.[214]

Usled prisutnosti korupcije u nekoj zemlji, investitorima se povećava i rizik investiranja što umanjuje interesovanje za ulaganjem u takvu zemlju. Na kraju, investitorima je od podjednake važnosti i „ex post" zaštita jer, usled postojanja korupcije, oni ne znaju kakva će se politika sprovoditi u u državi u nekom budućem periodu u domenu zaštite svojinskih prava.[215] Na osnovu iznetog ne čudi da „zemlje sa visokom korupcijom postižu slabije ekonomske rezultate i niske stope domaćih i stranih investicija".[216]

Pozitivan i bezbedan investicioni ambijent je za strane investitore preduslov za dalje sagledavanje opcije ulaganja u određenu zemlju odnosno njene turističke destinacije. Stoga je od posebne važnosti da je u potencijalnoj zemlji domaćinu obezbeđena ne samo bezbednost

---

[213] Alam Q., Mian M.E.U., Smith R.F.I., The Impact of Poor Goverment On Foreign Direct Investments: The Bangladesh Experience, Innovation in Governance and Public Service to Achive a Harmonious Society Workshop, Annual Conference 2005, Network of Asia-Pacific Schools and Institutes of Public Administration and Governance (NABSIAG), Beijing, 2005, str.5

[214] Begović B, *Ekonomska analiza korupcije*, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd, 2007, str.321

[215] Isto kao 214, str. 323

[216] WTO Department of Statistic and Economic Measurment of Tourism, *General Guidelines fot The Development of Foreign Direct Investment Indicators on The Tourism Sector*, Madrid, 2005, str. 161

ulaganja već i bezbednost njenih turističkih destinacija, što se postiže političkom, socijalnom i ekonomskom stabilnošću. Samo na ovakav način, zemlja domaćin će obezbediti inicijalne preduslove koji bi joj omogućili da bude uzeta na listu potencijalnih zemalja domaćina.

Primer Turske jasno ilustruje koliki je značaj faktora opšte političke, socijalne i ekonomske stabilnosti za dolazak stranih investitora: Ulazni tokovi u godinama previranja koje su prethodile vojnoj intervenciji 1980. su bili neznatni da bi, kada je usledila politička stabilnost i kada su donete ekonomske mere za privlačenje stranih investija, došlo do naglog povećanja ulaznih investicionih tokova.[217]

5.2.5. Politika zemlje domaćina prema stranim direktnim investicijama u turizmu

Najznačajniju ulogu u stvaranju poslovnog ambijenta ima država. Ona svojim sistemskim merama uređuje ambijent u kome preduzeća posluju. Prvi uslov za privlačenje održivih ulaznih tokova SDI predstavlja otvaranje privrede u zemlji domaćina. Strani investitori očekuju bar minimum sigurnosti u nacionalnim zakonskim propisima, isti tretman domaćih i stranih investitora, slobodan transfer kapitala, profita, dividendi, garanciju od eksproprijacije imovine i međunarodnu arbitražu u slučaju spora. Pored navedenog, zemlje u razvoju koje žele da privuku strane investitore, treba kontinuirano da rade na unapređivaanju uslova za privlačenje SDI i u drugim oblastima kao što su uvođenje standarda u računovodstvu, transparentnost, korporativno pravo i efikasna državna administracija što svakako ne znači oslobađanje stranih investitora od zakona koji bi podrivali radnu i životnu sredinu. Uslov svih uslova politike vlade je neophodnost obezbeđivanja transparentne politike.[218] Dakle, za privlačenje SDI neophodno je da su ispunjeni određeni preduslovi koji se ogledaju u tržišnoj reformi i liberalnoj investicionoj politici i identifikuju se kroz ekonomske, pravne, regulatorne i obrazovne prepreke.

Politika države odnosno Vlade prema stranim investitorima ogleda se i kroz pružanje pomoći i davanje podsticaja u formi izuzeća od plaćanja poreza na investicije koje se odnose na određeno geografsko područje zemlje, infrastrukturu koju bi država izgradila kao podršku podsticaja i razvoja turizma kao što su aerodromi, luke, saobraćajnice, autoputevi, elektroenergetska i komunalna infrastruktura, promovisanje zemlje kao turističke destinacije, treninzi i stručna obuka. Pored navedenog, indirektno su izuzetno značajne i druge politike vezane za olakšani protok turista, njihovu fizičku bezbednost, bezbednost hrane, obaveštenja za potrebe turista na stranim jezicima i dr.[219]

Na kraju, zemljišna politika u zemlji domaćinu je takođe bitna za strane investitore. Prioritetne zone za razvoj turizma moraju biti definisane, dostupne, osposobljene za turističku izgradnju i oslobođene od administrativnih prepreka koje bi mogle blokirati investitore u

---

[217] Buckley P. and Geyikdagi N., *Explaining Foreign Direct Investment in Turkeys Tourism Industry*, Transnational Corporations, Vol.5, No.3, UNCTAD, Research Notes, http://unctad.org/en/docs/iteiitv5n3a5_en.pdf, datum pristupa 20.06.2013.

[218] R.Kumar, *Changing role of The Public Sector in The Promotion of Foreign Direct Investment*, Asia/Pacific Development Journal, Vol. 10, No 2, 2003, str. 23

[219] WTO Department of Statistic and Economic Measurment of Tourism,*General Guidelines fot The Development of Foreign Direct Investment Indicators on The Tourism Sector*, Madrid, 2005, str. 57,58

ulaganjima. Komplikovane procedure u vezi sa zakupom zemljišta i obezbeđivanje neophodnih dozvola mogu biti značajan ograničavajući faktor za njihov dolazak.[220]

5.2.6. Zakonodavni okvir

Rast međunarodnog turizma kao i rastuća konkurencija između destinacija zahteva posebnu pažnju države čiji je zadatak da stvori zakonodavni i institucionalni okvir kao osnovni preduslov kako za poslovanje tako i za realizaciju mera ekonomske politike. Stoga je uloga države od vitalnog interesa za stvaranje ambijenta i jačanje konkurentnosti turističke destinacije.

Osnovni element zakonodavnog okvira za SDI u turizmu predstavljaju međunarodni ugovori i sporazumi, nacionalni zakoni i podzakonska akta (uredbe, odluke), standardi, državna pomoć i podsticaji kao i donošenje zakona koji se indirektno odnose na priliv stranih investicija u sektor turizma.[221]

Strani investitori su najpre zainteresovani za međunarodne ugovore i regulative međunarodnih organizacija kao i bilateralne i multilateralne sporazume koje primenjuje potencijalna zemlja domaćin u sektoru turizma.[222]

Vlade zemalja su tokom godina razvijale svoju nacionalnu regulativu i usvajale zakone o stranim direktnim ulaganjima. Strane direktne investicije u sektor turizma su uglavnom regulisane zakonima i regulativom koja se odnosi na celokupnu materiju SDI. Izuzetno od ovoga, zemlje u kojima je turizam od posebnog značaja za njihov ekonomski razvoj razvijaju posebnu regulativu koja se odnosi na SDI u turizmu.[223]

Dok navedeni elementi imaju direktan uticaj na privlačenje stranih investitora u sektor turizma, postoje i drugi propisi koji nisu u direktnoj vezi sektorom turizma a indirektno mogu uticati na privlačenje stranih investicija kao što je na primer privatizacija hotelskih kapaciteta, radno zakonodavstvo i dr.

Za stvaranje stabilnog i predvidivog poslovnog okruženja i ekspanziju turizma i investicija u ovaj sektor, poseban doprinos imalo je donošenje Sporazuma o slobodnoj trgovini uslugama Svetske Trgovinske Organizacije.

5.2.7. GATS, turizam i strane investicije

Transformacijom Opšteg sporazuma o carinama i trgovini (GATT) iz 1947. godine nastala je Svetska trgovinska organizacija (STO). Početak pregovora vezuje se Ministarsku konferenciju u Urugvaju 1986. godine, po čemu je i dobila ime. Pregovori su zaključeni u decembru 1993. i potpisani u Marakešu (Maroko) 15. aprila 1995. Finalni akt, koji su prihvatile sve zemlje članice, sadrži oko 60 sporazuma, dogovora i tumačenja što ga čini korpusom pravnih instrumenata STO. Jedan od njih je i Sporazum o slobodnoj trgovini

[220] UNCTAD, Promoting Foreign Investment in Tourism, Investment Advisory Series, Series A, number New York and Geneve 2010, str. 28

[221] *General Guidelines fot The Development of Foreign Direct Investment Indicators on The Tourism Sector*, WTO Department of Statistic and Economic Measurment of Tourism, UNWTO, Madrid, 2005, str. 57,58

[222] Isto kao 221, str. 57

[223] Isto kao 221, str. 58

uslugama STO („The General Agreement on Trade in Services" - GATS) koji je stupio je na snagu (1. januara 1995.[224]

Opšti sporazum o trgovini uslugama je prvi multilateralni sporazum koji utvrđuje pravila u trgovini uslugama.

Mnogi autori su pisali o njegovom uticaju na sektor turizma sa aspekta uticaja na životnu sredinu odnosno održivi razvoj, na strane direktne investicije, na tržište rada, nacionalno zakonodavstvo.

Za potrebe ovog rada navešćemo osnovne principe na kojima se zasniva ovaj Sporazum i sagledati načine vršenja usluga koje definiše GATS sa aspekta njihove primene u oblasti turizma, uključujući i načine vršenja usluga koji se odnose na tradicionalne SDI i ugovorne aražmane.

Osnovni principi ovog Sporazuma su: princip najpovlašćenije nacije (Most Favoured Nation-MFN); pristup tržištu (Market acess); nacionalni tretman (National Treatment) i princip transparentnosti (Trancparency). Potpisnice Sporazuma obezbeđuju investitorima bezbednost kroz njihovu implementaciju u nacionalno zakonodavstvo.

GATS ne definiše uslugu već predviđa četiri načina pružanja usluga: prekogranično pružanje usluga, korišćenje usluga u inostranstvu, komercijalno prisustvo i kretanje fizičkih lica.

Način 1 - Prekogranično pružanje usluge („cross-border supply of services")

Ovaj način pružanja usluge odgovara formi obavljanja trgovine robama i predstavlja pružanje usluga sa teritorije jedne članice na teritoriju neke druge članice (međunarodni transport, pošta kao i svi drugi vidovi pružanja usluge u kojima pružaoci nisu fizički prisutni na teritoriji zemlje članice na kojoj se usluge pružaju).

U sektoru turizma, ovaj način pružanja usluga može se identifikovati kroz aktivnosti tur operatora, turističkih agencija za potrebe vršenja rezervacija i pružanje usluga saveta za prekogranična putovanja putem telekomunikacione mreže[225] koja je od posebnog značajna za pružaoce usluga u turizmu.

Način 2 - Korišćenje usluga u inostranstvu („consuption abroad")

Ovaj način korišćenja usluge često se naziva i „ kretanje korisnika usluge"[226] i dešava se kada korisnik usluge odlazi na teritoriju druge članice gde kupuju uslugu ili kada korisnik pošalje određenu stvar, koja je u njegovom vlasništvu, radi servisiranja ili popravke.

Ovakav način korišćenja usluge u međunarodnom turizmu može se identifikovati kada turisti posećuju destinacije u inostranstvu i koriste usluge u toj zemlji. Međutim, na razvoj međunarodnoog turizma mogu uticati druga ograničenja kao što su na primer, nemogućnosti korisnika usluge da napusti zemlju i realizuje planirano putovanje ili da obezbedi potrebnu

[224] *reword"*, WTO Seminar on GATS Implications for Tourism, Milan, Italy, December 1994.
[225] Kakabadse M.A., *The General Agreement on Trade in Services: Implications for tourism,* WTO Sem n GATS Implications for Tourism, Milan, Italy, December 1994, str. 4
[226] *Guidlines for the sheduling of specific commitments under the General Agreement on Trade in Services,* S/L/92, World Trade Organization, 2001

valutu za plaćanje pruženih usluga u turizmu u inostranstvu. Na ovakve vrste ograničenja GATS ima samo indirektni uticaj. Tako na primer, ograničenja u smislu obezbeđivanja viza kao i carinskih formalnosti ne potpadaju pod odredbe ovog Sporazuma već predstavljaju opštu disciplinu Sporazuma sadržanu u članu XII – Restrikcije radi zaštite platnog bilansa.[227]

Način 3 - Komercijalno prisustvo („commercial presence")

Ovaj način vršenja usluga odnosi se direktno na strane direktne investicije i podrazumeva investiranje u drugu zemlju osnivanjem afilijacije u njoj a u cilju pružanja usluge. Ovaj model vršenja usluga u turizmu, ogleda se kroz otvaranje hotela, restorana, turističkih agencija stranih pružaoca usluga i dr.

Imajući u vidu da je cilj Sporazuma liberalizacija sektora usluga pa samim tim i progresivno uklanjanje prepreka za uspostavljanje komercijalnog prisustva pružaoca turističkih usluga u stranoj zemlji, na ovaj način smanjuju se ili ukidaju ograničenja kao što su na primer, ograničenja na strane investicije, ograničenja u smislu stranih pravnih subjekata, dobijanje licence za rad, diskriminatorna ograničenja na pristup rezervacionom sistemu. Sporazum čak utiče i na smanjenje ograničavanja međunarodnog transfera sredstava.[228]

Način 4 - Prisustvo fizičkih lica („movement of natural persons")

Ovaj način vršenja usluga podrazumeva privremeni boravak fizičkog lica (ne pravnog) u drugoj zemlji članici, radi pružanja usluge. Ovaj način pružanja usluga takođe je značajan za turizam. Uspešno pružanje turističkih usluga u velikoj meri zavisi od primenjenog znanja, ekspertize i tehničkih veština kako vlasnika kompanija tako i zaposlenih. Mogućnost da kompanije prebacuju ključne kadrove kao što su menadžeri turističkih agencija ili tehnički stručnjaci u hotelima, kuvari u restoranima, turistički vodiči na stranim tržištima, kako bi obezbedili pružanje usluge i dr., je osnovna komponentaa poslovne strategije za sve vrste turističkih preduzeća vezanih za međunarodno poslovanje.[229]

U delu koji se odnosi na ovaj način vršenja usluga, napomenućemo da GATS ne sprečava vlade zemalja da vrše kontrolu iz bezbednosnih, zdravstvenih i ekonomskih razloga prilikom ulaska i boravka stranaca u širem smislu kao i stranih radnika niti zahteva izmene u imigracionim zakonima zemalja članica.

Pored navedenih prednosti liberalizacije trgovine uslugama treba pomenuti da ona donosi i određene rizike i troškove za zemlju i društvo u celini kao što su:[230]

- mogućnost „podrivanja" sektora javnih usluga jer su odredbe o ovom sektoru (npr. obrazovanje) garant kvaliteta ovih usluga po pristupačnoj ceni dok se strani ponuđači mogu fokusirati na "najprofitabilnije" korisnike usluga i na određeni način odbiti da ih pružaju drugima;

24

[227] Kakabadse M.A., *The General Agreement on Trade in Services: Implications for tourism,* WTO Seminar on GATS Implications for Tourism, Milan, Italy, December 1994, str. 5

[228] Isto kao 227, str. 5

[229] Isto kao 227, str. 5

155

[230] *Preliminary Assesment of the Enviromental &Social Effects of Liberalisation in Tourism Services*, WWF International Discussion Paper, WWF, 2001, str.15

- ubrzana degradacija životne sredine, imajući u vidu da određeni uslužni sektori kao što su transport i građevinarstvo mogu imati značajan uticajna nju;
- štetan društveni uticaj na potrošače, zaposlene i lokalne zajednice jer povećana konkurencija usled prisutnosti stranih pružaoca usluga može dovesti do pritiska na tržište rada i doprineti pritisku na plate i teže uslove rada;
- rastući značaj stranih pružaoca usluga koji može podrivati nacionalni interes i suverenitet ukoliko se, na primer, važne infrastrukturne usluge stave pod „stranu" kontrolu;
- sa povećanjem konkurencije do koje dovodi liberalizacija, može se povećati i „anti konkurentska praksa". Tako, na primer, u nekim zemljama u razvoju, dominantnu ulogu imaju veći, strani turoperatori i aviokompanije koje vrše značajan uticaj na uslove na lokalnom tržištu.

Nesporno je da je značaj razvoja sektora usluga višestruk i da vrši kako direktan tako i indirektan uticaj na celokupnu ekonomiju i društvo. Njegov direktni uticaj ogleda se u njegovim efektima na nacionalni dohodak i zaposlenost ali i na proširenje i kvalitet pruženih usluga dok se indirektan uticaj ogleda kroz stvaranje „investicione klime" i diversifikaciju privrede zemlje.[231]

5.2.8. Institucionalni okvir

Kada strani investitor razmatra opciju investiranja u turizam neke zemlje, od podjednake važnosti mu je kako zakonska regulativa, koja na direktan ili indirektan način ima uticaja na sektor turizma, tako i institucionalni okvir jer se suočavaju sa različitim administrativnim organima radi obezbeđivanja potrebnih saglasnosti i akata.

Institucionalni okvir zemlje zavisi od njene veličine i stepena decentralizacije. Veće zemlje sa visokim stepenom decentralizacije imaju više nivoa institucionalne strukture u turizmu što omogućava efikasnije poslovanje. Uobičajeno se u ovakvim zemljama javljaju četiri nivoa institucija i to: centralni, regionalni, pokrajinski i opštinski nivo dok se u zemljama u razvoju obično pojavljuju dva nivoa, centralni i ponekad pokrajinski. Stoga je interesovanje stranih investitora posebno fokusirano na: [232]

- informacije u vezi sa nivoima odlučivanja u institucionalnoj strukturi, administrativnoj proceduri i eventualnim preprekama,
- informacije o zakonodavnom okviru koji se odnosi na sektor turizma i investiranje u njemu kao i regulative koje su od indirektnog značaja,
- transparentnost u administriranju,
- koordinaciju nadležnih organa tokom administriranja pre otpočinjanja investicionog projekta i
- razvijenost odnosa između javnog i privatnog sektora kao i prisutnost privatnog sektora u administriranju i donošenju odluka.

167

[231] Calli M. , Ellis K. and Te Velde D.W, *The Contribution of Services to Development and The Role of Trade Liberalization and Regulation*, ODI, Overseas Development Institute, Working Paper 298, str. 2x

[232] WTO Department of Statistic and Economic Measurment of Tourism, *General Guidelines fot The Development of Foreign Direct Investment Indicators on The Tourism Sector*, Madrid, 2005, str. 56,57,58

5.2.9. Politika podsticaja

U cilju privlačenja stranih investicija u privredu zemlje, uključujući i turizam, i stvaranja povoljne investicione klime, vlade zemalja često kreiraju različite podsticaje koji se mogu podeliti na finansijske, kvazifinansijske i fiskalne podsticaje. [233]

Finansijski podsticaji predstavljaju pomoć države kroz ulaganje u određene projekte u turizmu putem obezbeđivanja kredita po beneficiranim uslovima, dodelu bespovratnih finasijskih sredstava za otvaranje novih radnih mesta, davanje razvojnih kredita i dr.[234235] Finansijski podsticaji su prevashodno namenjeni za smanjivanje „start-up" troškova koje investitor ima a koji u slučaju izgradnje hotela mogu biti veoma visoki.[236]

Kvazifinansijski podsticaji javljaju se u formi državnih garancija koje se daju za otplatu komercijalnih kredita, kao subvencije kod ugovorenih kamatnih stopa po tržišnim uslovima radi snižavanja troškova kapitala i sl.[237]

Fiskalni podsticaji koriste se u cilju podizanja profitabilnosti konkretnih investicionih projekata i utiču na smanjenje troškova poslovanja.[238] Oni se javljaju u formi bescarinskog uvoza na opremu i druge inpute za potrebe investitora, smanjenje poreza na dobit, poresko oslobađanje za reinvestiranu dobit, mogućnosti oslobađanja od poreza iz dobiti do god se akumulisanom dobiti ne pokrije negativni poslovni rezultat iz prethodnih godina, preferencijalnu cenu energenata, niže komunalne doprinose i naknade u prvim godinama poslovanja, omogućavanje „brže" amortizacije ekološki napredne opreme i dr.[239240]

Vlade zemalja mogu ponuditi podsticaje investitorima za razvijanje ruralnih oblasti, promovisanje očuvanja životne sredine ili za obuke lokalnog stanovništva. Davanje podsticaja može izazvati i negativan uticaj na razvoj lokalne ekonomije. Naime, bescarinski uvoz može obeshrabriti domaća preduzeća u snabdevanju investitora ukoliko u politici države nisu predviđene subvencije za nabavku domaće opreme, posebno u uslovima kad domaća privreda može da odgovori zahtevima stranih TNK. Ovakvi podsticaji treba da se vremenom ukinu kako bi se minimizirali negativni efekti.[241]

---

[233] Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 195

[234] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension*, Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str. 101

[235] Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 195

[236] *UNCTAD, FDI in Tourism, The Development Dimension,* Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str. 101,102

[237] Čerović S, Vukosav S, *Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine*, Ekonomske teme, br. 2, 2010, 169-185, str. 182

[238] *UNCTAD, FDI in Tourism, The Development Dimension,* Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007, str. 102

[239] Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 195

[240] Čerović S, Vukosav S, *Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine*, Ekonomske teme, br. 2, 2010, 169-185, str. 182, 183

[241] UNCTAD, *Promoting Foreign Investment in Tourism,* Investment Advisory Series, Series A, number 5, Unated Nations,New York and Geneve, 2010, str. 30

III POGLAVLJE

ATRAKTIVNOST SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA

1.Turistički potencijali i najvažniji turistički proizvodi u Srbiji

Srbija je kontinentalna, podunavska zemlja Balkanskog poluostrva u jugoistočnoj Evropi. Površina Srbije iznosi 88.631 km^2 i prema obavljenom popisu iz 2011. godine ima 7.258.753 stanovnika.

Srbija raspolaže raznovrsnim turističkim potencijalima koji predstavljaju značajan resurs za razvoj turizma, međutim za izgradnju njenih turističkih proizvoda, koji se uklapaju u svetske trendove, kao i njihov izlazak i pozicioniranje na međunarodnom turističkom tržištu, potrebna su velika ulaganja.

1.1. Turistički potencijali Srbije

Geografski položaj Srbije karakteriše izuzetan **tranzitni karakter** i pogodnosti za razvoj tranzitnog turizma. Moravskovardarska dolina predstavlja najkraću vezu Centralne Evrope sa Istočnim Mediteranom dok je dolina Nišave povezuje sa Malom Azijom i Bliskim Istokom. Dolina Dunava, koja predstavlja evropski saobraćajni koridor 7, prirodna je veza sa Centralnom Evropom i Basenom Crnog mora.

Pored veoma povoljnog geografskog položaja Srbiju odlikuje i raznovrsnost prirodnih i antropogenih resursa.

Planinski reljef Srbije odlikuju planine različite nadmorske visine, klimatskih i vegetacijskih karakteristika zbog čega ovaj resurs pruža raznovrsne mogućnosti za razvoj turizma u zavisnosti od svojih obeležja i nadmorske visine: od izletničkog i rekreativnog na nižim i srednjim planinama do zimskih sportova na planinama iznad 1500 m nadmorske visine.[242] Pojedine planine je zbog izuzetne klime, Balneoklimatološki institut Srbije proglasio vazdušnim banjama (Banja Ivanjica, Zlatibor, Zlatar, Divčibare, Banja Vrdnik na Fruškoj Gori, Rudnik).[243]

Hidrografski resurs Srbije predstavja značajnu komponentu u strukturi turističkih potencijala zemlje. Poseban značaj ima Dunav koji predstavlja veliki potencijal za razvoj nautičkog turizma. Dunavska turistička komisija je još 2008. godine, konstatovala je da će nautički, kamping i biciklistički turizam biti među najpopularnijim vidovima odmora Podunavskih zemalja[244] Značajan element hidrografskog potencijala Srbije predstavljaju i njena jezera od kojih je najveće Đerdapsko jezero, veštačko akumulaciono jezero na Dunavu, sa 253 km^2 površine.[245]

Od **geomorfoloških resursa** izdvaja se kanjon reke Drine i Đerdapska klisura.

Različitost navedenih prirodnih resursa Srbije pruža mogućnost razvoja, pored navedenih vidova turizma i avanturistički, adrenaliski ali i brojne druge segmente sportskog turizma kao što su kamping, lovni sportski i ribolovni turizam i sl.[246]

Imajući u vidu da je putovanje radi zdravlja jedan od najbrže rastućih sektora savremenog turizma, veliku potencijal čine i **termalni i termomineralni izvori**. Banjski

[242] Unković S, Zečević B, *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 404
[243] Banje u Srbiji, http://banjeusrbiji.com/vazdusne-banje-srbije/ datum pristupa 14.01.2014.
[244] Jovanović V., *Tematski turizam*, Univerztet Singidunum, Beograd, 2013, str. 156
[245] Turistička organizacija Srbije, http://www.srbija.travel/priroda/reke-i-jezera/, datum pristupa 14.01.2014.
[246] Jovanović V., *Tematski turizam*, Univerztet Singidunum, Beograd, 2013, str. 169

centri u Srbiji su najstarija turistička mesta, sa dugom tradicijom u razvoju odgovarajućih aktivnosti i sadržaja.[247]

Srbija ima osnov i za razvoj **ekoturizma.** Srbija ima pet nacionalnih parkova koji se nalaze se na listi Evropske federacije nacionalnih parkova, dvadesetak parkova prirode i regionalnih prirodnih parkova, predele izuzetnih odlika, spomenike prirode i parkove prirode.[248]

Antropogeni resursi predstavljaju značajan potencijal za razvoj turizma u Srbiji i obuhvataju vredne kulturno-istorijske spomenike (pre svega manastire, srednjovekovne gradove i utvrđenja, stara gradska jezgra) i sadržaje vezane za život i običaje naroda, originalne tipove naselja i narodnu arhitekturu, folklor i druge.

Raznovrsni spomenici kulturno istorijskog nasleđa se prepliću na relativno malom prostoru što diferencira Srbiju u odnosu na druge zemlje. Pojedini kulturno istorijski spomenici su veoma očuvani (kao što su na primer mnogobrojni manastiri) iako je nesporno da sa većim ulaganjem dobili još više na njihovoj atraktivnosti.

Srbija raspolaže i bogatim **etnografskim resursima.** Zbog svog geografskog položaja i glavnih puteva koji su se preko njega protezali, prostor Srbije odlikuje postojanje čitavog mozaika načina života i običaja tako da se pojedine etnografske karakteristike veoma razlikuju od kraja do kraja ovog prostora.

Od poznatih i tradicionalnih međunarodnih **događaja i festivala**, pomenućemo festivale EXIT, Dani Beograda i Beogradski maraton, kulturne manifestacije poput tendorfa", Dragačevski sabor trubača i sl. Prema istraživanju koje je radila Turistička organizacije Srbije (TOS), manifestacije su prve na listi turističkih motiva za dolazak stranih turista u Srbiju.[249]

1.2. Najvažniji turistički proizvodi

Strategija razvoja turizma Republike Srbije, rađena za period 2005-2015. godine, definisala je sledeće turističke proizvode koji su ocenjeni i rangirani kao ključni faktori uspeha u razvoju i komercializovanju:[250]

- **Gradski odmor (City Break)** koji je ocenjen kao proizvod velikog potencijala, posebno grad Beograd i Novi Sad kao i grad Niš kao centar regije. Preko ovog proizvoda Srbija se može lakše pozicionirati na turističkoj mapi sveta.[251]
- **Kružna putovanja (Touring)**, proizvod koji ima razvojnog potencijala. Ovaj proizvod zahteva male infrastrukturne promene za potrebe lansiranja i ima veliku bazu potencijalnih korisnika. Neke od potencijalnih kružnih tura uključuju etno turu Srbije, Eko turu Srbije, Srbija a la carte, Srbija gastro & wine, Rimska tura Srbije, Tura Dunavom i dr.[252]

---

[247] Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, 2008., str. 405

[248] Turistička organizacija Srbije, Priroda, http://www.srbija.travel/, datum pristupa 01.02.2016.

[249] ović V., *Tematski turizam*, Univerztet Singidunum ograd, 2013, str. 139

[250] *Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 118

[251] *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi fazni izveštaj Plan Konkutrentnosti*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 52

[252] Isto kao 251, str. 58

- **Poslovni turizam+MICE,** usled sveg većeg broja poslovnih i MICE gostiju, predstavlja stabilno tržište sa visokim prihodom po klijentu. Ovaj proizvod ima najveći potencijal u Beogradu, a potom Novom Sadu i Nišu.[253] Kada je reč o perspektivi ovog proizvoda u svetu, mišljenja su veoma podeljena.[254]
- **Zdravstveni turizam (Spa/Wellness)** - Prema demografskoj slici Evrope i predviđanjima ISPA (Međunarodno Spa udruženje), najveća stopa rasta ovog proizvoda očekuje se u segmentu medicinski baziranih programa.[255] Srbija raspolaže mnoštvom mineralnih izvora različitih lekovitih svojstava kao i dugom tradicijom banjskog turizma pa samim tim i velikim potencijalom za razvoj ovog turističkog proizvoda.
- **Planine i jezera (Mountain and Lake Holidays)** - ovaj turistički proizvod predstavlja jednu od najkonkurentnijih trćišnih niša. Strategija razvoja turizma predviđa razvijanje desetak integrisanih planinskih destinacija u klasterima jugozapadne i jugoistočne Srbije koje bi bile atraktivne i u zimskoj i u letnjoj sezoni, kao i nekoliko atraktivnih jezerskih destinacija.[256],
- **Nautika** je proizvod sa velikom i dugoročnom tržišnom atraktivnosti. Očekuje se da će najveći rast zabeležiti u novim evropskim destinacijama (Mađarska, Rumunija, Slovačka) što će uključiti i Srbiju. Ovaj proizvod se bazira pre svega na strateškom potencijalu Dunava, koji predstavlja vodeću rečnu „cruising" destinaciju.[257][258]
- **Događaji (Events)** predstavljaju turistički proizvod koji promoviše određenu destinaciju zbog određenog događaja. Da bi ovakav proizvod postao deo turističke ponude neke destinacije, mora da privuče učesnike odnosno posmatrače van okvira lokalne zajednice. U Srbiji ima nekoliko već poznatih i tradicionalnih međunarodnih događaja i manifestacija o čemu je već bilo reči.
- **Ruralni turizam** je proizvod velikog potencijala. Prema Strategiji, ovaj proizvod treba razvijati u Vojvodini, jugozapadnoj i jugoistočnoj Srbiji.[259] Ovaj proizvod se postepeno razvija u Srbiji i u zavisnosti od dela zemlje formiraju se različite ponude za goste. U Zapadnoj Srbiji ponuda se formira na bazi smeštaja u starim srpskim kućama a u Vojvodini na bazi salaša i obično se vezuje za određene aktivnosti.[260]

---

[253] *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi fazni izveštaj Plan Konkutrentnosti*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 66

[254] Pojedini autori smatraju da će ovaj proizvod gubiti na značaju usled razvoja novih komunikacionih i informacionih tehnologija (video ili kopjuterska konferencija) dok nasuprot ovakvom stavu, postoji mišljenje po kome razvoj tehnologije ne može za[illegible]i individualni i socijalni kontakt. Odgovor na ovakve dileme svakako će dati vreme (Swarbrooke and Horner S, *Business Travel and Tourism*, Butterworth, Heineman[illegible]001, str. 20)

[255] *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi fazni izveštaj Plan Konkutrentnosti*, Horwath Consulting Zagreb i [illegible]omski fakultet, Beograd, 2006, str. 81

[256] *Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 77

[257] *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi fazni izveštaj Plan Konkutrentnosti*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski [illegible]kultet, Beograd, 2006, str. 72

[258] Poslednjih [illegible]odina Beograd posećuje više od 400 brodova sa oko 50.000 turista godišnje. (Luka Beograd , [illegible]p://www.lukabeograd.com/PutnickoPristaniste/Turizam.html, datum pristupa 20.02.2015.)

[259] *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi fazni izveštaj Plan Konkutrentnosti*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 90

- **Specijalni interesi** su proizvod koji se vezuje ili za neku destinaciju ili za aktivnost kojom turista želi da se bavi. S obzirom da se ovaj proizvod pre svega bazira na prirodnim resursima, kojima Srbija obiluje, ima predispozicije za razvoj, posebno što ovaj vid turizma ne odlikuje velika tražnja i ne zahteva velika ulaganja. Ovaj proizvode se može vezati i za neke druge turističke proizvode, obogaćujući njihove sadržaje zbog čega su često prisutni u turističkim putovanjima.

Svi navedeni turistički proizvodi, izuzev proizvoda Ruralni turizam i Specijalni interesi, imaju veliki značaj a Srbiju imajući u vidu da ih odlikuje rastuću tražnja i značajna prosečna potrošnja po danu boravka.

2. Ostvareni rezultati turističkog prometa

U Srbiji je u periodu 2005-2014. godine evidentno masovnije učešće domaćih gostiju ali i njihov kontinuiran trend pada u strukturi ukupnih dolazaka i noćenja. Za razliku od domaćih, učešće stranih gostiju je daleko skromnije, sa kontinuiranim trendom rasta (izuzev u 2008. godini što se može objasniti negativnim delovanjem političkog faktora (jednostrano proglašenje nezavisnosti Kosova), što je dovelo do nemira na na teritoriji Srbije).

U 2005. godini, učešće stranih gostiju u ukupnim dolascima iznosilo 29,08% (578.272) da bi se u 2014. godini njihovo učešće u ukupnom broju dolazaka uvećalo na 46,92% (1.028.732). Posmatrano po broju noćenja, njihovo učešće u ukupnim noćenjima, u 2005. godini iznosilo je 18,52% (1.204.301) da bi u 2014. do 134 35,50% (2.161.054).[261]

U tabeli br. 1 (str. 75), prikazan je trend rasta u broju dolazaka i broju noćenja stranih turista za posmatrani period u odnosu na baznu 2005. godinu gde je indeks broja dolazaka stranih gostiju u 2014. iznosio 177,9 i broja noćenja 179,4. Dakle, broj dolazaka i noćenja stranih karakteriše kontinuirani trend rasta.

Zanimljivo je da u 2009. godini, godini svetske krize, u Srbiji gotovo da nije bilo smanjenja u broju međunarodnih dolazaka (645.022 u odnosu na 646.494 koliko je zabeleženo u 2008. godini) dok je broj noćenja stranih gostiju čak i povećan (1.469.102. u odnosu na 1.398.887 u 2008. godini), čemu je doprinelo održavanje Univerzijade u Beogradu.

Kad 277 reč o domaćim turistima, ne zalazeći u analizu uzroka, evidentan je trend smanjenja i u broju dolazaka i u broju noćenja. U 2005. godini, učešće domaćih turista u ukupnom broju dolazaka iznosilo je 70,91% (1.410.197) dok je u 2014. smanjeno na 53,07% 1163536).[262] Dakle, broj dolazaka domaćih gostiju je u odnosu na baznu 2005. godinu manji za 246.661. (indeks 82,05).

---

[260] Izgradnja etno sela kao što su na primer Sirogojno na Zlatiboru ili Drvengrad na Mokroj gori, zatim tipski salaši (salaši 84 i 137), brojna etno domaćinstva ili ribarska etno sela koja se planski grade na Drini, Savi, Dunavu, Moravi ukazuju na neke od sadržaja kojima se može jačati turistička ponuda u ruralnim 67 ručjima.

[261] Republički zavod za statistiku, http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/public/ReportView.aspx, datum pristupa 20.09.2015.

[262] Isto kaon 261,, datum pristupa 20.01.2015.

Tabela br.1 : Dolasci i noćenja turista u R. Srbiji - godišnji podaci
Indeksi (2005=100)

	Dolasci turista			Noćenja turista		
Godina	**Ukupno**	**Domaći**	**Strani**	**Ukupno**	**Domaći**	**Strani**
2005	100	100	100	100	100	100
2006	100,9	100,8	101.3	101,4	101.8	99,7
2007	116	114.2	120,4	112.8	110.5	122.5
2008	114	114,9	111,8	112.8	112.1	116.2
2009	101.5	97,4	111.5	104,0	100,0	122,0
2010	100.6	93,5	118.1	98.7	93.7	120.6
2011	104	92,5	132,1	102.2	94.5	136.4
2012	110,6	90,0	140,1	99.8	88.5	149.2
2013	110.3	90,1	159,4	101	86.5	165.1
2014	110,2	82,5	177,9	93,06	741	179,4

Izvor: Republički zavod za statistiku, generisani izveštaj, http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/public/ReportView.aspx, datum pristupa 01.10.2015.

Za razliku od ukupnog broja dolazaka, broj noćenja domaćih turista 2005. godine u ukupnom broju noćenja iznosilo je 81,47% (5.295.051) dok je u 2014. smanjen na 64,49% (3.925.221). Dakle, broj noćenja domaćih gostiju je u odnosu na baznu 2005. godinu manji za 1.369.830 (indeks 85,07).

Kada je reč o broju dolazaka i broju noćenja domaćih turista za posmatrani period, evidentan je trend pada u odnosu na baznu 2005. godinu (indeks broja dolazaka domaćih gostiju u 2014. iznosio 91,6 i broja noćenja 85,7).

Ukupna **dužina boravka domaćih i stranih gostiju** u Srbiji je kratka i u posmatranom periodu (tabela br. 2) beleži trend pada međutim, ako se odvojeno posmatra dužina boravka domaćih i stranih gostiju, evidentno je da je dužina boravka domaćih gostiju duža.

Tabela br. 2: Prosečna dužina boravka turista u Srbiji

	Ukupno	Domaći	Strani
2005	3,27	3,45	2,66
2006	3,39	3,79	2,17
2007	3,18	3,63	2,12
2008	3,24	3,66	2,16
2009	3,35	3,85	2,28
2010	3,21	3,76	2,13
2011	3,21	3,83	2,15
2012	3,12	3,69	2,22
2013	3,00	3,60	2,16
2014	2,77	3,37	2.1

Izvor: Republički zavod za statistiku, Odeljenje za diseminaciju i odnose sa javnošću

Prosečna dužina boravka domaćih gostiju je tokom posmatranog perioda bila iznad prosečne dužine boravka zabeležene u 2005. da bi u 2014. godini prvi put bila kraća u odnosu na dužinu boravka zabeleženu u 2005. godini (3,37 dana). Kada je reč o stranim gostima,

prosečna dužina njihovog boravka u Srbiji tokom posmatranog perioda bila kontinuirano kraća od dužine boravka domaćih gostiju.

3. Devizni prihodi od turizma

Devizni prihodi od turizma Srbije skromnog su obima u odnosu na razvijena i tradicionalno receptivna ali i emitivna tržišta u svetu (tabela br. 3). Sa izuzetkom 2008. godine kada je došlo do blagog povećanja priliva od turizma (640 mil EUR) međutim, njega je pratio i najveći deficit (205 mil EUR). Već u 2009. godini, turistički sektor u Srbiji suočen je sa efektima svetske krize što objašnjava niži nivo turističkog priliva ali i značajno smanjenog odliva deviznih sredstava. Ovakva tendencija nastavljena je i u 2010. godini kada se pojavila i pandemija novog gripa što je za turističku, nisko konkurentnu privredu Srbije imalo vidne negativne efekte kroz pad turističkog prometa i prihoda. U Srbiji se, kao u svetu, u 2011. godini pojavljuju znaci oporavka turističkog sektora i devizni priliv je dostigao 710 mil. EUR (991.660 mil USD). U ovoj godini smanjen je i deficit u odnosu na 2010. godinu, na šta je uticala privredna situacija u zemlji i pad životnog standarda. Međutim, iako je tokom 2012. devizni priliv blago povećan (za 9 mil EUR) došlo je i do blagog povećanja deficita (za 5 mil EUR). Najveći devizni priliv od turizma u posmatranom period ostvaren je u 2014. i dostigao je 863 mil EUR. Doduše, i devizni odliv je zabeležio najveće vrednosti u posmatranom periodu (889 mil EUR). Ipak, zahvaljujući znatnom deviznom prilivu, deficit je smanjen na 26 mil. EUR, što je najniži zabeleženi nivo u posmatranom periodu.

Tabela br. 3: Devizni priliv i odliv od turizma za period 2007-2014. (u mil. EUR)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Priliv	630	640	617	605	710	719	792	863
Odliv	759	845	686	724	791	805	841	889
Saldo	-129	-205	-69	-119	-81	-86	-49	-26

Izvor: Platni bilans Republike Srbije, 2007-2014, mil. EUR-preliminarni rezultati [263], http://www.nbs.rs/internet/latinica/80/platni_bilans.html, datum pristupa 10.08.2015.

4. Zakonodavni okvir

Za sagledavanje pravnog okvira za strana ulaganja u Srbiji potrebno je sagledati međunarodni okvir, koji sadrži međunarodne multilateralne sporazume nastale pod okriljem međunarodnih organizacija (UNCTAD, STO, Svetska banka), regionalne međunarodne sporazume (EU, OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development), bilateralne sporazume Srbije koji podstiču i štite ulaganja stranih investitora i nacionalno zakonodavstvo koje je, sa aspekta privlačenja stranih investicija, veoma kompleksno jer je u Srbiji, kao i u mnogim drugim zemljama, turistička politika u tesnoj vezi sa opštom politikom privlačenja investicija i obuhvata zakone i podzakonska akta iz različitih oblasti o stranim ulaganjima, osnivanju privrednih društava, spoljne trgovine, carine, zaštite životne sredine, prostornog planiranja, sticanja obrazovanja, znanja i veština u oblasti turističke privrede,

[263] Usled izrade sajta NBS, koja je u toku, podaci za period 2007-2013. u avgustu 2015. nisu bili dostupni u USD pa su u tabeli korišćeni podaci iz Platnog bilansa Republike Srbije, 2007-2014 iskazani u EUR.

finansija, poljoprivrede, telekomunikacija, transporta, radnog zakonodavstva,zdravstvene zaštite i dr.

4.1. Međunarodne aktivnosti od značaja za privlačenje SDI

Rast međunarodnog turizma kao i rastuća konkurencija između destinacija zahtevaju od Srbije spremnost za suočavanjem sa jakom konkurencijom gde je uloga države od vitalnog interesa za stvaranje ambijenta, privlačenje investicija i jačanje konkurentnosti turističke destinacije.

U ovom kontekstu, pomenućemo najpre očekivano članstvo Srbije u Svetskoj trgovinskoj organizacij čime se stranim investitorima uliva poverenje da država članica prihvata uslove multilateralnog trgovinskog sistema STO i stvara predvidivo poslovno okruženje uvođenjem pravila i discipline STO u domaći pravni sistem.

Srbija je dobila status kandidata u EU 2012. godine što za potencijalne investitore , sa aspekta pravne sigurnosti, ima velik značaj. Srbija je već tokom procesa pristupanja EU, otpočela aktivnosti na harmonizaciji propisa sa zakonodavstvom EU.

Za strane investitore poseban značaj imaju i bilateralni sporazumi o podsticanju i zaštiti investicija koje je Srbija potpisala sa drugim zemljama. Srbija, ima 50 potpisanih bilateralnih sporazuma ove vrste od čega je 39 na snazi.[264] Ovakvim sporazumima investitorima se garantuje potpuna primena STO principa (nacionalnog tretmana i MFN - principa najpovlašćenije nacije), garancija u slučaju eventualne naknade štete ukoliko nastanu rizici nekomercijalnog karaktera, zaštita da im imovina neće biti eksproprisana i međunarodna pravna zaštita u slučaju spora sa državom.

U posrednoj vezi sa bezbednošću ulaganja i privlačenju stranih investitora pomenućemo i interes stranih ulagača za poreski tretman svog ulaganja, imajući u vidu da dobit od ovakvih ulaganja podleže dvostrukom oporezivanju. Ovakvi ugovori su važan element ekonomske i poreske politike svake zemlje. Republika Srbija je potpisala 55 ugovora o izbegavanju dvostrukog oporezivanja.[265]

Za strane investitore, od posebnog značaja je i saradnja koju Srbija ostvaruje sa Međunarodnim monetarnim fondom (MMF) i Svetskom bankom koja predstavlja bankarsku grupu od četiri finansijske institucije: Međunarodne banke za obnovu i razvoj (IBRD), Međunarodnog udruženja za razvoj (IDA), Međunarodne finansijske korporacije (IFC) i Multilateralne agencije za garantovanje investicija (MIGA). Na kraju iako nije finansijska institucija, petom članicom bankarske grupe Svetske banke smatra se i Međunarodni centar za rešavanje investicionih sporova (ICSID) osnovan 2002. godine.[266]

Od posebnog značaja su i regionalne banke. Tako, na primer, Evropska investiciona banka obezbeđuje finansiranje regionalnog razvoja ne samo članica EU već i pridruženih

---

[264] Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, http://mtt.gov.rs/down...regled%20Zemalja.pdf, datum pristupa 16.04.2014.

[265] Ministarstvo finansija, http://www.mfin.gov.rs/pages/issue.php?&id=7063&change_lang=ls, datum pristupa 16.04.2014.

[266] Unković M, *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.348

zemalja (do 10%) dok Evropska banka za obnovu i razvoj finansira tranzicione procese ka tržišnoj privredi bivših socijalističkih zemalja.[267]

Na kraju, za investitore u oblasti turizma, značajan signal je i članstvo Srbije u Svetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO). Sa članstvom u ovoj organizaciji, državama je omogućena edukacija ljudskih resursa za potrebe turizma, obebeđivanje sredstava za realizaciju razvojnih projekata različitog obima, pomoć finansiranju i potrebnim aktivnostima za realizaciju razvojnih projekata različitog obima

Primer uključivanja UNWTO 85 azvoj turizma Srbije je zajednički program pet agencija Ujedinjenih nacija: UNWTO, Program za zaštitu životne sredine (UNEP), Program za razvoj (274 P), Organizacija za hranu i poljoprivredu (FAO) i Fond za decu (UNICEF). Zajednički program „Održivi turizam u 85 kciji ruralnog razvoja" u iznosu od 4 mil. USD obezbedila je Vlada Kraljevine Španije u saradnji sa Fondom za dostizanje milenijumskih ciljeva (MDG-F):[268]

Projekat je trajao od 153 mbra 2009. do decembra 2012. godine. Nacionalni partneri u ovom projektu bili su Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede i Turistička organizacija Srbije.

Ključni rezultati projekta su:[269]

- izrađen i uvojen Nacionalni master plan za razvoj ruralnog turizma,
- dodela 600.000 USD bespovratnih sredstava na konkursima za diversifikaciju ruralne ekonomije kroz turizam 2010. i 2011,
- izrađene mere za podršku razvoju ruralnog turizma i ekološke mere od značaja za očuvanje seoskog nasleđa,
- ojačanje kapaciteta preko 1000 preduzetnika u ruralnom turizmu kroz obuke u strateškom planiranju, upravljanju projektnim ciklusom, uspostavljanju lokalnih partnerstava i vođenju lokalnih grupa u cilju razvijanja kvalitetnih projekata i pomoći ruralnim zajednicama da koriste nacionalne i EU fondove,
- obuka pružaoca usluga u ruralnom turizmu iz oblasti modernizacije i uvođenja standarda sigurnosti i kvaliteta, marketinga, zaštite porekla i brendiranja hrane u proizvodnom lancu od njive do trpeze,
- Organizovanje međunarodnih konferencija "Turistički investicioni forum" (2011.) i „ Održivost ruralnog turizma put budućeg uspeha" (2012.) na kojima je dat podsticaj razvoju ruralnog turizma i predstavljene mogućnosti investiranja u turističke destinacije u Srbiji i regionu.

Navedene međunarodne aktivnosti i saradnja sa međunarodnim finansijskim institucijama, sa aspekta ekonomske politike, pružaju stranim investitorima verifikaciju investicionog ambijenta zemlje.

1

[267] Unković M, *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.381
[268] MDG Achievment Fund, Vlada Republike Srbije, Sustainable Tourism for Rural Development, 2010, str. 1
[269] MDG Achievment Fund, Zajednički program UN-a u Srbiji, UN Srbija, info materijal 2012, str.2

4.2. Nacionalno zakonodavstvo

Politika privlačenja investicija u turizmu ne može biti izolovana od šireg političkog okvira i šire ekonomske politike. **Zakonski osnov** za ulaganje stranih investitora u Srbiju i zam Srbije reguliše više zakona i podzakonskih akata od kojih ćemo pomenuti neke: Zakon o ulaganjima[270], Zakon o privrednim društvima[271]; Zakon o p u na dobit preduzeća[272], Zakon o spoljnotrgovinskom poslovanju[273]; Carinski zako Zakon o porezu na dobit pravnih lica[275], Zakon o Prostornom planu Republike Srbije[276]; Zakon o planiranju i izgradnji[277]; Zakon o zaštiti životne sredine[278]; Zakon o strateškoj proceni uticaja na životnu sredinu[279]; Zakon o radu[280]; Zakon o javno privatnom partnerstvu i koncesijama[281] i dr. Međutim, nakon usvajanja zakone često nisu donošena prateća podzakonska akta čime je smanjena efikasnost u njihovom sprovođenju.

U nedostatku sredstava za finansiranje i razvoj turističke ponude, **Zakon o javno privatnom partnerstvu i koncesijama bi mogao biti način za** izgradnju i revitalizaciju saobraćajne infrastrukture što bi omogućilo bržu i kvalitetniju dostupnost turističkih destinacija. Kroz model JPP pruža se mogućnost i izgradnje i poboljšanja komunalne infrastrukture kao i razvoja destinacijskog menadžmenta i marketinga u turizmu.

Model JPP koristile su mnoge zemlje za razvojne projekte. Država identifikuje potencijalnu lokaciju, finansira obezbeđivanje osnovne infrastrukture a potom traži partnerstvo sa investitorima. Međutim, neke inicijative i motivi u modelu JPP bili su predmet kritika, s obzirom da je u projektu potrebno pomiriti interese privatnog sektora, koji je zasnovan na profitu i maksimiziranju dobiti, sa ciljevima kojima se rukovodi vlada, kao što su smanjenje siromaštva i održivi razvoj. Takođe, navodi se mogućnost da javni fondovi mogu biti zloupotrebljeni za subvencionisanje privatnih interesa, da JPP mogu dovesti do preferencijalnog tretmana nekih preduzeća, što bi se odrazilo na normalne uslove poslovanja, ali i da mogu dovesti, posebno u vrlo osetljivim oblastima osnovnih usluga i infrastrukture kao što su energetika, vodosnabdevanje, zdravstvo, do prodaje ovih javnih usluga po tržišnim cenama, što narušava interese građana sa malim ili nedovoljnim prihodima.[282]

---

[270] „Sl. Glasnik RS" 89/2015

[271] „ Glasnik RS" 36/2011,99/2011, 83/2014-dr. zakon i 5/2015

[272] „Sl. glasnik RS", br. 25/2001, 8 02, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012 i 47/2013, 68/14 – akon, 142/14, 91/2015 - autentično tumačenje i 112/2015

[273] „Sl. Glasnik RS" 88/2011 - dr. zakon, 88/2011 i 89/2015 - dr. zakon

[274] „ Glasnik RS" 18/2010, 111/2012 i 29/2015

[275] „Sl. glasnik RS", br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004,18/2010, 101/2011, 119/12, 47/13, 108/13, 68/14 - dr. zakon, 142/14

[276] „ Glasnik RS" 88/2010

[277] „Sl. Glasnik RS" br. 72/2009, 81/2009 , 64/2010 - odluka US, 24/2011, 121/2012, 42/2013 - odluka US, 50/2013 - odluka US, 98/2013 - US, 132/2014 i 145/2014

[278] „Sl. Glasnik RS" 135/2004, 36/2009 i 72/2009-dr.zakon i 43/2011- odluka US

[279] „ asnik RS" br. 135/2004 i 88/2010

[280] „Sl. glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014

[281] „ Glasnik RS", br. 88/2011

[282] Bogdanov N, Zečević B,Versaci A, Rehač J, *Javno privatno partnerstvo u ruralnom razvoju*, ISBN 9788677281670, UNDP, Beograd, str. 14

Iako je ovaj zakon donet u 2011. godini, Srbija do sada nije realizovala nijedan projekat u celini po ovom modelu. Stoga, može se reći da je ovakav model tek u začetku uspostavljanja političkog, pravnog i administrativnog okvira koj omogućio razvoj JPP.[283]

Od značaja za privčlačenje stranih invest a su i „Uredba o uslovima i načinu privlačenja stranih direktnih investicija"[284] i od „Uredba o uslovima i načinu pod kojima lokalna samouprava može da otuđi ili da u zakup građevinsko zemljište po ceni, manjoj od tržišne cene, odnosno zakupnine ili bez naknade"[285].

Kada je reč o planiranju zvoju turizma, ove odredbe definiše **Zakon o turizmu**[286] Prema članu 4. ovog Zakona, planiranje i razvoj turizma obuhvata „integralno planiranje razvoja turizma i pratećih delatnosti; proglašenje i održivo korišćenje turističkog prostora; poslove od posebnog značaja za razvoj turizma; kategorizaciju turističkog mesta i sprovođenje podsticajnih mera za razvoj turizma."[287]

Sva planska okumenta definisana Zakonom (strategijski master planovi, marketing planovi, programi razvoja turističkih proizvoda, razvoja turizma kao i program promotivnih aktivnosti) moraju biti usaglašena sa Strategijom razvoja turizma kao osnovnim planskim dokumentom koji sadrži kriterijume i prioritete koje treba razvijati. Strategiju razvoja turizma donosi Vlada na predlog nadležnog Ministarstva za period od deset godina. Realizuje se kroz planska dokumenta derfinisana Zakonom.

Strategija razvoja turizma Republike Srbije doneta je 2005. godine za period 2005-2015. godine. U skladu sa Strategijom, urađeni su master planovi: Kopaonik; Golija; Stig i Kučajske planine, Beljanica; Palić; Gornje i donje podunavlje; Put rimskih careva; Sokobanja; Stara planina; Tara; Vlasina; Zlatibor i Zlatar; Novo Mileševo; Bač, Bački Petrovac, Bačka Palanka; Besna Kobila i Sremski Karlovci.[288] Donošenjem Strategije razvoja turizma definisano je mesto turizma u razvojnom programu zemlje što predstavlja još jedan važan signal za privlačenje SDI u sektor turizma.

5. Institucionalni okvir

Prema Zakonu o ministarstvima Republike Srbije iz 2014. godine, kjučni državni organ koji se bavi razvojem turizma je **Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacja**.

Već je pomenuto u prethodnom poglavlju, da je Vlada Republike Srbije, na osnovu predloga usvojene Strategije razvoja turizma 2005-2015. i u skladu sa Zakonom o turizmu, u 2009. godini osnovala Nacionalnu turističku razvojnu korporaciju za obavljanje poslova od posebnog značaja za razvoj turizma. Međutim, polazeći od kriterijuma ekonomske opravdanosti, a u cilju stvaranja preduslova za ostvarivanje znatnih ušteda u budžetu, predloženo je ukidanje ove agencije, što je Vlada usvojila 2012. godine.

---

[283] Ilić S, Pašić V, *Perspektiva javno privatnog partnerstva u Srbiji*, VIII Skup privrednika i naučnika, Beograd, 2 l, str. 509

[284] „Sl. glasnik RS", br. 28/2015

[285] „Sl. glasnik RS", 1/2015

[286] „Sl. glasnik RS" br. 36/2009, 88/2010, 99/2011- dr. zakon, 93/2012 i 84/2015

[287] *Zakon o turizmu*, član 4 ("Sl. glasnik RS", br. 36/2 8/2010 i 99/2011- dr. zakon, 93/2012 i 84/2015.)

[288] Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/master-planovi/, datum pristupa 08.01.2016.

Ovim zakonom predviđeno je da se poslovi iz nadležnosti Agencije[289] povere postojećim pravnim licima koja ispunjavaju uslove za obavljanje aktivnosti: pružanje informacija potencijalnim investitorima o poslovnoj odnosno investicionoj klimi, olakšicama koje se daju investitorima, istraživanjima tržišta i analizama, brownfield i greenfield investicionim lokacijama i nekretninama, pružanjem pomoći u pronalaženju adekvatnih lokacija za investitore i pregovaranju na lokalnom nivou uključujući i pravno-konsultantsku pomoć u osnivanju kompanije.

Prema svetskoj praksi, najčešće zastupljeni modeli organizacionih jedinica za podsticanje investicija pojavljuju kao:[290]

- sastavni deo nadležnog ministarstva,
- sastavni deo kabineta predsednika države ili vlade,
- posebno ministarstvo ili
- autonomna agencija čiji je predsedavajući odgovaran ministru.

31

U Srbiji je 2001. godine osnovana Agenciju za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) sa zadatkom da promoviše ulaganja u Srbiju i pruža zainteresovanim investitorima pomoć u otpočinjanju ili proširivanju postojećih aktivnosti. Pored aktivnosti u vezi sa privlačenjem stranih investitora, aktivnosti SIEPE su bile usmerene i na pružanje pomoći preduzećima u plasmanu proizvoda na inostrana tržišta.

S obzirom da veliki broj zemalja ima jednu agenciju za podsticanje investicija, uključujući i one u sektor turizma, jedan od potencijalnih modela za podsticanje investicija u turizmu mogao se prepoznati u nadležnosti ove Agencije. Međutim, stupanjem na snagu Zakona o ulaganjima 04. novembra 2015. godine, ova agencija je prestala je da postoji Agencija.

Prema Zakonu o ulaganju, za obavljanje „razvojnih, stručnih i operativnih poslova podsticanja i realizacije direktnih ulaganja, promocije i povećanja izvoza, razvoja i unapređenja konkurentnosti privrednih subjekata, ugleda i razvoja Republike Srbije u oblasti privrede i regionalnog razvoja" osniva se Razvojna agencija Srbije.[291]

Iako međunarodna trgovina i investicije zahtevaju zajedničku ekspertizu u nekim oblastima, poput marketinga i poznavanja stranih tržišta, u pitanju su dve različite aktivnosti. Podsticanje međunarodne trgovine, odnosno izvoza, pomaže domaćim preduzećima da pronađu strana tržišta za plasman svojih proizvoda dok podsticanje stranih investicija zahteva aktivnosti na privlačenju stranih firmi na domaće tržište zbog čega promoteri investicija i promoteri međunarodne trgovine pristupaju istoj kompaniji na različite načine. Ipak, stoji činjenica da je sa aspekta ograničenih budžetskih sredstava, postajanje objedinjenih aktivnosti u jednoj agenciji za mnoge zemlje jeftinije.[292]

Kada je reč o promociji na nivou turističkih destinacija, prema Zakonu o turizmu, ove aktivnosti su u nadležnosti **Turističke organizacije Srbije (TOS), turističke**

[289] Nacionalna turistička razvojna korporacija, http://www.razvojturizma.rs/article.php?id=10, datum pristupa 103 2012. (sajt je ukinut sa ukidanjem Agencije)

[290] World Bank Group (US), https://www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation-toolkit/upload/Serbian-version.pdf, Vodič za podršku stranih investicija, datum pristupa 20.01.2015.

[291] 103 ao 290, član 27

[292] World Bank Group (US), https://www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation-toolkit/upload/Serbian-version.pdf, Vodič za podršku stranih investicija, datum pristupa 20.01.2015.

organizacije autonomne pokrajine i turističke organizacije lokalne samouprave. Imajući u vidu njihove nadležnosti, one predstavljaju klasičan vid destinacijske marketing organizacije za zadatkom promocije na domaćem i međunarodnom tržištu iako se, mimo definicije u Zakonu, može pomenuti i uloga u razvoju turističkog proizvoda.[293]

6. Makroekonomski parametri

Investitorima je veoma značajna stabilnost i predvidljivost poslovanja u dužem vremenskom periodu. Rukovodeći se ekonomskom koristi, oni će se lakše opredeljivati za lokacije sa manjim poslovnim rizikom kako bi obezbedili veću profitabilnost i konkurentnost svoje kompanije.

Nakon godina izolacije, uslovi za privlačenje stranih investitora u Srbiji su se znatno poboljšali sa započetim političkim i ekonomskim reformama, što je dovelo do snažnog privrednog rasta koji je beležen do 2008. godine. BDP Srbije je u toj godini gotovo udvostručen u odnosu na 2003, kada su se osetili prvi efekti preduzetih reformi. (zabeleženi BDP u 2001. godini iznosio je 13,805.5 mil EUR[294]). Međutim, nakon 2008. godine, i u privredi Srbije osetile su se posledice svetske krize. Tokom posmatranog perioda, visina stranih direktnih investicija u BDP je varirala. Njihovo najveće učešće u stvaranju BDP zabeleženo je 2006. godine, kada je izvršena privatizacija Telekoma, i iznosilo je 3.322,6 mil. EUR. Međutim, od 2007. godine, strane investicije beleže kontinuirani pad učešća u BDP, što se može objasniti posledicom opterećenosti ambijenta ka rešavanju političkih problema i inflacije kao i dodatnim intenziviranjem svetske ekonomske i finansijske krize od 2008. godine. Nivo SDI je u 2012. zabeležio svoj minimum u posmatranom periodu i iznosio 669,2 mil EUR[295]

U tabeli br. 4 (str. 83), radi ilustracije, dat je pregled ključnih makroekonomskih faktora koji su karakterisali Srbiju u periodu 2003-2014. godine bez posebne analize uzroka njihovog nastanka.

U Srbiji je značajno i prisustvo sive ekonomije. U odnosu na prosek zemalja Centralne i Istočne Evrope, siva ekonomija u Srbiji je 15% što upućuje na zaključak da bi se sa suzbijanjem sive ekonomije mogli povećati dodatni javni prihodi na 0,8-1,1% BDP u periodu od 3 godine odnosno oko 2% BDP u periodu od za pet od sedam godina.[296]

Pored navednih indikatora Srbiju odlikuje i naglašena spoljna makroekonomska neravnoteža (visok platni deficit) i nepostojanje konvertibilnosti nacionalne valute. Da bi se stranim investitorima ulilo poverenje da je tržište bilo koje zemlje pa i Srbije, interesantno za ulaganja, nepohodno je i da se radi i na poboljšanju kreditnog rejtinga zemlje kako bi krediti međunarodnih finansijskih institucija bili dostupniji i povoljniji.

---

[293] Popesku J, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 298

[294] Ministarstvo finansija, Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, ažurirano 17.12.2014, http://www.mfin.gov.rs/pages/article.php?id=7161, datum pristupa 20.01.2015,

[295] Isto kao 294, datum pristupa 20.01.2015.

[296] *Siva ekonomija u Srbiji, Novi nalazi i preporuke za reforme*, USAID Srbija, Fondacija za ekonomske nauke, 2013, str.7, http://www.fren.org.rs/sites/default/files/articles/attachments/siva-ekonomija-u-srbiji-studija.pdf

Tabela br. 4: Kretanje ključnih makroekonomskih pokazatelja u Srbiji, 2003-2014.

Godina	BDP/ mil. EUR	BDP per capita /mil. EUR	BDP, realni rast, %	SDI, neto, mil. EUR	Stopa nezaposlenosti, MOR
2003	18.738,0	2.504,9	4,4	1.194,5	-
2004	19.966,6	2.675,4	9,0	773,8	18,5
2005	21.103,3	2.836,2	5,5	1.250,4	20,8
2006	24.434,6	3.296,8	4,9	3.322,6	20,9
2007	29.451,6	3.989,8	5,9	1.820,8	18,1
2008	33.704,5	4.585,5	5,4	1.824,4	13,6
2009	30.654,7	4.187,3	-3,1	1.372,5	16,1
2010	29.766,3	4.082,4	0,6	860,1	19,2
2011	33.423,8	4.620,4	1,4	1.826,9	23
2012	31.683,1	4.401,0	-1,0	669,2	23,9
2013	34.263,0	4.783	2,6	1.228,8	22,1
2014	33.059,1	-	-1,8	1236.3	18.0

Izvor: Ministarstvo finansija, Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, ažurirano 21.05.2015, http://www.mfin.gov.rs/pages/article.php?id=7161,datum pristupa 07.08.2015.

7. Faktori koji uslovljavaju privlačenje stranih investicija u turizam Srbije

U cilju sagledavanja atraktivnosti Srbije za privlačenje stranih investicija u sektor turizma, istovremeno uvažavajući njene specifičnosti nastale usled godina izolacije koje su uticale na njeno opšte privredno zaostajanje, dugogodišnje ekonomske krize, kontinuiranog nedostatka sredstava za razvoj i sprovođenje dugoročnih planova, sagledaćemo neke od prioritetnih faktora o kojima je već bilo reči u II poglavlju, koji su od značaja za strane investitore i mogu uticati na njihovu odluku o ulaganju.

7.1. Infrastruktura za potrebe razvoja turizma

Jedan od najvećih nedostataka u prilagođavanju Srbije izazovima savremenog turizma svakako je sporiji razvoj **saobraćajne infrastrukture** koja direktno utiče kako na razvoj tranzitnog turizma tako i ostalih glavnih turističkih proizvoda Srbije.

Usled nedovoljnog investiranja u izgradnju nove i održavanje postojeće saobraćajne mreže u proteklom periodu, saobraćajna infrastruktura Srbije nije zadovoljavajućeg kvaliteta. U Srbiji je 32 % puteva prvog i drugog reda građeno pre više od 20 godina dok je samo 14 % urađeno u proteklih 10 godina. Putnu mrežu Srbije čini 669 km auto – puteva, 4.109 km državnih puteva I B reda, 7.057 km državnih putevi II A reda i 3.182 državnih puteva II B reda.[297] Izgradnja puteva se odvijala sporo. U periodu od 2004. do 2013. godišnji prosek novoizgrađenih puteva bio je 15 km. Situacija se poboljšala u 2014. kada je izgrađeno 60 km da bi u 2015. bilo završeno 150 km.[298]

[297] Javno preduzeće „Putevi Srbije", http://www.putevi-srbije.rs/index.php/o-nama/putna-mre%C5%BEa, datum pristupa 09.01.2016.

[298] Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture, http://www.mgsi.gov.rs/, datum pristupa 09.01.2016.

U Srbiji postoje četiri **aerodroma** koji se mogu koristiti u komercijalne svrhe: Beograd, Niš, Vršac i aerodrom „Lađevci" u Kraljevu, koji je u fazi rekonstrukcije nakon koje bi trebalo da bude korišćen u komercijalne svrhe. Najveći aerodrom u Srbiji je aerodrom „Nikola Tesla" u Beogradu i zajedno sa aerodromom „Konstantin Veliki" u Nišu su jedina dva međunarodna aerodroma u zemlji.[299] Tokom 2015. godine, aerodrom „Nikola Tesla" je zabeležio 4.776.110 putnika (indeks 103 u odnosu na 2014. godinu)[300]

Generalnim master planom saobraćaja u Srbiji predviđen je i razvoj sekundarne aerodromske mreže za regionalni saobraćaj u Srbiji. Prema podacima Direktorata civilnog vazduhoplovstva u Srbiji postoje 22 sertifikovana aerodroma. Nekoliko vojnih aerodroma takođe imaju neiskorišćen potencijal za dalji razvoj mreže u svojstvu civilnih aerodroma, ili u svojstvu kombinovanih civilno-vojnih aerodroma.[301]

Srbija raspolaže i tercijalnom mrežom aerodroma, koji se koriste za sportsko i amatersko letenje a predstavljaju vredne infrastrukturne objekte i osnov za razvoj buduće poslovne aktivnosti i turizma kao što su aerodromi „Čenej" Novi Sad, „Ečka", Zrenjanin, Aerodrom „Divci", Valjevo i dr.[302]

Železnička infrastruktura Srbije je u zapuštenom stanju. Prosečna brzina vozova u Srbiji je 42 km/h, a na samo 3,2% linija brzina vozova premašuje 100 km/h. Na približno 50% železničke mreže maksimalna dozvoljena brina je do 60 km/h, a na pojedinim prugama je ograničena na 20 km/h.[303] Dodatni problem železničkog saobraćaja je i nedostatak savremenog voznog parka.[304]

Plovni putevi i luke u Srbiji su nedovoljno iskorišćeni dok njihova izgradnja zahteva znatna finansijska sredstva. Procenjuje se da je za njihovu rekonstrukciju i modernizaciju potrebno investirati 300 mil. EUR dok je za održavanje tokom godine potrebno obezbediti 3 mil. EUR.[305] Za Srbiju je od posebnog značaja Dunav kao panevropski Koridor VII koji koji pruža mogućnosti ne samo za ekonomičniji robni transport već i za razvoj turizma.[306]

Važan preduslov za razvoj turizma je i **komunalna infrastruktura**. Prema Predlogu strategije restrukturiranja Javnih komunalnih preduzeća (JKP) koji je donet 2010. godine, definisani su osnovni problemi sa kojima se susreću JKP: nedostatak sredstava nastao usled i lošeg koeficijenta naplate usluga, nedovoljna sredstva za finansiranje kapitalnih investicija, nedostatak kapitalnih investicija u prethodnim godinama.[307] Ipak, u proteklom periodu bilo je određenog napredka. Kada je u pitanju upravljanje otpadom, kao prioritetno pitanje za zaštitu

---

[299] Bela knjiga 2015, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, Beograd, 2015, str. 19

[300] Aerodrom Nikola Tesla, Statistika za 2015. godinu, http://www.beg.aero/lat/strana/11161/statistika, datum pristupa 09.01.2016.

[301] Bela knjiga 2015, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, Beograd, 2015 str. 19

[302] *Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj-Anex IV*, Program Evropske unije za region Balkana, realizacija: Delegacija EK, Beograd, 2009, str. 14

[303] Bela knjiga 2015, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, str. 18

[304] *Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj-Anex II*, Program Evropske unije za region Balkana, realizacija: Delegacija EK, Beograd, 2009, str.8,9

[305] Bela knjiga 2015, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, str. 16, 17

[306] *Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj-Anex III-a*, Program Evropske unije za region Balkana, realizacija: Delegacija EK, Beograd, 2009, str. 35

[307] Predlog strategije restrukturiranja javnih komunalnih preduzeća u Republici Srbiji, 2011, http://www.misp-serbia.rs/wp-content/uploads/2010/05/Strategija-restrukturiranja-JKP-Predlog.pdf, datum pristupa 10.01.2016.

okoline, izgrađeno je 6 sanitarnih deponija: Kikindi, Užicu, Leskovcu, Lapovu, Jagodini i Pirotu. U procesu realizacije su deponije u Pančevu, Sremskoj Mitrovici, Vršcu, Indiji, Subotici i Zrenjaninu. Kada je reč o Beogradu, Novom Sadu, Kruševcu i Vranju, upravljanje otpadom finansirala je EU.[308] Kada je reč o vodosnabdevanju, za vodovodni sistem, brane i objekte potrebno je uložiti oko sedam mld. EUR u narednih dvadeset godina.[309]

Kada je reč o **smeštajnim kapacitetima**, kao osnovnom pokazatelju mogućnosti ostvarenja noćenja turista, nasleđeno stanje nakon godina izolacije je dosta izmenjeno. Najveći rast broja soba i ležajeva zabeležen je u 2007. godini. (lančani indeks 121,17 i 127,21) dok je u 2012, 2013. i 2014. godini i broj soba i broj ležajeva beležio pad jer određen broj objekata nije radio (tabela br. 5).[310]

Tabela br. 5: Pregled smeštajnih kapaciteta od 2005. do 2014.godine

-stanje 31.avgust

Godina	Broj soba	Lančani indeks	Broj ležajeva	Lančani indeks
2005	36644	-	86731	-
2006	37145	101,36	88598	102,15
2007	45009	121,17	112708	127,21
2008	46349	102,98	116182	103,08
2009	45356	97,85	112815	97,10
2010	48041	105,91	119427	105,86
2011	50755	105,65	127664	106,90
2012	46020	90,67	113385	88,82
2013	43657	94,86	107256	94,59
2014	43603	99,87	102940	95,97

Izvor: Republički zavod za stat 297 Republike Srbije, Statistički godišnjak Republike Srbije za 2010, str. 339, Statistički godišnjak Republike, Srbije za 2011, str. 326, Statistički godišnjak Republike Srbije za 2014, str. 352, Statistički godišnjak Republike, Srbije za 2015, str. 352[311]

U tabeli br. 6 (str. 86) prikazana je struktura hotelskih kapaciteta u Srbiji tokom perioda 2010-2014. godine.

U posmatranom periodu 2010-2014, evidentan je kontinuirani rast broja hotela. U poređenju sa 2010. godinom, otvoren je 71 novi hotel od kojih su 42 hotela sa četiri zvezdice i 22 hotela sa tri zvezdice. Dakle, prikazani podaci ukazuju da se struktura hotelskih kapaciteta menja. Najveće učešće hotela sada čine hoteli sa tri i četiri zvezdice. Međutim, potreba za hotelima visoke kategorije sa četiri i pet zvezdica i dalje postoji.

[308] Finansiranje u oblasti životne sredine, PKS komunalneinfo, 2014, http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/1_PKS_KOMUNALNEinfo-mart2014.pdf, datum pristupa 10.01.2015.

[309] Snabdevanje vodom u Srbiji, Okrugli sto, PKS, 2014, http://www.udruzenjevodovoda.org/ водоснабдевању-потребна-велика-улаг/, datum pristupa 10.01.2016.

[310] „Podaci o smeštajnim kapacitetima objekata publikuju se kao broj soba i broj ležajeva sa stanjem 31. avgusta, odnosno poslednjeg dana rada celog objekta u avgustu" - Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Statističkigodišnjak Republike Srbije za 2010, str. 332

[311] Za 2014. godinu, sopstveni obračun lančanih indeksa

Tabela br. 6: Učešće hotela prema kategorizaciji u strukturi hotelskih kapaciteta

Godina	Broj hotela i njihovo učešće prema kategorizaciji					Ukupno
	5*	4*	3*	2*	1*	
2010	9 3,6%	45 18%	88 35,2%	83 33,2%	24 9,6%	249 100%
2011	10 3,9%	48 18,5%	88 33,6%	88 34,3%	26 9,6%	260 100%
2012	11 3,7%	66 22%	95 32,3%	94 33,2%	23 9%	289 100%
2013	10 3,4%	71 24,2%	90 30,7%	98 33,4%	24 8,2%	293 100%
2014	10 3,1%	87 27,2%	110 34,4%	91 28,4%	22 6,9%	320 100%

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija: http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/, datum pristupa 27.01.2015.

Radi sagledavanja strukture kategorisanih hotelskih kapaciteta, u tabeli br. 7 prikazan je uporedni pregled hotelskih kapaciteta po vrstama objekata za period 2010-2014.

Tabela br. 7: Uporedni pregled kategorisanih hotelskih kapaciteta 2010 - 2014.

Vrsta objekata	2010	2011	2012	2013	2014	Indeks 14/10	Indeks 14/13
Hotel	207	211	223	219	226	109	103
Garni hotel	43	48	66	74	94	219	127
Apart	1	3	8	8	8	800	100
Uku hoteli	251	262	297	301	328	118	109

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija: http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/, datum pristupa 27.01.2015.

Najveći porast tokom posmatranog perioda beleže garni hoteli. Od 2010. godine njihov broj je vise nego udvostručen. Naime, u poređenju sa 2010. izgrađen je 51 garni hotel (indeks 14/10 - 217). U odnosu na indeks ukupnog broja hotela za 2014/2013 (109), garni hoteli i 2014. godini beleže najveći rast. U 2014. izgrađeno je 20 novih garni hotela i u poređenju sa 2010. godinom, kada je njihovo učešće u ukupnom broju kategorisanih hotelskih kapaciteta iznosilo 17,3%, u 2014. uvećano je na 28,65% (za 51 hotel).

7.2. Zemljišna politika

Zemljišna politika je takođe od izuzetne važnosti za strane investitore. Prioritetne zone za razvoj turizma moraju biti definisane, dostupne, osposobljene za turističku izgradnju i oslobođene od administrativnih prepreka koje bi mogle blokirati investitore u ulaganjima.

U Srbiji su se investitori često suočavali sa nedovoljnom ponudom građevnskog zemljišta koje je privedeno nameni kao i problemom oko njegovog imovinsko pravnog statusa, cene i opremljenosti.

Građevinsko zemljište je 2009. godine bilo u vlasništvu države. Donošenjem Zakona o planiranju i izgradnji predviđena je njegova privatizacija kroz postupak konverzije. Postupak konverzije odvijao se izuzetno sporo da bi 2013. godine, Ustavni sud Srbije, zabranio primenu odredaba Zakona koje uređuju konverziju uz naknadu, naglašavajući problem u načinu njenog određivanja naknade za konverziju. Dosta nekretnina koje su u vlasništvu gradova izdaju se po postojećim tržišnim uslovima.[312]

Postupak izdavanja građevinskih dozvola trajao je veoma dugo, bio je opterećen birokratskim procedurama i netransparentan. Razlozi se jednim delom mogu objasniti nepostojanjem urbanističkih planova što za veći deo građevinskog zemljišta i pratećih građevinskih dozvola. U postupku izgradnje, u 18 n je i veliki problem u neadekvatnoj infrastrukturi i administrativnim procedurama u javnim komunalnim preduzećima koja učestvuju u pomenutom postupku.[313]

Postupak izdavanja dozvola pratio je i problem što se pravo vlasništva na zemljištu moralo steći pre pod 40 enja zahteva za dobijanje lokacijske dozvole, koja je prethodila građevinskoj dozvoli. Izmenama Zakona o planiranju i izgrad 234 2012. godine omogućeno je dobijanje građevinske dozvole na osnovu prava korišćenja u roku od godinu dana od dana usvajanja, iako su izmene Zakona bile selektivne i obuhvatile su samo grupu investitora i njihove pravne sledbenike na koje se odnosila primena odredbi zakona koje uređuju privatizaciju, stečajni i izvršni postupak. Za veći priliv investicija u zemlju, bilo je neophodno pojednostavljivanje procedura izdavanja dozvola, smanjivanje početnih troškova kao što su naknada za uređenje građevinskog zemljišta i drugi operativni troškovi u vezi sa izgradnjom.[314]

Krajem 2014. godine, izmenjen je Zakon o planiranju i izgradnji i prvi put je uvedena „objedinjena procedura" za pribavljanje potrebne dokumantacije za izgradnju, po principu jednošalterskog sistema.[315] Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture osnovalo je kontakt-centar radi unapređenja primene Zakona o planiranju i izgradnji i uspostavilo specijalni veb 271 http://gradjevinskedozvole.rs/ kako bi da omogućlo brz pristup svim informacijama od značaja za primenu ovog zakona.

7.3. Ljudski resursi i obrazovanje

Turizam kao radno intenzivna delatnost može da absorbuje, direktno i indirektno, značajan broj radno sposobnog stanovništva. U ovom sektoru postoji potreba za različitom kvalifikacionom strukturom stanovništva koja, zbog specifičnosti turizma i potrebama za različitim vrstama zanimanja treba da je obučena u skladu sa turističkom tražnjom.

1

[312] Bela knjiga 2013, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, Beograd, 2013, str. 25, 26

[313] Bela knjiga 2012, *Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, Beograd, 2012, str. 22

[314] Bela knjiga 2013, Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji, Foreign Investor Council, Beograd, str. 25, 26, 30

[315] Isto kao 314, str. 36

Raspoloživost kvalifikovane i obučene radne snage je važan preduslov za potencijalne investitore jer razvoj ljudskog kapitala direktno utiče na njihov dolazak i napredak zemlje i predstavlja ključnu komponentu ekonomske konkurentnosti.

Stoga, svaka zemlja koja želi da privuče strane investitore treba da promoviše razvoj ljudskih resursa jer samo na takav način se mogu rešiti razlike u obrazovanju i potrebama koje imaju poslodavci, dok će Srbija biti atraktivnija lokacija za ulaganja.[316]

U Srbiji je prisutna visoka stopa nezaposlenosti (tabela br. 4, str. 121- IV deo rada),: „Benčmarking faktora privlačenja stranih investicija odabranih konkurentskih zemalja") i turizam, bez obzira na svoj karakter radno intenzivne grane, ima skromno učešće u ukupnoj zaposlenosti, što govori o potencijalima koji se pružaju njegovim razvojem. U 2012. godini, turizam je generisao 24.500 radnih mesta (1,5% od ukupne zaposlenosti). Ukoliko se posmatra učešće drugih delatnosti koje podržavaju sektor turizma, učešće zaposlenosti iznosilo je 88.500 (5,3% učešća u ukupnoj zaposlenosti).[317]

Za potrebe obrazovanja u turizmu, u Srbiji postoji nekoliko fakulteta i viših strukovnih škola. Lista obuhvata osam državnih i privatnih fakulteta koji imaju osnovne studije iz oblasti turizma, šest za specijalističke master studije i tri za doktorske studije. Problematika turizma sa programom osnovnih i specijalističkih master i doktorskih studija izučava se na Geografskom fakultetu, Univerziteta u Beogradu, Prirodno - matematičkom fakultetu, Univerziteta u Novom Sadu; na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerziteta Singidunum u Beogradu i na Fakultetu za sport i turizam (TIMS), Univerziteta Educons iz Sremske Kamenice.[318]

U prilogu 1 (str. 188) prikazana je lista akreditovanih studijskih programa za potrebe obrazovanja u oblasti turizma koju je izdala Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta 2014. godine.

U edukaciji ljudskih resursa u turizmu značajan doprinos pruža i Nacionalna asocijacija turističkih agencija - YUTA, osnovana 1954. godine, koja je 2009. godine otvorila Razvojno Edukativni Centar YUTA – „YUTA REC" koji realizuje pripremu za polaganje stručnog ispita za turističkog animatora, turističkog pratioca, turističkog vodiča i edukuje kadrove za potrebe turističkih agencija.[319]

Na kraju, pomenućemo i Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede u Beogradu - Hores, članicu YUTE, koje, u okviru poslovne jedinice „Akademije Hores", na zahtev članica, organizuje programe obuke za usavršavanje stalno zaposlenih. Akademija Hores organizuje obuke za zanimanja iz oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva.[320]

Na kraju, pomenućemo i Program razvoja privatnog sektora u jugozapadnoj Srbiji. Program je finansiran od strane Švajcarske Vlade i sprovodi ga Regionalna razvojna agencija Zlatibor u šest lokalnih samouprava. U okviru ovog programa, a u skladu sa rezultatima

---

[316] Bela knjiga 2013, Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji, Foreign Investor Council, Beograd,

[317] World Travel &Tourism Council,, Travel and Tourism, Economic Impact 2013, Serbia, London, 2015, str. 4

[318] Vodič kroz akreditovane studijske programe na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta, Beograd, 2014.

[319] Nacionalna asocijacija turističkih agencija - YUTA, http://www.yuta.rs/sr/yuta/rec.asp, datum pristupa 26.01.2014.

[320] Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Hores, Akademija Hores, http://www.hores.rs/desktop.php?god=14&ref=akademija, datum pristupa 26.01.2015.

istraživanja koje je sprovela među poslodavcima u hotelsko ugostiteljskom sektoru. Regionalna razvojna agencija Zlatibor vrši obuke nezaposlenih i zaposlenih za zanimanja kuvara, konobara i dr. Za potrebe ovog projekta, obuke, koje su sprovođene na radnom mestu, u stvarnim radnim uslovima, sprovodio je HORES.[321]

Turizam je delatnost u kojoj su ljudski resursi od neprocenjive vrednosti. Od njihovog kvaliteta, znanja i sposobnosti zavisi i kvalitet same turističke destinacije. Zbog toga je veoma važno uspešno upravljanje ljudskim resursima koje se ogleda u dodatnim obrazovanjima i specijalizovanim trening programima za potrebe turističke privrede, kako bi se omogućilo pružanje kvalitetnih usluga, kroz dogovore sa postojećim turističkim školama i fakultetima.

7.4. Investicioni podsticaji

Do 2015. godine, u Srbiji je bio na snazi Zakona o stranim ulaganjima[322]. U 2015. godini donet je novi Zakon o ulaganjima[323] kojim se prvi put izjednačavaju domaći i strani investitori i definišu subjeti podrške ulaganjima: Sa[269]za ekonomski razvoj, Ministarstvo nadležno za poslove privrede, Razvojna agencija Srbije, organi autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave. Ulagači mogu ostvariti pravo na različite podsticaje koji su definisani propisima koji uređuju državnu pomoć, poreske podsticaje i olakšice i oslobođenja od taksi, carinske povlastice i sistem obaveznog socijalnog osiguranja. Po ovom Zakonu, investicije se dele na one od lokalnog značaja, regionalnog značaja i na investicije od posebnog značaja kojima će rukovoditi Vlada Republike Srbije preko Razvojne agencije Srbije.

Zakon [47]orezu na dobit preduzeća[324] je ranije omogućavao podsticaje kroz ubrzanu amortizaciju, pods[47]e za koncesiona ulaganja, podsticaje za ulaganje na područje od posebnog interesa, podsticaje za novoprimljene radnike, za velika ulaganja kao i ulaganja na teritoriji od posebnog značaja. Izmenama Zakona iz 2013. godine, neke od poreskih olakšica su ukinute (olakšice za preduzeća za profesionalnu rehabilitaciju, za preduzeća koja posluju u slobodnim zonama, za preduzeća koja posluju u nerazvijenim područjima, poreski krediti za preduzeća koja obavljaju delatnost od posebnog interesa i sl.) dok je investicioni poreski kredit, kao najznačajniji oblik poreskih olakšica zadržan pri čemu je iznos do kojeg se priznaju olakšice snižen sa 50% obračunatog poreza na 33%. Ipak, izmenama Zakona iz 2013. su ostali pojedini problemi:[325] Obračun poreske amortizacije dovodi do stvaranja stalnih razlika i trajno nepriznatog troška u poreskom bilansu obveznika kada je prilikom otuđenja sredstava računovodstvena vrednost sredstava niža od njihove sadašnje vrednosti kao i kada se osnovno sredstvo otuđuje a nije amortizovano za poreske svrhe jer je njegova nabavna vrednost u momentu nabavke niža od prosečne zarade u Srbiji. Pored navedenog, sa

---

[321] Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Hores, Akademija Hores [194]www.hores.rs/obuka/pozivno_pismo.pdf, datum pristupa 10.01.2016.

[322] „Sl. List SRJ br.3/2002, 5/2003"

[323] „[29]Glasnik RS" 89/2015

[324] „Sl. glasnik RS", br. 25/2001, 8[19]02, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012 i 47/2013, 68/14 - [18]zakon, 142/14, 91/2015 - autentično tumačenje i 112/2015)

[325] Bela knjiga 2014, Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji, Savet stranih investitora, Beograd, 2014, str. 117

aspekta stranih investitora, treba dodati da Zakon ne predviđa oporezivanje investicionih fondova.

Na kraju, u 2015. godini doneta je nova „Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija.[326]

Prema ovoj Uredbi, investitoru koji otvara nova radna mesta odobravaju se bespovratna sredstva čija visina zavisi od grupe razvrstavanja lokalne samouprave prema stepenu razvijenosti: investitorima koji otvore radna mesta u prvoj grupi lokalne samouprave, odobriće se 20% opravdanih troškova bruto zarada do iznosa od 3.000 EUR, u drugoj grupi 25% a u maksimalnom iznosu 4.000 EUR, u trećoj grupi 30% a u maksimalnom iznosu 5.000 EUR i u četrvtoj grupi 35% odnosno 6.000 EUR u maksimalnom iznosu. Za investiciju u devastiranom području odobrava se 40% opravdanih troškova bruto zarada a maksimalno 7.000 EUR.[327]

Uredbom su predviđeni i podsticaji za opravdane troškove ulaganja u osnovna sredstva i njihova visina takođe zavisi od grupe razvrstavanja lokalne samouprave prema stepenu razvijenosti. Investitorima koji realizuju projekat u lokalnoj samoupravi razvrstanoj u prvu grupu, može se odobriti povećanje iznosa bespovratnih sredstava do 10% u odnosu na odobrene troškove ulaganja u osnovna sredstva. Za projekat realizovan u jedinici lokalne samouprave razvrstane u drugu grupu, odobrava se povećanje od 15%, u jedinici lokalne samouprave razvrstane u treću grupu 20%, četvrtu grupu 25% dok je u devastiranim područjima 25%.[328]

Kada je u pitanju radno intenzivni projekat koji otvara minimum 200 radnih mesta, može se odobriti povećanje iznosa bespovratnih sredstava za 10% od iznosa opravdanih troškova. Ukoliko se otvara najmanje 500 radnih mesta, može se odobriti povećanje od 15% od iznosa opravdanih troškova a ukoliko se otvara najmanje 1000 novih radnih mesta, može se odobriti 20%.[329]

Sredstva za podsticaje obezbeđuju se iz budžeta Srbije i međunarodne razvojne pomoći.

Na osnovu iznetog možemo zaključiti da mere koje Srbija preduzima kao i podsticaji koje daje za privlačenje stranih investitora predstavljaju atraktivan faktor u privlačenju stranih investicija iako ne podrazumevaju istovremeno i postojanje atraktivnog poslovnog ambijenta.

7.5. Fondovi pretpristupne pomoći Evropske Unije

Značaj EU u razvoju turizma Srbije je višestruk počev od veličine turističkog tržišta EU, kapaciteta kojima raspolažu veliki evropski i svetski turoperatori, pozitivnog imidža kao članice EU, sigurnosti ulaganja potencijalnih investitora, primene evropskih standarda u privredi i dr.

Instrument Evropske unije za bespovratnu finansijsku pretpristupnu pomoć (Instrument for Pre-Accession assistance - IPA), namenjen je zemljama kandidatima i

[326] „Sl. Glasnik RS", br.28 /2015
[327] Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija, Sl. Glasnik RS", br.28 /2015, čl.13
[328] Isto kao 327, clan 14
[329] Isto kao 327, clan 15

zemljama potencijalnim kandidatima za članstvo u EU. Prema Uredbi o osnivanju,[330] IPA pruža pomoć državama kandidatima za članstvo u EU, ukoliko imaju akreditovan decentralizovan sistem upravljanja fondovima (Decentralised Implementation System - DIS) kroz svih pet komponenti i to: pomoć tranziciji ka tržišnoj ekonomiji i izgradnja i jačanje institucija, prekogranična saradnja sa susednim zemljama, regionalni razvoj koji obuhvata transport, životnu sredinu i konkurentnost, razvoj ljudskih resursa i ruralni razvoj. Državama potencijalnim kandidatima koje nemaju akreditaciju za upravljanje fondovima EU, pomoć pruža samo kroz prve dve komponente.[331]

Sredstva IPA budžeta se planiraju 7 period od sedam godina jer prati budžetski ciklus EU. U budžetskom ciklusu EU za period od 2007. do 2013. godine, Srbiji je bilo namenjeno 1,395 milijardi evra od ukupno 10,5 milijardi evra[332] i koristila je samo prve dve komponente IPA.[333]

„Podrška sprovođenju Nacionalne strategije razvoja turizma" jedan je od IPA projekata koji se sprovodio od 2010. do 2012. godine sa ciljem povećanja doprinosa turizma u privredi zemlje. Krajnji cilj projekta bio je:[334]

23

1. Razvoj kapaciteta Nacionalne turističke razvojne korporacije u cilju sprovođenja Strategije turizma Republike Srbije;
2. Identifikacija i razvoj akcionih planova kako bi se omogućile investicije i promocija javno-privatnog partnerstva i podizanje kvaliteta standarda turističke ponude;
3. Podrška državnim institucijama koje su nadležne za sprovođenje Strategije turizma Republike Srbije i predlažu ažuriranje propisa u vezi sa Strategijom i pozitivnom praksom EU i
4. Podrška u cilju tržišnog pozicioniranja i brendiranja Srbije na međunarodnm turističkom tržištu.

Direktni korisnici projekta bili su Sekto 23 turizam, koji se po tadašnjem Zakonu o ministarstvima iz 2008. godine nalazio u okviru Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja (MERR) i Nacionalna turistička razvojna korporacija (NTRK) koja je, nakon 23 ajanja izmena i dopuna Zakona o turizmu 2012. godine, prestala da postoji, dok su indirektni korisnici projekta bili Turistička organizacija Srbije, lokalne turističke organizacije, ključne interesne grupe iz oblasti turizma i njihova udruženja. I pored najvećih zalaganja, autor ovog rada nije uspeo da dođe do dokumenta o evaluaciji projekta i obezbedi povratnu informaciju o ostvarenim rezultatima.

209

[330] 115 cil Regulation (EC) No. 1085/2006, Official Journal of the European Union L210

[331] Pejović A., Živadinović B., Lazarević G., Knežević I., Lazović M., Mirić O.,*Instrument za predpristupnu* 120 *IPA 2007-2013*, Evropski pokret Srbija, Friedrich Ebert Stiftung, Beograd, 2011, str.18

[332] Instrument za pretpristupnu pomoć, IPA 2007-2013, Evropski pokret Srbija, Friedrich Ebert Stiftung, Beograd, 2011, str. 18

[333] Iako je Srbija dobila status kandidata 2012. godine, do 2014. godine nije imala akreditovani decentralizovan sistem upravljanja fondovima-DIS.

[334] Podrška sprovođenja Nacionalne strategije razvo 2 urizma, http://archive-rs.com/page/1267155/2013-01-30/http://www.tourismsupport.rs/sr/o-projektu-0 , datum pristupa 17.09.2015.

Novi budžetski period (za IPA II) pokriva period od 2014. do 2020. godine. Prema novom budžetu, za Srbiji je predviđeno 1,5 mld. EUR od ukupno 11,5 mld. EUR. U cilju boljeg planiranja sredstava kao i povećanja efekta finansijske pomoći EU, sredstva se usmeravaju na određene prioritete koji su definisani u osam sektora, kao i na programe prekogranične i transnacionalne saradnje.[335]

Program pomoći Srbiji u okviru instrumenata IPA II programiran je tako da pomogne Srbiji u sprovođenju reformi u okviru dva osnovna stuba: demokratija i vladavina prava i privredni rast i konkurentnost. Reforme i finansijska sredstva u cilju unapređenja privrednog rasta i konkurentnosti će biti usmerena na finansiranje i podršku infrastrukturnim investicijama u oblasti saobraćaja, energetike i zaštite životne sredine, ali i za proces usaglašavanja zakonodavstva u ovim oblastima i razvoj institucija, unapređenje okruženja za privatni sektor i konkurentnost preduzeća, otvaranje novih radnih mesta, razvoj malih i srednjih preduzeća, trgovine i investicija kroz promociju i podršku preduzetništvu, kao i razvoj prekograničnih tržišta i internacionalizaciju. Finansiranje će biti usmereno na podršku infrastrukturnim investicijama u oblasti saobraćaja, energetike i zaštite životne sredine, ali i za proces usaglašavanja zakonodavstva u ovim oblastima i razvoj institucija.[336]

Tabela br. 8: Indikativna raspodela IPA II sredstava po sektorima za period 2014-2020

Sektor	Mil. EUR
Demokratija i javna prava	278
Vladavina prava i osnovna prava	265
Životna sredina i klimatske promene	160
Saobraćaj	175
Energetika	125
Konkurentnost i inovacije	105
Obrazovanje, zapošljavanje i socijalne politike	88
Poljoprivreda i ruralni razvoj	130

Izvor: Mirić O., EU fondovi namenjeni lokalnim samoupravama, Beograd, Alta nova d.o.o., 2015, str. 8

IPA II donosi ključne novine u odnosu na IPA. Naime u IPA II, za razliku od IPA, pored već pomenutog sektorskog pristupa, više se ne pravi razlika između država kandidata i potencijalnih kandidata za članstvo u EU ali akreditovan indirektni sistem upravljanja IPA ostaje kao uslov za korišćenje sredstava u oblasti poljoprivrede i ruralnog razvoja.[337]

Srbija je uključena u prekograničnu saradnju 2004. godine kroz tzv. „Susedske programe" koji su finansirani iz sredstava CARDS 2000-2006. dok su se nakon ovog perioda, programi sprovodili kroz drugu komponentu instrumenta IPA. Danas se programi sprovode kroz IPA II. U periodu 2007-2013. prijavljeno je 2.742 projekata u vrednosti od cca 340 mil. EUR i ugovoreno je 646 projekata u vrednosti od 73,67 mil. EUR od ukupnih 81 mil. EUR, koliko je Srbiji bilo na raspolaganju za programe prekogranične i transnacionalne

[335] O, *EU fondovi namenjeni lokalnim samoupravama*, Beograd, Alta nova d.o.o., 2015, str. 7
[336] Instrument for pre-accession assistance (IPA II), *Indicative Strategy Paper for Serbia (2014-2020)*, European Commission, 2014, str. 10,11
[337] Mirić O., *EU fondovi namenjeni lokalnim samoupravama*, Beograd, Alta nova d.o.o., 2015, str. 8

saradnje. Operativni programi za period 2014-2020 su završeni i poslati Evropskoj Komisiji. Do septembra 2015. godine, odobreni su programi sa BiH i Crnom Gorom.[338]

7.6. Informacione i komunikacione tehnologije u funkciji privlačenja stranih investicija u turizam Srbije

Informacione i komunikacione tehnologije su poslednjih decenija dvadesetog veka dovele do krupnih promena u svim aspektima društva. Zahvaljujući internet servisu omogućeno je stvaranje globalnog tržišta, internet marketinga i omogućena veća efikasnost rada, veća zaposlenost i interaktivna komunikacija.

Pro 13 ih godina u IT sektoru bilo je nekoliko razvojnih pomaka: usvojena je Strategija za razvoj informatičkog društva u Srbiji do 2020. godine, uvedena je *e*-Uprava u pojedine državne institucije (sudove, opštine i policiju) i omogućeno prijavljivanje 18 aćanje PDV-a preko interneta. Na kraju, Srbija je postala član u Otvorenom partnerstvu Vlada, što podrazumeva ispunjenost više uslova, kao sto su poboljšanje transparentnosti javnih finansi 42 adekvatna zaštita podataka, kao i slobodan pristup informacijama, itd.).[339]

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, od 2013. godine u Srbiji 100% preduzeća koristi u svom poslovanju računare i internet dok veb-sajt koristi svega 69,7%. Iako je učešće preduzeća koja koriste veb-sajt manje, njihovo učešće je proteklih godina kontinuirano raslo i u poređenju sa 2010. uvećano je za 11,6%). Kada je reč o upotrebi elekronskih servisa javne uprave u preduzećima, statistički podaci su n 232 oljniji iako je u odnosu na 2010. godinu, u ovom segmentu načinjen značajan pomak. U odnosu na 2010. godinu kada je u Srbiji 70,6% preduzeća koristilo elekronski servis javne uprave, u 2014. godini njihov broj je dostigao 92% pri čemu je njihovo učešće po regionima variralo: u Beogradskom regionu 91,7%, u regionu Vojvodine 93,4%, u region Šumadije i Zapane 231 e 91%, u regionu Južne i Istočne Srbije 95,4% dok podaci za region Kosova i Metohije nisu sadržani u obuhvatu podataka za Republiku Srbiju (ukupno).[340]

Za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka neophodne su kvalitetne informacije. Informacione tehnologije imaju izuzetno značajnu ulogu i u smanjivanju troškova pribavljanja informacija za strane investitore dok istovremeno predstavljaju i veoma koristan alat za promociju investicionih mogućnosti koje pružaju potencijalne zemlje domaćini.

Nakon obezbeđivanja informacija o potencijalnim zemljama domaćinima sa web strana međunarodnih institucija, strani investitori za detaljniju analizu mogu doći do podataka preko n 263 nalnih web stranica potencijalnih zemalja domaćina.

Imajući u vidu da su strane direktne investicije u turizmu regulisane zakonima i regulativom koja se odnosi na celokupnu materiju SDI, investitorima je potrebno da na sajtu nadležne institucije koja preuzme nadležnost Nacionalne razvojne agencije, budu objedinjene i dostupne informacije i podaci koji su predmet njihovog interesovanja prilikom izbora potencijalne zemlje domaćina. Dostupne informacije treba da sadrže podatke opšte prirode

---

[338] Kancelarija za evropske integracij 230 te informacije o programima prekogranične saradnje, Šta su programi prekogranične saradnje, http://www.evropa.gov.rs/CBC/PublicSite/Default.aspx, 1 tum pristupa 09.09.2015.

[339] *Bela knjiga 2012, Predlozi za poboljšanje posovnog okruženja u Srbiji*, Foreign Investor Council, Beograd, 2012, str. 18

[340] Statistički godišnjak Republike Srbije 2015, Beograd, 2015, str. 363,364

koji bi se podelili u nekoliko osnovnih grupa: zakonodavni okvir, mere podsticaja, osnovni makroekonomski podaci prikupljeni iz sekundarnih izvora (BDP, inflacija, učešće zaposlenosti u turizmu u odnosu na ukupnu zaposlenost), razvijenost javne infrastrukture uključujući internet, podaci o troškovima osnivanja preduzeća kao i podaci o turističkom prometu i prihodima u zemlji. U ovoj grupi podataka, za potencijalne investitore bilo bi veoma korisno da dobiju i informacije o kvalitetu saobraćajne mreže, uključujući i kvalitet i kategorizaciju drumske mreže. U drugoj grupi podataka, investitorima bi bilo korisno da saznaju više o konkretnoj destinaciji, njenoj dostupnosti, opremljenosti za izgradnju, raspoloživim ljudskim resursima, zaposlenosti, atraktivnostima koje su u blizini, troškovima osnivanja predizeća u konkretnoj opštini, stranim investitorima koji su već prisutni na toj lokaciji, konkretnim projektima i dr.

Za strane investitore je veoma koristan podatak o troškovima poslovanja u određenoj destinaciji. Tako je poslovna asocijacija „Nacionalna asocijacija za lokalni ekonomski razvoj" (NALED), u cilju unapređenja poslovnog ambijenta Srbije u saradnji sa predstavnicima privrede, opština i NVO napravila jedinstvenu aplikaciju za poređenje troškova poslovanja u lokalnim samoupravama opština u cilju transparentnosti i uporedivosti pojedinih lokalnih taksi i naknada.

Kada je reč o veb sajtovima lokalnih samouprava, zapaža se da većina ne sadrži ažurne informacije i da ne posvećuju dovoljno pažnje specifičnostima vezanim za privlačenje investitora u oblast turizma. U svrhu privlačenja stranih investitora u sektor turizma potrebno je da svoje internet marketing aktivnosti unaprede adekvatnom kombinacijom marketing miksa. Naime, pored marketinga kojima se bave nadležne institucije na republičkom nivou i sajmova na kojima se predstavljaju stranim investitorima, potrebno je da stvore svoju adekvatnu kombinaciju marketing miks instrumenata u kojoj će predstaviti svoje suštinske prednosti i nedostatke investiranja u njega („Proizvod"), prikazati troškove investitora u otpočinjanju posla i poslovanja u lokalnoj samoupravi kao što su fiskalni podsticaji i druge olakšice na nivou zemlje i lokalne samouprave („Cena") i preduzeti aktivnosti vezane za širenje informacija kako o stvaranju slike o investicionom okruženju za budućeg investitora tako i o novim ulaganjima postojećih investitora i pružanju usluga u smislu pomoći budućem investitoru u otpočinjanju posla („Promocija").[341]

Dakle, kroz internet marketing komunikaciju, lokalne samouprave treba da stvore svest i izgrade sliku o svom gradu, opštini odnosno mestu kao destinaciji koja je interesantna za ulaganja investitora uključujući i onih zainteresovanih za sektor turizma.

7.7. Strane investicije u turizmu Srbije

Imajući u vidu ulazne tokove SDI (tabela br. 4, III poglavlje:, „Makroekonomski parametri" str. 83.) kao i podatke WTTC o učešću stranih investicija u sektoru turizma Srbije (tabela 12, IV poglavlje: „Benčmarking faktora privlačenja stranih investicija odabranih konkurentskih zemalja" str. 124), zapaža se da je njihov obim u proteklom periodu bio skroman. U skladu sa raspoloživim podacima, prezentovaćemo neke od stranih

107

[341] Wells T. Louis, Wint G..A, *Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, Revised Edition, FIAS-Foreign Investment Advisory Service, The international Finance Corporation, the Multilateral Investment Guarantee Agency, Washington D.C., 2000, ISBN 0/8213/4659/8, str 4

investicija, sagledati efekte procesa privatizacije na hotelski sektor kao i ugovorne aranžmane po osnovu kojih su pojedini hotelski lanci ušli u Srbiju.

7.7.1. Greenfield investicije

Iako ne postoje objedinjeni zvanični podaci o visini ulaganja po pojedinačnim kompanijama u sektoru turizma, u radu ćemo pomenuti neke od greenfield investicija u Srbiji od kojih su pojedine realizovane a neke najavljene, ugovori zaključeni ali se realizacija prolongira.

Tokom 2011. godine završena je prva faza izgradnje aqua parka „Petrolend" u Bačkom Petrovcu. Vrednost ove investicije iz Slovačke procenjuje se na 21 mil EUR. U pitanju je turističko-rekreativni kompleks koji će se prostirati na 20 ha. Za razliku od drugih kompleksa sličnih sadržaja, koristi se termalna voda u svim bazenima čime će se omogućiti rad parka tokom većeg dela godine. Prema planu investitora, u drugoj fazi izgradnje predviđena je izgradnja otvorenog bazena, proširivanje ponude vodenih atrakcija i izgradnja, auto kampa dok će se u trećoj fazi planira izgradnja smeštajnih kapaciteta i zatvorenih bazena, wellnes, spa i fitnes centra, apartmanskog naselja i hotela.[342]

Kompanija „Emirates power" je 2010. godine otvorila hotel Pašina česma na jugu Srbije, u neposrednoj blizini Leskovca. Kompleks se prostire na 85 ha. U okviru kompleksa nalaze se dva fudbalska terena kao i tribine za 700 gledalaca.[343]

Kao primer greenfield investicije navešćemo izgrađen hotel „Falkensteiner" na Novom Beeogradu i „Danube Business" centar čiji su investitori „Falkensteiner Michaeler" i kompanija „BOP IMMO". Realizacijom ove investicije, Beograd je poboljšao svoju ponudu još jednim hotelom sa 4 zvezdice i poslovnom zgradom klase A „Danube Busines ntar" od 5.500 m^2.[344] Na ovaj način grupa hotela „Falkensteiner", koja obuhvata 25 hotela u Južnom Tirolu, Austriji, Hrvatskoj, Češkoj i Slovačkoj prisutna je i u Srbiji. [345]

Iako su navedene investicije rezultat dolaska stranih investitora, ne treba umanjiti ni značaj ulaganja domaćih investitora u turizam. Kompanija „Silver lake Investment" otvorila je hotel „Danubia Park" i aqua park na Srebrnom jezeru kao deo kompleksa „Silver Lake Resort". Tu su i novi beogradski hoteli „Square 9"[346], „Zira hotel", „ Le Petit Piaf", "Kristal" i dr. Tako je u Aranđelovcu domaći investitor "Alco grupa" izgradila aqua park u kome su tri bazena sa mineralnom vodom, toboganima i drugim atrakcijama na vodi u neposrednoj blizini hotela „Izvor" koji je renovirala i dogradila i koji predstavlja primer uspešne privatizacije.[347]„Alco grupa" je i u procesu izgradnje hotela „Tornik" na Zlatiboru, koji će biti još jedan u lancu A hotela i raspolagaće sa 125 soba i apartmana, restorana, barova, zatvorenim bazenom, saunom i drugim sadržajima.[348] Jedna od značajnih domaćih investicija

---

[342] Aqua Park Petroland, http://www.petroland.rs/aquapark/o-nama, datum pristupa 04.04.2014.
[343] Hotel Pašina če ttp://www.pasinacesma.com/index.php, datum pristupa 12.01.2016.
[344] Poslovni portal Ekapija, http://www.ekapija.com/website/sr/page/550162, datum pristupa 15.01.2016.
[345] Falkensteiner Michaeler Tourism Group, http://www.fmtg.com/en/markets/ datum pristupa 29.09.201
[346] Square Nine je dobio nagrade od američkih časopisa Wallpaper i Forbs. Magazin„Wallpaper" ga je u 2011. svrstao među deset najboljih poslovnih hotela u svetu, http://citymagazine.rs/clanak/square-nine-je-najbolji-internacionalni-hotel, datum pristupa 30.09.2015.
[347] Aqua Park Izvor, http://www.aquapark-izvor.com/, datum pristupa 04.09.2015.
[348] A hoteli, http://www.ahoteli.com/article/navigation/hotel-tornik.html, datum pristupa 04.09.2015.

je i hotel „Vrdnik" na Fruškoj Gori, kao jedinstven projekat u Srbiji koji pored smeštajnih jedinica po međunarodnim standardima pruža i medicinske i wellness usluge čiji je investitor Kompanija „Promont group" iz Novog Sada.[349] U toku je i izgradnja turističkog kompleksa „Hemel Resort" predviđenog kao centra za zdrav život koji će se sastojati od hotela sa pet zvezdica, kompleksa apartmana i etno sela sa drvenim kućama na površini od preko 3ha. Kompleks će u svom sastavu imati bogate unutrašnje i spoljne sadržaje: SPA centar, mini golf teren, ledenu dvoranu, restorane, kongresnu salu i lekarsku ordinaciju dok će ceo kompleks biti jedinstven po tome što će se u njemu služiti organska hrana.[350] Dakle, i pored skromnih ulaganja i malog broja realizovanih investicija, u turizmu Srbije je ipak napravljen određeni pomak.

Navedene investicije ne predstavljaju konačan spisak. Neke od većih su navedene radi ilustracije strukture stranih ulaganja. U svakom slučaju, iako se hotelski kapaciteti uglavnom grade u glavnom gradu, investicije u aqua komplekse sa pratećim hotelskim kompleksima su od velikog značaja jer su locirane u okolini manjih mesta u zemlji, mogu privući i domaće i strane turiste i zapošljavati lokalno stanovništvo. Naravno, turistički promet i prihodi za ove opštine u velikoj meri će zavisiti i od konkurentnosti cena.

7.7.2. Privatizacija

Privatizacija je u mnogim zemljama u razvoju bila značajan pokretač za dolazak stranih investicija. Strani investitori međutim nisu pokazali dovoljno interesa za kupovinu hotela kod nas, što je uticalo na veoma mali priliv kapitala po ovoj osnovi. Prodaja imovine od 2001. godine vrši se po osnovu Zakona o privatizaciji koji je predvideo privatizaciju društvenog kapitala preduzeća odjednom. Zakon predviđa prodaju imovine po osnovu aukcijske prodaje i putem javnog tendera. Cilj Zakona je povećanje efikasnosti u poslovanju kroz privatizaciju i razvojni aspekt kroz smanjenje troškova radne snage putem socijalnog programa i obavezno investiranje u privatizovano preduzeće.

Prodaja imovine putem javnog tendera gotovo da je zanemarljiva u dosadašnjoj privatizaciji. Po ovom modelu prodato je TP „Putnik" iz Beograda i HUP „Srbija turist" iz Niša i oba ugovora je Agencija za privatizaciju poništila. TP "Putnik" je ponovo prodat, ovog puta ruskoj firmi za nešto više 40 mil EUR dok HUP „Srbija turist", još nije privatizovan I, usled neodržavanja i neulaganja, propada.[351]

Kada je reč hotelu „Putnik", novi kupac, firma „Metropol grupa"iz Rusije, je 2008. godine izvršila rekonstrukciju hotela, uložila 7 mil EUR i otvorila hotel pod imenom "Tulip Inn Putnik" sa tri zvezdice i otpočeo saradnju sa korporacijom „Golden Tulip Hospitality Group", njenim hotelskim brendom „Tulip Inn", kroz franšizu.[352]

---

[349] Promount Group D.O.O., http://www.11811.rs/PoslovneStrane/PROMONT-GROUP-DOO/Hoteli-i-moteli/Vrdnik/6749ae1c4d11c2ed69ee018148d1a30b, datum pristupa 30.09.2015.

[350] Hemel Resort, http://www.hemelresort.com/kompleks/, datum pristupa 10.09.2015.

[351] Barjaktarević D., Barjaktarević L., Transformacija hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije ispod očekivanja, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011, Bjeljina, 2011., str. 343,344

[352] Poslovni portal Ekapija, http://www.ekapija.com/website/en/company/photoArticle.php?id=372787&path=%20tulip_inn_putnik_1_30112010.jpg, datum pristupa 11.09.2015.

Najveći ostvareni priliv od stranih kupaca, ostvaren je prodajom hotela „Continental" za 148,8 mil. EUR, TP „Putnik" za 44 mil EUR, hotela „Jugoslavija" za 31,3 mil. EUR i hotela „Metropol" za 23,7 mil. EUR.[353] Na žalost, nije otpočeto renoviranje hotela „Jugoslavija". Prodat je 2005. godine ali do danas nije stavljen u funkciju. U slučaju hotela „Metropol", prodatog na javnoj aukciji, očekivalo se da je urađena uspešna privatizacija i da se rekonstrukcija hotela završiti do 2009. Renoviranje hotela je kasnilo ali je završeno 2012. godine i hotel je otvoren po nazivom „Metropol Palace, a Luxury Collection Hotel".[354]

Jedna od retkih stranih investicija van Beograda bila je u Vršcu, tokom 2008. godine kada je EIX Hotels iz Palma de Majorke kupio hotel „Srbiju".[355]

Priliv po osnovu učešća stranih kupaca u privatizaciji je vrlo skroman i kreće se oko 500 mil EUR, što je daleko ispod očekivanog. Za hotele, u okviru starog gradskog jezgra Beograda poput „Majestica", „Moskve", „Kasine" i „Balkana" očekivalo se da će biti zainteresovani hotelski lanci poput „Holliday Inn-a", „Hiltona" ili „Šeratona", što je izostalo.[356]

Novi vlasnici privatizovanih hotela uglavnom su preduzeća koja nisu iz delatnosti turizma što se odrazilo na kvalitet hotelskog proizvoda. Proces privatizacije odvijao se u uslovima velikih budžetskih potreba i prioritet se davao najboljoj ponudi u smislu najbolje cene koja daje i najveći prihod za državni budžet. Nakon privatizacije, otpušteno je dosta radnika. Samo u hotelu „Metropol" i „ Jugoslavija" bez posla je ostalo oko 500 radnika.[357]

Tokom procesa privatizacije, manje se vodilo računa o razvojnom aspektu i turističkom kredibilitetu potencijalnih vlasnika. Kod jednog broja privatizovanih preduzeća, suprotno zakonu, došlo je do promene namene ili prodaje delova preduzeća, (TP „Putnik", UP „Madera", UP „Višnjica" itd).[358]

Pojedini hoteli su privatizovani a da su imovinsko pravni odnosi ostali nerešeni. Novi vlasnici suočavaju sa zahtevima starih koji traže povraćaj vlasništva nad hotelima (Hoteli „Astoria", „Splendid", „Excelsior" i „Prag" u Beogradu), što će verovatno rezultirati sudskim sporovima na međunarodnim sudovima.[359]

Privatizacija se tokom postupka odvijala u sukobu interesa obzirom da je Agencija za privatizaciju vršila i postupak prodaje i prodaju i istovremeno kontrolisala prodaju. Zbog neadekvatne kontrole, u jednom broju preduzeća nisu poštovane preuzete obaveze po osnovu ugovora u vezi sa investicionim i socijalnim programima, što se odrazilo vrlo nepovoljno na poziciju takvih preduzeća. Na kraju, mnogobrojni hoteli ostali su neprivatizovani. Jedan deo se odnosi na hotele koji su u vlasništvu javnih preduzeća kao i hotela koji su u državnom vlasništvu poput hotela „Slavija" i „Slavija lux" u Beogradu, hotel „Beograd"- železnica, hotel „Breza" i „Partizanka" u Vrnjačkoj Banji i dr.[360]

---

353 Barjaktarević D, Barjaktarević L., *Transformacija hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije ispod očekivanja*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011, Bjeljina, 2011, str. 343

354 Metropol Palace, Beograd, http://www.metropolpalace.com/sr, datum pristupa 14.09.2015.

355 Hotel Srbija, Vršac, http://www.hotelsrbija.rs/english/, datum pristupa 14.09.2015.

356 Barjaktarević D, Barjaktarević L., *Transformacija hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije ispod očekivanja*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011, Bjeljina, 2011, str. 343, 344

357 Isto kao 356, str. 344

358 *Strategija razvoja turizma Grada Beograda,* Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008, str. 119

359 Barjaktarević D, Barjaktarević L., *Transformacija hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije ispod očekivanja*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011, Bjeljina, 2011, str 344

360 Isto kao 359, str. 345

I pored brojnih problema i slabosti koji su pratili proces privatizacije, postoje vrlo uspešni primeri poput hotela „Mona" na Zlatiboru, „Vojvodina" u Zrenjaninu, „Park" u Novom Sadu. Hotel „Kragujevac" je takođe uspešno privatizovan 2005. godine, kompletno renoviran i predstavlja pravi primer uticaja razvoja privrede grada na poslovanje.[361] Od dolaska Fijata u Kragujevac 2008. godine, broj dolazaka turista (posebno stranih) se povećao. za 40% u 2014 (od 24.000 u 2008. na 33.620 u 2014. godini) dok se učešće stranih gostiju u broju dolazaka povećalo za 96% (od 8.000 u 2008. na 15.680 u 2014. godini).[362] Povećane potrebe za smeštajem gostiju potstakle su izgradnju novih smeštajnih kapaciteta u ovom gradu. U gradu postoje tri hotela sa tri zvezdice, izgrađena su dva hotela sa četiri zvezdice i četiri garni hotela.

Jedna od najuspešnijih privatizacija u hotelskoj industriji Srbije je i privatizacija hotela „Izvor" u Aranđelovcu 2003. godine. Nakon rekonstrukcije i dogradnje, u koju je uloženo 35 mil. EUR, hotel je kategorisan sa pet zvezdica i otvoren 2010. godine.[363]

Kada je reč o banjama Srbije, koje predstavljaju veliki potencijal Srbije, privatizacija hotelskih kapaciteta gotovo da nije ni otpočela, dok su investicije praktično izostale. Jedan od malobrojnih primera ulaganja u banjski turizam Srbije je izgradnja Spa centra i rekonstrukcija starog turskog kupatila u Ribarskoj banji[364]

Najveći problem u privatizaciji hotela u banjama su nerešeni imovinski odnosi između Vlade Srbije i Republičkog fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje.

Na kraju, kao redak pozitivan primer privatizacije u banjskom turizmu, treba pomenuti veoma uspešnu privatizaciju banjskog lečilišta „Gornja Trepča" koja je prodata domaćem preduzeću. Novi vlasnik je investirao 120 mil. din za godinu dana (20 puta više nego što je predviđeno ugovorom). Broj turista je povećan i oko 10% posetilaca je iz inostranstva, među kojima su i naši ljudi sa stalnim boravkom u inostranstvu.[365]

7.7.3. Ugovorni aranžmani

Kao što je već napomenuto u prvom delu rada, najvidljiviji simboli SDI u turizmu neke zemlje, posebno u zemljama u razvoju su hoteli stranih svetskih hotelskih lanaca. Međutim, već je konstatovano da postojanje hotela nekog od poznatih svetskih lanaca ne podrazumeva i vlasništvo TNK.

Proučavajući SDI u turizmu Srbije sa aspekta njihove podele na tradicionalne SDI i ugovorne aranžmane (SDI bez imovinske komponente), zapaža se da se, kad je hotelska industrija u pitanju, govori o dolasku stranog investitora i kada je u pitanju ugovorni aranžman.

Kada bi se vratili u ne tako davnu istoriju, videli bismo da su na teritoriji bivše Jugoslavije već bili prisutni internacionalni hotelski lanci. Podsetićemo da je „Inter

---

[361] Hotel Kragujevac, http://www.hotelkragujevac.com/sr/, datum pristupa 02.02.2014.
[362] Statistički godišnjak Republike Srbije 2009 i 2015, Dolasci i noćenja turista i ležaji, po turističkim mestima 2008. i 2014, str. 341
[363] Centar za promociju Welness i Spa u Srbiji, http://wellnesszvezda.com/wellness-award-2011.php, datum pristupa 04.02.2014.
[364] Isto kao 363, datum pristupa 04.02.2014.
[365] *Informacija o privatizaciji hotelsko-ugostiteljskih preduzeća sa određenim karakteristikama*, Privredna komora Srbije, Udruženje za turizam i ugostiteljstvo, 2011.

Continental Beograd“ otvoren 1979. godine, „Holiday Inn Sarajevo“ 1983, i „Hayatt Regency Beograd“ 1990.[366]„Hoteli Inter-Continental“ i „Holiday Inn“ koristili su franšizni ugovor.[367]

Franšizing u Srbiji u ranijem periodu vezuje se i za dolazak restorana brze hrane „Mc Donald s” u Beogradu kao i za turističku agenciju „Montenegro turist” iz Budve. Imajući u vidu da je franšizing nije bio definisan u zakonskoj regulativiovakav vid poslovanja uvodio u formi zajedničkog ulaganja.[368]

Od 2001. godine, prva veća investicija bila je iz Grčke kada je 2006. godine, otvoren „IN Hotel“ u Beogradu, čime su posle 17 godina proširenihotelski kapaciteti hotelom sa 4 zvezdice.

U periodu nakon 2001. godine, posle 18 godina odsustva, povratak velikih hotelskih lanaca obeležio je dolazak „Inter Continental Hotels Group“, otvaranjem hotela „Holliday Inn Beograd“. Hotel je otvoren 2007. godine u formi franšiznog ugovora dok jep preduzeće „SAVATH Hospitality Management” sa preduzećem Belexpocentar d.o.o. potpisalo ugovor o menadžmentu hotela „Holiday Inn Beograd”.[369]

Tokom 2013. godine, otvoren je hotel “Crowne Plaza“ u Beogradu, kao brend “Inter Continental Hotels Group“, koji je takođe u formi franšiznog ugovora. U pitanju je hotel „Continental“ koji je nekad po osnovu franšiznog ugovora radio pod brendom „Inter continental“ istog hotelskog lanca. Njega je u 2008. preuzela kompanija „Delta“. Isti hotelski lanac planira i otvaranje hotela „Holliday Inn“ u Novom Sadu i Kragujevcu čime će i ova dva grada dobiti hotele internacionalnog brenda. Poslovanje će se zasnivati na franšizi, pri čemu će, firma „Savath“ potpisati ugovor o menadžmentu oba hotela s obzirom da je jedina kompanija u Srbiji koja je verifikovana za menadžment hotela u okviru IHG grupacije.[370]

U okviru dela koji se odnosi na privatizaciju već je bilo reči o Metropol grupi iz Rusije koja je nakon kupovine, rekonstruisala hotel Putnik i kroz franšizni ugovor poverila ga “Golden Tulip Hospitality Group”.

U Srbiju je ušao i hotelski lanac „Best Western Internacional”. Po osnovu franšiznog ugovora, na kojima ovaj hotelski lanac i bazira svoju aktivnost i prisutnost na međunarodnom tržištu (100%), u Srbiji rade hote[227]est Western „Prezident hotel” u Novom Sadu, Best Western „Hotel My Place” u Nišu, Best Western „Hotel M” i Best Western „Hotel Šumadija” u Beogradu, Best Western Plus „Hotel Park” u Rumi i „Hotel Gloria” u Subotici.[371]

Pored hotelskih lanaca, pomenućemo i multinacionalnu rent-a-car korporaciju „Herz“ koja takođe posluje na tržištu Srbije putem franšiznih ugovora. „Herz“ ima svoje poslovnice u Beogradu, Novom Sadu i Nišu. Na kraju, pomenućemo i jedan od lanaca brze ishrane: KFC (Kentucky Fried Chicken) koji je otvorio tri restorana u Beogradu (2007, 2009.i 2011. godine) i jedan u Novom Sadu, sa tendencijom daljeg širenja mreže širom Srbije.[372]

---

[366] Pavlović T. *Ulazak međunarodnih hotelskih lanaca u našu zemlju i region*, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljskih privrede, Hotelska kuća 2008, Zlatibor,2008, str. 152

[367] [90]erović, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidu[90], Beograd, 2009, str. 82

[368] Popović N, Jaško O, Prokić S, *Menadžment integracionih odnosa*, Fond Srpski ekonomski centar: Institut ekonomskih nauka,Smederevo 2010, str. 237

[369] Savath Hospitality Management, http://savath.net/hotel-menadzment, datum pristupa 21.09.2015.

[370] Isto kao 369, Thomas Pavlovic za franchizing, rs, http://savath.net/thomas-pavlovic-za-franchising, datum pristupa 30.04.2014.

[371] Best Western Central Europe, http://www.bestwestern.at/hotelliste_ce-3.html i http://mail.bestwestern.at/neuehotels-6.html, datum pristupa 29.30.2015.

[372] KFC, https://www.kfc.rs/o-nama/o-kfc-u, datum pristupa 22.04.2014.

Pored franšiznih ugovora, polako na tržište Srbije ulaze i menadžment ugovori. Pomenućemo opet austrijsku grupu „Falkensteiner Michaeler Tourism Group" (FMTG) koja ima menadžment ugovo[265] nizom hotela u Austriji, Hrvatskoj, Češkoj i Slovačkoj, dok su pod njihovim imenom „gradski hoteli" u Beču, Pragu, Bratislavi i Palermu. Ova austrijska grupa je 2012. godine preuzela upravljanje novoizgrađenim hotelom na Staroj planini[373]. Ugovor je potpisan na 15 godina međutim, nakon tri godine uspešnog poslovanja ova austrijska grupacija je raskinula ugovor sa JP „Stara planina".

Na osnovu iznetog, stiče se utisak da su SDI u turizmu Srbije ipak prisutne. Pomak je svakako napravljen ali priliv SDI u sektoru turizma ukazuje na njihov skroman obim. Greenfield investicije su potrebne ali mali broj je realizovan. U privatizaciji hotela gotovo da nisu ni učestvovali strani kupci pa je priliv po ovom osnovu praktično izostao.

Ako posmatramo SDI kroz ugovorne aranžmane, u Beogradu se broj hotela pod imenima svetskih hotelskih lanaca povećava. Kao i svuda, treba očekivati da se veliki hotelski lanci pojavljuju najviše u većim gradovima. U Srbiji su oni najprisutniji u Beogradu, ali ohrabruju vesti o otvaranju IHG hotela u Novom Sadu i Nišu i o postojanju potrebe i ideje o korišćenju menadžment ugovora. U svakom slučaju, interes stranih investitora za svojim prisustvom u Srbiji, uglavnom se vezuje za hotelske kapacitete u Beogradu, vrlo simbolično u drugim većim gradovima, dok su kapaciteti u unutrašnjosti prilično zapostavljeni.

7.8. Uloga lokalne samouprave

Formalno-pravno gledano, lokalni ekonomski razvoj nije bio nadležnost lokalne samouprave sve do 2007. godine. Donošenjem Zakona o lokalnoj samoupravi, je[62] cama lokalne samouprave je omogućeno donošenje programa i sprovođenje projekata lokalnog ekonomskog razvoja kao i unapređenje opšteg okvira za privređivanje[374]

Prema Zakonu o lokalnoj samoupravi[375] u nadležnosti opština je, između ostalog, donošenje programa razvoja, urbanističkih planova, utvrđivanje stope izvornih prihoda, komunalne delatnosti k[62]što su prečišćavanje i distribucija vode, gradski i prigradski prevoz, održavanje deponija, održavanje čistoće u gradovima i naseljima, održavanje parkova, zelenih, rekreacionih i drugih javnih površina i dr. Za strane investitore je od posebnog značaja nadležnost u delu koji se odnosi na programe uređenja građevinskog zemljišta, utvrđivanje visine naknade za njegovo uređivanje i korišćenje, sprovođenje projekata lokalnog ekonomskog razvoja i unapređivanje opšteg okvira za privređivanje.[376]

Međutim, za lokalni ekonomski razvoj potrebno je izvršiti unapređenja u delu imovinskih i finansijskih resursa. Ovde ćemo posebno naglasiti imovinski status građevinskog zemljišta jer su parcele koje su opštine mogle da ponude stranim investitorima bile u vlasništvu Republike Srbije, iako su doduše, lokalne samouprave bile ovlašćene da raspolažu zemljištem bez traženja saglasnosti od Republičke direkcije za imovinu.[377]

---

[265]

[373] Falkensteiner Michaeler Tourism Group, http://www.falkensteiner.com/en/hotels-residences/hoteloverview/, datum pristup[32] 09.2015.

[374] Vasiljević D, *Lokalni ekonomski razvoj, Zašto su jedne opštine dobitnici, a druge gubitnici tranzicije*, Palgo [62]r, Beograd, 2012, str.74,75

[375] „Sl. Glasnik RS" br. 129/2007 i 83/2014

[376] *Zakon o lokalnoj samoupravi*, „Sl. Glasnik RS" br. 129/2007 i 83/2014, član 20

Pored navedenog, prema „Zakonu o lokalnoj samoupravi", član 20. Zakona propisuje i nadležnost opština da donose programe korišćenja i zaštite životne sredine, odnosno lokalne akcione i sanacione planove, u skladu sa strateškim dokumentima i svojim interesima kao i da propisuje posebnu naknadu za zaštitu i unapređenje životne sredine. Za dolazak investitora i razvoj turizma, značajna je i nadležnost lokalne samouprave u oblasti izgradnje, rehabilitacije i rekonstrukcije lokalne putne mreže kao i njenog održavanja, zaštite, korišćenja, razvoja i upravljanja".

Iz prethodno iznetog, za razvoj turizma i privlačenje stranih investicija, doprinos lokalne samouprave može biti veoma značajan. Ona može da sprovede niz aktivnosti iz svoje nadležnosti kako na izradi planske dokumentacije tako i u razjašnjavanju imovinsko pravnih odnosa nad zemljištem koje je privedeno nameni. Za investitore je od podjednake važnosti da su jasni vlasnički odnosi nad zemljištem na kom bi gradili poslovne objekte. Na kraju, treba imati u vidu da na strane investitore izuzetno destimulativno deluje postojanje velikog broja malih parcela koje su u posedu više vlasnika kao i saznanje da bez poznavanja lokalne kulture i realnog stanja na terenu treba da pregovaraju, što im otežava i usporava proces otpočinjanja posla.[378]

8. Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije

Politika privlačenja investicija u turizmu ne može biti izolovana od šireg političkog okvira i šire ekonomske politike. Za privlačenje stranih investicija u bilo kom sektoru pa i u turizmu, najvažnija je stabilno ekonomsko i političko okruženje. Nizak nivo BDP per capita, skroman obim stranih direktnih investicija, naglašena spoljna makroekonomska neravnoteža (visok platni deficit), visoko prisustvo sive ekonomije, nezavršena privatizacija, odsustvo iz STO, kao i nepostojanje konvertibilnosti nacionalne valute predstavljaju neke od pokazatelja koji ne deluju podsticajno na strane investitore. Pored navedenog, da bi se stranim investitorima ulilo poverenje da je tržište bilo koje zemlje, pa i Srbije, interesantno za ulaganja, nepohodno je da se radi i na poboljšanju kreditnog rejtinga zemlje kako bi krediti međunarodnih finansijskih institucija bili dostupniji i povoljniji.

U mnogim zemljama privatizacija je prvi korak ka otvaranju prema SDI i predstavlja „promotivni alat kojim se targetiraju strani investitori".[379] Na žalost, nepostojanje strategije privatizacije hotelsko turističke privrede Srbije, neuvažavanje specifičnosti ove delatnosti kao i veliki broj poništenih ugovora i još uvek neprivatizovanih preduzeća, sigurno ne mogu biti ocenjeni kao pozitivan signal stranim investitorima o čemu svedoči njihov izostanak u privatizaciji.[380]

---

[377] Vasiljević D, *Lokalni ekonomski razvoj, Zašto su jedne opštine dobitnici, a druge gubitnici tranzicije*, Palgo centar, Beograd, 2012, str.74,75

[378] Đoković V., Vasiljević D., *Barijere za investicije u Jablaničkom i Pčinjskom okrugu*, Centar za razvoj Jablaničkog i Pčinjskog okruga, Beograd, 2008, str. 33,34

[379] UNCTAD, FDI in Tourism, Current Studies on FDI and Development No 4, United Nations, New York and Geneve, 2007, str. 101

[380] Barjaktarević D, Barjaktarević L., *Transformacija hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije ispod očekivanja*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011, Bjeljina, 2011, str. 345

Uz navedene faktore od uticaja na opštu konkurentnost u privlačenju SDI treba pomenuti i visok nivo birokratizacije. Rokovi za dobijanje građevinskih dozvola takođe odbijaju investitore da ulažu na takvo tržište.

Imajući u vidu da investitori u postupku odlučivanja o izboru potencijalne zemlje domaćina koriste sajtove međunarodnih institucija radi dobijanja celovitije slike o uslovima poslovanja u potencijalnoj zemlji domaćinu kao i njenoj konkurentnosti, o čemu je već bilo reči u II poglavlju rada („Uloga informacionih tehnologija u funkciji procesa odlučivanja stranih investitora"), u tabeli br. 9, prikazane su neke od značajnih kategorija koje se koriste prilikom utvrđivanja kvaliteta uslova poslovanja u privredi neke zemlje prema izveštajima Svetske banke o lakoći poslovanja (Doing Business Report) koji se priprema na osnovu regulatornog okruženja i podataka koji se prikupljaju anketiranjem privrede zemalja.

Na osnovu prikazanih podataka, najveće prepreke u razvoju poslovanja su dobijanje građevinskih dozvola, upis imovine i plaćanje poreza što ukazuje da se administrativna i proceduralna efikasnost nije poboljšala, već se naprotiv, u delu koji se odnosi na plaćanje poreza, pogoršala 2015. u odnosu na 2014. godinu.

Tabela br. 9: Pozicija Srbije u svetu prema uslovima poslovanja

Kategorija	Rang 2015 189 zemalja	Rang 2014 185 zemalja	Promene u rangu
Otpočinjanje posla	66	63	-3
Dobijanje građevinskih dozvola	186	184	-2
Upis imovine	72	48	-24
Dobijanje kredita	62	45	-7
Zaštita investitora	32	32	Bez promene
Lakoća izvršenja ugovora	96	96	Bez promene
Plaćanje poreza	165	162	-3
Prekogranična trgovina	96	94	-2

Izvor: World Bank Group, Doing Business, http:/ www. Doingbusiness.org, Doing business in Serbia, datum pristupa 11.08.2015.

U odnosu na Izveštaj o poslovanju za 2014. (93. mesto), primetan je mali napredak u poziciji Srbije za 2015. godinu (91. mesto). Pozitivan uticaj na rangiranje Srbije usledio je zbog proširenja nekoliko indikatora u 2015 (rešavanje nesolventnosti, zaštita manjinskih investitora, dobijanje kredita), što je delimično umanjeno načinom na koji se sada rangiranje računa. Iako Srbija unapređuje svoju regulatornu praksu potrebno je još raditi na njenom unapređenju o čemu govori njena pozicija u Izveštaju.[381]

Kada je reč o poziciji našeg turizma u svetu i njegovoj konkurentnosti, sagledaćemo **pokazatelje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije** prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma (World Economic Forum-WEF) za period 2008-2013. (tabela br. 10, strana 103) a potom posebno prikazati 2015. godinu (tabela br. 11, strana 105) zbog nove

[381] The World Bank, Saopštenje za medije, o[illegible].2014, Izveštaj o poslovanju u 2015. godini: Srbija na 91. mestu liste koja meri lakoću poslovanja, http://www.worldbank.org/sr/news/press- release/2014/10/29/doing-business-2015-serbia-ranks-91st-on-ease-of-doing-business-list, datum pristupa 12.08.2015.

metodologije o čemu je bilo reči u II poglavlju rada („Indeks konkurentnosti putovanja i turizma").

Tabela br. 10: Ključni indikatori konkurentnosti (WEF) Srbije kao turističke destinacije za period 2008-2013. godine

Godina	2008		2009		2011		2013	
Indeksi	Vrednost indeksa	Mesto od 130	Vrednost indeksa	Mesto od 133	Vrednost indeksa	Mesto od 139	Vrednost indeksa	Mesto od 144
Ukupni indeks	**3,8**	**78**	**3,7**	**88**	**3,85**	**82**	**3,78**	**95**
REGULATORNI OKVIR	**4,3**	**73**	**4,4**	**78**	**4,57**	**67**	4,50	74
Pravila i propisi	4,4	59	4,4	67	4,39	68	4,10	103
Enviromentalna održivost	3,3	128	3,6	127	3,95	124	4,06	115
Bezbednost i sigurnost	4,9	76	4,8	85	4,85	66	4,09	55
Zdravstvo i higijena	5,5	46	5,6	44	5,65	41	5,70	46
Davanje prioriteta turizmu	3,3	114	3,3	119	4,01	105	3,64	108
POSLOVNO OKRUŽENJE I INFRASTRUKTURA	**3,4**	**72**	**3,2**	**80**	**3,39**	**84**	**3,40**	**81**
Infrastruktura avio saobraćaja	2,5	92	2,4	105	**2,31**	111	2,33	110
Infrastruktura kopnenog saobraćaja	3,1	86	2,9	91	2,82	115	2,79	117
Turistička infrastruktura	3,9	52	3,5	58	4,51	49	4,47	56
Infrastruktura informaciono-komunikacionih tehnologija	2,8	57	2,9	63	3,35	62	3,64	49
Konkurentnost cena u turizmu	4,4	82	4,3	90	3,96	118	3,77	119
LJUDSKI, PRIRODNI I KULTURNI RESURSI	**3,6**	**88**	**3,6**	**96**	**3,60**	**94**	**3,45**	**109**
Ljudski resursi	5,1	45	5,2	54	4,81	76	4,63	94
Sklonost za turizam	4,4	98	4,6	83	4,62	66	4,30	104
Prirodni resursi	2,3	112	2,1	126	2,23	123	2,39	131
Kulturni resursi	2,7	52	2,4	64	2,72	59	2,48	65

Izvor: Popesku J, *Menadžment turističke destinacije*, Singidunum, Beograd, 2011, str. 290, izvedeno i sopstvena obrada za 2011. i 2013, na osnovu Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, World Economic Forum, Beyond the Downturn, Geneve, str. 28, 29, 30, 31, 32, 33, Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competittiveness Report 2013, World Economic Forum, Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation, Geneve, str. 33, 34, 36, 37, 39, 40

Indeks ukupne konkurentnosti u prikazanom periodu imao je najvišu vrednost u 2011. godini (3,85). U istoj godini Srbija je zauzimala 82. poziciju od 139 zemalja što je u odnosu na 2008. godinu, kada je vrednost ukupnog indeksa bila 3,8 (78. mesto od 130 zemalja) pad za 5 mesta. Kada je reč o 2015. godini, vrednost indeksa je znatno niža (3,34) dok je Srbija na 95 mestu od 141 zemlje.

Od ostalih prikazanih indikatora u periodu od 2008-2013. godine, ne zapaža se veći pomak u okviru podindeksa regulatornog okvira:

U okviru ovog podindeksa, zapaža se kontinuirani rast vrednosti indeksa i mesto Srbije u „enviromentalnoj održivosti" i „zdravstvu i higijeni". Vrednost podindeksa „bezbednost i sigurnost" je bila relativno stabilna do 2011. godine (od 4,9 u 2008. do 4,85 u 2011. godini) dok je mesto Srbije poboljšano za 21 mesto u 2013. (55. pozicija od 144 zemlje) u odnosu na 2008. godinu (76. pozicija od 130 zemalja). Vrednost podindeksa „zdravstvo i higijena" je kontinuirano rasla (5,5 u 2008. da bi u 2013. godini bila 5,70) dok je mesto Srbije ostalo nepromenjeno (46. pozicija). Vrednost indeksa „pravila i propisi" kao i mesto Srbije (2008. - 59. mesto od 130 zemalja dok je u 2013.- 103. mesto od 144 zemlje) se drastično pogoršao. Kada je reč o indeksu „davanje prioriteta turizmu", 2008. godine Srbija je zauzimala 114. mesto od 130 zemalja (vrednost indeksa 3,3) dok je u 2013. godini - 108. pozicija od 144. zemlje (vrednost indeksa 3,64).

Kada je reč o podindeksu „Poslovno okruženje i infrastruktura" vrednost indeksa je neizmenjena dok je mesto Srbije u 2013. godini palo za 9 mesta u odnosu na 2008. godinu kada je zauzimala 72. mesto od 130 zemalja. Vrednost indeksa „konkurentnost cena u turizmu" kao i mesto Srbije, značajnije je pogoršan (u 2008.- indeks 4,4- pozicija 82 od 130 zemalja, u 2013. Indeks 3,77. pozicija - 119. od 144 zemlje).

Pozicija Srbije beleži najveći pad u posmatranom periodu u podindeksu ljudskih, prirodnih i kulturnih resursa (2008.- 88. mesto od 130 zemalja da bi u 2013. zauzimala 109. mesto od 144 zemlje) što se može objasniti jednim od indeksa u ovom okviru („percepcija domaćeg turizma") koji je bio vrednovan samo 2007. godine. U okviru ovog podindeksa, primetno nizak nivo imaju prirodni resursi, na kome bi trebalo da se razvija konkurentska prednost turizma Srbije (2013. godine, Srbija zauzima 131. mesto od 144 zemlje) dok su kulturni resursi u znatno bolje rangirani (65. mesto u 2013).

Prema novoj metodologiji koju je Svetski ekonomski forum primenio u svom izveštaju za 2015. godinu (tabela br. 11, str. 105) zapaža se da je vrednost indeksa ukupne konkurentnosti (3,34) manja u odnosu na 2013. godinu (3,78) dok je pozicija Srbije ostala neizmenjena.

U okviru prvog stuba „Unapređenost okruženja", najveće vrednosti indeksa beleže „bezbednost i sigurnost" (5,46 - 59. mesto od 144 zemlje) i „zdravstvo i higijena" (6,04 - 38. mesto od 144 zemlje). Međutim, kada je reč o drugim pokazateljima od značaja za privlačenje stranih investicija, zapaža se veoma niska vrednost indeksa „poslovno okruženje" (3,38 – 133. mesto od 144 zemlje), infrastruktura avio saobraćaja (2,13 - 102. mesto od 144 zemlje) i infrastruktura kopnenog saobraćaja (2,95 - 98. mesto od 144 zemlje). Kada je reč o „spremnosti informaciono-komunikacionih tehnologija", vrednost indeksa je znatno veća (4,45 - 56. mesto od 144 zemlje). Neznatno veću vrednost indeksa ima i „turistička infrastruktura" (4,50 - 63. mesto od 144 zemlje).

Pozitivan pomak u 2015. godini, beleži podindeks „Enviromentalna održivost" (vrednost 4,08 - 72. mesto od 141 zemlje).

Najniže vrednosti od svih podindeksa i dalje beleže prirodni i kulturni resursi (1,75) pri čemu je vrednost indeksa prirodnih resursa 1,90 (mesto Srbije, 135 pozicija) što je u poređenju sa prethodnom godinom pad za četiri mesta. Kada je reč o kulturnim resursima (vrednost indeksa 1,61), u poređenju sa prirodnim resursima, kao i prethodnih godina,

pozicija Srbije je bolja (67. mesto od 141 zemlje) iako je u odnosu na 2014. godine zabeležen pad za dva mesta (65. pozicija od 144 zemlje).

Tabela br.11: Ključni indikatori konkurentnosti (WEF) Srbije kao turističke destinacije po novoj metodologiji, koja se primenjuje od 2015. godine

Godina	2015	
Indeksi	Vrednost indeksa	Mesto od 141
Ukupni indeks	**3,34**	**95**
UNAPREĐENOST OKRUŽENJA	4,72	67
Poslovno okruženje	3,38	133
Bezbednost i sigurnost	5,46	59
Zdravstvo i higijena	6,04	38
Ljudski resursi i tržište rada	4,29	89
Spremnost informaciono-komunikacionih tehnologija	4,45	56
T&T POLITIKA I UNAPREĐENOST USLOVA	**3,71**	**113**
Davanje prioriteta turizmu	3,83	113
Otvorenost ka stranim tržištima	2,39	101
Konkurentnost cena u turizmu	4,56	78
Enviromentalna održivost	4,08	72
INFRASTRUKTURA	**3,19**	81
Infrastruktura avio saobraćaja	2,13	102
Infrastruktura kopnenog saobraćaja	2,95	98
Turistička infrastruktura	4,50	63
PRIRODNI I KULTURNI RESURSI	**1,75**	122
Prirodni resursi	1,90	135
Kulturni resursi i poslovni turizam	1,61	67

Izvor: Blanke J., Chiesa T., *The Travel & Tourism Competittiveness Report 2015*, World Economic Forum, Growth through Shocks, Geneve, str. 292, izvedeno

Imajući u vidu napore koji se ulažu u razvoj turističkih proizvoda zemlje, kulturnim resursima očigledno treba obratiti više pažnje jer su „u raskoraku sa važnošću koja im se pridaje u planskim dokumentima srpskog turizma".[382]

[382] Popesku J, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd,2011., str. 291

IV POGLAVLJE

ISTRAŽIVANJE

1. BENČMARKING FAKTORA PRIVLAČENJA STRANIH INVESTICIJA ODABRANIH KONKURENTSKIH ZEMALJA

U cilju sagledavanja atraktivnosti faktora privlačenja stranih in 106 cija u turizam Srbije, izvršiće se poređenje Srbije sa zemljama iz konkurentskog kruga kako bi se došlo do saznanja na koji način su one podigle učešće stranih investicija u turizmu i kakve rezultate postiže ovaj sektor kod njih, potom će se sagledati kakva je konkurentska pozicija Srbije u odnosu na ove zemlje.

1.1. Konkurentski krug zemalja

Za potrebe benčmarkinga, istovremeno imajući u vidu da potencijalni investitor najpre bira širu oblast - region a tek onda konkretnu lokaciju, korišćen je sledeći kriterijum odabira konkurentskog kruga zemalja:

- da pripadaju srednjevropskom kulturnom krugu i/ili balkanskom poluostrvu;
- da imaju i razvijaju turističke proizvode koji su konkurenti turističkim proizvodima Srbije;
- da su novije članice EU ili su u procesu pristupanja;
- da strani investitori ulažu u razvoj turizma ovih zemalja;
- da su relativno nove turističke destinacije na međunarodnom tržištu.

Na osnovu definisanih kriterijuma, odabran je sledeći set konkurentskih ze 260 : kao kontinentalne zemlje, **Češka Republika, Slovačka Republika i Mađarska,** koje su postale članice EU u maju 2004. godine, u okviru njenog petog proširenja. U okviru zemalja iz neposrednog okruženja Srbije odabrane su **Bugarska,** koja je članica EU od 01. januara 2007, **Hrvatska** koja je od 01.07.2013. godine postala 28. članica EU, iako je 225 todu iz kojih su korišćni podaci bila još uvek kandidat za članstvo u EU, i **Crna Gora**, koja je dobila status kandidata za članstvo u EU 2010. godine. Inače, pored članica EU koje su su članice STO, i Crna Gora je pristupila ovoj 132 nizaciji 29. aprila 2012. godine.

Za razliku od Srbije, zemlje iz njenog neposrednog okruženja (Hrvatska, Crna Gora i Bugarska), iako imaju turizam sunca i mora, razvijaju i druge turističke proizvode koje ima i Srbija i ujedno mogu poslužiti kao primer zemalja koje u dolasku stranih investicija vide mogućnost razvoja svog turističkog sektora.

1.2. Osnovne geografske i demografske karakteristike zemalja i glavni turistički proizvodi

Češka Republika je kontinentalna zemlja Srednje Evrope. Njena površina iznosi 78.886 km^2 i ima 10.521.468[383] stanovnika. Graniči se sa Poljskom, Nemačkom, Austrijom i Slovačkom na istoku.

206

[383] World Bank Group, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic/, datum pristupa 23.09.2015.

Kada je reč o prirodnim resursima, kao planinska zemlja, Češka koristi svoje potencijale za razvoj zimskog turizma. Njeni najpoznatiji planinski centri nalaze se na Gorju Izer, Krkonošama, dok je Rudna Gora koja se graniči sa Nemačkom, popularna za turiste iz Nemačke. Međutim, Češka Republika ima velike potencijale i dugu tradiciju u razvoju banjskog turizma. Karlove Vary, Marianske Lazny i druge banje bile su poznate i posećene i pre drugog svetskog rata.

Vredan turistički potencijal zemlje predstavlja i kulturno istorijsko nasleđe zemlje kao što su stari gradovi poput Praga, mnogobrojni zamkovi i tvrđave, od kojih je najpoznatiji i najposećeniji „Karlštejn Castle" iz 14. veka, „Česky Šternberk" iz 13. veka i dvanaest spomenika kulture koja su pod zaštitom UNESCO.

Pored kulturno istorijskog nasleđa, u Češkoj Republici razvijen je i „MICE" turizam ali ulaže se i u razvoj novih turističkih proizvoda poput avanturističkog turizma, biciklističkih tura i dr.

Jedan od ciljeva Češke Republike je promovisanje i kreiranje novih turističkih proizvoda u svrhu smanjivanja sezonalnosti i stvaranja uslova za otvaranje radnih mesta u ovom sektoru tokom cele godine. Regioni u zemlji, kroz regionalne operativne programe, ulažu napore da razviju osnovnu turističku infrastrukturu i diversifikuju ponudu komplementarnih turističkih usluga pri čemu se posebna pažnja posvećuje transportnoj dostupnosti manje razvijenih turističkih destinacija kroz ekološke vidove transporta (vodeni saobraćaj, biciklističke ture i dr.). Novi turistički proizvodi namenjeni su potencijalnim turistima tokom cele godine i treba da ih privuku atraktivnim programima, aktivnostima u destinaciji i lokalnim atrakcijama.[384]

Glavni turistički proizvodi Češke Republike su „gradski odmor" (City break), „zdravstveni turizam" (spa) i MICE dok su najpopularnije destinacije Prag, Karlove Vari i Liberec.[385]

Slovačka Republika je kontinentalna država. Nalazi se u centralnoj Evropi. Poput Češke Republike, pripada srednjoevropskoj grupi zemalja. Njena površina iznosi 48.845 km^2 i ima 5.414.095[386] stanovnika. Graniči se sa Austrijom, Češkom Republikom, Poljskom, Ukrajinom i Mađarskom.

Slovačka Republika raspolaže raznovrsnim turističkim potencijalima: gradovima sa dugom istorijom, nacionalnim parkovima (9), pećinama, ski resortima i banjama. Oko 62% teritorije Slovačke Republike je planinska regija koja pruža različite mogućnosti za razvoj zimskog turizma ali i letnjeg, rekreativnog turizma. Planine Slovačke predstavljaju njenu veliku konkurentsku prednost u odnosu na susedne zemlje. Slovačka raspolaže sa 350 ski resorta od kojih je 20 značajno za međunarodni turizam zemlje.[387]

---

[384] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2013/czech_republic_report_2012_en.pdf, datum pristupa 23.09.2015.

[385] *Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2015, str. 53

[386] World Bank Group, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovakia/,datum pristupa 23.09.2015

[387] New Tourism Development Strategy of the Slovak Republic until 2013, Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic – Tourism Section , str. 7, Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic, www.telecom.gov.sk, datum pristupa 24.09.2015.

U Slovačkoj Republici postoji i preko 1200 termalnih i mineralnih izvora. Prilagođavajući se novim svetskim trendovima u proteklom periodu, Slovačka je dosta radila i na podizanju kvaliteta zdravstvenog-spa turizma,[388] pored već pomenutih akva parkova.

U Slovačkoj je 2008. godine stupio na snagu akt o investicionoj pomoći koji je omogućio pružanje regionalne investicione pomoći i za izgradnju kompleksnih turističkih centara u kojima se pružaju minimum tri vrste usluga (npr: smeštaj, ishrana i aquapark). Strukturni fondovi EU su ponudili mogućnost finasiranja ovakvih centara. Na ovakav način, Slovačka je uložila napore da produži turističku sezonu tokom godine.[389]

Glavni turistički proizvodi Slovačke Republike su „gradski odmor" (City break), „zimski – ski proizvod" i „zdravstveni turizam" (Spa) a najpopularnije destinacije u Slovačkoj su Bratislava, Visoke Tatre i Banska Bistrica.[390] Jedan od popularnijih evropskih zimskih centara je i Liberec u Slovačkoj.[391]

Mađarska je takođe srednjoevropska zemlja, površine 93.030 km^2 sa 9.987.247[392] stanovnika. Graniči se sa Slovačkom, Ukrajinom, Rumunijom, Srbijom, Hrvatskom, Slovenijom i Austrijom.

Termalni izvori Mađarske, duga tradicija banjskog turizma i ulaganja u njegov razvoj učinili su „zdravstveni turizam" jednim od njenih glavnih turističkih proizvoda iako je Mađarska poput Češke Republike, preko glavnog grada odnosno proizvoda „city break"-a stavila svoje ime na turističku mapu sveta.

U Mađarskoj se nalazi i jedno od najvećih slatkovodnih jezera u Evropi - Balaton, koje poslednjih godina postaje značajna destinacija za strane turiste. Regija Eger Tokaj i svetski poznato istoimeno vino koje se ovde proizvodi, kao i mnoštvo proizvođaača vina u ovoj regiji, omogućilo je razvijanje vinskog turizma. Mađarska kuhinja, takođe poznata u svetu, omogućila je da gastronomska ponuda takođe postane turistički proizvod.

Mađarska je takođe definisala smanjivanje uticaja sezonalnosti turizma i njegov održivi razvoj kao prioritetni cilj. U tom smislu, kada je reč o receptivnom turizmu, planirana je kampanja „Zimska pozivnica Budimpešte" („Budapest Winter Invitation") čiji je cilj privlačenje turista u Budimpeštu „van sezone", u periodu od novembra do aprila. Kao jedan od načina prevazilaženja problema sezonalnosti, vrše se i promocije mega manifestacija koje se oraganizuju „van sezone", kao što je „Prolećni festival u Budimpešti" („Budapest Spring Festival"), Božični vašar u Budimpešti („Budapest Christmas Market„), sportski događaji i dr. U tom smislu je nacionalna turistička marketing organizacija (Hungarian Tourism Plc.)

---

[388] New Tourism Development Strategy of the Slovak Republic until 2013, Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic – Tourism Section , str. 7, Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republicwww.telecom.gov.sk., datum pristupa 24.09.2015.

[389] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2010/sk_2010_en.pdf, datum pristupa 24.09.2015.

[390] *Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, tutizma i usluga, Beograd, 2005, str. 59

[391] Isto kao 390, str.70

[392] World Bank Group, Dioing business, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/hungary/, datum pristupa 23.09.2015

razvila nacionalnu turističku bazu podataka sa informacijama o svim manifestacijama tokom godine.[393]

Bugarska po svom geografskom položaju pripada jugoistočnoj Evropi, površine 110.910 km^2 i ima 7.265.115[394] stanovnika. Graniči se Grčkom, Turskom, Srbijom, Makedonijem i Rumunijom.

Za razliku od Češke Republike, Slovačke Republike i Mađarske, zahvaljujući crnomorskoj obali, jedan od glavnih turističkih proizvoda Bugarske je „turizam sunca i mora". Međutim, zahvaljujući svom reljefu, u Bugarskoj su razvijeni i planinski – ski centri. Najpoznatije planine Bugarske su Rila, na kojoj se nalazi razvijen ski centar Borovec, Rodopi na kojima je napoznatiji ski centar Pamporovo i planina Pirin sa planinskim centrom Bansko. Kulturno istorijsko nasleđe Bugarske i mnogobrojni manastiri (160) predstavljaju značajan turistički potencijal za razvoj kulturnog i religijskog turizma.

U Bugarskoj je takođe prisutan problem sezonalnosti nacionalnog turističkog proizvoda Prema nacionalnoj strategiji održivog razvoja turizma 2009-2013., jedan od prioritetnih ciljeva je diversifikacija nacionalnog turističkog proizvoda i ulaganje u razvoj i sadržaje resorta poznatijih turističkih destinacija (u cilju njihovog korišćenja tokom cele godine), organizovanje turističkog proizvoda događaja i dr.[395]

Najpopularnije destinacije u Bugarskoj su Varna (rivijera), Sofija i Borovec (skijaški centri).Glavni turistički proizvodi Bugarske su: „turizam sunca i mora", „zimski turizam (ski)" i „zdravstveni turizam (spa)".[396]

Hrvatska je jadranska, [175] jeevropska zemlja. Površina Hrvatske iznosi 56.538 km^2 i ima 4.252.70[397] stanovnika. Graniči se sa Slovenijom, Mađarskom, Srbijom, Bosnom i Hercegovinom i Crnom Gorom.

Svojim geografskim položajem i izlaskom na Jadransko more, najznačajniji turistički potencijal Hrvatske je Jadranska obala sa mnoštvom ostrva, zbog čega je njen najznačajniji turistički proizvod „turizam sunca i mora".

Ostali turistički proizvodi za koje postoje značajni potencijali nisu razvijeni u dovoljnoj meri. Tako, na primer, u turistički nerazvijenim područjima nisu turistički valorizovana područja uz reke (Dunav, Sava, Drava, Una, Kupa i druge. Posebnu prirodnu atrakciju Hrvatske čine nacionalni parkovi Brioni, Kornati i Mljet kao i atrakcije povezane sa kraškim fenomenima kao što Plitvička jezera i slapovi reke Krke. [398]

---

[393] European Commission, Annual Tourism Report Hungary 2012, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2013/ hungary_report_2012_en.pdf, [illegible]m pristupa 24.09.2015.

[394] World Bank Group, Doing business, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/bulgaria/ , datum pristupa 23.09.2015.

[395] Europ[illegible]ommission, Annual Tourism Report Bulgaria 2011, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2011/bulgaria_2011.pdf, datum pristupa 2[illegible]9.2015.

[396] *Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj,* Ministarstvo trgovine, tutizma i usluga, Beograd, [illegible]5, str. 51

[397] World Bank Group, Doing business,http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/croatia/ , datum [illegible]pa 23.09.2015.

[398] *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine,* Vlada Republike Hrvatske, 2013, str. 5

U Hrvatskoj je veliki broj kulturno istorijkih dobara pod zaštitom UNESCO-a: Dioklecijanova palata u Splitu, Šibenska katedrala, istorijsko jezgro grada Trogira Dubrovnika i Hvara, Pulski amfiteatar i dr. Kada je reč o nematerijalnoj baštini pod zaštitom UNESCO-a, Hrvatska je prva u Evropi i treća u svet, iza Kine i Japana. Međutim, samo je njihov manji broj turistički valorizovan.[399]

Dominantni turistički proizvodi Hrvatske su „turizam sunca i mora", „nautički turizam", „poslovni" i „kulturni turizam" dok je izražena perspektivom razvoja „zdravstvenog turizma", „cikloturizma", „ruralnog i planinskog turizma", „ gastronomije i enologije „golf turizma", „pustolovnog i sportskog turizma" i „ekoturizma".[400]

U Hrvatskoj je nedovoljno novostvorenih turističkih atrakcija i savremeno opremljenih kongresnih centara, tematskih i/ili zabavnih parkovi, tereni za golf, centara za planinski i sportski turizam tokom cele godine, biciklističkih staza sa infrastrukturom i suprastrukturom, ronilačkih i jedriličarskih centara i drugih sadržaja koji bi obezbedili dugoročnu i održivu tržišnu pozicioniranost na tržištu posebnih interesa.[401]

U Hrvatskoj je takođe izražena sezonalnost.[402] Rešavanje sezonalnosti vidi se u poboljšanju kvaliteta ponude i fokusiranju na druge segmente turističke tražnje odnosno u diversifikaciji turističkih proizvoda koji nisu usko povezani sa „proizvodom sunca i mora" kao što su „spa" i „wellness turizam", „gradski turizam", „putevi vina", „gastronomija", „touring", nacionalni parkovi i dr.[403]

Crna Gora se nalazi na obali Jadranskog mora, na Balkanskom poluostrvu u jugoistočnoj Evropi. Površina Crne Gore je 13.812 km^2 [404] i ima 621.383[405] stanovnika. Po svojoj površini i broju stanovnika, najmanja je od zemalja konkurentskog kruga. Graniči se sa Hrvatskom, Bosnom i Hercegovinom, Srbijom i Albanijom.

Turizam je jedna od prioritetnih strateških grana Crne Gore. Najznačajniji turistički proizvod je „turizam sunca i mora" ali naglašena sezonalnost i očuvani resursi postavili su zadatke pred Vladu Crne Gore za diversifikacijom hotelske ponude, razvojem kongresnog turizma i specifičnih turističkih proizvoda.[406]

Pored primorskog regiona koji ima potencijala i za razvoj nautičkog turizma, severni, planinski deo nije valorizovan na adekvatan način iako ima potencijala za razvoj turističkih proizvoda i niša za kojima u Evropi raste turistička tražnja kao što su planinarenje, pešačenje, dakle odmor u prirodi.

---

399 *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine,* Vlada Republike Hrvatske, 2013, str. 5

400 Isto kao 399, str. 8, 9

401 Isto kao 399, str. 5

402 Nacionalna turistička organizacija, Hrvatska turistička zajednica, Sezonalna razrada prometa prema ključnim tržištima/ receprivnim regijama Hrvatske http://business.croatia.hr/Documents/3658/Sezona-razrada-prometa-05-2015.pdf, datum pristupa 14.01.2016.

403 European Commission, Annual Tourism Report 2013 Croatia, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/annual-reports/index_en.htm#h2-1, datum pristupa 23.09.2015.

404 Zajednički osnovni dokument Crne Gore, Ministarstvo vanjskih poslova i evropskih integracija, Crna Gora, 2012, str. 8

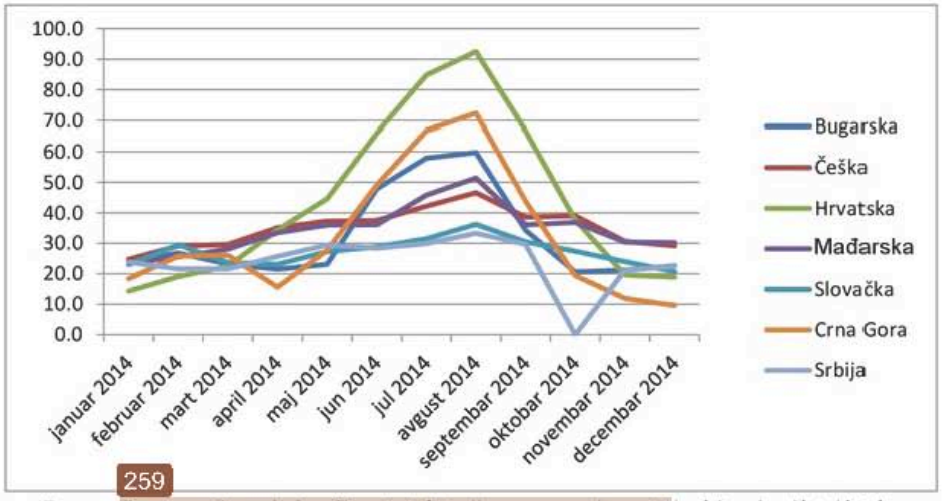
405 World Bank Group, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/monte%20negro, datum pristupa 23.09.2015.

406 *Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. godine*, Ministartsvo turizma i zaštite životne sredine, Podgorica, 2008, str. 31

U Crnoj Gori postoje potencijali i za razvoj zdravstvenog i wellness turizma u Igalu, Petrovcu i Prčnju koji može uticati na produženje turističke sezone, kongresnog turizma kao i drugih posebnih turističkih proizvoda kao što su golf turizam, seoski turizam, eko turizam pa čak i kamp turizam.[407]

Problem sezonalnosti, koji je prisutan u svim zemljama konkurentskog kruga, najizraženiji je u zemljama koje imaju „turizam sunca i mora". Iako je popunjenost kapaciteta u Srbiji tokom letnjih meseci na nižem nivou od svih prikazanih zemalja, problem sezonalnosti je neznatan.

Grafikon br. 1: Popunjenost kapaciteta po mesecima u 2014. godini



Izvor: European Commission, Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/data/database, datum pristupa 15.04.2014, izvedeno[408]

Na osnovu iznetog, sve posmatrane zemlje imaju turističke potencijale za razvoj turističkih proizvoda u skladu sa svetskim trendovima i u svakoj su potrebna ulaganja za njihovu dalju turističku valorizaciju. U zavisnosti od dosadašnjih ulaganja, u svakoj od njih su pojedini turistički proizvodi više afirmisani i potrebni su dodatni napori i investicije sa stvaranje i razvijanje novih turističkih proizvoda koji će smanjiti sezonalnost i povećati ekonomske efekte od turizma na BDP zemlje i zaposlenost.

1.3. Bruto domaći proizvod i zaposlenost

Radi sagledavanja stanja u privredi posmatranih zemalja, u tabeli br. 1 dat je prikaz kretanja **bruto domaćeg proizvoda** u period 2007-2014. kao jednog od indikatora stanja njihovih ekonomija i merila njihove privredne aktivnosti.

[407] Analiza efekata turizma na BDP, zaposlenost i platni bilans Crne Gore, Radna studija br.20, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2011, str. 29, 30

[408] Zbog nedostatka podatka za oktobar, kod Srbije je grafički prikazana 0

Tokom posmatranog perioda, najveći bruto domaći proizvod (BDP) posmatranih zemalja imaju Češka Republika a potom Mađarska i Slovačka.

Tabela br. 1: BDP posmatranih zemalja 2007- 2014 u mil. USD - tekuće cene

Zemlja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka Republika	188.818.	235.205	205.729	207.016	227.307	206.751	208.796	205.522
Slovačka Republika	86.030	99.832	88.634	89.011	97.525	92.746	97.707	99.730
Mađarska	138.580	156.578	129.359	129.585	139.439	126.824	133.423	137.103
Bugarska	43.634	53.316	50.161	48.669	55.765	52.588	54.479	55.734
Hrvatska	60.065	70.461	62.636	59.643	62.241	56.479	57.868	57.222
Crna Gora	3.673	4.538	4.158	4.114	4.501	4.045	4.416	4.583
Srbi 163	40.289	49.259	42.616	39.368	46.462	40.791	35.519	43.866

Izvor: The World Bank, http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?page=1, datum pristupa 29.01.2015.

Imajući u vidu da su posmatrane zemlje različite po svojoj površini i broju stanovnika, u tabeli br. 2 prikazan je BDP po glavi stanovnika.

Tabela br. 2: BDP per capita (USD) u tekućim cenama

Zemlja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka Republika	18334	22649	19698	19764	21656	19670	19845	19.553
Slovačka Republika	16007	18559	16455	16510	18066	17151	18047	18416
Mađarska	13781	15598	12907	12959	13983	12784	13481	13902
Bugarska	5783	7116	6738	6581	7589	7198	7499	7712
Hrvatska	13540	15889	14142	13501	14540	13235	13608	13507
Crna Gora	5946	7336	6713	6636	7253	6514	7107	7370
Srbi 55	5458	6702	5821	5399	6423	5666	6354	6152

Izvor: The World Bank, GDP per capita (current US$) http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD , datum pristupa 12.08.2015.

Posmatrano kroz BDP per capita, pozicije posmatranih zemalja se neznatno menjaju. Češka Republika ima najveći BDP per capita, druga je Slovačka Republika dok je Mađarska zauzimala treću poziciju do 2009. godine da bi od 2009. godine Hrvatska po BDP per capita odmah bila iza Češke i Slovačke, za razliku od BDP gde je Mađarska treća u odnosu na posmatrane zemlje. Interesantno je da je tokom posmatranog perioda, Hrvatska (do 2012. godine) imala znatno veći BDP od Bugarske. Međutim, iako se ova razlika od 2012. godine znatno smanjila, kada je reč o BDP per capita, razlika je kontinuirano značajno veća u korist Hrvatske.

U odnosu na navedene zemlje, Crna Gora i Srbija imaju daleko manji BDP per capita. S obzirom da je Crna Gora najmanja od posmatranih zemalja, sagledavanjem BDP per capita, zapaža se da je tokom posmatranog perioda, BDP po glavi stanovnika kontinuirano iznad

nivoa BDP per capita u Srbiji, koji je u posmatranom periodu najniži u odnosu na sve posmatrane zemlje.

U tabeli br. 3 dat je prikaz bruto nacionalnog dohotka (BND) po glavi stanovnika koji je izražen u paritetu kupovne moći („Purchasing Power Parity - PPP") kako bi se odrazile razlike u nivou cena između zemalja.

Interesantno je da je i po ovom pokazatelju, pozicija zemalja gotovo neizmenjena ali zapaža se da je Srbija i po ovom pokazatelju na začelju tabele, sa znatno većom razlikom u odnosu na druge zemlje uključujući i Crnu Goru, u odnosu na koju je prema ovom indikatoru, razlika još veća nego u slučaju poređenja BDP per capita.

Tabela br. 3: BDP prema paritetu kupovne moći - USD po glavi stanovnika

Zemlja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka Republika	26659	27112	27119	27054	28455	28397	28770	30.444
Slovačka Republika	21412	23787	23260	24435	25560	25721	26643	27.584
Mađarska	19952	20742	20879	21480	22737	22586	23482	24.498
Bugarska	12985	14566	14410	14690	15278	15672	15732	16.323
Hrvatska	18924	20464	19399	18969	20751	21114	21366	21.252
Crna Gora	12446	13882	13108	13325	14069	13578	14132	14.323
Srbija	10454	11893	11806	11805	12572	12806	13020	12.659

Izvor: The World Bank, GDP per capita, PPP (current international$), http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?page=1, datum pristupa 30.01.2015. godine

Razvijenost privrede odražava se i na sveukupnu **zaposlenost** odnosno stopu nezaposlenosti u posmatranim zemljama.

U tabeli br. 4 (str. 115), dat je uporedni prikaz nezaposlenosti posmatranih zemalja za period 2007-2014. godinu.

U Češkoj Republici, kao najrazvijenijoj privredi posmatranih zemalja, najviša stopa nezaposlenosti zabeležena je 2010. godine (7,3%) dok je u 2014. bila najmanja u odnosu na posmatrane zemlje u istom periodu i iznosila 6,2%.

U Slovačkoj je, za razliku od Češke Republike, stopa nezaposlenosti u posmatranom periodu je od 2008. godine beležila kontinuirani blagi rast. Najveću stopu nezaposlenosti imala je u 2010. godini (14,4%) da bi nakon blagog pada skoro dostigla isti nivo u 2013. Međutim, u 2014. Slovačka beleži manju stopu nezaposlenosti u odnosu na 2013. godinu (13,3%).

U Mađarskoj se stopa nezaposlenosti kretala u intervalu od 7,4% u 2007. do 11,2% koliko je zabeleženo u 2010, što je bila i najveća stopa nezaposlenosti u posmatranom periodu da bi u 2014. godini iznosila 7,8 %.

U Bugarskoj je stopa nezaposlenosti do 2010. godine bila na relativno nižem nivou da bi od 2010. godine beležila vrednosti iznad 10% pri čemu je trend blagog povećanja prisutan i u 2013. (12,9%) što je i najviša stopa nezaposlenosti u Bugarskoj u posmatranom periodu. Ipak, u 2014. godini, stopa nezaposlenosti je smanjena na 11,6%.

Tabela br. 4: Nezaposlenost posmatranih zemalja - % u odnosu na ukupno radno sposobno stanovništvo[409]

Zemlja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka Republika	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	6,9	6,2
Slovačka Republika	11,0	9,6	12,1	14,4	13,5	13,9	14,2	13,3
Mađarska	7,4	7,8	10,0	11,2	10,9	10,9	10,2	7,8
Bugarska	6,9	5,6	6,8	10,2	11,3	12,3	12,9	11,6
Hrvatska	9,6	8,4	9,1	11,8	13,4	15,8	17,7	16,7
Crna Gora	19,4	16,8	19,1	19,7	19,7	19,6	19,8	19,1
Srbija	18,1	13,6	16,6	19,2	23,0	23,9	22,2	22,2

119

Izvor: The World Group, Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate) http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS, datum pristupa 16.01.2016.

Za razliku od Hrvatske, u kojoj se stopa nezaposlenosti kretala ispod 10% do 2010. godine, da bi od 2010. beležila rast i u 2013. godini dostigla 17,7%, u 2014. Je smanjila nezaposlenost na 16,7%. Kontinuirano veće stope nezaposlenosti beleže Crna Gora i Srbija Stopa nezaposlenosti u Crnoj Gori kontinuirano je visoka i na nivou iznad 19% (izuzev 2008. kada je bila 16,8%) dok je u poređenju sa prikazanim zemljama, najviša stopa nezaposlenosti u Srbiji, iako se u odnosu na 2012. (23,9%) smanjila u 2013. na 22,2% i zadržala isti nivo i u 2014. godini.

1.4. Ulazni investicioni tokovi konkurentskih zemalja

Svetska ekonomska i finansijska kriza je uticala na drastičan pad investicionih tokova u svetu. Ulazni tokovi SDI u razvijenim zemljama zabeležili su pad od 32% (561 mld. USD) pri čemu je sama Evropska unija učestvovala sa 2/3 u ukupnom padu ulaznih tokova.[410]

U tabeli br. 5 (str. 116) prikazani su ulazni investicioni tokovi Evrope i posmatranih zemalja u periodu od 2007. do 2014. godine. Ulazni investicioni tokovi su u 2014. godini u Evropi pali na 1/3 ukupnih investicionih tokova zabeleženih u 2007. godini. Svetska kriza nije zaobišla ni privrede ovih zemalja. Već u prvoj godini krize, 2008. godine, ulazni investicioni tokovi su se smanjili u odnosu na prethodnu godinu za 36%. Jedino su Slovačka Republika, Mađarska i Hrvatska u prvoj godini krize imale rast ulaznih investicionih tokova u odnosu na predhodnu godinu. Ipak, efekte krize osetile su sve posmatrane zemlje u 2009. godini. Iako su ulazni investicioni tokovi beležili kontinuirani pad, Mađarska u istoj godini zabeležila najveći nivo ulaznih tokova (3,59% u ukupnim ulaznim investicionim tokovima u EU) dok je Češka Republika u istoj godini neznatno prevazišla nivo ulaznih investicionih tokova iz 2009. i učestvovala sa 1,99% u ukupnim ulaznim investicionim tokovima u EU. Trend pada ulaznih investicionih tokova nastavljen je i u 2013. godini i jedino je Bugarska u

[409] 13 odnosu na ukupno radno sposobno stanovništvo prema procenama Međunarodne organizacije rada - ILO

[410] UNCTAD, *Global Value Chains: Investment and trade for development, World Investment Report 2013*, Unated Nations, New York and Geneve, 2013, str. viii

ovoj godini imale veće ulazne investicione tokove u odnosu na 2012. godinu. (rast za oko 30%). Međutim, i pored variranja nivoa ulaznih investicionih tokova u posmatranim zemljama, ostaje činjenica da nijedna zemlja nije dostigla nivo iz 2007.

Tabela br. 5: Ulazni investicioni tokovi u posmatranim zemljama/mil.USD

Godina	Evropa	Češka Republika	Slovačka Republika	Mađarska	Bugarska	Hrvatska	Crna Gora	Srbija
2007	906.531 100%	10.444 1,15%	4.017 0,44%	3.951 0,43%	12.389 1,37%	5.041 0,56%	934 0,10%	3.439 0,38%
2008	577.952 100%	6.451 1,12%	4.868 0,84%	6.325 1,10%	9.855 1,70%	5.938 1,03%	960 0,17%	2.955 0,51%
2009	437.085 100%	297 0,07%	-6	1.995 0,45%	3.385 0,77%	3.077* 0,7%	1.527 0,35%	2.986 0,61
2010	404.843 100%	6141 1,52%	1.770 0,43%	2.193 0,54%	1.525 0,38%	1.133* 0,28%	760 0,19%	1.686 0,42%
2011	489.657 100%	2318 0,47%	3.491 0,71%	6.300 1,29%	1.849 0,38%	1.682* 0,34%	558 0,11%	4.932 1,01%
2012	400.723 100%	7984 1,99%	2.982 0,74%	14.375 3,59%	1.467 0,37%	1.451* 0,36%	620 0,15%	1.299 0,32%
2013	325.533 100%	3639 1,12%	591 0,18%	3.097 0,95%	1.920 0,59%	955* 0,29%	447 0,13%	2.053 0,63%
2014	288.766 100%	5909 2,05%	479 0,17%	4.039 1,4%	1.710 0,59%	3.451* 1,20%	497 0,17%	1.996 0,69%

Izvor: UNCTAD, Investing in the SDGs: an Action Plan, World Investment Report 2014, Unated Nations, New York and Geneve, str. 205, 208, UNCTAD, Reforming International Investment Governance, World Investment Report 2015 , Unated Nations, New York and Geneve, str. A3, A6, izvedeno, Napomena: *kalkulacija: osnovna sredstva/obaveze

1.5. Saobraćajna infrastruktura

U razvoju savremenog turizma, avio saobraćaj je imao revolucionarnu ulogu. Mnoge udaljene destinacije ne bi doživele svoj turistički razvoj da nije bilo aviosaobraćaja. Međutim, činjenica je da je za turistički razvoj neohodno razvijati i drumski saobraćaj koji omogućava turistima prednosti u smislu fleksibilnosti, cene i nezavisnosti. Kada je reč o konkurentskim zemljama, sagledaćemo njihovu saobraćajnu infrastrukturu u delu koji se odnosi na avio i drumski saobraćaj.

Češka Republika poseduje vrlo razvijenu saobraćajnu mrežu. Svojim geografskim položajem, u središtu Evrope, predstavlja raskrsnicu za glavne tranzitne koridore. Po gustini saobraćajne mreže puteva (55.752 km), Češka Republika spada u red najrazvijenijih zemalja sveta.[411] Tri koridora Panevropskog puta prolaze kroz Češku Rapubliku. Njihova izgradnja finansira se iz TINA programa EU (Transport Infrastructure Needs Asessment) u dužini od 640 km i do aprila 2015, je bilo je završeno 94,7%. Vlada Češke Republike planirala je izgradnju 2170 km autoputa od čega je izgrađeno 1260 km (58%).[412]

---

[411] Investment and Business Development Agency - Czechinvest, http://www.czechinvest.org/data/files/fs-16- transport-infrastructure-80-en.pdf, datum pristupa 23.09.2015.

[412] Central European Finacial Observer EU, http://www.financialobserver.eu/poland/road-construction-in-the-region-the-czechs-leading-the-way/ , datum pristupa 16.01.2016.

Češka Republika poseduje 91 aerodrom dok je transport rečnim putem omogućen na dužini od 676 km. Uloga Češke Republike kao tranzitnog centra posebno je povećana članstvom u EU čime je postala sastavni deo jedinstvenog tržišta od 27 zemalja Evrope sa 502 miliona korisnika.[413]

Slovačka Republika je poslednjih godina intenzivno radila na izgradnji autoputeva. Iako su 1996. godine autoputevi činili samo 1% saobraćajne infrastrukture, zahvaljujući ambicioznom projektu i programu vlade, u Slovačkoj je krenula izgradnja autoputa kroz javno privatno partnerstvo. Cilj projekta bio je da se poveže istočni i zapadni deo zemlje.[414] U 2012. godini, Slovačka Republika je bila pokrivena sa 419,2 km. Pored javno privatnog partnerstva i evropski fondovi su uticali na brži proces izgradnje autoputa.[415] Kroz teritoriju Republike Slovačke takođe prolaze tri Panevropska saobraćajna koridora. Inače, Vlada Republike Slovačke planirala je izgradnju 1870 km autoputa od čega je do 2015. godine realizovano 36%.[416]

Proces modernizacije prisutan je i u aviosaobraćaju. Pored novog terminala u Bratislavi, koji se koristi od 2010. godine, u postupku rekonstrukcije su još četiri aerodroma u zemlji (Košice, Žilina i dr.).[417]

Mađarska takođe investira u saobraćajnu infrastrukturu. Geografski položaj zemlje i njena lokacija u središnjem delu Evrope postavljaju pred Mađarsku veoma važan zadatak u smislu prerastanja ove komparativne prednosti u konkurentnu prednost. Kroz Mađarsku prolaze četiri glavna evropska koridora: koridor IV - od severne Nemačke odnosno Severnog mora do Crnog mora, koridor V - od Jadranskih luka do Kijeva i Moskve, koridor VII – Dunav i kanal Rajna Majna kao i koridor X (sever jug), od Baltičkih država do Turske i Grčke. Dužina saobraćajnica sa 4 trake je krajem 2006. godini iznosila 1.053 km.[418] Vlada Mađarske je planirala izgradnju 2840 km autoputa od čega je do 2015. završeno 1530 km (54%).[419]

U Mađarskoj postoji nekoliko domaćih i međunarodnih aerodroma. Najznačajniji i najveći međunarodni aerodrom nalazi se u Budimpešti ali su značajni i aerodromi u Debrecinu i Balatonu. Pored međunarodnih, postoje i aerodromi za komercijlne i sezonske letove u Đeru i Pečuju.[420]

---

[413] Investment and Business Development Agency - Czechinvest, http://www.czechinvest.org/data/files/fs-16- transport-infrastructure-80-en.pdf., datum pristupa 23.09.2015.

[414] Infrastructure Roads, Railways, Rivers and Air Space of The Slovak Republic, Slovak Investment and Trade Development Agency (SARIO), str.4, http://export.government.bg/ianmsp/docs/Slovakia-ChP2/2012/08/14/infrastructure.pdf, datum pristupa 24.09.2015.

[415] European Commission, Total length of motorways, http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=ttr00002, datum pristupa 16.01. 2016.

[416] Central European Finacial Observer EU, http://www.financialobserver.eu/poland/road-construction-in-the-region-the-czechs-leading-the-way/, datum pristupa 16.01. 2016.

[417] Infrastructure Roads, Railways, Rivers and Air Space of The Slovak Republic,Slovak Investment and Trade Development Agency (SARIO), str. 4, http://export.government.bg/ianmsp/docs/Slovakia-ChP2/2012/08/14/infrastructure.pdf, str.9

[418] Investing Guide Hungary 2013 Why invest in Hungary, PricewaterhouseCoopers Hungary Ltd. in cooperation with Hungarian Investment and Trade Agency, 2013, str. 6

[419] Central European Finacial Observer EU, http://www.financialobserver.eu/poland/road-construction-in-the-region-the-czechs-leading-the-way/, datum pristupa 16.01. 2016.

Pokrivenost **Bugarske** savremenim sobraćajnicama je nedovoljna. Prema podacima Nacionalnog instituta za statistiku iz 2014. godine, dužina putne mreže u Bugarskoj iznosi 19678 km od čega je samo 605 km autoputeva, 2.970 km puteva prvog reda, 4035 km drugog reda i 12063 km puteva trećeg reda.[421] Dakle, drumski prevoz se uglavnom zasniva na putevima sa dve trake. Kada je reč o vazdušnom saobraćaju, Bugarska ima četiri međunarodna aerodroma, dve luke na obali Crnog mora i četiri rečne luke na Dunavu.[422]

Kao najnovija članica EU, **Hrvatska** je proteklih godina dosta unapredila svoju putnu mrežu modernim saobraćajnicama. Raspolaže sa 26.958,5 km puteva od čega autoputevi i poluautoputevi čine 1416,5 km. Hrvatska raspolaže pored aerodroma u Zagrebu i Osijeku i aerodromima neophodnim za razvoj turizma na jadranskoj obali, koji su bili izgrađeni još u vreme SFRJ (Dubrovnik, Split, Zadar, Pula, Rijeka).[423]

Hrvatska raspolaže mrežom modernih i novoizgrađenih autoputeva dužine preko hiljadu kilometara. Kroz Hrvatsku prolaze 3 panevropska koridora. Kada je reč o aviosaobraćaju, Hrvatska ima 6 međun[132]ih i 3 manja aerodroma. Imajući u vidu da u Hrvatskoj ima i 6 morskih i 4 rečne luke, može se reći da u poređenju sa zemljama iz regiona, ovakva infrastruktura Hrvatskoj daje značajnu konkurentsku prednost.[424]

Za razliku od navedenih zemalja iz konkurentskog kruga, može se reći da je putna mreža **Crne Gore** nedovoljno razvijena što je velikim delom posledica limitirajućih faktora kako u smislu nepovoljne topografije, geološke strukture terena, planinskih prevoja sa otežanim prelazima, što poskupljuje izgradnju, tako i kontinuiranom ograničenošću budžetskih sredstava.[425] Gotovo 66% regionalnih i magistralnih puteva u zemlji izgrađeno je pre 25 godina.[426] Kada je reč o aerodromima, u Crnoj Gori pored aerodroma u Podgorici postoji i aerodrom u Tivtu, na obali, za potrebe čarter letova i razvoja turizma.

Kada je reč o saobraćajnoj infrastrukturi **Srbije**, ona nije zadovoljavjućeg kvaliteta. O problemima, njenim nedostacima i mogućnostima kao i neophodnosti izgradnje kvalitetnih saobraćajnica već je bilo reči u III poglavlju („Infrastruktura za potrebe razvoja turizma") .

U tabeli br. 6 (str. 119) dat je uporedni pregled kvaliteta infrastrukture kopnenog (drumski, železnički saobraćaj i luke) i vazdušnog saobraćaja konkurentskog kruga zemalja za 2014. godinu .

Kao rezultat dosadašnjih ulaganja u saobraćajnu infrastrukturu, ne čudi indeks konkurentnosti posmatranih zemalja. Kada je reč o kopnenom saobraćaju, daleko ispod Češke Republike, Mađarske, Slovačke i Hrvatske (od 17. do 82. mesta od 141 zemlje), nalaze se Bugarska (106.) i Crna Gora (98.) dok je Srbija na začelju tabele (114). Kada je u pitanju

---

[420] *Investing Guide Hungary 2013 Why invest in Hungary*, PricewaterhouseCoopers Hungary Ltd. in cooperation with Hungarian Investment and Trade Agency, 2013, str. 9

[421] Republik of Bulgaria, National Statistic Institute, *National road network by road category,* http://www.nsi.bg/en/content/7203/national-road-network-road-category , datum pristupa 24.09.2015.

[422] *Transport and Logistics in Bulgaria*, Project "Promoting the advantages of investing in Bulgaria", Investbulgaria Agency, 2013, str. 9

[423] Republika Hrvatska, Ministarstvo pomo[258]prometa i infrastrukture, *Republika Hrvatska raspolaže sa sljedećom osnovnom mrežom prometne infrastrukture*, http://www.mppi.hr/default.aspx?id=3113, datum [112]pa 24.09. 2015.

[424] Agencija za investicije i konkurentnost, *Logistika,* http://www.aik-invest.hr/sektori/logistika/, datum pristupa 2[97]2015.

[425] *Strategija razvoja i održavanja državnih puteva, Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija Crne Gore,* 2008, str. 7

[426] Isto kao 425, str. 4-10

vazdušni saobraćaj, sve posmatrane zemlje imaju daleko lošiju poziciju (u poređenju sa kopnenim saobraćajem) pri čemu su Srbija i Slovačka Republika na samom začelju (111. i 114. mesto).

Tabela br. 6: Indikatori konkurentnosti infrastrukture kompnenog i vazdušnog saobraćaja posmatranih zemalja za 2014.godinu

ZEMLJA	Kopneni saobraćaj		Vazdušni saobraćaj	
	Mesto (141 zemlja)	Vrednost indeksa (141 zemlja)	Mesto (141 zemlja)	Vrednost indeksa (141 zemlja)
Češka Republika	81	3,7	26	5,5
Slovačka Republika	82	3,7	114	3,4
Mađarska	58	4,2	81	4,1
Bugarska	106	3,1	69	4,3
Hrvatska	17	5,6	76	4,2
Crna Gora	98	3,3	74	4,2
[illegible]	114	2,9	111	3,5

Izvor: Blanke J, Chiesa T, World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, Growth through Shocks, str.452, 460

1.6. Razvijenost turističkog tržišta konkurentskih zemalja

U cilju sagledavanja značaja i razvijenosti turizma konkurentskih zemalja i pozicije Srbije u odnosu na njih, sagledaće se rezultati koje ovaj sektor ostvaruje u njima kroz podatke o međunarodnim dolascima, međunarodnim prihodima, učešću turizma ovih zemalja u BDP, zaposlenosti i u ukupnim investicijama.

1.6.1. Međunarodni dolasci i prihodi od turizma

U tabeli br. 7 (str. 120) prikazani su međunarodni dolasci i prihodi od turizma na bazi podataka UNWTO uz napomenu da u 2007. i 2008. godini nisu dati podaci za sve zemlje konkurentskog kruga. Nijedna od posmatranih zemalja ne nalazi se u grupi od prvih deset u svetu po broju dolazaka i prihodima od međunarodnog turizma.

Interesantno je da među prikazanim zemljama, Hrvatska, kao mediteranska zemlja sa razvijenim „turizmom sunca i mora", u odnosu na posmatrane zemlje, beleži najveći broj dolazaka u 2007. i 2008. godini da bi od 2009. do 2011. godine izvesni primat imala Mađarska, kao kontinentalna zemlja. U 2012. i 2013. godini Hrvatska ponovo beleži najveći broj međunarodnih dolazaka da bi u 2014. godini Mađarska ponovo beležila najveći broj dolazak u odnosu na posmatrane zemlje.

Tokom posmatranog perioda Češka Republika se kontinuirano nalazi na trećem mestu i beleži duplo veći broj dolazaka od Bugarske koja ima proizvod „sunca i mora". U posmatranoj grupi zemalja članica EU, Slovačka je beležila najskromnije rezultate.

Tabela br. 7: Međunarodni dolasci (1000)

Zemlja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka Republika	6.680	6.649	8.848	8.629	9.019	9.461	9.004	10.617
Slovačka Republika	-	-	1.298	1327	1.460	1.528	1.653	-
Mađarska	8.638	8.814	9.058	9.510	10.250	10.353	10.675	12.139
Bugarska	5.151	5.780	5.739	6.047	6.328	6.541	6.897	7.311
Hrvatska	9.307	9.415	8.694	9.111	9.927	10.369	10.955	11.623
Crna Gora	-	-	1.044	1.088	1.201	1.264	1.324	1.350
Srbija	-	-	645	683	764	810	922	-

Izvor: World Tourism Organisation, UNWTO Tourism Highlights 2010, Madrid, 2010, str. 6, World Tourism Organisation, UNWTO Tourism Highlights 2012, Madrid, 2012, str. 7, World Tourism Organisation, UNWTO Tourism Highlights 2013, Madrid, 2013, str. 8, World Tourism Organisation, UNWTO Tourism Highlights 2014, Madrid, 2014, str. 8, World Tourism Organisation, UNWTO Tourism Highlights 2015, Madrid, 2015, str. 8

Kada je reč o Crnoj Gori, rezultati koje je beležila ukazuju da je broj međunarodnih dolazaka, neznatno manji od Slovačke Republike, koja je po svojoj površini četiri puta veća zemlja i ima devet puta više stanovnika.

Srbija je na samom začelju tabele. Broj međunarodnih dolazaka, iako je tokom posmatranog perioda kontinuirano rastao, je skromnog obima u poređenju sa svim zemljama konkurentskog kruga. U odnosu na Slovačku Republiku, kao kontinentalnu zemlju sa najmanjim brojem međunarodnih dolazaka od svih prikazanih članica EU, Srbija je u posmatranom periodu kontinuirano imala oko 700.000. dolazaka manje.

Kada je reč o međunarodnim prihodima (tabela br. 8) Hrvatska je, od svih konkurentskih zemalja, u posmatranom periodu beležila najveće prihode od turizma. Za razliku od broja međunarodnih dolazaka, po međunarodnim prihodima, na drugoj poziciji je Češka Republika, iako je Mađarska kontinuirano beležila veći broj međunarodnih dolazaka od nje.

Tabela br. 8: Međunarodni prihodi od turizma 2007-2014 (mil. USD)

Zemlja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka Republika	6.383	7.207	7.013	7.121	7.628	7.035	7.050	6.691
Slovačka Republika	-	2.589	2.336	2.233	2.429	2.299	2.556	2.578
Mađarska	4.721	5.935	5.631	5.381	5.580	4.845	5.107	5.884
Bugarska	3.550	4.204	3.728	3.637	3.967	3.748	4.059	4.134
Hrvatska	9.307	9.415	8.694	8.259	9.211	8.812	9.555	9.866
Crna Gora	-	-	-	732	862	826	884	906
Srbija	-	-	989	798	992	906	1.053	1.139

Izvor: UNWTO, Tourism Highlights 2010, str. 6, UNWTO, Tourism Highlights 2012, str.7, UNWTO, Tourism Highlights 2013, str. 8, UNWTO, Tourism Highlights 2014, str. 8, UNWTO, Tourism Highlights 2015, str. 8

U odnosu na prikazane zemlje, Srbija sa brojem dolazaka i prihodima od turizma ostvaruje vrlo skromne rezultate. U poređenju sa Slovačkom, koja u odnosu na Češku Republiku i Mađarsku postiže daleko manji broj međunarodnih dolazaka i znatno manje prihode od turizma, Srbija ima skoro tri puta manji i broj dolazaka i prihode od turizma.

1.6.2. Učešće turizma u BDP

Među posmatranim zemljama (tabela br. 9), najveće učešće turizma u BDP (direktno i ukupno) beleže Hrvatska, Crna Gora i Bugarska što se može objasniti atraktivnošću turističkog proizvoda „sunca i mora". Međutim Češka Republika, kao zemlja sa najvećim BDP (tabela 1, str. 113), imala je i najveći doprinos turizma u BDP. Tokom posmatranog perioda, direktan doprinos ovog sektora kretao se u proseku oko 3% učešća u BDP dok je ukupno učešće do 2014. godine bilo u proseku 9%. Najmanje učešće u BDP turizam Češke Republike je imao u 2014. godini.

Tabela br. 9: Učešće turizma u BDP-u pojedinih zemalja od 2007-2014.

	Doprinos turizma u BDP %	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka Republika	Direktni	3,1	2,9	2,9	2,9	2,8	2,9	2,9	2,6
	Ukupni	9,1	8,9	9,2	8,9	8,4	8,7	8,8	8,0
Slovačka Republika	Direktni	2,4	2,6	2,7	2,4	2,3	2,3	2,3	2,4
	Ukupni	6,1	6,6	6,9	6,1	5,9	5,8	5,7	5,8
Mađarska	Direktni	3,8	4,0	4,4	4,1	4,1	4,1	4,1	5,6
	Ukupni	10,3	10,7	11,7	11,0	10,9	10,7	10,6	9,8
Bugarska	Direktni	4,2	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,9	3,7
	Ukupni	16,6	15,5	14,8	14,1	13,7	13,6	13,6	13,1
Hrvatska	Direktni	11,1	11.9	10,3	11,3	11,2	11,8	11,9	12,5
	Ukupni	27,8	29,1	25,3	26,9	26,3	27,8	27,8	28,3
Crna Gora	Direktni	12,1	12,0	8,4	8,3	8,6	9,8	10,9	9,5
	Ukupni	23,9	26,6	18,1	17,6	17,3	19,4	21,8	20,0
Srbija	Direktni	1,6	1,5	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6	2.1
	Ukupni	5,7	5,5	5,9	5,8	5,7	5,7	5,9	6,1

Izvor: World Travel & Tourism Council, http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/, datum pristupa 02.03.2014, World Travel & Tourism Council Economic Research Czech Reublic, Slovakia, Hungary, Bulgaria, Croatia, Monte Negro, Serbia, WTTC, 2015, str. 3

Turizam Mađarske, takođe beleži visoko ukupno učešće u BDP i tokom posmatranog perioda njegov ukupni doprinos kontinuirano učestvuje sa oko 10%. Interesantno je da je Mađarska po visini BDP odmah nakon Češke Republike.

Kada je reč o Srbiji, zapaža se da je i direktni i ukupni doprinos turizma u BDP najniži od svih posmatranih zemalja.

Ukoliko bi se uporedno posmatralo učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u BDP posmatranih zemalja (tabela br. 10, str.122), evidentno je da je za Hrvatsku i Crnu Goru, kao zemlje Mediterana a prevashodno razvijenim proizvodom sunca i mora, turizam veoma značajna grana. U ovim zemljama, u odnosu na druge konkurentske zemlje, prisutno je daleko veće učešće prihoda u odnosu na rashode.

Kada je reč o Bugarskoj, za razliku od Hrvatske i Crne Gore, iako ima proizvod "sunca i mora" , učešće prihoda je na znatno nižem nivou dok su rashodi viši u odnosu na ove dve zemlje.

Kontinentalne zemlje iz konkurentskog kruga takođe imaju pozitivan saldo ali na znatno nižem nivou. Najniži pozitivni saldo kontinuirano beleži Slovačka. Od svih posmatranih zemalja, jedino Srbija tokom posmatranog perioda beleži negativan saldo.

Tabela br. 10: Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u BDP konkurentskih zemalja (%) od 2006.-2011.

Zemlja	Indikator	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Češka Republika	Prihod	4,5	4,5	3,9	4,0	4,1	**3,9**
	Rashod	2,0	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2
	Saldo	**2,4**	**2,3**	**1,8**	**1,9**	**1,9**	**1,8**
Hrvatska	Prihod	16,9	16,2	16,8	15,0	13,9	15,4
	Rashod	1,6	1,7	1,7	1,7	1,4	1,5
	Saldo	**15,3**	**14,4**	**15,1**	**13,3**	**12,4**	**13,9**
Crna Gora	Prihod	-	17,9	17,7	17,0	17,5	17,2
	Rashod	-	1,6	1,8	1,8	1,8	3,9
	Saldo	-	**16,4**	**15,9**	**15,2**	**15,7**	**13,3**
Mađarska	Prihod	4,4	4,1	4,6	5,3	4,9	5,0
	Rashod	2,3	2,3	2,5	2,6	2,2	2,2
	Saldo	**2,2**	**1,9**	**2,1**	**2,8**	**2,7**	**2,8**
Bugarska	Prihod	10,0	9,9	9,4	8,8	8,5	8,5
	Rashod	6,3	5,1	5,0	4,0	2,9	2,8
	Saldo	**3,7**	**4,8**	**4,3**	**4,8**	**5,6**	**5,7**
Slovačka Republika	Prihod	3,0	3,1	3,2	2,9	2,7	2,6
	Rashod	2,2	2,4	2,7	2,6	2,5	2,6
	Saldo	**0,8**	**0,7**	**0,4**	**0,3**	**0,2**	**0,1**
Srbija	Prihod	-	2,6	2,4	2,5	2,6	2,7
	Rashod	-	3,1	3,1	2,8	3,0	2,9
	Saldo	-	**-0,5**	**-0,7**	**-0,3**	**-0,4**	**-0,3**

Izvor: World Tourism Organization, „Compendium of Tourism Statistics" Data 2006-2010, Edition 2012, World Tourism Organization, „Compendium of Tourism Statistics" Data 2007-2011, Edition 2013.

1.6.3. Učešće turizma u zaposlenosti

Najveće direktno i indirektno učešće turizma (tabela 11, str. 123) u zaposlenosti ima Češka Republika. Turizam je direktno angažovao prosečno 260.000. ljudi u periodu 2007-2010. godine da bi od 2011. godine broj direktno zaposlenih smanjio na prosečnih 240.000. Tokom posmatranog perioda, direktno učešće je bilo na prosečnom nivou od 5% a ukupno na nivou 10%.

Snažan potencijal u obezbeđivanju radnih mesta pokazao je i turizam Mađarske, koji je imao kontinuirano stabilno učešće u direktnoj zaposlenosti od 5-6% i u 2014. godini angažovao 237.500 zaposlenih dok je ukupno učešće iznosilo 415.500 (9,8%).

Hrvatska kao mediteranska zemlja zauzima treću poziciju među posmatranim zemljama po broju zaposlenih u turizmu. Tokom posmatranog perioda, direktno učešće u zaposlenosti kontinuirano je učestvovalo u ukupnoj zaposlenosti sa 5-6% dok je indirektno bilo na prosečnom nivou od cca 30%. Najveće učešće turizma u zaposlenosti bilo je 2008.

godine kada je u ovom sektoru direktno angažovano 160.200 ljudi odnosno 13,6% (ukupno učešće 383.600, (32,7%) da bi u 2014. godini, direktno učešće u turizmu bilo je 139.500 (13%.) dok je ukupno iznosilo 310.500 (29,9%).

Tabela br.11: Direktno i ukupno učešće zaposlenosti u turizmu u odabranim zemljama za period 2007-2014. godine

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka	Direktno učešće zaposlenosti u turizmu	263.2 5,3%	265,2 5,2%	259,9 5,2%	260.9 5,3%	241.6 5,1%	240.6 5,3%	248.4 5,4%	242,0 4,9%
	Ukupno učešće zaposlenosti u turizmu	549.5 11,1%	555.5 11,1%	558.5 11,2%	532.4 11,1%	507.1 10,6%	494.5 10,9%	511.5 11,0%	498,5 10%
Slovačka	Direktno učešće zaposlenosti u turizmu	54.6 2,4%	62.5 2,6%	63.2 2,7%	56.1 2,5%	54.4 2,4%	53.9 2,3%	55.8 2,3%	50,5 2,4%
	Ukupno učešće zaposlenosti u turizmu	133.7 5,9%	151.9 6,4%	155.8 6,7%	133.9 5,9%	130.2 5,7%	127.8 5,6%	130.3 5,5%	136.0 5,8%
Mađarska	Direktno učešće zaposlenosti u turizmu	207.1 5,2%	214.6 5,5%	222.1 5,8%	216.5 5,7%	222.5 5,8%	223.5 5,8%	227.2 5,7%	237.5 5,6%
	Ukupno učešće zaposlenosti u turizmu	373.0 9,4%	387.3 9,9%	410.1 10,8%	386.1 10,2%	389.9 10,1%	388.5 10,1%	394.4 10,0%	415,5 9,8%
Bugarska	Direktno učešće zaposlenosti u turizmu	124.9 33,8%	120.2 3,5%	115.3 3,5%	109.9 3,5%	103.7 3,5%	99.5 3,5%	100 3,5%	103,0 3,4%
	Ukupno učešće zaposlenosti u turizmu	489.3 5,0%	473.8 14,0%	439.5 13,5%	401.2 13,1%	373.2 12,5%	355.6 12,4%	355.9 12,5%	362,0 12,1%
Hrvatska	Direktno učešće zaposlenosti u turizmu	148.9 12,9%	160.2 13,6%	135.9 11,8%	139.1 12,8%	135.5 12,5%	139.1 13,1%	138.0 13,0%	139.5 13,6%
	Ukupno učešće zaposlenosti u turizmu	363.3 31,5%	383.6 32,7%	324.6 28,2%	322.3 29,7%	310.6 28,8%	315.0 32,0%	311.3 29,9%	310,5 30,2%
Crna Gora	Direktno učešće zaposlenosti u turizmu	15.4 10,0%	15.7 9,6%	12.5 7,3%	11.4 7,2%	12.1 7,5%	13.0 8,7%	14.6 9,8%	15,0 8,6%
	Ukupno učešće zaposlenosti u turizmu	*31.2* 20.2%	36.0 21,9%	27.6 16,1%	24.9 15,7%	24.9 15,4%	26.8 17,6%	0.5 20,0%	32,0 18,5%
Srbija	Direktno učešće zaposlenosti u turizmu	36.9 11,4%	39.4 1,3%	32.5 1,4%	32.0 1,4%	32.0 1,4%	34.4 1,4%	34.8 1,5%	35,0 2,6%
	Ukupno učešće zaposlenosti u turizmu	82.2 5,1%	88.1 4,9%	81.4 5,2%	77.8 5,1%	80.1 5,2%	85.0 5,2%	86.4 5,4%	87,5 6,4%

Izvor: World Travel & Tourism Co... http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/ datum pristupa 02.03.2014, World Travel & Tourism Council Economic Research Czech Reublic, Slovakia, Hungary, Bulgaria, Croatia, Monte Negro, Serbia, WTTC, 2015, str. 4

U Crnoj Gori je najveće direktno učešće turizma u ukupnoj zaposlenosti takođe ostvareno u 2008. godini. Direktno je bilo zaposleno 15.700 ljudi (9,6%), ukupno 36.000 odnosno 21,9 %. Nakon pada u direktnom i ukupnom učešću zaposlenosti u turizmu u 2009. godini, direktna i ukupna zaposlenost pokazuju blagi trend rasta da bi u 2014. godini, direktno učešće bilo 15.000 zaposlenih (8,6%) a ukupno 32.000 (18,5%).

U Bugarskoj je u 2007. godini zabeležano najveće učešće zaposlenosti u turizmu. Direktno je angažovano 124.900 zaposlenih (3,8%) dok je ukupno učešće iznosilo 489.300 (3,8%). Nakon 2007. godine, u Bugarskoj je prisutan kontinuirani blagi trend smanjenja učešća turizma u zaposlenosti da bi u 2014. godini, bilo direktno angažovano 103.000 zaposlenih (3,4%) i ukupno 362.000 (12,1%).

U poređenju sa kontinentalnim članicama EU, turizam Slovačke je ispod proseka ovih zemalja po broju zaposlenih i svom direktnom i ukupnom učešću u ukupnoj zaposlenosti (50.500 u 2014. odnosno 2,5% što je prosečno učešće u posmatranom periodu).

Srbija je po broju zaposlenih i njihovom direktnom i ukupnom učešću na začelju tabele. Turizam je tokom posmatranog perioda obezbeđivao od 32.000 do 39.400 radnih mesta (35.000 u 2014.) a indirektno od 77.800 u 2011. (najniži zabeleženi nivo u posmatranom periodu) do 88.100 u 2008. godini (najviši zabeleženi nivo u posmatranom periodu).

Sve posmatrane zemlje, izuzev Srbije, imaju veće direktno a naročito ukupno učešće zaposlenosti u turizmu, što ukazuje na značaj ovog sektora za njihove privrede. Međutim, treba napomenuti da je učešće ovog sektora u zaposlenosti veće u novim članicama EU nego u ostalim zemljama Unije. Tako, na primer, turizam učestvuje u ukupnoj zaposlenosti sa 2,6% u EU-15 dok u novim članicama njegovo učešće u proseku iznosi 7,5%.[427]

1.6.4. Učešće turizma u ukupnim investicijama

Imajući u vidu kontinuirani pad ulaznih investicionih tokova u Evropi (tabela br. 5, str. 116) koji se odrazio i na visinu investicija u turizam, njihovo učešće (tabela br.12) je u većini posmatranih zemalja blago uvećano u odnosu na 2007. godinu (Češka Republika, Slovačka, Crna Gora i Srbija). Crna Gora je u poređenju sa drugim posmatranim zemljama imala znatno manju vrednost investicija u turizam iako je, s obzirom na veličinu zemlje, broj stanovnika i ukupne investicione tokove, njihov obim značajan. Ako se posmatra učešće investicija u turizam, ono je veće od svih posmatranih zemalja (od 20,7% do 30,1%).

Za razliku od navedenih zemalja, zapaža se da je učešće investicija u sektor turizma Bugarske i Hrvatske, u odnosu na 2007. godinu značajno manji (oko 4%) dok je u Mađarskoj neznatno smanjen (0,4%).

Kada je reč o obimu investicija u turizam Srbije, prikazani podaci ukazuju da je tokom posmatranog perioda, u poređenju sa zemljama iz konkurentskog kruga, njihov nivo bio kontinuirano skromnog obima i pre svetske krize ali je imao kontinuirani trend blagog rasta i u 2012. godine dostigao 4% .

Najniži nivo učešća investicija u turizmu, ali sa blagim trendom rasta, tokom posmatranog perioda, zabeležila je Slovačka Republika gde je sa 2,8% u 2007. godini, učešće investicija u turizam povećano na 3,8% u 2014. godini.

Tabela br. 12: Učešće investicija u turizmu u ukupnim investicijamau periodu 2007-2014.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Češka	3,8%	4,0%	4,3%	3,6%	4,2%	4,2%	4,4%	4,1%
Slovačka	2,3%	2,7%	2,8%	2,2%	2,3%	2,5%	2,5	3,8
Mađarska	4,1%	3,9%	3,7%	4,1%	3,9%	3,9%	3,8	3,7%
Bugarska	10,1%	8,4%	6,0%	6,1%	6,3%	6,5%	6,6	6,1%
Hrvatska	14,2 %	12%	10,3%	10,3%	10,3%	10,2%	10,2%	10,2%
Crna Gora	20,7%	29,2%	22,8%	28,6%	23,4%	24,7%	28%	30,1%
Srbija	3,1%	3,2%	3,4%	3,2%	3,7%	4%	4%	4,4%

Izvor: World Travel & Tourism Council, http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/, datum pristupa 05.05.2014., World Travel & Tourism Council Economic Research Czech Reublic, Slovakia, Hungary, Bulgaria, Croatia, Monte Negro, Serbia, WTTC, 2015, str. 5

[427] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/ competitiveness/study_on_tourism_competitiveness_2009_en.pdf, datum pristupa 02.03.2014.

1.7. Značajnija emitivna tržišta

Glavna emitivna tržišta Češke Republike su Nemačka, Velika Britanija, Rusija, Italija, SAD, Poljska, Slovačka, Francuska, Španija i Holandija. Najveći broj stranih gostiju dolazi iz Nemačke dok se broj dolazaka i noćenja gostiju iz Rusije i novih evropskih tržišta (Hrvatska, Rumunija, Slovenija i Turska) značajno povećava. Kada je reč o novim tržištima van Evrope, najveći rast broja dolazaka i noćenja beleže gosti iz Južne Koreje, Kine i Brazila.[428] U ukupnom broju stranih gostiju u 2014. godini, gosti iz Nemačke činili su 19,19%, iz Rusije 8,53%, Poljske 5,54%, SAD 5,45%, Italije 4,56% dok je učešće gostiju iz Južne Koreje, Kine i Brazila bilo 5,98%.[429]

Za Slovačku Republiku, tokom proteklih godina, najveće emitivno tržište je Češka Republika a potom u znatno manjem obimu, u grupi tri najveća emitivna tržišta, Poljska i Nemačka. Od ostalih zemalja, rangiranih po broju gostiju, su Austrija, Mađarska, Rusija, Ukrajina, Velike Britanija i SAD.[430]

Najveće emitivno tržište Mađarske je Austrija (18,29%). U grupi tri najveća emitivna tržišta, pored Austrije, doduše u manjem obimu, nalaze se još Nemačka (10,55%) i Slovačka (9,59%). Rumunija (5,57%) i Srbija i Crna Gora (3,69%), iako u daleko manjem obimu, po broju gostiju, mogu se svrstati, u značajnija emitivna tržišta Mađarske.[431]

U Bugarskoj je i tokom 2014. godine najveći broj stranih gostiju dolazio iz Rumunije (15,30%), Grčke (11,7%) i Turske (11,63%) kao susednih zemalja dok su gosti iz Nemačke činili 9,55%, Makedonije 4,69% i Ruske Federacije 7,08%.[432]

U Hrvatskoj su tradicionalno najbrojniji gosti iz Nemačke (17,11%), Slovenije (9,48%), Italije (9,12%) i Austrije (8,76%). U manjem obimu, rangirane po broju gostiju, su Češka Republika (5,62%), Poljska (5,42%), Francuska (3,80%), Velika Britanija, Mađarska i Slovenija.[433]

Najveći broj stranih gostiju u Crnoj Gori dolazi iz Ruske Federacije (20,98%) i Srbije (18,96%). Među tri najveća emitivna tržišta ubraja se i Bosna i Hercegovina (6,04%) a potom u znatno manjoj meri tržišta Nemačke, Italije, Makedonije i Češke Republike.[434]

Kada je reč o Srbiji, najveći broj stranih gostiju je i u 2014. godini iz bivših republika SFRJ - Bosne i Hercegovine (7,24%), Slovenije (6,25%), Hrvatske (6,20%), Crne Gore (6%) ali i iz Nemačke (5,81%) i Italije (4,46%).[435]

---

[428] CzechTourism, *The source markets*, https://www.czechtourism.com/about-czt/ , datum pristupa 16.01.2016.

[429] Czech Statistical Office, https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/en/shortUrl?su=18a8a115, datum pristupa 18.01.2016.

[430] Statistical Office of The Slovak Republik, *Slovak Republic in Figures 2015*, http://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/2aca16fe-5b79-44d4-847b-62e9769ee87c/Slovenska_republika_v_cislach_2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2aca16fe-5b79-44d4-847b-62e9769ee87c, datum pristupa 16.01.2016.

[431] *OECD Tourism Trends and Policies 2014*, OECD Publishing, 2014, str. 195 Napomena: Podaci se odnose na 2012. godinu kao poslednju godinu posmatranja

[432] Republic of Bulgaria, National statistical institute, Arrivals of visitors from abroad to Bulgaria by months and by country of origin, http://www.nsi.bg/en/content/7058/arrivals-visitors-abroad-bulgaria-months-and-country-origin, datum pristupa 18.01.2016.

[433] Turizam u brojkama 2014, Hrvatska turistička zajednica, Ministarstvo turizma republike Hrvatske, 2014, str. 29

[434] Crna Gora u brojkama 2015, Zavod za statistiku Crne Gore, Podgorica, 2015, str. 29

1.8. Domaći turizam konkurentskih zemalja

Domaća turistička tražnja je stabilnija, pouzdanija, u manjoj meri podložna promenama od turističke tražnje dalekih tržišta i obezbeđuje kritičnu masu tražnje potrebnu za razvoj turističkog i ugostiteljskog sektora.[436]

Statistika pokazuje da je domaći turizam u Evropi veoma razvijen. Evropljani provedu 77% putovanja u svojoj zemlji dok su troškovi rezidenata u domaćem turizmu duplo veći od troškova koje prave nerezidenti u receptivnom turizmu.[437] Domaća turistička potrošnja je u 2012. godini učestvovala sa 70,7%, dok je potrošnja stranih gostiju učestvovala sa 29,3% u turističkim prihodima. Prema predviđanjima WTTC, domaća turistička potrošnja će do 2023. godine rasti po godišnjoj stopi od 4,6% i dostići 4.831 mld. USD dok će potrošnja stranih gostiju, sa predviđenim godišnjim rastom od 4,2% dostići 1.934 mld USD.[438]

Sve posmatrane zemlje iz konkurentskog kruga prepoznaju potrebu razvijanja domaćeg turizma i ulažu napore da privuku i zadrže domaće goste različitim merama.

Domaći turizam u Češkoj Republici je vrlo razvijen što se jednim delom može objasniti prihodima domaćeg stanovništva koji su osetili posledice svetske krize ali nesumnjivo i podizanjem kvaliteta usluga lokalnih stejkholdera. Ponude banjskog turizma kao i oblasti prirodnih lepota često su atraktivnije od ponuda za putovanja van zemlje.[439]

U okviru implementacije Nacionalnog programa podrške za turizam 2010-2015, u Češkoj Republici je pokrenut program „Turizam za sve" u cilju smanjenja sezonalnosti i većeg zapošljavanja tokom cele godine. Ovaj program je obuhvatio i kreiranje novih turističkih proizvoda za potrebe domaćeg turizma sa marketinškom podrškom.[440]

Slovačka je tokom 2010. godine organizovala više promotivnih kampanja sa ciljem upoznavanja stanovništva o domaćim turističkim destincijama za odmor ali i privlačenje turista iz zemalja okruženja tokom zimske sezone („Holiday in Slovakia" i „Winter fun in Slovakia").[441] Međutim, prema Strategiji razvoja turizma do 2020. godine, čiji je osnovni cilj unapređenje kvaliteta i promovisanje Slovačke kao turističke destinacije, nije posebno izdvojena aktivnost na unapređenju domaćeg turizma.[442] Ipak, u cilju privlačenja većeg broja domaćih i stranih gostiju, Slovačka je uvela regionalne diskont kartice, kojima se obezbeđuju popusti za, smeštaj, akva parkove, izlete, žičare, restorane i dr.[443]

Mađarska je u cilju razvoja domaćeg turizma uvela 2011. godine posebne elektronske kartice - „Széchenyi Recreation Card - (SZÉP Card)" koje zaposleni mogu dobiti od poslodavca i koristiti za usluge smeštaja, u ugostiteljskim objektima i za odmor u zemlji.

---

[435] Dolasci i noćenja turista po zemljama porekla 2009-2013, Statistički godišnjak Republike Srbije 2014, Republički zavod za statistiku, str. 348

[436] Ritchie B. J.R., Crouch G.I., *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, 2003, str. 24

[437] Smeral E., Hunter C., Dimitrakopoulou C., *Domestic Tourism*, Eurostat Statistics in fokus 49/2011, str.1

[438] World Travel & Tourism Council, *Travel and Tourism Economic Impact, World 2013,WTTC 2013*, str. 6

[439] Euromonitor International, *Travel in the Czech Republic*, http://www.euromonitor.com/travel-and-tourism-in-the-czech-republic/report, datum pristupa 03.03.2014.

[440] Annual Tourism Report 2013 Czech Republic, European Commission, str. 7

[441] *OECD Tourism Trends and Policies 2012*, OECD Publishing, 2012, str. 273

[442] Annual Tourism Report 2013 Slovakia, European Commission, str. 5

[443] Slovakia travel, Regional Discount Cards, http://slovakia.travel/en/travel-essentials/regional-discount-cards, datum pristupa 23.01.2015.

Uvođenje SZEP elektronskih kartica rezultiralo je rastom domaćeg turizma za 25% uključujući i njihov multiplikativni efekat.[444] Već krajem 2012. skoro 19.000 preduzeća je omogućilo benefite svojih zaposlenima izdavanjem 750.000 SZÉP elektronskih kartica na koje je transferisan iznos u visini od 147. mil. EUR.[445] U cilju nastavka politike razvoja domaćeg turizma, Mađarska je predvidela Nacionalnim marketing planom za 2014. godinu i promotivnu kampanju za domaći turizam kao i sezonske i regionalne kampanje za promociju događaja i turističke usluge istovremeno zadržavajući SZEP elektronske kartice.[446] Pored navedenog, za turiste koji posećuju Budimpeštu, uvedena je i kartica („Budapest Card") kojom se omogućava vlasniku kartice da pojedine usluge u gradu koristi besplatno ili po sniženoj ceni uključujući neograničeno korišćenje javnog prevoza, karte za ulazak u muzeje i dr.[447]

Bugarska je u cilju unapređenja domaćeg turizma organizovala promotivne aktivnosti uključujući TV spotove, publikacije, internet. Promovisano je 50 malo poznatih turističkih atrakcija što je privuklo 14% više turista. U pojedinim turističkim destinacijama, učešće domaćih turista je dostiglo 62%, i u odnosu na 2014. povećano je za 4%.[448]

Jaka domaća turistička tražnja ohrabruje receptivni turizam i može uticati na smanjenje emitivnog turizma, osim u slučajevima kada domaći turizam ne može biti supstitut kada je u pitanju specifično interesovanje, iskustvo i doživljaj koje turista može ostvariti kroz emitivni turizam.[449]

U EU su u 2013. godini, više od tri od četiri putovanja bila "domaća" putovanja. U tri članice EU, domaći turisti su se za više od 90% putovanja opredelili za destinaciju u zemlji: Rumunija (94,6%), Španija (92,5%) i Portugal (91,1%).[450]

U tabeli br. 13 (str. 128) prikazano je učešće domaćeg i emitivnog turizma novijih članica EU iz konkurentskog kruga zemalja u 2010. godini. U svakoj je dominantan domaći turizam, bez obzira da li su u pitanju kontinentalne zemlje ili zemlje koje po prirodi svog geografskog položaja imaju turizam sunca i mora.

---

[444] The Hungarian Goverment, http://2010-2014.kormany.hu/en/ministry-for-national-economy/news/the-international-tourism-exhibition-travel-2014-opened-in-budapest , datum pristupa 25.04.2014.

[445] European Commisision, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2013/hungary_report_2012_en.pdf , datum pristupa 25.04.2014.

[446] National tourism marketing organisation „ Hungarian Tourism Ltd", National Tourism Marketing Plan, http://gotohungary.com/national-tourism-marketing-plan-2014, datum pristupa 17.01.2016.

[447] Budapest info, Budapest Card, https://budapest-card.com/en/ , datum pristupa 23.01.2016.

[448] Republic of Bulgaria Ministry of Tourism, *Ministry's Campaign for Boosting Home Tourism Has Met Set Target of 2 Million Outreach, http://www.tourism.government.bg/en/kategorii/novini/ministrys-campaign-boosting-home-tourism-has-met-set-target-2-million-outreach,* datum pristupa 17.01.2015.

[449] Ritchie B.J.R., Crouch G.I., *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, 2003, str. 24

[450] Eurostat, *Tourism statistics - characteristics of tourism trips*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_characteristics_of_tourism_trips, datum pristupa 17.08.2015.

Tabela br. 13: Učešće domaćeg i emitivnog turizma posmatranih zemalja u 2010. godini

	Domaći turizam (%)	Emitivni turizam (%)
Češka Republika	78	22
Slovačka Republika	60	40
Mađarska	79	21
Bugarska	91	9
Hrvatska	76	24

Izvor: Demunter C., Dimitrakopoulou C., Domestic Tourism, Eurostat Statistics in fokus 49/2011, str. 4, izvedeno. Napomena: za Crnu Goru i Srbiju, Eurostat Statistics nije prikazao podatke

Iako tabela ne sadrži podatke o domaćem i emitivnom turizmu Srbije, imajući u vidu deficit u turističkom platnom bilansu zemlje, Srbija je, poput konkurentskih zemalja, u 2015. godini pokrenula akciju dodele vaučera u vrednosti od 5.000 dinara za korišćenje usluge smeštaja u ugostiteljskim objektima u trajanju od najmanje pet noćenja van mesta prebivališta korisnika vaučera.[451]

Za 3,5 meseca podeljeno je 14.500 vaučera i ostvareno je 118.000 noćenja. Akcija je nastavljena i u 2016. godini. U njoj učestvuje 229 ugostiteljskih objekata[452] a na sajtu Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija je otvoren poziv ugostiteljima za učešće u ovoj akciji tokom cele godine.

1.9. Turistička infrastruktura

Obezbeđenost dovoljno smeštajnih kapaciteta, resorta i zabavnih sadržaja predstavljaju konkurentsku prednost za svaku zemlju kao turističku destinaciju.[453] U cilju sagledavanja turističke infrastrukture konkurentskih zemalja, u tabeli br. 18 (strana 145) dat je pregled ključnih indikatora konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma za 2015. godinu. U tabeli br. 14 , dat je prikaz jednog od najmarkantnijih indikatora-broj hotelskih soba na 100 stanovnika.

Imajući u vidu da su zemlje sa najvećim brojem hotelskih soba i tradicionalno razvijenim turističkim sektorom Malta (4,4), Kipar (3,6), Grčka (3,6) kao i Sejšeli (3,6), Barbados (2,2) u kojima je turizam najznačajnija grana[454], može se zaključiti da je, među posmatranim zemljama, Crna Gora u samom svetskom vrhu (2,5 - sedma pozicija). Radi ilustracije, Španija kao svetski pozicionirana turistička destinacija je na 10. poziciji sa 1,9

[451] Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, *Obaveštenje kojim se pozivaju ugostitelji da se prijave radi realizacije šeme dodele vaučera,* http://mtt.gov.rs/vauceri-za-odmor-u-srbiji/, datum pristupa 17.01.2016.

[452] Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, *Ove godine pun efekat podele vaučera,* http://mtt.gov.rs/vesti/ljajic-ove-godine-pun-efekat-akcije-podele-vaucera/, datum pristupa 17.01.2016.

[453] Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competittiveness Report 2015, World Economic Forum, Growth through Shocks, Geneve, str. 7

[454] Isto kao 453, str. 466

soba na 100 stanovnika[455] Iako tabela ne sadrži podatke o kategorizaciji hotelskih soba, ukazuje da je u Srbiji najmanji broj hotelskih soba na 100 stanovnika kao i da zemlje iz konkurentskog kruga, zauzimaju relativno visoke pozicije po ovom kriterijumu.

Tabela br. 14: Broj hotelskih soba na 100 stanovnika i rang u svetu

	Broj hotelskih soba/ Rang (140 zemalja)	Broj hotelskih soba/ Rang (140 zemalja)
	2011	2013
Češka Republika	1,1/26	1,3/20
Slovačka	0,8/40	0,7/46
Mađarska	0,7/44	0,7/45
Bugarska	1,5/19	1,6/16
Hrvatska	1,7/13	1,8/13
Crna Gora	2,4/8	2,5/7
Srbija	0,4/71	0,3/76

Izvor: Blanke J, Chiesa T, World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation, 2013, str. 424, Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competittiveness Report 2015, World Economic Forum, Growth through Shocks, Geneve, str. 466 (podaci po zemljama su dati za 2013. godinu ili za ažurirane podatke

1.10. Politika privlačenja stranih investicija u turizam konkurentskih zemalja

Sve posmatrane zemlje, članice EU, preuzele su investicionu politiku EU koja predstavlja zajedničku komercijalnu politiku svih njenih članica a koja se zasniva na obezbeđivanju pravno stabilnog i predvidljivog poslovnog okruženja zasnovanog na pravilima i principima STO i to Sporazumu o slobodnoj trgovini uslugama (GATS), Sporazumu u vezi sa trgovinskim aspektima u vezi sa stranim ulaganjima (The Agreement on Trade Related Investment Measures - TRIM), Energetskom sporazumu (Energy Charter Treaty) koji pokriva investicije u energetskom sektoru kao i SDI instrumentima OECD.[456]

Kada je reč o Crnoj Gori i Srbiji, one tokom procesa pristupanja u EU intenzivno vrše harmonizaciju svog nacionalnog zakonodavstva u skladu sa regulativom EU (Srbija i sa STO).

Sve posmatrane zemlje, kako one koje su već članice EU tako i Crna Gora i Srbija, koriste različite mere i podsticaje države i lokalnih samouprava u cilju privlačenja investicija u zemlju.

1.10.1. Češka Republika

Visoki ulazni tokovi investicija u Češku Republiku govore dovoljno o investicionoj politici i poslovnom ambijentu u ovoj zemlji. Češka Republika obezbeđuje različite forme

[455] Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competittiveness Report 2015, World Economic Forum, Growth through Shocks, Geneve, str. 466

[456] European Commisision, http://ec.europa.eu/trade/policy/accessing-markets/investment/ datum pristupa 24.09.2015.

podsticaja stranim investitorima, naročito kada je u pitanju razvoj pojedinih manje razvijenih regiona.

Poreski podsticaji u Češkoj Republici pojavljuju se kroz dve forme: Ukoliko se novo pravno lice osniva za potrebe realizacije investicionog projekta, oslobađa se plaćanja korporativnog poreza do 10 godina dok se u slučajevima preduzimanja investicija u okviru postojećih čeških kompanija, investitori delimično oslobađaju od korporativnog poreza za period do 10 godina.[457]

U tabeli br. 15 dat je prikaz visine korporativnog poreza konkurentskih zemalja i Srbije u periodu 2007-2014. godine. Češka Republika je tokom ovog perioda kontinuirano smanjivala visinu korporativnog poreza, sa 24% u 2007. godini na 19% u 2010. da bi se isti zadržao na ovom nivou i u 2015. godini.

Češka Republika obezbeđuje investitorima i finansijsku podršku za otvaranje novih radnih mesta u iznosu od EUR 2000 po zaposlenom u određenim regionima kao i sredstva za obuke i prekvalifikaciju u visini do 45%.[458]

Češka Republika takođe omogućava i prenos zemljišta po preferencijalnom statusu (sa ili bez obezbeđene infrastrukture), ukoliko je u državnom odnosno opštinskom vlasništvu.[459]

Tabela br. 15: Korporativna taksa posmatranih zemalja 2007-2015.

Zemlja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Češka Republika	24%	21%	20%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Slovačka Republika	19%	19%	19%	19%	19%	19%	23%	22%	22%
Mađarska	16%	16%	16%	19%	19%	19%	19%	19%	19%
Bugarska	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Hrvatska	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Crna Gora	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Srbija	10&	10%	10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%

Izvor: KPMG, http://www.kpmg.com/global/en/services/tax/tax-tools-and-resources/pages/corporate-tax- rates-table.aspx, datum pristupa 15.08.2015.

Češka Republika takođe omogućava i prenos zemljišta po preferencijalnom statusu (sa ili bez obezbeđene infrastrukture), ukoliko je u državnom odnosno opštinskom vlasništvu.[460]

Za razvoj turizma Češke, nadležno je **Ministarstvo za regionalni razvoj**. Budžet za razvoj turizma u 2010. godini uvećan je za 8,9% u odnosu na 2009. godinu i iznosio je 14,89

[457] Investment and Business Development Agency Czechinvest, Investment Climate in the Czech Republic, 2013, str. 11

[458] Isto kao 451, str.11

[459] Investment and Business Development Agency Czechinvest http://www.czechinvest.org/data/files/fs-04-investment-incentives-68-en.pdf, datum pristupa 04.03.2014.

[460] Investment and Business Development Agency Czechinvest http://www.czechinvest.org/data/files/fs-04-investment-incentives-68-en.pdf, datum pristupa 04.03.2014.

mil EUR.[461] Za razvoj turizma, sredstva se obezbeđuju iz sopstvenih sredstava ali najvećim delom iz EU strukturnih fondova.[462]

Cilj koji je Vlada Češke Republike postavila za period od 2010-2013. godine je stvaranje i promocija novih turističkih proizvoda i smanjenju sezonalnosti uz istovremeno stvaranje uslova za veće zapošljavanje u ovom sektoru.[463] Još 1992. godine, Češka Republika je osnovala Agenciju za investicije i razvoj „Czechinvest" pri Ministarstvu industrije i trgovine koja je nadležna i za sektor turizma.[464]

1.10.2. Slovačka Republika

U **Slovačkoj Republici** podsticajne mere su takođe usmerene na smanjenje regionalnih razlika. Vlada Slovačke podstiče strane investitore kroz poreske olakšice i finansijske podsticaje. Finansijski podsticaji zavise od geografske lokacije gde će se realizovati investicija kao i od sektora u koji se investira.[465] Korporativna taksa je u Slovačkoj Republici sa 19%, koliko je iznosila u periodu 2007-2012. godine, povećana na 23% u 2013. godini (tabela br. 15, str. 130) da bi u 2014. i 2015. godini bila 22% i najviša je u odnosu na konkurentske zemlje.

Turizam je jedna od prioritetnih oblasti razvoja Slovačke Republike za koje se mogu dobiti podsticaji u cilju privlačenja stranih investicija. Da bi se podstaklo investiranje u turizam, strani investitori dobijaju 100% poreske olakšice na dobit za prvih 5 godina, uz uslov da su uložili najmanje 1,5 miliona evra u turizam i druge srodne sektore.[466]

U zavisnosti od projekta, Vlada Slovačke Republike obezbeđuje i finansijska sredstva u visini od 20% do 50% od ukupnog investicionog projekta,[467] daje podsticaje i za otvaranje novih radnih mesta i omogućava prenos državnog ili opštinskog zemljišta po preferencijalnom statusu.[468]

Od 01. januara 2009. godine, kada je Slovačka Republika prihvatila evro kao svoju valutu, rizik od potencijalnih gubitaka, usled stabilnosti valute, gotovo je zanemarljiv, što je za strane investitore koji ulažu u nju velika prednost.[469]

Nadležno ministarstvo za razvoj turizma Slovačke Republike je od novembra 2010. godine je **Ministarstvo transporta, građevine i regionalnog razvoja**[470] dok je Slovačka

---

[461] OECD Tourism Trends and Policies 20 ECD Publishing, 2012., str.152

[462] Ministry of Regional Development CZ, Tourism, http://www.mmr.cz/en/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch, datum upa 17.01.2016.

[463] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/annual- reports/index_en.htm, Annual Tourism reporting Template 2012, Czech Republic, datum pristupa 2013.

[464] Investment and Business Development Agency, http://www.czechinvest.org/en, datum pristupa 04.03.2014.

[465] European Economic Development & Investment magazine Invest in EU, http://www.investineu.com/content/invest-slovakia, datum pristupa 04.03.2014.

[466] European Economic Development & Investment magazine Invest in EU, http://www.investineu.com/content/invest-slovakia, datum pristupa 17.07.2014.

[467] ao 462, datum pristupa 04.03.2014.

[468] k Investment and Trade Development Agency (SARIO), *Invest in Slovakia*, http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/agenturasario/marketing/publikacie/new/12_11_invest_in_slovakia.pdf, datum pristupa 04.03.2014.

[469] European Economic Development & Investment magazineInvest in EU, http://www.investineu.com/content/invest-slovakia, datum pristupa 04.03.2014.

agencija za investicije i trgovinski razvoj („The Slovak Investment and Trade Development Agency"- SARIO), u okviru Ministarstva ekonomije, nadležna za privlačenje stranih investicija.[471]

Slovačka je u periodu 2008-2013. dobila iz strukturnih fondova EU 172,6 mil. EUR za podršku razvoja turizma.[472]

1.10.3. Mađarska

Mađarska je definisala turizam kao prioritetnu granu za razvoj i ulaganje. U skladu sa ovakvom politikom, Mađarska podstiče strane investitore širokom lepezom podsticajnih mera kroz subvencije za koje se sredstva obezbeđuju iz budžeta ili EU fondova, kroz fiskalne olakšice, kredite sa nižim kamatnim stopama i davanje zemljišta besplatno ili po preferencijalnom statusu.[473]

U zavisnosti od oblasti u koju se ulaže, visina finansijske podrške se kreće od 10% do 50% za velike korporacije, dok je za mala i srednja preduzeća od 10% do 20%. Finansijska podrška zavisi i od veličine investicije. Najviša finansijska podrška se smanjuje sa visinom vrednosti investicije (preko 50 mil. EUR): 50% za investicije čija je vrednost 50-100 mil. USD, u zavisnosti od regiona odnosno 34% za investicije preko 100 mil EUR. Prilikom obračunavanja subvencija uzimaju se u obzir i svi drugi podsticaji (regionalni, poreske olakšice i dr.).[474]

Korporativna taksa u Mađarskoj je od 2010. godine povećana sa 16% na 19% (tabela br. 15, str. 130) na kome se zadržala i u 2015. godini.

U Mađarskoj su podsticajne mere predviđene i za otvaranje novih radnih mesta i obuke zaposlenih. Posebni podsticaji daju se za investicije čija vrednost prelazi 10 mil EUR i omogućavaju otvaranje novih radnih mesta (u zavisnosti od namene i lokacije investicije). U cilju stručne osposobljenosti mladih ljudi koji se školuju, Mađarska vlada je predvidela subvencije za njihovu praktičnu obuku i razvoj opreme za ove potrebe. Maksimalna subvencija po studentu iznosi 8.000 EUR dok visina subvencije ne može preći 2 mil. EUR po korisniku.[475]

Ukoliko investicija dostiže vrednost od 10 do 25 mil EUR, Vlada se obavezuje da ispita mogućnost subvencionisanja projekta iz sredstava EU fondova.[476]

U Mađarskoj je za razvoj turizma nadležno **Ministarstvo nacionalne ekonomije**. U periodu 2007. do 2010. više od 340 projekata je podržano sa 425 mil. EUR sredstvima iz EU

---

[470] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports /slovakia_report_2012_en.pdf, datum pristupa 04.03.2014.

[471] Slovak Investment and Trade Development Agency (SARIO), http://www.sario.sk/en/about-us, datum pristupa 05.03.2014.

[472] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/ annual_reports/ 2010/ sk_2010_en.pdf, datum pristupa 05.03.2014.

[473] EUGO network, Points of single contact (PSCs), http://eugo.gov.hu/doing-business-hungary/ investment-incentives, datum pristupa 05.03.2014.

[474] EUGO network, Points of single contact (PSCs), http://eugo.gov.hu/doing-business-hungary/ investment-incentives, datum pristupa 05.03.2014.

[475] Isto kao 474, datum pristupa 05.03.2014.

[476] Isto kao 474, datum pristupa 05.03.2014.

stukturnih fondova. Jedan od prioritetnih problema u turizmu sa kojom se susreće Ministarstvo je uticaj sezonalnosti.[477] Za podsticanje privlačenja investicija uključujući i investicije u sektoru turizma, nadležna je agencija za investicije i trgovinu "Hungarian Investment and Trade Agency" (HITA).

1.10.4. Bugarska

Bugarska primenjuje različite mere u cilju privlačenja stranih investitora. Jedan od vidova fiskalnih podsticaja je vrlo povoljna poreska politika. Od svog pridruživanja EU početkom 2007, korporativna taksa Bugarske je 10% (tabela br. 15, str. 130) i jedna je od najnižih u Evropi.

Porez na dohodak je 10% dok je u oblastima sa visokom stopom nezaposlenosti 0%. Vlada Bugarske predviđa dve godine izuzeća od plaćanja poreza na dodatu vrednost (VAT) na uvoz opreme za investicione projekte ukoliko oni prelaze vrednost od 5 mil. EUR i otvaraju najmanje 50 radnih mesta.[478]

Politika privlačenja stranih investitora vrši se i kroz povoljno davanje poslovnog prostora u zakup, nižu cenu električne energije za industrijske korisnike (70% od cene evropskog proseka), niskih troškova rada i dr.[479]

Za razvoj turizma Bugarske nadležno je **Ministarstvo privrede, energetike i turizma**. U skladu sa Strategijom održivog razvoja turizma u Bugarskoj 2009-2013, turizam je prepoznat kao jedan od prioritetnih sektora za razvoj dok je jačanje konkurentnosti ovog sektora kroz efikasno korišćenje i zaštitu prirodnih i antropogenih resursa na održiv način, osnovni cilj.[480] „Investbulgaria Agency"sa sedištem u Sofiji, se bavi promocijom Bugarske kao destinacije interesantne za ulaganja uključujući i investicije u sektoru turizma, pruža potrebne informacije i podršku investitorima je.[481]

1.10.5. Hrvatska

Za razvoj turizma Hrvatske i poslove vezane za strategiju razvoja, investicije i konkurentnost ovog sektora nadležno je Ministarstvo turizma. Ključni problem Hrvatskog turizma, sa dominantnim „proizvodom sunca i mora", je sezonalnost gde se u periodu jun – septembar od ukupnih registrovanih noćenja (89,9%) samo tokom dva letnja meseca, u špicu sezone, realizuje 64,8% [482]

---

[477] European Commission http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/annual- reports/ index_ en.htm, Annual Tourism reporting Template 2012, Hungary, datum pristupa 24.07.2013.

[478] Investbulgaria Agency, http://www.investbg.government.bg/en/pages/why-bulgaria-84.html, datum pristupa 24.08.2015.

[479] Isto kao 478, datum pristupa 24.08.2015.

[480] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2013/bulgaria_report_2012_en.pdf, datum pristupa 05.03.2014.

[481] Investbulgaria Agency, http://www.investbg.government.bg/en/default/contact, datum pristupa 05.08.2015.

[482] European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/annual_reports/2013/croatia_report_2012_en.pdf , datum pristupa 24.08.2015.

U Hrvatskoj su mere podsticaja regulisane Zakonom o podsticanju ulaganja, koji je na snazi od 2015. godine i obuhvataju: fiskalne olakšice, finansijsku podršku za otvaranje novih radnih mjesta, finansijsku podršku za opravdane troškove usavršavanja povezanih sa investicionim projektom, finansijsku podršku za razvojno-inovacione aktivnosti, aktivnost poslovne podrške i usluga visoke dodate vrednosti, podršku za kapitalne troškove projekta ulaganja i radno intenzivne projekte ulaganja kai i podršku za ulaganje u minimalnom iznosu od 13 mil. EUR uz uslov za otvaranje minimum 10 radnih mesta visoke stručne spreme povezanih sa projektom ulaganja.[483]

Korporativna taksa u Hrvatskoj je 20% (tabela br. 15, str. 130). Visina podsticaja određuje se u skladu sa regionalnim podsticajima. Regionalni potsticaji za investicije iznad 50 mil EUR utvrđuju se na sledeći način: za deo investicije u visini do 50 mil EUR, maksimalni podsticaji su 100% maksimalne podrške utvrđene kartom regionalnih državnih podrški, za deo investicije od 50 do 100 mil EUR, 50% dok je za deo investicije iznad 100 mil EUR, 34%.[484]

Za privlačenje stranih investicija i promociju Hrvatske kao destinacije interesantne za investiranje, uključujući i investicije u sektor turizma, nadležna je Agencija za investicije i konkurentnost.[485]

1.10.6. Crna Gora

Vodeći mehanizam za privlačenje investicija u Crnoj Gori bila je politika niskih poreza. Korporativna taksa iznosi 9% (tabela br. 15, str. 130) i jedna je od najnižih u Evropi. Porez na dodatu vrednost iznosi 19% odnosno 7% za pojedine kategorije proizvoda i usluga dok je poreska stopa na zarade 9 i 15%.[486]

U cilju stimulisanja investicija u nerazvijenim delovima zemlje, Vlada daje poreske olakšice kroz oslobađanje od poreza na dobit, poreza na dobit fizičkih lica i subvencija za zapošljavanje određenih kategorija nezaposlenih lica.[487]

Podsticajne mere na nacionalnom nivou zasnovane su na poreskim olakšicama za investitore u nerazvijenim delovima zemlje ukoliko obavljaju proizvodnu delatnost gde je predviđeno i oslobađanje od poreza na dobit i do 8 godina dok se poreski obveznik koji pokreće proizvodnu delatnost u privredno nedovoljno razvijenoj opštini oslobađa poreza na dohodak za prvih osam godina.[488]

U Crnoj Gori postoji i investicioni razvojni fond koji pruža finansijsku podršku u vidu kreditnih aranžmana, garancija i faktoringa dok korisnici mogu biti i preduzeća iz oblasti turizma i ugostiteljstva.[489]

---

[483] *Zakon o poticanju ulaganja*, Hrvatski sabor, 2015.

[484] Isto kao 483

[485] Agencija za investicije i konkurentnost, http://www.aik-invest.hr/o-nama/, datum pristupa 2014.

[486] Privredna komora Crne Gore, http://www.privrednakomora.me/investiranje-u-crnu-goru, datum pristupa 2014.

[487] *Strategija privlačenja stranih direktnih investicija 2013-2015*, Agencija Crne Gore za promociju stranih investicija, Vlada Crne Gore, 2013, str. 54

[488] Isto kao 487, str. 55.

[489] Modeli podrške za razvoj biznisa u Crnoj Gori, Centar za stručno obrazovanje i Luksemburška agencija za razvojnu saradnju, 2010, str. 24

Donošenjem Zakona o uređenju prostora i izgradnji objekata 2008. godine, rešen je dugogodišnji problem oko dugih procedura za izdavanje građevinskih dozvola, koje se sada izdaju kroz samo dva upravna koraka.

Vlada Crne Gore donela je „Program mera za podsticanje izgradnje hotelskih kompleksa i privlačenje hotelskih investitora i poznatih svetskih brendova" 2011. godine. Jedan od većih problema s kojima su se suočavali investitori bili vezani za plaćanje naknade za komunalno opremanje građevinskog zemljišta. Iako su lokalne samouprave imale ekspanziju ovih prihoda u periodu od 2004-2009. godine, sredstva ostvarena po ovom osnovu uglavnom nisu iskorišćena za unapređenje stanja u komunalnoj delatnosti. Stoga je, pomenutim dokumentom, Vlada, na bazi analize trenutne situacije, definisala mere koje je potrebno preduzeti u saradnji sa opštinama kako bi se podstakla planirana izgradnja hotela i privukli investitori. Naime, zbog izgradnje hotelskih kapaciteta u turistički atraktivnim područjima u kojima postoji i intenzivnija gradnja individualnih objekata za odmor i rekreaciju kao i apartmanskih naselja, neophodno je obezbediti kapacitet infrastrukturnih objekata, što je u primorskim delovima posebno izraženo tokom letnje sezone. Usled potrebe za većim sredstvima u smislu podizanja kapaciteta infrastrukturnih objekata i kvalitetnog vršenja usluga, Vlada Crne Gore obezbeđivala je sredstva iz budžeta i finansirala izradu projektnih dokumenata neophodnih za izgradnju postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda i centara za upravljanje otpadom dala garanciju i jednim delom preuzela obavezu realizacije kreditnih sredstava u iznosu od oko 150 mil. EUR za izgradnju centara za upravljanje otpadom, kanalizacione mreže i postrojenja za tretman otpadnih voda dok je u cilju rešavanja kvalitetnog i kontinuiranog vodosnabdevanja, izgrađen regionalni vodovod što je zahtevalo ulaganja od preko 100 mil. EUR.

Za razvoj turizma Crne Gore nadležno je **Ministarstvo održivog razvoja i turizma** je za promotivne aktivnosti na privlačenju investicija, od 2005. godine, zadužena Agencija za promociju investicija Crne Gore (Montenegrin Investment Promotion Agency - MIPA).[491]

1.10.7. Srbija

U Srbiji je planiranje i razvoj turizma definisano Zakonom o turizmu Srbije o čemu je već bilo reči u III oglavlju („ Nacionalno zakonodavstvo").

Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija je kjučni državni organ u Srbiji koji se bavi razvojem turizma.

O podsticajima koja Srbija daje bilo je reči u III delu rada (poglavlje 7.4). Kada je u pitanju korporativni porez, u Srbiji je do 2013. godine iznosio 10% i bio je jedan od najnižih ne samo među posmatranim zemljama (tabela br. 15, str. 130) već i u Evropi. Od 2013. godine, povećan je na 15%. Kada je reč o slobodi osnivanja preduzeća, stranim investitorima je zagarantovano 100% vlasništva u udelima ili akcijama.

---

[490] Predlog programa mjera za podsticanje izgradnje hotelskih kompleksa i privlačenje hotelskih investitora i poznatih svjetskih brendova, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Crna Gora, 2011.

[491] *Strategija podsticanja stranih direktnih investicija Crne Gore*, Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom i evropske integracije, 2006, str. 33

Srbija kao i sve posmatrane zemlje koristi podsticaje u cilju privlačenja stranih investicija međutim, za razliku od Srbije, u ostalim zemljama preovlađuju indirektni podsticaji u formi poreskih olakšica, davanja zemljišta po preferencijalnom statusu, opremanje zemljišta potrebnom infrastrukturom i uglavnom se primenjuju na veće investicione projekte.

1.11. Konkurentnost uslova poslovanja posmatranih zemalja

Imajući u vidu afirmaciju problematike konkurentnosti zemalja u svetu, kao i internet izvore koje potencijalni investitori koriste u cilju dobijanja celovitije slike o konkurentnosti posmatranih zemalja, o čemu je već bilo reči u II poglavlju („Uloga informacionih tehnologija u funkciji procesa odlučivanja stranih investitora") najpre ćemo sagledati njihov Indeks globalne konkurentnosti - IGK (Global competitiveness index - GCI) koje je razvio Svetski ekonomski forum (WEF), njihov rang prema uslovima poslovanja Svetske banke (Doing business) kao i njihove pozicije prema pojedinim kategorijama uslova poslovanja a potom sagledati ključne indikatore konkurentnosti (WEF) posmatranih zemalja kao turističkih destinacija.

IGK je kompozitni indeks koji sadrži dvanaest stubova konkurentnosti, podeljenih u tri grupe: Prvu grupu čine *„osnovni zahtevi"* i obuhvata institucije, infrastrukturu, makroekonomsku stabilnost, zdravlje i osnovno obrazovanje. Drugu grupu *„faktori unapređenja efikasnosti"* čine visoko obrazovanje i obuke, efikasnost robnog tržišta, efikasnost tržišta rada, sofisticiranost finansijskog tržišta, tehnološka opremljenost i veličina tržišta. Treću grupu čine *„faktori inovativnosti i sofisticiranosti"* i obuhvata sofisticiranost poslovnih procesa i inovacije.[492] Navedeni stubovi IGK koga čine mikro i makroekonomski faktori kao i faktori u vezi sa razvojem institucija određuju konkurentnost nacionalne privrede.[493]

U tabeli br. 16 (str.137), dat je prikaz ranga i vrednosti indeksa globalne konkurentnosti za posmatrane zemlje (IGK) konkurentskog kruga.

Češka Republika je od svih posmatranih zemalja imala najvišu vrednost IGK tokom posmatranog perioda. Drugu poziciju među posmatranim zemljama, do 2010/2011. godine, zauzimala je Slovačka Republika da bi od 2010. godine, vrednost indeksa Mađarske bila veća od Slovačke. Za razliku od IGK Crne Gore, koji je na početku posmatranog perioda bio 3,91 (82. mesto) a u 2013. godini 4,20 (67. mesto), Srbija je u posmatranom periodu bila na začelju ove grupe zemalja. Najbolji rang imala je u 2008/2009. (85.) a najlošiji u 2013. godini (101.). Ipak, u 2014/2015 godini, Srbija je značajno poboljšala svoju poziciju (indeks 3,90, rang 94).

U zemljama sa visokim vrednostima IGK smanjena vrednost indeksa može se objasniti naletom svetske krize ali i percepcijom top menadžmenta o konkurentnosti zemlje. Ostvareni napredak zemalja u kojima su pogoršani kvantitativni pokazatelji konkurentnosti može se objasniti rezultatima koji su dobijen putem ankete. Ipak, u slučaju Srbije, vrednost

[492] Porter E.M., Schwab K., The Global Competitiveness Report 2008–2009, World Economic Forum Geneva, 2008, str. 7

[493] Ristić B., Tanasković S., Konkurentnost Srbije: merenje konkurentnosti i rangiranje zemalja prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, Kvartalni monitor, dvobroj 25-26, 2011, str. 68

IGK je realna.[494]

U svakom slučaju, pozicioniranost zemlje na listi Svetskog ekonomskog foruma utiče na njen imidž a investitorima omogućava da se preliminarno upoznaju o potencijalnoj destinaciji u kojoj su zainteresovani da ulažu.[495]

Tabela br. 16: Rang i indeks globalne konkurentnosti posmatranih zemalja, 2007-2015.

Godina Broj zemalja	Češka Republika	Slovačka Republika	Mađarska	Bugarska	Hrvatska	Crna Gora	Srbija
2007/2008 131 zemlja	33/4,58	41/4,45	47/4,35	79/3,93	57/4,20	82/3,91	91/3,78
2008/2009 133 zemlje	33/4,62	46/4,40	62/4,22	76/4,03	61/4,22	65/4,11	85/3,90
2009/2010 133 zemlje	31/4,67	47/4,31	58/4,22	76/4,02	72/4,03	61/4,16	93/3,77
2010/2011 139 zemlje	36/4,57	60/4,25	52/4,33	71/4,13	77/4,04	49/4,36	96/3,84
2011/2012 142 zemlje	38/4,52	69/4,19	48/4,36	73/4,16	76/4,08	60/4,27	95/3,88
2012/2013 144 zemlje	39/4,51	71/4,14	60/4,30	62/4,27	81/4,04	72/4,14	95/3,87
2013/2014 148 zemalja	46/4,43	78/4,10	63/4,25	57/4,31	75/4,13	67/4,20	101/3,77
2014/2015 144 zemlje	37/4,53	75/4,15	60/4,28	54/4,37	77/4,13	67/4,23	94/3,90

Izvor: Porter E.M., Schwab K., *The Global Competitiveness Report* 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2012-2013, 2014-2015, Geneve, str. 13

Kada je reč o oblasti pravnih propisa kao jednog od najznačajnijih elemenata privrednog okruženja, najpotpuniji prikaz sadržan je u izveštajima Svetske banke. U ovim izveštajima privrede se rangiraju po lakoći poslovanja. Visoki rang upućuje investitore na atraktivno regulatorno okruženje za pokretanje poslovanja u toj zemlji.

Među prikazanim zemljama (tabela 17, str. 138), najlošiji rang imaja Srbija (91. mesto u svetu) i Hrvatska (65. mesto). U odnosu na 2014. godinu, pozicija Srbije se pogoršala za 14 mesta. Sve prikazane zemlje, izuzev Hrvatske, nalaze se od 37 (Slovačka Republika) do 65 mesta (Hrvatska) od 189 zemalja po uslovima poslovanja. Najbolju poziciju, bez većih odstupanja, u protekle dve godine imala je Slovačka Republika dok je Crna Gora u 2015. godini poboljšala svoju poziciju za 6 mesta u odnosu na 2014. godinu i nalazi se na drugom mestu u odnosu na posmatrane zemlje, odmah nakon Slovačke.

[494] Ristić B., Tanasković S., Konkurentnost Srbije: merenje konkurentnosti i rangiranje zemalja prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, Kvartalni monitor, dvobroj 25-26, 2011, str. 69

[495] Isto kao 494, dvobroj 25-26, 2011, str. 78

Tabela br. 17: Rang konkurentskih zemalja prema uslovima poslovanja

	Doing businees 2015 Rang/189 zemalja	Doing businees 2014 Rang/189 zemlje	Promene u rangu
Češka Republika	44	47	+2
Slovačka Republika	37	35	-2
Mađarska	54	58	+4
Bugarska	38	36	-2
Hrvatska	65	67	+2
Crna Gora	36	42	+6
Srbija	91	77	-14

Izvor: World bank Group, Doing Business, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovakia, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/hungary, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/bulgaria, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/croatia, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/montenegro, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/serbia, datum pristupa 18.08.2015.

Ako bi se posmatrala pozicija konkurentskih zemalja prema pojedinim kategorijama uslova poslovanja (tabela br. 18), primećuje se da su u svim zemljama najproblematičnije kategorije „izdavanje građevinskih dozvola" i „plaćanja poreza".

U kategoriji „izdavanja građevinskih dozvola" u grupi najlošije rangiranih su Hrvatska (178.), Češka Republika (139.), Crna Gora (138.) i Srbija (186.). Kada se posmatra kategorija „plaćanje poreza", nabolje rangirana je Hrvatska (36. mesto) dok se u grupu prvih 100 zemalja ne nalaze Češka Republika (119. pozicija) i Srbija (165. pozicija).

Tabela br. 18: Pozicija konkurentskih zemalja prema pojedinim kategorijama uslova poslovanja u 2015. godini (od 189 zemalja)

	Češka Republika	Slovačka Republika	Bugarska	Mađarska	Hrvatska	Crna Gora	Srbija
Otpočinjanje posla	110	77	49	57	88	56	66
Izdavanje građevinskih dozvola	139	110	101	103	178	138	186
Upis imovine	31	11	57	52	92	63	72
Uzimanje kredita	23	36	23	17	61	87	52
Zaštita investitora	83	100	14	110	62	43	32
Plaćanje poreza	119	100	89	88	36	98	165
Prekogranična trgovina	58	71	57	72	86	52	96

Izvor: World bank Group, Doing Business, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovakia, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/hungary, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/bulgaria, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/croatia, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/montenegro, http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/serbia, datum pristupa 18.08.2015.

Konkurentnost posmatranih zemalja kao turističkih destinacija

U tabeli br.19 prikazan je TTCI posmatranih zemalja za za 2015. godinu i ključni indikatori konkurentnosti.

Hrvatska zauzima vodeću poziciju među posmatranim zemljama (vrednost indeksa 4,30, rang 33) dok su dve kontinentalne zemlje na drugoj i trećoj poziciji po ukupnoj vrednosti indeksa i rangu: Češka Republika zauzima drugu poziciju (vrednost indeksa 4,22, rang 37) dok je Mađarska na 41. mestu (vrednost indeksa 4,14).

Tabela br. 19: Ključni indikatori konkurentnosti (WEF) posmatranih zemalja kao turističkih destinacija za 2015. godinu

	Vrednost indeksa/rang (od 141 zemlje)						
Indeksi	**Češka Republika**	**Slovačka Republika**	**Mađarska**	**Bugarska**	**Hrvatska**	**Crna Gora**	**Srbija**
Ukupni indeks	**4,22/37**	**3,84/61**	**4,14/41**	**4,05/49**	**4,30/33**	**3,75/67**	**3,34/95**
UNAPREĐENOST OKRUŽENJA	**5,34/31**	**5,14/44**	**5,28/33**	**5,13/46**	**5,08/52**	**5,01/56**	**4,72/67**
Poslovno okruženje	4,35/75	3,92/113	4,28/79	4,22/85	3,65/125	4,39/73	3,38/133
Bezbednost i sigurnost	5,71/46	5,55/55	5,79/39	5,24/78	6,00/28	5,69/47	5,46/59
Zdravstvo i higijena	6,73/4	6,42/14	6,61/8	6,70/5	6,33/18	5,71/55	6,04/38
Ljudski resursi i tržište rada	4,75/44	4,75/45	4,79/43	4,72/48	4,41/80	4,85/35	4,29/89
Spremnost informaciono-komunikacionih tehnologija	5,19/34	5,05/37	4,93/43	4,76/47	5,03/38	4,42/58	4,45/56
T&T POLITIKA I UNAPREĐENOST USLOVA	**4,53/14**	**4,23/58**	**4,76/2**	**4,44/22**	**4,33/39**	**3,95/91**	**3,71/113**
Davanje prioriteta turizmu	4,61/66	4,04/102	5,13/34	4,18/95	4,51/74	4,57/67	3,83/113
Otvorenost ka stranim tržištima	4,15/17	3,89/43	4,15/18	3,87/45	4,14/19	2,44/100	2,39/101
Konkurentnost cena u turizmu	4,47/87	4,51/80	4,60/76	5,08/35	4,28/101	4,48/84	4,56/78
Enviromentalna održivost	4,90/13	4,49/33	5,16/7	4,62/27	4,38/42	4,30/55	4,08/72
INFRASTRUKTURA	**4,57/35**	**3,64/66**	**4,06/48**	**3,93/52**	**4,54/38**	**4,12/47**	**3,19/81**
Infrastruktura avio saobraćaja	3,13/51	1,78/129	2,71/69	2,46/79	3,06/53	3,03/56	2,13/102
Infrastruktura kopnenog saobraćaja	5,15/18	4,22/43	4,45/36	3,26/79	4,20/44	3,51/66	2,95/98
Turistička infrastruktura	5,44/30	4,94/43	5,02/39	6,06/13	6,35/6	5,84/19	4,50/63
PRIRODNI I KULTURNI RESURSI	**2,45/63**	**2,37/67**	**2,47/62**	**2,70/48**	**3,23/30**	**1,93/105**	**1,75/122**
Prirodni resursi	2,59/89	3,31/50	2,72/78	3,44/48	3,80/33	2,76/75	1,90/135
Kulturni resursi i poslovni turizam	2,30/42	1,42/94	2,72/78	1,94/54	2,67/36	1,01/134	1,61/67

Izvor: Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competittiveness Report 2015, World Economic Forum, Growth through Shocks, Geneve, str. 102, 128, 133, 174, 240, 292, 300, izvedeno

Imajući u vidu stav Svetskog ekonomskog foruma da se turističke destinacije čiji je rang iznad 50 mogu smatrati globalno konkurentnim turističim destinacijama[496], od prikazanih zemalja jedino Hrvatska, Češka Republika i Mađarska pripadaju ovoj grupi.

Češka Republika bolje pozicionirana od drugih posmatranih zemalja i u podindeksu „Unapređenost okruženja (vrednost indeksa 5,34, rang 31.) i „Infrastrukturi" (vrednost indeksa 4,57, rang 35.).

Kada je reč o podindeksu „Politika putovanja i turizma i unapređenost uslova" najveću vrednost indeksa (4,76) i najveći rang (2. mesto) zauzima Mađarska dok su u grupi od prvih 50 pozicioniranih zemalja iz konkurentskog kruga i Češka Republika (vrednost indeksa 4,53, rang 14), Bugarska (vrednost indeksa 4,44, rang 22) i Hrvatska (vrednost indeksa 4,33, rang 39). Interesantno je da, kada je reč o podindeksu „Prirodni i kulturni resursi", najveću vrednost indeksa i najbolji rang među posmatranim zemljama ima Hrvatska (vrednost indeksa 3,23 - rang 30).

U odnosu na prikazane zemlje iz konkurentskog kruga, Srbija znatno zaostaje. Najveću vrednost indeksa i najbolje mesto je ostvarila u okviru podindeksa „Unapređenost okruženja" (4,72/67) iako je po ovim vrednostima najlošiji rang od svih posmatranih zemalja.

1.12. Benčmarking - zaključak

Na osnovu prikazane benčmark analize, može se zaključiti sledeće:

- Sve posmatrane zemlje iz konkurentskog kruga, kao i Srbija, imaju potencijala za razvoj turističkih proizvoda. Među njima se nalaze i zemlje koje imaju „turizam sunca i mora" kao najprepoznatljiviji turistički proizvod (Hrvatska, Crna Gora i Bugarska) ali i one, poput ostalih kontinetalnih zemalja iz konkurentskog kruga, prepoznaju značaj razvoja drugih turističkih proizvoda i ulažu u njihov razvoj. Najveće prihode od turizma beleži Hrvatska dok je druga od posmatranih zemalja Češka Republika kao zemlja kontinentalnog turizma.
- Među posmatranim zemljama jedino Srbija i Crna Gora nisu članice EU.
- Sve zemlje iz konkurentskog kruga imaju veći BDP po glavi stanovnika i veće učešće ulaznih investicionih tokova od Srbije, pri čemu Češka Republika zauzima prvu poziciju.
- Razvijenost privrede odražava se i na sveukupnu zaposlenost odnosno stopu nezaposlenosti u posmatranim zemljama. U svim zemljama je stopa nezaposlenosti niža u odnosu na Srbiju dok je u Češkoj Republici najniža (6,9%).
- Učešće turizma u BDP, zaposlenosti i ukupnim investicijama je u svim zemljama veće nego u Srbiji. Najveći ukupni doprinos turizma BDP-u od svih posmatranih zemalja ima Češka Republika.
- Sve zemlje beleže kontinuirani rast međunarodnih dolazaka (izuzev Hrvatske u 2009. godini). Najveći broj turista beleže Mađarska i Češka Republika, kao kontinentalne zemlje, dok je Hrvatska, sa svojim glavnim proizvodom sunca i mora, na trećem

[496] Popesku J, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 291

mestu. Sve posmatrane zemlje imaju razvijen domaći turizam, preduzimaju mere u cilju njegovog bržeg razvoja i beleže veće prihode od rashoda u turizmu, za razliku od Srbije koja kontinuirano beleži deficit.

- Sve zemlje su intenzivno ulagale i ulažu u izgradnju moderne saobraćajne infrastrukture i modernizaciju aerodroma prema standardima EU. U odnosu na njih, saobraćajna infrastruktura Srbije nije zadovoljavjućeg kvaliteta Prema indikatorima konkurentnosti infrastrukture kopnenog i vazdušnog saobraćaja, najbolje je pozicionirana Češka Republika.
- Prema broju hotelskih soba na 100 stanovnika, zemlje iz konkurentskog kruga, za razliku od Srbije, zauzimaju relativno visoke pozicije po ovom kriterijumu.
- Sve zemlje su prepoznale problem sezonalnosti turističkih kretanja i ulažu napore da diferenciranjem i povećanjem kvaliteta svojih turističkih proizvoda umanje uticaj ovog faktora.
- Sve posmatrane zemlje vode vrlo aktivnu politiku privlačenja investitora i predviđaju različite vidove podsticaja.
- Kada je reč o oblasti pravnih propisa, kao jednog od najznačajnijih elemenata privrednog okruženja, odnosno konkurentnosti u pogledu uslova poslovanja kao jednog od najznačajnih faktora koje sagledavaju strani investitori, sve prikazane zemlje imaju veću konkurentnost od Srbije.
- Prikazani indeks konkurentnosti turizma posmatranih zemalja (TTCI) za 2015. godinu dovoljno govori da nijedna od njih nije među prvih 10 najatraktivnijih turističkih destinacija u svetu ali ukazuje na prepoznavanje značaja ovog sektora kao faktora privrednog razvoja ovih zemalja i napore koje ulažu u kreiranje „atraktivnih" turističkih politika koje su rezultirale njihovom pozicioniranošću na svetskoj i evropskoj turističkoj mapi. Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma o konkurentnosti zemalja kao turističkih destinacija, u okviru konkurentskog kruga zemalja, najbolje rangirane u 2015. godini su Hrvatska (33.), Češka Republika (37) i Mađarska (41.) dok je Srbija na na začelju tabele (rang 95.).
- Mnoge od prikazanih zemalja, Češka Republika, Mađarska i Slovačka su se preko svojih glavnih gradova, razvijajući proizvod "city break"-a pozicionirale na međunarodnom turističkom tržištu što je i Srbija prepoznala u Beogradu.
- Glavna emitivna tržišta posmatranih zemalja su uglavnom zemlje iz okruženja.

2. ISTRAŽIVANJE O MERENJU POTREBA ZA STRANIM INVESTICIJAMA U TURIZMU SRBIJE I SAGLEDAVANJU NIVOA ATRAKTIVNOSTI ZA NJIHOVO PRIVLAČENJE

2.1.Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je sagledavanje potreba za stranim investicijama u turizmu Srbije i nivoa atraktivnosti faktora za njihovo privlačenje. Prikupljeni podaci treba da ukažu na probleme sa kojima se investitori susreću, kako bi nadležne državne institucije planirale potrebne aktivnosti za njihovo otklanjanje.

2.2. Istraživački postupak

Istraživanje je izvršeno u periodu od 19.03. do 24.04.2015. godine. Pretpostavka ovog istraživanja je da rezultati ankete, s obzirom da su je popunjavali zaposleni direktno nadležni za ovu oblast u državnim organima, komorama i turističkim organizacijama kao i top menadžment u turističkoj privredi, odražavaju visok nivo znanja, iskustva i percepcije u ovoj oblasti.

2.3. Operaciona definicija varijabli

Nezavisne varijable u ovom istraživanju su:

- **Pravni subjekat:**

1) Državni organi i organizacije, privredne komore i turističke organizacije,
2) Preduzeća turističke i komplementarne privrede
3) Visokoškolska ustanova

- **Osnivački kapital:**
    1) Domaća investicija,
    2) Strana investicija
    3) Zajedničko ulaganje
- **Oblast poslovanja:**
    1) Hotelijerstvo i drugi oblici smeštajne ponude
    2) Restoraterstvo
    3) Turističke agencije i organizatori putovanja
    4) Kongresni objekti, objekti sportsko rekreativnog sadržaja
    5) Ostali
- **Broj zaposlenih:**
    1) do 10 zaposlenih
    2) 11 i više zaposlenih
- **Region:**
    1) Beograd
    2) Vojvodina
    3) Zapadna Srbija

4) Istočna Srbija

Zavisne varijable u ovom istraživanju su:

Obe zavisne varijable čini lista od 12 faktora za koje se pretpostavlja da mogu uticati na privlačenje stranih investicija u turizam Srbije. Zadatak ispitanika je bio da procene u kojoj meri je svaki od faktora značajan za privlačenje stranih investicija i koliko je svaki od faktora zadovoljen u ovom trenutku. Procene su se davale na petostepenoj skali Likertovog tipa gde je svaki ispitanik trebalo da zaokruži jedan od ponuđenih odgovora.

Listu faktora čine:

1. Razvijenost turističke ponude i tražnje
2. Razvijenost saobraćajne infrastrukture
3. Javna komunalna infrastruktura (struja, voda itd.)
4. Raspoloživost i kompetentnost radne snage
5. Primena informacionih i komunikacionih tehnologija
6. Sposobnost domaće privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama
7. Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)
8. Socio-ekonomska stabilnost
9. Zakonodavni okvir
10. Jednostavnost administrativnih procedura
11. Institucionalni okvir
12. Politika podsticaja

Procena značaja faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju - Likertova petostepena skala:

1. Uopšte nije značajno
2. Nije značajno
3. Niti je značajno niti nije
4. Značajno je
5. Veoma je značajno

Procena zadovoljenja određenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju - Likertova petostepena skala:

1. U potpunosti nezadovoljen
2. Uglavnom nezadovoljen
3. Niti je zadovoljen niti je nezadovoljen
4. Uglavnom zadovoljen
5. U potpunosti zadovoljen

2.4. Instrument istraživanja

Istraživanje je zasnovano na upitniku (u prilogu) koji su učesnici ankete popunili na osnovu znanja, iskustva i svoje percepcije. Instrument je sastavljen u svrhu istraživanja i pri sastavljanu ankete uzeta je u obzir druga determinanta Dunningove ekliltičke paradigme koja se odnosi na konkurentsku prednost lokacije.

Iako su mnogi autori pisali o determinantama kojima se rukovode investitori prilikom donošenja odluke o izboru zemlje domaćina, skup određenih uslova mora biti zadovoljen. Stoga, faktori koji su sadržani u anketi predstavljaju najčešće faktore, koje, prema Dunningu[497], za svoje investicije, sagledavaju međunarodni hotelski lanci prilikom analize atraktivnosti zemlje kao turističke destinacije.

2.5. Obrada podataka

Za obradu podataka dobijenih ovim ispitivanjem, korišćena je tenhika **deskriptivne statistike** koja uključuje izračunavanje frekvencije i procenta, računanje aritmetičke sredine i standardne devijacije, kao mera centralne tendencije i disperzije odgovora.

Rađena je i provera značajnosti razlika aritmetičkih sredina (**ANOVA** - Univarijantna analiza Varijanse). Univarijantnom analizom varijanse izvršeno je testiranje značajnosti razlike između aritmetičkih sredina (dobijenih na zavisnim varijablama) između podkategorija svake od nezavisnih kategoričkih varijabli (F koeficijent).

Radi utvrđivanja postojanja i prirode povezanosti između pojedinih varijabli u istraživanju, korišćena je i korelaciona analiza. Korelacija je u radu izražavana pomoću **Pirsonovog koeficijenta korelacije.** Vrednost Pirsonovog koeficijenta korelacije teorijski se može kretati u rasponu od +1 (savršena pozitivna korelacija) do -1 (savršena negativna korelacija). Predznak koeficijenta upućuje na smer korelacije - da li je pozitivna ili negativna, ali ne i na njenu snagu. Pirsonov koeficijent korelacije zasniva se na poređenju stvarnog uticaja posmatranih varijabli jedne na drugu u odnosu na maksimalni mogući uticaj dve varijable.

Podaci iz upitnika su obradeni pomoću kompjuterskog programa **SPSS** (Statistical Package for the Social Sciences), **verzija 18.0.**

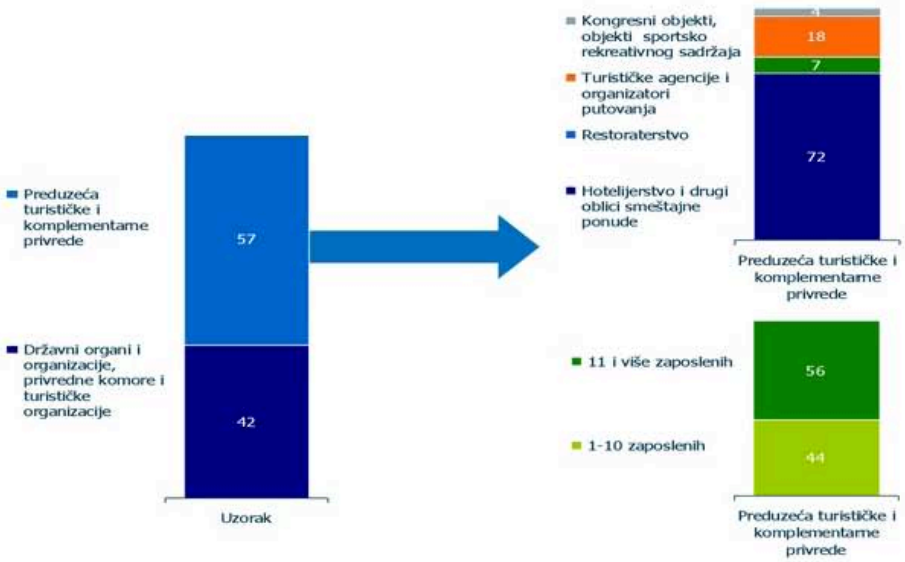
2.6. Izvođenje ispitivanja i uzorak

Istraživanje je obavljeno na uzorku od 99 pravnih subjekata vezanih za turizam koji se nalaze u gradovima i značajnijim turističkim destinacijama. Distribuirano je 145 upitnika, primljeno je 99 odgovora i 3 nevažeća. Nastojalo se da se istraži da li postoji razlika u percepciji kako značaja faktora tako i njihove zadovoljenosti u zemlji, sagledavajući istovremeno da li postoji razlika u stavovima ispitanika u državnim organima, privrednim komorama i turističkim organizacijama u odnosu na ispitanike koji pripadaju turističkoj privredi.

[497] Dunning J., McQuen M., *The Eclictic Theory of International Production: A case Study of the International Hotel Industry,* Managerial and Decision Economics, Vol.2, No.4, Multinational Business, 1981, str.205

U grafikonu br. 1 prikazano je procentualno učešće određenih podkategorija ispitanika s obzirom na nezavisne varijable.

Grafikon br. 1: Izgled uzorka ispitanika na kojima je izvršeno istraživanje (u %)



Što se tiče regionalne raspodele ispitanika (Tabela br. 1) najviše ih bilo iz Zapadne Srbije (37,37%), zatim istočne Srbije (24,24%),Vojvodine (22,22%) i Beograda (16,16%).

Tabela br. 1: Uzorak s obzirom na region

	Frekvencija	Procenat
Beograd	16	16,16%
Vojvodina	22	22,22%
Zapadna Srbija	37	37,37%
Istočna Srbija	24	24,24%
UKUPNO	99	100%

Na osnovu podataka sadržanih u tabeli br. 2 (str. 146) može se zaključiti da su ispitanici bili pretežno iz preduzeća turističke i komplementarne privrede (57%), kao i da je skoro ¾ njih iz oblasti hotelijerstva.

Tabela br. 2: Uzorak s obzirom na oblast poslovanja

	Frekvencija	Procenat
Hotelijerstvo i drugi oblici smeštajne ponude	41	41,41%
Restoraterstvo	4	4,04%
Turisticke agencije i organizatori putovanja	10	10,10%
Kongresni objekti, objekti sportsko rekreativnog sadržaja	2	2,02%
Državni organi, PK i TO	*42*	*42,42%*
UKUPNO	99	100%

219

Na osnovu podataka iz tabele br. 3 može se zaključiti da u uzorku najveći broj pravnih subjekata čine domaći investitori (55%), dok pravni subjekti po osnovu zajedničkih ulaganja čine 3%.

Tabela br. 3: Uzorak s obzirom na osnivački kapital

	Frekvencija	Procenat
Domaća investicija	54	54,54%
Zajedničko ulaganje	3	3,03%
Državni organi, PK i TO	*42*	*42,42%*
UKUPNO	99	100%

Tabela br. 4: Uzorak s obzirom na broj zaposlenih[498]

	Frekvencija	Procenat
1-10 zaposlenih	25	25,25%
11 i više zaposlenih	32	32,32%
Državni organi, PK i TO[2]	*42*	*42,42%*
UKUPNO	99	100%

2.7. Ograničavajući faktori uzorka

Manjkavost ankete nastala je zbog neučestvovanja pre svega malobrojnih stranih investitora u sektoru turizma Srbije, iako su gotovo svi kontaktirani, kao i visokoškolskih ustanova. Ipak, uvažavajući iskustvo, poznavanje domaćeg tržišta i uslova rada, regionalnu raspodeljenost ispitanika, rezultati ove ankete mogu biti veoma korisni i ukazati, između ostalog, na posebno kritične faktore koji zahtevaju hitne aktivne mere u cilju poboljšanja.

Tokom sprovođenja ankete, ispitanici su često odbijali da učestvuju u istraživanju usled:

[498] Ova varijabla je rekodirana u dualnu iako je inicijalno imala 4 ponuđena odgovora, ali zbog malog broja ispitanika koji su predstavljali privredne subjekte sa 51 do 100 zaposlenih (8) i onih sa više od 100 zaposlenih (3), ovi ispitanici su pripojeni onima koji su se izjasnili da imaju od 11 do 50 zaposlenih (21) čime smo dobili podskup ispitanika koji imaju 11 i više zaposlenih, a koji broji 32 ispitanika).[2] U tabelu br. 4 su dodati i državni organi (njih 42) kojima nije postavljeno pitanje o broju zaposlenih kako bi se video ukupan uzorak ispitanika

- Nepoverenja u anonimnost ankete i prikupljanja podataka za potrebe istraživanja u okviru doktorske disertacije što je posebno bilo naglašeno tokom telefonskih razgovora sa ispitanicima koji su kontaktirani u cilju učestvovanja u anketi putem interneta.
- Nedovoljne motivisanosti ispitanika za učestvovanjem u anketi.

Anketom su obuhvaćeni i strani investitori (ne računajući one koji posluju po osnovu ugovornih aranžmana), međutim, njihovi odgovori su izostali. Takođe su izostali i odgovori visokoškolskih ustanova. Anketa bi bila sveobuhvatnija da su i ovi ispitanici učestvovali u istraživanju. Sadržala bi stavove i stečeno iskustvo stranih investitora izgrađeno internacionalizacijom poslovanja kao i mišljenja visokoškolskih ustanova. Ipak, domaći investitori koji su učestvovali u istraživanju, a odgovore je davao top menadžment, dali su svoj doprinos kako bi se ovim istraživanjem ukazalo na probleme sa kojima se susreću. Uvažavajući njihovo iskustvo, poznavanje domaćeg tržišta i uslova rada, njihovu regionalnu raspodeljenost, rezultati ove ankete mogu biti veoma korisni i ukazati između ostalog na posebno kritične faktore koji zahtevaju hitne aktivne mere u cilju poboljšanja

2.8. Rezultati istraživanja

2.8.1. Koliko je svaki od navedenih faktora značajan za privlačenje stranih investicija u Srbiju

Prema rezultatima istraživanja (tabela br. 5, str. 148) politika podsticaja ima najmanji procenjeni značaj od svih faktora koji su testirani. Prosečna ocena značaja ovog faktora je 3,9 na skali od 1 do 5, što znači da se ovaj faktor procenjuje u proseku "uglavnom značajnim" za ulaganje u turizam Srbije.

Socio-ekonomska stabilnost nije u vrhu po značaju (4,1 je prosečna ocena, tj. 74% ispitanika procenjuje ovaj faktor kao značajan), ali je procenjen značajnijim od politike podsticaja.

Politička stabilnost je ocenjena značajnijom od socio-ekonomske stabilnosti i politike podsticaja (prosečna ocena 4,2 i 83% ispitanika procenjuje ovaj faktor značajnim) čime je potvrđena hipoteza da **za ulaganje investitora u turizam Srbije, faktori političke i socio-ekonomske stabilnosti imaju veći značaj od politike podsticaja.**

Faktori sa najvišim značajem povezani sa razvijenošću saobraćajne i javno-komunalne infrastrukture. Prosečna ocena značaja ovih faktora je 4,4. Dakle, 86-87% ispitanika se slaže da su ovi faktori bar donekle značajni za ulaganja investitora u turizam Srbije. Ova dva faktora u stopu slede zakonodavni okvir i jednostavnost administrativnih procedura.

Tabela br. 5: Procena značaja navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju

	1 uopšte nije značajno	2 uglavnom nije značajno	3 niti je značajno niti nije	4 uglavnom je značajno	5 veoma je značajno	AS	SD
	%	%	%	%	%		
Razvijenost saobraćajne infrastrukture	**1%**	**4%**	**8%**	**28%**	**59%**	**4.4**	**0.9**
Javna komunalna infrastruktura (struja, voda itd.)	**1%**	**2%**	**11%**	**26%**	**60%**	**4.4**	**0.8**
Zakonodavni okvir	2%	4%	10%	29%	55%	4.3	1
Jednostavnost administrativnih procedura	4%	3%	13%	16%	64%	4.3	1.1
Razvijenost turističke ponude i tražnje	**1%**	**4%**	**14%**	**33%**	**48%**	**4.2**	**0.9**
Primena informacionih i komunikacionih tehnologija	0%	5%	19%	28%	48%	4.2	0.9
Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)	**6%**	**1%**	**10%**	**31%**	**52%**	**4.2**	**1.1**
Raspoloživost i kompetentnost radne snage	0%	3%	20%	36%	40%	4.1	0.8
Sposobnost domaće privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama	2%	3%	19%	30%	46%	4.1	1
Socio-ekonomska stabilnost	3%	6%	16%	32%	42%	**4.1**	1.1
Institucionalni okvir	1%	11%	14%	34%	39%	4	1
Politika podsticaja	6%	12%	10%	29%	42%	**3.9**	1.2

U grafikonu br. 4 (str. 154) se vidi da su upravo tri od prva četiri faktora po značajnosti oni na kojima bi trebalo raditi jer su procenjeni kao nadprosečno značajni, a ispodprosečno zadovoljeni ili bolje reći nezadovoljeni.

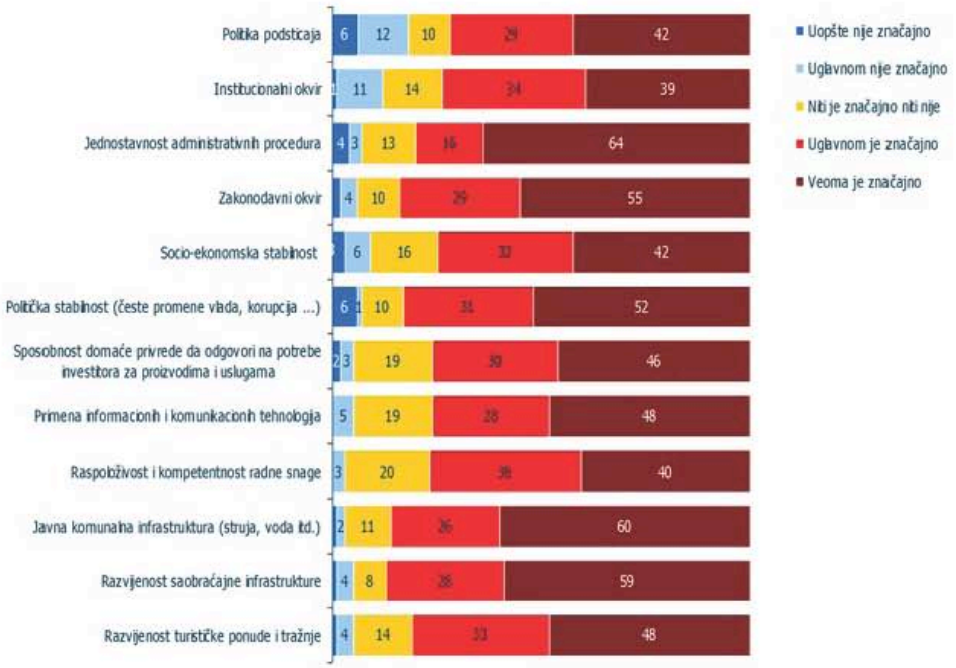
Razvijenost turističke ponude je na petom mestu po značaju, sa prosečnom ocenom značaja 4,2 i samim tim iza razvijenosti saobraćajne i javno-komunalne infrastrukture, čime se potvrđuje hipoteza da **razvijenost saobraćajne i javne komunalne infrastrukture ima veći značaj za privlačenje stranih investicija od razvijenosti turističke ponude i tražnje.** Naime, 81% ispitanika procenjuje ovaj faktor značajnim za privlačenje investicija u turizam Srbije.

Tabela br. 6: Procena značaja faktora s obzirom na pravni subjekat (sortirano opadajućim redosledom po značaju za državne organe)

	Državni organi i organizacije, privredne komore i turističke organizacije	Preduzeća turističke i komplementarne privrede
Javna komunalna infrastruktura (struja, voda itd.)	**4.6**	**4.2**
Razvijenost saobraćajne infrastrukture	4.6	4.3
Jednostavnost administrativnih procedura	4.5	4.2
Zakonodavni okvir	4.5	4.2
Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)	4.4	4.1
Razvijenost turističke ponude i tražnje	4.3	4.2
Raspoloživost i kompetentnost radne snage	4.3	4.0
Primena informacionih i komunikacionih tehnologija	4.3	4.1
Politika podsticaja	**4.2**	**3.6**
Institucionalni okvir	4.2	3.8
Sposobnost domace privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama	4.2	4.1
Socio-ekonomska stabilnost	4.0	4.1

Napomena: U tabeli su date srednje vrednosti na skali od 1 do 5.

Grafikon br. 2: Procena značaja navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju (u %)



Ako se analizira postojanje statistički značajnih razlika u pogledu procene značaja faktora koje oni imaju sa aspekta privlačenja stranih investicija u Srbiju, po različitim podgrupama ispitanika (tabela br. 6, str. 149), može se zaključiti da državni organi procenjuju statistički značajnijim javno-komunalnu infrastrukturu, politiku podsticaja i institucionalni okvir nego što to čine preduzeća turističke i komplementarne privrede. Naime, procena značaja javno-komunalne infrastrukture kod državnih organa je 4,6 dok je kod preduzeća turističke i komplementarne privrede 4,2. Razlika u proceni značaja podsticaja je izraženija. Državni organi procenjuju značaj ovog faktora sa 4,2 dok je turistička i komplementarna privreda procenjuje sa 3,6 što je, u odnosu na ostale faktore najniže procenjen značaj. Kada je reč o institucionalnom okviru, i ovde se pojavljuje značajnija razlika u proceni značaja po navedenim grupama ispitanika. Državni organi procenjuju ovaj faktor statistički značajnijim (4,2) od turističke i komplementarne privrede (3,8). Ova razlika je statistički značajna na nivou pouzdanosti od 95%.

Kod preostalih devet faktora, ove razlike su minimalne i navode na zaključak da se ne može potvrditi da postoje.

2.8.2. Koliko je svaki od navedenih faktora zadovoljen za privlačenje stranih investicija u Srbiju

Prema proceni ispitanika (tabela br. 7, str. 152), Srbija nije zadovoljila nijedan od faktora za privlačenje investitora u turizam u meri u kojoj je to potrebno.

Rezultati istraživanja ukazuju da primena informacionih i komunikacionih tehnologija nije pratila razvoj ovog sektora i pored nekoliko razvojnih pomaka: usvojena je Strategija za razvoj informatičkog društva u Srbiji do 2020. godine, uvedena e-Uprava u pojedine državne institucije (sudove, opštine i policiju), i omogućeno prijavljivanje i plaćanje PDV-a preko interneta. Na osnovu prikazanih podataka u tabeli br. 7, 16% ispitanika procenjuje da primena informacionih i komunikacionih tehnologija nije zadovoljena u meri u kojoj je to potrebno za privlačenje stranih investicija. Srednja ocena ovog faktora iznosi 3,3 i predstavlja, prema proceni, najzadovoljeniji faktor, među nezadovoljenim, za privlačenje stranih investicija.

Raspoloživost i kompetentnost radne snage je u samom vrhu kada je u pitanju zadovoljenost ovog faktora (na drugom mestu prema prosečnoj oceni na skali), ali je skor zapravo dosta nizak (3,2) što ukazuje da se ovaj faktor ne smatra niti zadovoljenim niti nezadovoljenim pa čak i od strane samih turističkih radnika i radnika u srodnim organizacijama i granama privrede. Čak 56% ispitanika je neodlučno kada je u pitanju zadovoljenost ovog faktora za privlačenje stranih investicija.

Na osnovu rezultata istraživanja o zadovoljenosti navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju može se zaključiti da **Srbija nema raspoloživu i kompetentnu radnu snagu za potrebe turističke privrede i pored visoke nezaposlenosti i razvijene mreže obrazovnih institucija za edukaciju kadra.**

Javna i komunalna infrastruktura je na trećem mestu po proceni zadovoljenosti faktora, iako skoro jedna četvrtina ispitanika (24%) smatra da ovaj faktor nije zadovoljen (prosečna ocena 3,1). I pored svih problema sa kojima se susreću javna komunalna preduzeća

usled nedostatka sredstava, ispitanici smatraju da je ovaj faktor više zadovoljen od faktora razvijenosti saobraćajne infrastrukture.

Kada je reč o saobraćajnoj infrastrukturi, 43% ispitanika smatra da ona ne zadovoljava nivo koji je potreban za privlačenje stranih investicija. Prosečna ocena zadovoljenja ovog faktora iznosi 2,6.

Ovakav stav mogao bi se objasniti dugogodišnjom ekonomskom krizom koja je uticala na građevinski sektor i izgradnju najvažnijih infrastrukturnih projekata o čemu je već bilo reči u radu. U Srbiji postoji mali je broj funkcionalnih aerodrome (dva međunarodna), železnička infrastruktura je u zapuštenom stanju dok su za infrastrukturu plovnih puteva potrebna velika ulaganja.

Kada je reč o faktoru koji se odnosi na razvijenost odnosno sposobnost domaće privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama, 24% ispitanika smatra da ovaj faktor nije zadovoljen dok je više od polovine (52%) neodlučno.

Ovaj faktor ne samo da ima značaj kao faktor privlačenja stranih investicija već je veoma značajan i za državu u kojoj se investira. Naime, koliko je privreda zemlje domaćina razvijenija i konkurentnija, toliko su veće koristi od dolaska stranih investicija.

Sudeći po proceni zadovoljenosti faktora razvijenosti turističke ponude i tražnje, samo 19% ispitanika smatra da je ovaj faktor zadovoljen.

Ispitanici su zakonodavni i institucionalni okvir procenili kao uglavnom nezadovoljavajući za privlačenje investicija iako Srbija kontinuirano vrši harmonizaciju propisa u skladu sa pravilima i procedurama STO i regulativom EU, što bi zakonodavni okvir zemlje trebalo da učini atraktivnijim za strane investitore. Preko 40% ispitanika se izjasnilo da ovi faktori odnosno preduslovi nisu ispunjeni.

Na osnovu analiziranih rezultata sprovedene ankete može sezaključiti da**kroz zakonodavni i institucionalnin okvir u Srbiji još uvek nisu obezbeđenipovoljni uslovi za ulaganja stranih investitora.**

Državni organi procenjuju da su zakonodavni i institucionalni okvir u značajno većoj meri zadovoljeni nego što to procenjuju preduzeća turističke i komplementarne privrede. Ipak, treba naglasiti, da čak ni oni ne smatraju da su ovi faktori zadovoljeni jer su prosečne ocene i kod njih 3,0 odnosno 2,9 (tabela 8, str. 153).

U tabeli br. 8 prikazani su oni faktori kod kojih postoji statistički značajna razlika u proceni zadovoljenosti za privlačenje stranih investicija u Srbiju, dok kod ostalih faktora, koji se ne nalaze u ovoj tabeli, ne postoje statistički značajne razlike.

Tabela br. 7: Procena zadovoljenosti navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju

	1 uopšte nije zadovoljen	2 uglavnom nije zadovoljen	3 niti je zadovoljenniti nije	4 uglavnom je zadovoljen	5 potpuno je zadovoljen	AS	SD
	%	%	%	%	%		
Primena informacionih i komunikacionih tehnologija	1%	15%	43%	35%	5%	3.3	0.8
Raspoloživost i kompetentnost radne snage	**3%**	**11%**	**56%**	**23%**	**7%**	**3.2**	**0.8**
Javna komunalna infrastruktura (struja, voda itd.)	3%	21%	43%	25%	7%	3.1	0.9
Sposobnost domaće privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama	6%	18%	52%	18%	6%	3.0	0.9
Razvijenost turisticke ponude i tražnje	5%	24%	52%	17%	2%	2.9	0.8
Zakonodavni okvir	**10%**	**34%**	**36%**	**19%**	**0%**	**2.6**	**0.9**
Razvijenost saobraćajne infrastrukture	10%	33%	48%	6%	3%	2.6	0.9
Institucionalni okvir	**10%**	**31%**	**49%**	**8%**	**1%**	**2.6**	**0.8**
Politika podsticaja	16%	36%	35%	9%	3%	2.5	1.0
Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)	19%	34%	32%	13%	1%	2.4	1.0
Socio-ekonomska stabilnost	16%	47%	30%	7%	0%	2.3	0.8
Jednostavnost administrativnih procedura	33%	34%	26%	4%	2%	2.1	1.0

Grafikon br. 3: Procena zadovoljenosti navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju (u %)

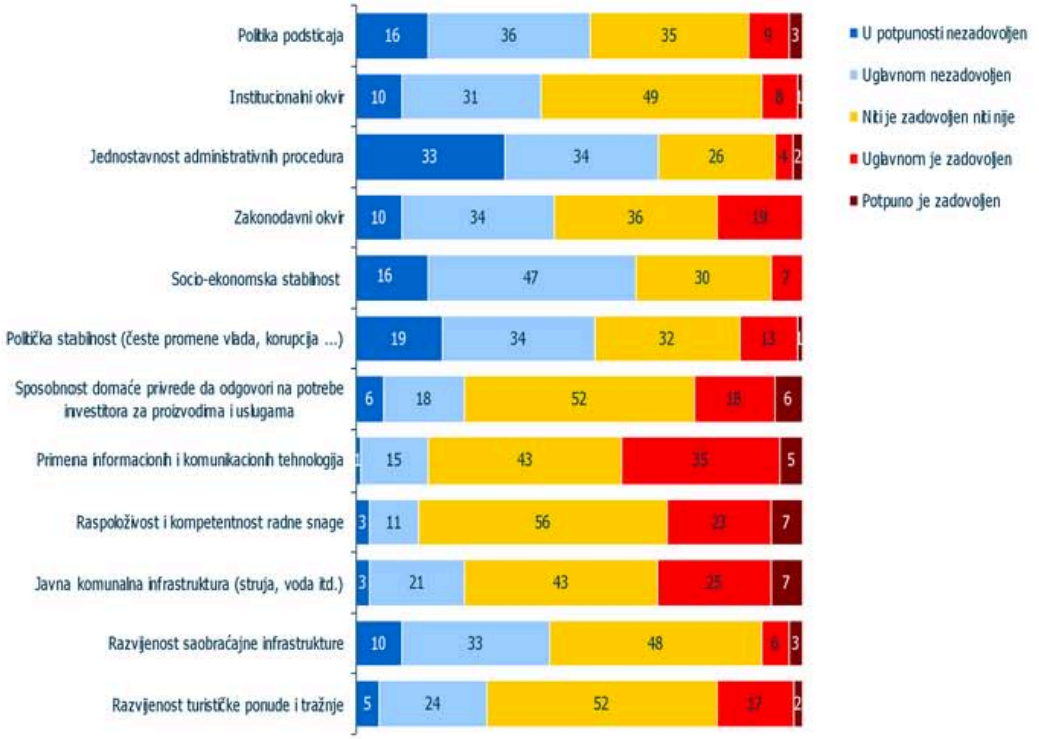


Tabela br. 8: Procena zadovoljenosti različitih faktora s obzirom na pravni subjekat

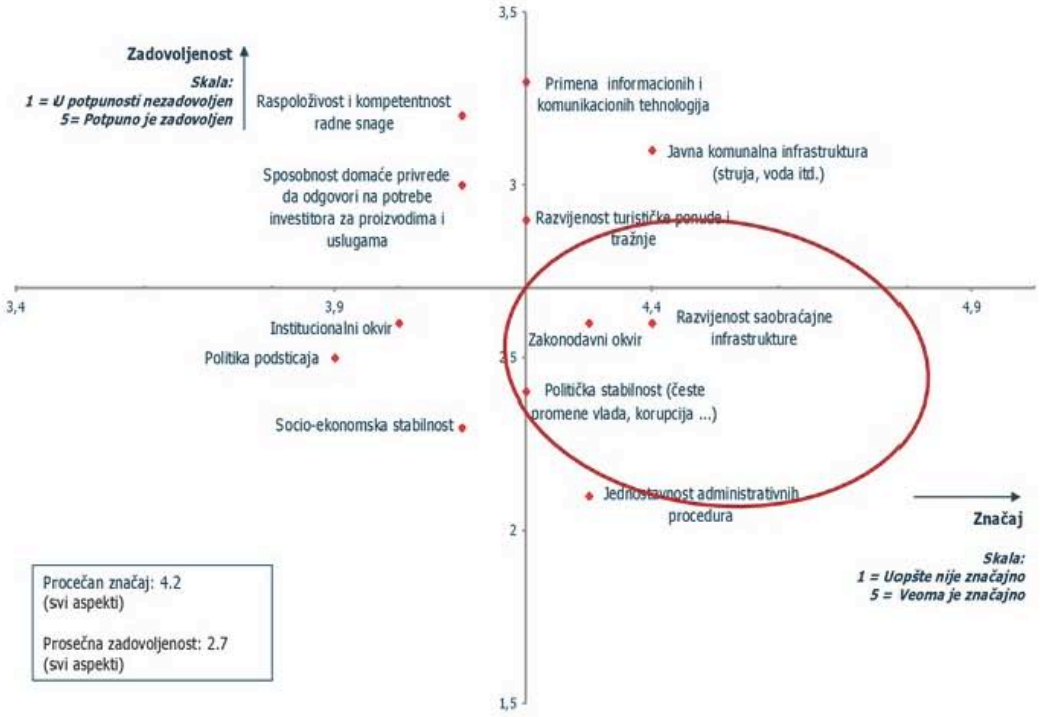
		N	AS	SD	Minimum	Maximum	F	Sig.	df
Razvijenost turističke ponude i tražnje	Državni organi i organizacije, PK I TO	42	3.2	0.79	2	5	16.840	0.000	1,97
	Preduzeca turisticke i komplementarne privrede	57	2.6	0.75	1	4			
Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)	Državni organi i organizacije, PK I TO	42	2.8	0.99	1	5	14.446	0.000	1,97
	Preduzeca turisticke i komplementarne privrede	57	2.1	0.87	1	4			
Socio-ekonomska stabilnost	Državni organi i organizacije, PK I TO	42	2.6	0.76	1	4	13.831	0.000	1,97
	Preduzeca turisticke i komplementarne privrede	57	2.0	0.78	1	4			
Zakonodavni okvir	**Državni organi i organizacije, PK I TO**	**42**	**3.0**	**0.79**	**2**	**4**	**16.530**	**0.000**	**1,97**
	Preduzeca turisticke i komplementarne privrede	**57**	**2.4**	**0.88**	**1**	**4**			
Institucionalni okvir	**Državni organi i organizacije, PK I TO**	**42**	**2.9**	**0.71**	**1**	**4**	**14.466**	**0.000**	**1,97**
	Preduzeca turisticke i komplementarne privrede	**57**	**2.3**	**0.81**	**1**	**5**			
Politika podsticaja	Državni organi i organizacije, PK I TO	42	**2.9**	1.00	1	5	13.393	0.000	1,97
	Preduzeca turisticke i komplementarne privrede	57	2.2	0.85	1	4			

2.8.3. Analiza značaja i zadovoljenosti faktora

Ova analiza ukazuje na najkritičnija mesta koja bi, po mišljenju ispitanika, trebalo hitno poboljšati, stavljajući akcenat na one faktore koji se nalaze u donjem desnom kvadrantu u grafikonu br. 4 (str. 154). Njihov značaj je visok, tačnije iznad prosečan, a zadovoljenost ispod prosečna (iako su zapravo svi faktori uglavnom nezadovoljeni, dok su ovi zadovoljeni još manje od inače veoma niskog proseka).

Kritični faktori su: razvijenost saobraćajne infrastrukture, zakonodavni okvir, politička stabilnost i jednostavnost administrativnih procedura. Ukoliko se želi privući više stranih investicija, ovo su faktori na kojima bi trebalo prvo raditi i posebno obratiti pažnju na pojednostavljenje administrativnih procedura.

Grafikon br. 4: Analiza značaja i zadovoljenosti navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju



2.8.4. Obezbeđenost svih potrebnih preduslova za privlačenje stranih investicija u turizam od strane države

Iz grafikona br. 5 i tabele br. 9 (str. 155), zapaža se da ispitanici uglavnom smatraju da država nije obezbedila preduslove za investiranje u turizam Srbije. Prosečna ocena od 2,9 i 2/3 ispitanika koji smatraju da država nije obezbedila preduslove, govori u prilog ovoj konstataciji.

Grafikon br. 5: Obezbeđenost preduslova, od strane države, za privlačenje stranih investicija u Srbiju



Tabela br. 9: Obezbeđenost preduslova, od strane države, za privlačenje stranih investicija u Srbiju

		Frekvencija	Procenat	AS	SD	MIN	MAX
Obezbeđenost preduslova	Uopste nije obezbedila	12	12%	2.9	1.2	1	6
	Nije obezbedila	25	25%				
	Uglavnom nije obezbedila	29	29%				
	Niti jeste niti nije	26	26%				
	Uglavnom je obezbedila	5	5%				
	Obezbedila je	2	2%				
	U potpunosti je obezbedila	0	0%				

Ispitanici koji su zaposleni u državnim organima, organizacijama, PK i TO, u statistički značajno većoj meri, smatraju da je država obezbedila neophodne preduslove, ako ih poredimo sa preduzećima turističke i komplemen 218 privrede. Ipak, ostaje konstatacija da ni oni nisu preterano pozitivni u ovoj proceni jer je prosečna ocena 3,4 na skali od 1 do 7, što je u rangu ocene da država nije obezbedila neophodne uslove za investiranje (tabela br. 10).

Tabela br. 10: Obezbeđenost preduslova, od strane države, za privlačenje stranih investicija u Srbiju u odnosu na pravni subjekat

1		N	AS	SD	Minimum	Maximum	F	Sig.	df
Da li smatrate da je država obezbedila sve potrebne preduslove za privlacenje stranih investicija u turizmu	Državni organi i organizacije, PK I TO	42	**3.4**	1.21	1	6	13.329	0.000	1,97
	Preduzeca turisticke i komplementarne privrede	57	2.6	1.03	1	5			

Pored toga što se većina ispitanika slaže da država nije ispunila preduslove za privlačenje stranih investija u turizam Srbije, kao i da se percepcija državnih organa razlikuje od one koje imaju turistička preduzeća, u tabeli br. 8 (str. 153) može se videti koji su to faktori čiji je značaj u korelaciji sa procenom obezbeđenosti preduslova od strane države za privlačenje stranih investicija u Srbiju.

Iako je povezanost između procene značaja institucionalnog okvira i politike podsticaja (tabela br. 11, str. 156) i procene obezbeđenosti preduslova za strane investicije mala i spada u red slabijih korelacija (Pirsonov koeficijent korelacije od 0,20 do 0,40), ona je statistički značajna i govori da ako ispitanici ove faktore smatraju značajnijim, njihovo mišljenje o obezbeđenosti uslova za strano investiranje je pozitivnije i obrnuto, ako je značaj ovih faktora ocenjen kao nizak onda je i obezbeđenost uslova za strano investiranje ocenjeno kao nisko (što i jeste slučaj uovom istraživanju, jer ova dva faktora su ocenjena kao najmanje značajna sa srednjim ocenama 3,9 i 4,0 - grafikon br. 4, str. 165).

Tabela br. 11: Povezanost procene **značaja** određenih faktora i stava prema obezbeđenosti preduslova za investicije u turizmu od strane države

Procena značaja faktora:	Da li smatrate da je država obezbedila sve potrebne preduslove za privlačenje stranih investicija u turizmu?
Institucionalni okvir	**0.308****
Politika podsticaja	**0.306****
***Korelacija je statistički značajna na nivou od 0.01 (99% pouzdanost)**	

Pirsonov koeficijent za ostale faktore nije prikazan u tabeli br. 11, jer nije dobijena statistički značajna korelacija procene značaja sa procenom obezbeđenosti preduslova od strane države za privlačenje stranih investicija u Srbiju.

Tabela br. 12: Povezanost procene **zadovoljenosti** određenih faktora i stava prema obezbeđenosti preduslova za investicije u turizmu od strane države i procena njihovog trenutnog nivoa

Procena zadovoljenosti faktora:	Da li smatrate da je država obezbedila sve potrebne preduslove za privlačenje stranih investicija u turizmu?
Razvijenost turističke ponude i tražnje	0.491**
Razvijenost saobraćajne infrastrukture	0.359**
Javna komunalna infrastruktura (struja, voda itd.)	0.269**
Raspoloživost i kompetentnost radne snage	0.373**
Primena informacionih i komunikacionih tehnologija	0.295**
Sposobnost domaće privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama	0.383**
Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)	**0.582****
Socio-ekonomska stabilnost	**0.547****
Zakonodavni okvir	0.443**
Jednostavnost administrativnih procedura	0.405**
Institucionalni okvir	0.443**
Politika podsticaja	0.474**

U tabeli br. 12 zapaža se da postoji pozitivna korelacija između procene zadovoljenosti svih testiranih faktora i procene ispunjenosti preduslova od strane države za privlačenje investicija u turizam Srbije. Najveća povezanost je sa faktorima političke i socio-ekonomske stabilnosti što ukazuje da pravni subjekti, koji smatraju u većoj meri zadovoljenim ova dva faktora, ocenjuju i da je nivo ispunjenosti preduslova od strane države viši.

Ova povezanost je statistički značajna na nivou pouzdanosti od 99% i prema veličini koeficijenta korelacije spada u red umerenih korelacija, koje ukazuju na bitnu povezanost.

2.8.5. Ocena dostignutog nivoa stranih investicija u turizmu Srbije

Kada je reč o dostignutom nivou investicija u turizmu Stbije, na osnovu rezultata prikazanih u tabeli broj 13, može se zaključiti da postoji konsenzus da nivo investicija u Srbiji nije zadovoljen (prosečna ocena na skali od 1 do 5 je 2,0) dok niti jedan ispitanik nije rekao da je nivo investicija potpuno zadovoljen.

Po pitanju procene dostignutog nivoa investicija, 78% ispitanika se slaže da je nivo investicija nezadovoljen i ne postoje statistički značajne razlike između različitih podskupova ispitanika (srednja vrednost na skali za državne organe iznosi 2,2, a za preduzeća turističke privrede 1,9).

Tabela br. 13: Dostignut nivo investicija u turizmu Srbije

		Frekvencija	Procenat	AS	SD	MIN	MAX
Dostignut nivo investicija	U potpunosti nezadovoljen	24	24%	2.0	0.8	1	4
	Uglavnom nezadovoljen	54	54%				
	Niti je zadovoljen niti nije	18	18%				
	Uglavnom je zadovoljen	4	4%				
	Potpuno je zadovoljen	0	0%				

2.8.6. Koliko strane investicije u turizmu doprinose konkurentnosti turizma Srbije?

Iako 78% ispitanika smatra da nivo investicija u turizmu Srbije nije zadovoljen, skoro dve trećine ispitanika (64%) smatra da investicije doprinose unapređenju konkurentnosti turizma Srbije, što potvrđujeprosečna ocena doprinosa od 4,8 na skali od 1 do 7 (tabela br. 14, str. 158).

Kao i kod procene dostignutog nivoa investicija ni ovde nema statistički značajnih razlika između različitih podskupova ispitanika.

Grafikon br. 6: Procena doprinosa stranih investicija u turizmu kao faktora unapređenja konkurentnosti turizma Srbije

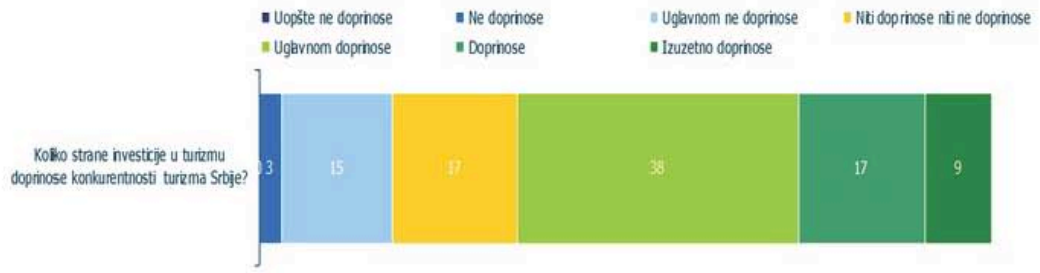


Tabela br. 14: Procena doprinosa stranih investicija u turizmu kao faktora unapređenja konkurentnosti turizma Srbije

		Frekvencija	Procenat	AS	SD	MIN	MAX
Doprinos investicija	Uopšte ne doprinose	0%	0%	4.8	1.2	2	7
	Ne doprinose	3%	3%				
	Uglavnom ne doprinose	15%	15%				
	Niti doprinose niti ne doprinose	17%	17%				
	Uglavnom doprinose	38%	38%				
	Doprinose	17%	17%				
	Izuzetno doprinose	9%	9%				

3. ISTRAŽIVANJE ATRAKTIVNOSTI LOKALNE TURISTIČKE DESTINACIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA NA PRIMERU GRADA VALJEVA

3.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je sagledavanje mogućnosti i pretnji za razvoj turizma u lokalnoj destinaciji kao i mogućnost jačanja njene pozicije u odnosu na Porterovih pet sila, kako bi se poboljšala konkurentska prednost destinacije.

3.2. Instrument istraživanja

Imajući u vidu proces odlučivanja stranih investitora o ulaganju u neku zemlju, gde se nakon pravljenja šire liste potencijalnih zemalja domaćina, pravi uži izbor, nakon čega se donosi odluka o izboru konkretne zemlje u kojoj će se realizovati investicija, potom se vrši odabir lokalne destinacije. U istraživanju je sagledana atraktivnost Grada Valjeva kao lokalne turističke destinacije za privlačenje stranih investicija.

Za potrebe istraživanja korišćen je Porterov model pet sila. Imajući u vidu da se ovaj model izvorno koristio za ispitivanja konkurentskog okruženja industrijske grane, u radu će se izvršiti analiza konkurentskog okruženja Grada Valjeva u cilju privlačenja stranih investicija u turizam primenom Porterovih sila koje je autor prilagodio za potrebe ovog istraživanja. U prilagođenom modelu (slika br.1, str. 161), Porterovih pet sila definišu se na sledeći način:[499]

- „**Ulazne barijere**" definišu se kroz „**Uslove za dolazak investitora u zemlju domaćina**". U okviru ove sile sagledavaju se faktori makroekonomske i političke stabilnosti Srbije kao zemlje domaćina, njen zakonodavni i institucionalni okvir, procedure za otpočinjanje posla, saobraćajna infrastruktura, obučenost kadra, kao i podsticaji i olakšice koje im se daju, o čemu je bilo reči u trećem poglavlju ovog rada: „Atraktivnost Srbije kao turističke destinacije za privlačenje stranih investicija".
- „**Intenzitet rivalstva među konkurentima**" definiše se kao „**Domaće tržište i konkurencija**". U okviru ove sile sagledavaju se konkurentske turističke planinske destinacije u zemlji i njihov turistički promet. Potom će se posebno analizirati Zlatibor, kao najposećenija planinska destinacija sa sličnim turističkim resursima koje odlikuju i Divčibare, imajući u vidu i Opštinu Čajetina kojoj ovaj turistički centar pripada. U okviru ove sile, definisaće se njegov geografski položaj, resursi od značaja za formiranje turističkog proizvoda, turistički promet, struktura i iskorišćenost smeštajnih kapaciteta.
- „**Pregovaračka snaga dobavljača**" sagledaće se kao „**Pregovaračka snaga potencijalnih investitora**". Imajući u vidu da mali broj zemalja vodi statistiku o SDI u turizmu kao i da međunarodni standardi za analizu stranih investicija u turizmu ne prepoznaju turističku industriju u svom punom značenju, veoma malo studija je rađeno na ovu temu i potencijalna korist od ovakvih podataka još uvek

35

[499] Dobrivojević G, *Analysis of the Competitive Environment of Tourist Destinations Aiming at Attracting FDI by Applying Porter's Five Forces Model*, British Journal of Economics, Management & Trade 3.4 (2013): 359-371.

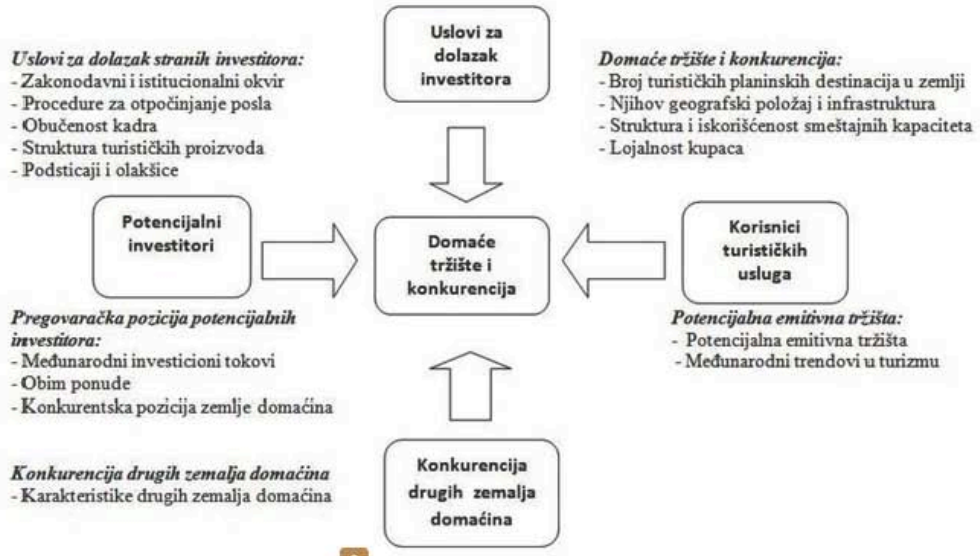
nije dovoljno poznata.[500] Stoga će se, u okviru ove sile, radi uvida u trendove kretanja SDI izlaznih tokova i obima investiranja po regionima i izabranim privredama, koristiti podaci World Investment Report (WIR) 2014. i 2015. o čemu je bilo reči u prvom poglavlju ovog rada („Investicioni tokovi u svetu"). U kontekstu posmatranja ove sile, imaće se u vidu da na pregovaračku snagu investitora utiče i konkurentska pozicija zemlje domaćina, što je sagledano u okviru IV poglavlju rada „Benčmarking faktora privlačenja stranih investicija odabranih konkurentskih zemalja", kao i sve veći broj destinacija odnosno zemalja koje su zainteresovane za razvoj sektora turizma i u njemu vide mogućnost razvoja zemlje i rasta zaposlenosti.

- **Snaga „Proizvoda supstituta"** sagledava se kroz **„Konkurenciju drugih zemalja domaćina"** koje imaju slične geografske karakteristike i resurse. U okviru ove sile analiziraju se ključni makroekonomski pokazatelji, politika investicionih podsticaja za strane investitore i sagledava se značaj turizma u ukupnoj privredi jedne zemlje domaćina sa sličnim geografskim karakteristikama i turističkim resursima. U okviru ove sile, sagledava se Češka Republika, kao najrazvijenija zemlja iz konkurentskog kruga zemalja, o čemu je bilo reči u IV delu ovog rada: "Benčmarking faktora privlačenja stranih investicija odabranih konkurentskih zemalja".
- **„Pregovaračka snaga kupaca"** analiziraće se kroz **„Snagu korisnika turističkih usluga"** i to kroz potencijalna emitivna tržišta zemlje domaćina. Pregovaračka snaga kupaca raste kada je pred turistima ponuda velikog broja destinacija u svetu i kada proizvodi nisu diferencirani. Kada su turistički proizvodi nediferencirani, posebno u okolnostima svetske krize, kada životni standard pada, pregovaračka snaga korisnika turističkih usluga raste jer je potreba za smanjivanjem troškova posebno izražena. U sagledavanju potencijalnih emitivnih tržišta treba imati u vidu i analizu vladajućih trendova na međunarodnom turističkom tržištu. Na ovaj način, spoznaju se promene koje se dešavaju na tržištu, omogućava se objektivna procena vlastitog položaja, uviđaju potrebe i kreiraju smernice za dalji pravac razvoja ponude turističke destinacije, što definiše i smernice u pogledu izbora potrebnih investicija.

117

[500] World Tourism Organisation, *General Guidelines for the Development of Foreign Direct Investment Indicators on the Tourism Sector*, Madrid, 2002, str. 79

Slika br. 1: Porterov model konkurentnosti turističkih destinacija za privlačenje stranih investicija



Izvor: Prilagođeno na osnovu: Porter M., *Competitive Advantage,Creating and Sustaing Superior Performance, With a new Introduction,* The Free Press, New York, 1985, str. 6

U istraživanju će se poći od Grada Valjeva, kao destinacije koja je nalazi na svega 100 km od Beograda, koja ima potencijala za razvoj turizma ali i tradiciju privrednog centra kakav je bila dugi niz godina.

Pri sagledavanju karakteristika Grada Valjeva, sa planinskim mestom Divčibare koje pripada teritoriji Grada Valjeva, najpre će se sagledati geografske i klimatske karakteristike a potom i faktori atraktivnosti od značaja za privlačenje stranih investitora za ulaganje u turizam, koje je Dunning izdvojio u okviru faktora lokacije ekliktičke paradigme,[501] istovremeno se osvrćući i na stanje privrede grada imajući u vidu istraživanje Collinsa i Vanettija,[502] gde su najveći hotelski lanci kao ključnu varijablu za donošenje odluke o investiranju prepoznali i potencijal grada za razvoj poslovanja. U ovom delu, sagledaće se i prisutnost stranih investitora u gradu imajući u vidu da u donošenju odluke o izboru lokalne destinacije u zemlji domaćinu, pozitivna iskustva već prisutnih investitora u nekoj destinaciji mogu doprineti u procesu odabira potencijalnih kompanija za ulaganjem u konkretnu destinaciju. Na kraju će se sagledati potencijali Grada Valjeva za privlačenje stranih investitora.

Potom će se izvršiti analiza pet sila, uraditi SWOT analiza faktora atraktivnosti za privlačenje stranih investicija u turizam Grada Valjeva i predložiti aktivnosti iz nadležnosti

[501] Dunning J., McQuen M., *The Eclictic Theory of International Production: A case Study of the International Hotel Industry*, Managerial and Decision Economics, Vol.2, No.4, Multinational Business, 1981, str.205

[502] Collin J., Vanetti M., Location Strategies of International Hotel Chains, Annals of Tourism Research, Vol. 32, No.4, str. 1089, 1093

lokalne samouprave, koje je potrebno preduzeti u cilju privlačenja stranih investicija i razvoja ove turističke destinacije.

3.3. Karakteristike Grada Valjeva kao turističke destinacije

Od osnovnih karakteristika turističke destinacije Valjevo, sa planinskim mestom Divčibare koje se nalazi u njegovoj neposrednoj blizini, sagledaće se geografske i klimatske karakteristike, prirodni, antropogeni i ljudski resursi, stanje infrastrukture, privreda grada kao i smeštajni kapaciteti kojima raspolaže.

3.3.1. Geografske i klimatske karakteristike destinacije

Valjevo pripada regionu Šumadije i Zapadne Srbije i predstavlja administrativni, privredni i kulturni centar Kolubarskog okruga koji obuhvata opštine Mionica, Osečina, Ub, Lajkovac i Ljig. Nalazi se na svega 100 km jugozapadno od Beograda u zapadnom delu Srbije i zahvata površinu od 905 km^2. U njegovoj neposrednoj blizini je Ibarska magistrala kao jedna od najvažnijih saobraćajnica u zemlji. Blizu Valjeva prolaziće i koridor XI čija je izgradnja u toku. Kroz Valjevo prolaze i magistralni put prema Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Šapcu i drugim značajnim centrima Zapadne Srbije: Užicu i Loznici. Od autoputa E75 (koridora X) Valjevo je udaljeno 90 km.

Grad je formiran u kotlini okruženoj Valjevskim planinama Medvednik, Jablanik, Povlen, Maljen (sa turističkim mestom Divčibare) i Suvobor i leži na obalama rekaObnice i Jablanice, koje se spajaju i stvaraju Kolubaru, u koju se ulivaju i vode reke Gradac čija klisura dopire do centra grada.

Valjevo odlikuje umereno kontinentalna klima dok su Divčibare, kao tradicionalna planinska turistička destinacija u neposrednoj blizini Valjeva, proglašene prema istraživanjima Balneo-klimatološkog instituta u Beogradu, za jedinstvenu vazdušnu banju u Evropi zahvaljujući svom položaju i klimatskim uslovima.[503]

3.3.2. Resursi od značaja za formiranje turističkog proizvoda destinacije

Noseći resursi svake destinacije su elementi koji svojim specifičnim spojem mogu kreirati atraktivan komercijalizovan turistički proizvod i čine ih prirodni, antropogeni i ljudski resursi. Grad Valjevo odlikuje mnoštvo prirodnih i kulturno istorijskih resursa pogodnih ali i nedovoljno iskorišćenih za razvoj turizma.

3.3.2.1. Prirodni i antropogeni resursi

Venac „Valjevskih" planina koje okružuju grad, karakteriše srednja nadmorska visina od 900-1100m. Na planini Maljen nalazi se visoravan Divčibare sa prosečnom nadmorskom visinom od 1000 m i dugom tradicijom u turizmu. Priroda ovog područja uglavnom je sačuvana od industrijalizacije i predstavlja značajan element turističke privlačnosti.

[503] Divčibare, Projekat Studija isplativosti za novi turistički proizvod Divčibara - Klima, http://divcibareinvest.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=180, datum pristupa 13.09.2015.

Zaštićena prirodna dobra na teritoriji grada Valjeva čine 5,1%. Do sada su pod zaštitu stavljena sledeća prirodna dobra:[504]

- Predeo izuzetnih odlika „Klisura reke Gradac" površine 1.268 ha i obuhvata Derugićku, Kraljevu, Visoku, Gradsku i Baćinu pećinu kao i spomenik kulture manastir Ćelije,
- [illegible]i prirodni rezervat „Crna reka" (60,16 ha) na Divčibarama gde se nalaze i četiri stroga rezervata prirode: Crna reka, Čalački potok, Zabalac i Vražji vir.
- Spomenik prirode, Petnička pećina, površine 8,10 ha.

Valjevski kraj, pored pećina obuhvaćenih „Klisurom reke Gradac", odlikuje oko 200 speleoloških objekata zbog čega je interesantan je i za ljubitelje speleologije.

U opštini Valjevo, 64% ruralnog područja, sa očuvanom prirodom, pruža mogućnosti za razvoj ruralnog turizma dok se uz obod grada, u podnožju planine Maljen, nalazi i Banja Vrujci sa svojim termalnim vodama i hotelsko-sportskim kompleksom sa bazenima.

Opštinu teritorije Valjevo odlikuje i bogato kulturno istorijsko nasleđe kako u jezgru samog grada tako i u neposrednoj okolini. U neposrednom okruženju grada nalaze se srpski srednjovekovni manastiri Lelić, Pustinja, Ćelije i Jovanja. Pomenućemo i kulturno istorijski kompleks Brankovinu, istraživačku stanicu u Petnici i dr.

Prirodni resursi valjevskog kraja predstavljaju atraktivan i nedovoljno iskorišćen potencijal dok je za antropogene resurse neophodno veće ulaganje sredstava i bolje održavanje.

U valjevskom kraju održava se i veliki broj manifestacija kao što su "Dani maline" u Brankovini, „Desanki u čast", „Dani gljiva", „Tešnjarske večeri" i drugi međutim, promocija manifestacija nije dovoljno snažna da bi se odrazile na rad turističkih i ugostiteljskih organizacija.

Navedeni resursi su omogućili definisanje ključnih proizvoda opštine Valjevo: planinski aktivni odmor sa turističkim mestom Divčibare uz aktiviranje nove turističke celine Povlen, zdravstveni turizam, poslovni turizam - MICE, ruralni turizam, kratki odmori, specijalni interesi, touring i događaji dok povoljan geografski položaj pogoduje razvoju tranzitnog turizma.[505]

3.3.2.2. Ljudski resursi

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, u Gradu Valjevu živi 90.301 stanovnika (u poređenju sa 2002. godinom kada je ukupan broj stanovnika iznosio 96.301, zabeležen je apsolutni pad za 6,71%).[506]

---

[504] Profil grada Valjeva, Odsek za lokalni razvoj i privredu, str. 9, http://privreda.valjevo.rs/fajlovi/user-files/milos/pdf/ProfilGradaValjeva.pdf, datum pristupa 12.09.2015.

[505] *Studija opravdanosti o proglašenja turističkog prostora „Divčibare", Rezultat 1. projekta „Izrada studije opravdanosti za novi turistički proizvod Divčibara"*, Nacionalna turistička korporacija, Beograd, 2011., str. 117-131

[506] *Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji 2011-PRVI RETULTATI*, RZS, Beograd, 2011, str. 16

Za razvoj turističke destinacije, ljudski resursi su od izuzetne važnosti zbog učešća u kreiranju turističkog proizvoda, u profesionalnom izvršavanju planerskih, programskih, marketinških i menadžerskih poslova, kao nosioci informatičko programskih aktivnosti, izvršioci u objektima turističke ponude i pružaoci usluga u svojim objektima.

U Valjevu je u 2013. godini registrovano 8900 nezaposlenih lica (20,08%) ali i suficit struka i zanimanja za koje postoje srednje i visoke škole u Valjevu (inženjeri poljoprivrede, šumarstva, mašinstva, rudarstva, pravnici, ekonomisti i dr.). Istovremeno, postoji deficit zidara, tesara, građevinskih limara, konobara, točioca pića dok je u visokoj školskoj spremi prisutan deficit građevinskih inženjera, arhitekata, profesora engleskog jezika i dr.[507]

Imajući u vidu da hotelska industrija ima velike potrebe za radnim mestima koja zahtevaju niže kvalifikacije (poslovi održavanja i čišćenja, u restoranu, u kuhinji, za šankom, na recepciji, za održavanje sportskih i rekreativnih sadržaja, zelenih površina, za poslove obezbeđenja i dr.), za razvoj turizma Grada Valjeva i obezbeđivanje adekvatnih ljudskih resursa od posebnog značaja je prepoznavanje problema i aktivnost lokalne samouprave na edukaciji za zanimanja potrebna tržištu rada.

U Gradu Valjevu, vrše se dve vrste obuke radne snage: obuka za tržište rada i obuka na zahtev poslodavca.[508]

Valjevo ima 6 srednjih škola, Višu poslovnu školu strukovnih studija i nekoliko privatnih fakulteta: Poslovni fakultet u Valjevu Univerziteta Singidunum, Fakultet za poslovnu ekonomiju i Fakultet za menadžme[249]aljevo, Megatrend Univerziteta, Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo i Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Alfa Univerziteta - centar Valjevo.[509]

Za stručno osposobljavanje kadra u oblasti turizma, od posebnog značaja je doprinos Univerziteta Singidunum koji je otvorio Poslovni fakultet Valjevo sa osnovnim akademskim studijama iz oblasti turizma i hotelijerstva. Na ovaj način, obrazovanje menadžmenta za potrebe turizma pruža prednost Valjevu na duži rok imajući u vidu njihov značaj za strane investitore u oblasti turizma.

3.3.3. Saobraćajna i komunalna infrastruktura

Na području grada Valjeva zastupljeni su drumski i železnički saobraćaj. Grad je povezan prugom Beograd Bar ali je zbog stanja železničkog saobraćaja u Srbiji, prevoz putnika i robe veoma mali. Na prostoru Valjeva ukrštaju dva bitna putna pravca: M4 - Loznica-Valjevo-Lajkovac kao veza sa Ibarskom magistralom i M21 Šabac-Valjevo-Užice- veza sa Crnom Gorom. Ukupna dužina putne mreže iznosi 549 km i to magistralnih puteva 90 km, regionalnih 201 km i lokalnih puteva 258 km. Relativno dobra pokrivenost prostora osnovnom putnom mrežom predstavlja potencijal i pruža mogućnost povezivanja dogradnjom kraćih poprečnih veza.[510] Putni pravac M4 je od izuzetne važnosti za grad. Završena je

---

[507] Grad Valjevo, Ljudski resursi, http://privreda.valjevo.rs/ljudski-resursi, datum pristupa 12.09.2015.

[508] Profil grada Valjeva, Odsek za lokalni razvoj i privredu, str. 63, http://privreda.valjevo.rs/fajlovi/user-files/milos/pdf/ProfilGradaValjeva.pdf, datum pristupa 12.09.2015.

[509] Valjevo, Dolina mogućnosti, Odsek za lokalni razvoj i privredu, str. 11 dostupno na http://privreda.valjevo.rs/fajlovi/user-files/milos/pdf/DolinaMogucnosti.pdf, datum pristupa 12.09.2015.

[510] *Službeni glasnik grada Valjeva* br. 4, 2011, str. 59

deonica sa četiri trake u dužini od približno 7 km (do mesta Iverak) i treba da poveže grad sa novim koridorom XI.

Divčibare, kao najrazvijenija turistička destinacija Valjeva, nalazi se na 100 km jugo-zapadno od Beograda, u centralnom delu planine Maljen. Nadmorska visina ovog planinskog centra je 980 m.[511] Izgradnjom planiranog koridora, ostvariće se brza i kvalitetna veza sa Beogradom. Kada je reč o saobraćajnoj infrastrukturi Divčibara, nju je neophodno unaprediti što je i predviđeno Planom generalne regulacije Divčibara i ostalom planskom dokumentacijom.

Grad Valjevo ima kvalitetan elekroenergetski sistem, kvalitetnu vodovodnu i kanalizacionu mrežu i stabilnu mrežu digitalnih telekomunikacija. Upravljanje otpadom će biti rešeno završetkom otpočete izgradnje regionalne deponije i reciklažnog centra.[512] Međutim, kada je reč o Divčibarima kao najpoznatijoj destinaciji valjevskog kraja, za potrebe razvoja turizma u ovom trenutku nema rešenu elektroenergetsku, komunalnu infrastrukturu i vodosnabdevanje.[513] Distributivna mreža i trafostanice građene su 60. tih godina prošlog veka. U većini seoskih domaćinstava elektromreža je u lošem stanju i malog napona zbog čega je za potrebe razvoja turizma i privlačenja investitora neophodno rekonstruisati postojeću mrežu i izgraditi nove distributivne objekte. Kanalizaciona infrastruktura ne zadovoljava postojeće kapacitete i u ovom trenutku ne može biti oslonac planiranog razvoja turizma. Slična situacija je i sa vodosnabdevanjem jer u ovom trenutku Divčibare nemaju dovoljnu količinu pitke vode zbog čega je predviđeno povezivanje sa Regionalnim Kolubarskim sistemom.[514]

3.3.4. Privreda Grada Valjeva

Industrujalizacija grada Valjeva bila je veoma intenzivna u drugoj polovini XX veka. Privredna aktivnost do sredine 1990-ih zasnivala se na nekoliko velikih preduzeća ("Krušik" kao vojno industrijski kompleks, „Stevan Filipović"- fabrika nameštaja, "Srbijanka" u okviru prehrambene industrije kao poznati prerađivač voća i više manjih preduzeća iz oblasti metalopreradivačke i građevinske industrije.[515]

Godine izolacije ruinirale su privredu Valjeva. Usledio je period tranzicije koji je doveo privredu grada u fazu restrukturiranja i privatizacije koja je danas u većini preduzeća završena.

Danas u Valjevu privređuje 5.675 preduzeća. Najprisutnija su mala preduzeća i čine 96.73%. Dominantne grane privrede su: građevinska industrija, industrija hrane i pića, poljoprivreda, metalurgija i obrada metala, nameštaj i drvna industrija, hemijska industrija i tekstilna industrija.[516]

---

[511] Turistička organizacija Valjevo, Divčibare, http://www.divcibare.rs/?page_id=14, datum pristupa 12.09.2015.

[512] Grad Valjevo, Zašto investirati u Valjevu, http://privreda.valjevo.rs/zasto-investirati-u-valjevo, datum pristupa 14.09.2015.

[513] *Studija opravdanosti o proglašenja turističkog prostora „Divčibare", Rezultat 1. projekta „Izrada studije opravdanosti za novi turistički proizvod Divčibara"*, Nacionalna turistička korporacija, Beograd, 2011, str. 66, 67

[514] Isto kao 513, str. 68

[515] *Službeni glasnik grada Valjeva* br 4, 2011, str. 58

U Valjevu je prisutno više stranih investitora: „Austrotherm" iz Austrije, „Golden Lady" iz Italije, „Gorenje" iz Slovenije. Pored investitora koji su ulagali u proizvodnu delatnost, od 2012. godine posluju i tri megamarketa: „Roda market" u vlasništvu „Merkatora" iz Slovenije, „Interex" u vlasništvu „Intermarche-a" iz Francuske i „Idea" u vlasništvu hrvatskog trgovačkog lanca „Konzum".[517]

Kao pozitivan signal stranim investitorima u smislu poslovnog okruženja i investicione klime u Valjevu sigurno može biti odluka Gorenja da u ovom gradu investira u još jednu fabriku rashladnih uređaja. Naime, "Gorenje" iz Slovenije (proizvodnja električnih mašina i aparata), je otvorilo prvu fabriku rashladnih uređaja u Valjevu 2010. da bi u 2013. godini bila završena i otpočela sa radom i druga greenfiekld investicija ove kompanije. Sa izgradnjom novih kapaciteta najavljene su i potrebe za proširenjem poslovanja sa postojećim ali i drugim dobavljačima, što će se odraziti zaposlenost u gradu i okolini. Navedene investicije dostižu vredenost oko 70. mil. EURi otvorile su 3.000 radnih mesta.[518]

Slika valjevske privrede može se sagledati i kroz prosečne zarade i lakše odrediti njeno mesto i razvijenost. U tabeli br. 1 prikazane su prosečne zarade u Srbiji po pojedinim okruzima i opštinama. Kriterijum koji je korišćen u odabiru opština bili su administrativni centri okruga koji gravitiraju oko koridora 11 sa pojedinim opštinama koje su poznatije turističke destinacije u okviru okruga.

Tabela br. 1. Prosečne zarade u Republici Srbiji i pojedinim teritorijalnim jedinicama

	2011		2012		2013		2014	
	Bruto	**Neto**	**Bruto**	**Neto**	**Bruto**	**Neto**	**Bruto**	**Neto**
Srbija	**52733**	**37976**	**57430**	**41377**	**60708**	**43932**	**61426**	**44530**
Kolubarska oblast	**45569**	**32929**	**49993**	**36056**	**53019**	**38194**	**54426**	**39927**
Valjevo	44292	32010	47897	34510	51132	36874	52461	37905
Mionica	37741	27292	40474	29262	43088	31280	45661	33126
Zlatiborska oblast	**44584**	**32399**	**48157**	**35004**	**51178**	**37115**	**51918**	**37655**
Užice	50548	36386	54484	39189	59080	42556	60726	43764
Čajetina	38367	27739	44139	31893	45916	33149	45642	33045
Moravička oblast	**44864**	**32417**	**48455**	**35042**	**52349**	**37976**	**52755**	**38149**
Gornji Milanovac	43817	31560	47821	34352	54036	38975	53227	38356
Ivanjica	40636	29369	42500	30733	45182	32782	44555	32344
Raška oblast	**42578**	**30774**	**47407**	**34238**	**49870**	**36177**	**49428**	**35640**
Vrnjačka Banja	36672	26884	42875	31333	45381	33711	46223	33338

Izvor: Prosečne zarade prema statističkim teriotorijalnim jedinicama, http://webrzs.stat.gov.rs, datum pristupa 11.09.2015.

Sve prikazane oblasti imaju prosečnu zaradu ispod republičkog proseka iako u nekima od njih, pojedine opštine i gradovi, usled aktivnosti privrednih subjekata, imaju veće prosečne prihode od proseka u okviru svoje oblasti (okruga). Tako je u Užicu prosečna zarada

31

[516] SIEPA, http://serbia-locations.rs/municipalities-srb/industrial.php?ID=169, datum pristupa 10.09.2015.

[517] Grad Valjevo, Privreda u Valjevu, http://privreda.valjevo.rs/privreda-valjevo, datum pristupa 10.09.2015.

[518] Grad Valjevo, Oni su investirali kod nas, http://privreda.valjevo.rs/oni-su-investirali-u nas, datum pristupa 11.09.2015.

veća od prosečne zarade u Zlatiborskoj oblasti, u Gornjem Milanovcu u odnosu na Moravički okrug. Međutim, ako se posmatraju tradicionalne turističke destinacije u kojima je doprinos turizma u ukupim prihodima daleko veći od prihoda u administrativnim centrima u istom okrugu, zapaža se da je opštini Čajetina (Zlatibor) prosečna zarada kontinuirano manja u odnosu na Užice i ispod proseka Zlatiborske oblasti. Situacija je ista i u Ivanjici kao vazdušnoj banji u odnosu na prosečnu zaradu u Gornjem Milanovcu i Moravičkoj oblasti kao i u Mionici (Banja Vrujci) u odnosu na Valjevo i Kolubarsku oblast. Navedeni podaci ukazuju, između ostalog, i na niže zarade u sektoru turizma Srbije u odnosu na druge sektore.

Prema Uredbi o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2014. godinu[519] razvrstavanje regiona vrši se na osnovu BDP po glavi stanovnika u regionu u odnosu na republički prosek za referentni period. U skladu sa utvrđenim kriterijumom, jedini razvijeni regioni su Beogradski i Region Vojvodine dok su regioni Šumadije i Zapadne Srbije, Južne i Istočne Srbije, Kosova i Metohije nedovoljno razvijeni.

Ako posmatramo lokalne samouprave koje gravitiraju ka novom autoputu, koridoru XI, i koje u svom okruženju imaju pozicionirana planinska mesta koja ostvaruju veći turistički promet u zemlji (prema udaljenosti u odnosu na Beograd) to su: u okolini Valjeva Divčibare, Rudnik koji teritorijalno pripada opštini Gornji Milanovac, Ivanjica kao lokalna samouprava, Zlatibor koji se nalazi na teritoriji opštine Čajetina i udaljen je 25 km od Užica, Tara koja administrativno pripada opštini Bajina Bašta i Mokra Gora koja pripada opštini Užice. Od pomenutih lokalnih samouprava, jedino su Valjevo, Užice i Čačak po stepenu razvijenosti iznad republičkog proseka. Gornji Milanovac i Čajetina pripadaju drugoj grupi lokalnih samouprava sa stepenom razvijenosti u rasponu od 80% do 100% republičkog proseka. U trećoj grupi su Bajina Bašta i Ivanjica koje su po stepenu razvijenosti ispod 69% republičkog proseka dok u devastiranim područjima, čiji je stepen razvijenosti ispod 50% republičkog proseka, nema jedinica lokalne samouprave koje se nalaze na području kroz koji prolazi novi autoput.[520]

Na osnovu podataka o zaposlenima po delatnostima (tabela br. 2, str. 168), najveći broj zaposlenih u Valjevu je u prerađivačkoj industriji 6.587 (26,56%), u privatnom sektoru 7.459 (30,07%) i trgovini na veliko i malo 1.807 (7,28%). Kao privredni centar Kolubarskog regiona, Valjevo učestvuje sa 67,95 % (24.802) u ukupnoj zaposlenosti Kolubarskog regiona. Iako turizam obuhvata širok spektar delatnosti, radi ilustracije o njegovom malom učešću u zaposlenosti dovoljno govori podatak da u ukupnoj zaposlenosti, delatnost usluge smeštaja i ishrane učestvuje sa 0,53% (131). Ovakva struktura jasno ukazuje na strukturu privrede u gradu i stepen i razvoj turizma ove destinacije.

Visoka **nezaposlenost** u Srbiji nije mimoišla ni Grad Valjevo. Kako privredna aktivnost utiče direktno na zaposlenost, ne iznenađuje stopa nezaposlenosti od (22,08%).[521]

---

[519] „Sl.glasnik RS" br. 104/2014

[520] Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2014. godinu, 3 (Sl. glasnik 104/2014)

[521] SIEPA, http://serbia-locations.rs/municipalities-srb/municipality.php?ID=169, datum pristupa 12.09.2015.

Tabela br 2: Zaposleni po sektorima delatnosti, 2015, stanje 31. mart

	Region Šumadije i Zapadne Srbije	Zlatiborska oblast	Čajetina	Kolubarski oblast	Valjevo
Ukupno	**399.633**	**60.475**	**4.028**	**36.496**	**24.802**
Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo	4.626	766	214	827	162
Rudarstvo	5.404	518	5	1.607	48
Preradivačka industrija	86.846	14.731	635	8.258	6.587
Snabdevanje el. Energijom, gasom i parom	6.150	1.063	34	424	338
Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodom	10.082	1.628	202	967	583
108 evinarstvo	12.542	2.860	50	1.158	953
Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila	31.067	2.868	99	2.283	1.807
Saobraćaj i skladištenje	16.825	2.354	21	1.114	712
Usluga smeštaja i ishrane	4.364	1.108	641	196	131
Informisanje i komunikacije	4.207	470	2	300	207
Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	3.248	425	0	224	197
Poslovanje nekretninama	248	12	0	49	48
Stručne, naučne i inovacione i tehničke delatnosti	5.708	707	39	531	314
Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	3.137	400	23	285	205
Državna uprava i obavezno socijalno osiguranje	15.313	2.035	101	1.508	1.024
Obrazovanje	36.199	4.981	227	3.090	1.932
Zdravstvena i socijalna zaštita	36.408	5.102	377	2.505	1.797
Umetnost, zabava i rekreacija	4.229	806	107	238	142
190 e uslužne delatnosti	1.632	126	6	190	156
Privatni preduzetnici (lica koja samostalno obavljaju delatnost) i zaposleni kod njih	111.428	17.515	1.245	10.742	7.459

Izvor: Republički zavod za statistiku, Saopštenje br. 195 od 20.07.2015, izvedeno

3.3.5. Smeštajni kapaciteti

Struktura smeštajnih kapaciteta u gradu i na Divčibarima kao najrazvijenijoj destinaciji prikazana je u tabeli br. 3 (str. 169).

Kada je reč o smeštajnim kapacitetima u domaćoj radinosti, prema podacima nevladine organizacije „Udruženja domaćina Valjevo", na teritoriji Valjeva postoji 32 domaćinstva u 21 selu sa kategorizovanim objektima.[522] Potencijali za razvoj ruralnog

[522] 147 enje domaćina Valjevo, Seoski turizam Valjevskog kraja, http://www.domaciniva.org.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=27, datum

turizma valjevskog kraja zahvaljujući očuvanoj prirodi, tradicionalnim i autohtonim vrednostima, pružaju dobru osnovu za razvoj ovog turističkog proizvoda.

Tabela br. 3: Smeštajni kapaciteti u Gradu Valjevu i na Divčibarima

Naziv	Lokacija	Kapacitet/kreveta
Hotel Grand****	Divčibare	85
Hotel Narcis	Divčibare	133
Hotel Maljen	Divčibare	120
Hotel Divčibare	Divčibare	250
Hotel "Pepa Crni Vrh"	Divčibare	206
Odmaralište Mladost	Divčibare	100
Dečije odmaralište "Stevan Filipović"	Divčibare	230
Dečije odmaralište "Pančevo"	Divčibare	100
"Bob Petošević"	Divčibare	70
Konak "Divčibarski zamak"	Divčibare	25
Hotel Grand	Valjevo	85
Hotel Narcis	Valjevo	133
Hotel "Tadića mlin"	Valjevo	50
Hotel "Omni"	Valjevo	25
Pansion "Konačište Bubica"	Valjevo	24
Pansion restoran "Šofer bar"	Valjevo	35
Konak "Rašević""	Valjevo	26

Izvor: Grad Valjevo, Lokalni razvoj i privreda, Smeštajni kapaciteti, http://privreda.valjevo.rs/fajlovi/user-files/milos/pdf/Turizam/Hoteli.pdf, datum pristupa 11.09.2015.

3.3.6. Turistička tražnja

134

Teritorija Grada Valjeva i Divčibare beleže skroman broj dolazaka i noćenja turista u odnosu na raspoložive kapacitete. U tabeli br. 4 (str. 170) prikazan je turistički promet za period od 2009-2014. godine. U periodu od 2009-2012. godine, u Valjevu je ukupan broj gostiju beležio kontinuirani rast. U 2012. godini ukupan broj dolazaka u Valjevu bio je 10,44 % veći u odnosu na 2009. godinu (na Divčibarima je bio manji za 6,73%). Za razliku od Valjeva, na Divčibarima je najveći broj dolazaka zabeležen 2009. godine. Od 2013. godine i Valjevo i Divčibare beleže značajan pad u dolascima turista da bi u 2014. godini bio zabaležen najmanji ukupan broj gostiju u posmatranom periodu. U Valjevu je u poređenju sa najuspešnijom 2012. godinom, u 2014. godini zabeleženo 25,7% manje broja dolazaka (na Divčibarima 38,66%). Ukoliko bi broj dolazaka na Divčibarima posmatrali u odnosu na najuspešniju 2009. godinu, kada je zabeleženo 30.804 dolazaka, u 2014. godini je zabeleženo 45,20% manje (u Valjevu 25,49%). Interesantno je da je u istom periodu broj i učešće stranih turista, iako skromnog obima, beležilo kontinuirani rast. Njihovo učešće u ukupnom broju dolazaka u Valjevu iznosilo je 8,6% (3.139) u 2009. da bi u 2014. godini, kad je zabeležen

pristupa 11.09.2015.

najmanji broj dolazaka u odnosu na posmatrani period, njihovo učešće iznosilo 20,38% (5.444). Na Divčibarima je prisutan isti trend ali u manjoj meri. Naime u 2009. godini strani gosti su učestvoali sa 5,33% (1.642) u ukupnom broju dolazaka a u 2014. godini sa 11,37% (1921).

Tabela br. 4: Dolasci i noćenja turista na teritoriji Grada Valjeva

Godina	Mesto	Dolasci			Noćenja			Prosečna dužina boravka	
		Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Domaći	Strani
2009	**Valjevo**	**36.506**	**33.367**	**3.139**	**155.496**	**149.282**	**6.214**	**4,4**	**1,9**
	Divčibare	30.804	29.162	1.642	139.165	135.370	3.795	4,6	2,3
2010	**Valjevo**	**38.708**	**34.212**	**4.496**	**139.569**	**130.028**	**9.541**	**3,8**	**3,1**
	Divčibare	28.935	27.899	1.036	117.215	114.397	2.818	4,1	2,7
2011	**Valjevo**	**39.849**	**35.500**	**4.349**	**149.390**	**138.941**	**10.449**	**4,32**	**3,23**
	Divčibare	30.400	28.925	1475	128.897	124.131	4.776	4,3	3,23
2012	**Valjevo**	**40.318**	**35.957**	**4.361**	**141.038**	**131.005**	**10.033**	**3,6**	**2,3**
	Divčibare	28.730	27.776	954	115.633	112.844	2.789	4,1	2,9
2013	**Valjevo**	**36.594**	**30.835**	**5.759**	**130.748**	**113.383**	**17.365**	**3,6**	**3,0**
	Divčibare	23.479	21.962	1.517	101.766	98.463	3.303	4,5	2,2
2014	**Valjevo**	**27.198**	**21.654**	**5.544**	**90.054**	**80.132**	**9.922**	**3,7**	**1,8**
	Divčibare	16.881	14.960	1921	71.030	68.253	2.777	4,6	1,5

Izvor: Republički zavod za statistiku, Odeljenje statistike u Valjevu. Napomena: Podaci za Valjevo odnose se na šire područje Valjeva a ne na naseljeno mesto Valjevo

Kada je reč o broju noćenja, najveći broj noćenja na teritoriji Valjeva i Divčibara zabeležen je 2009. godine da bi u 2014. u Valjevu bio manji za 42% a na Divčibarima skoro 49%. U Valjevu je učešće stranih turista u broju noćenja tokom posmatranog perioda povećalo. Najveći broj noćenja (17.365) i najveće učešće (13%) zabeleženo je u 2013. godini.

Imajući u vidu da je ukupan broj noćenja na Divčibarima u 2014. godini za 48,95% manji u odnosu na 2009, podaci koji su dati u tabeli 5 (str. 171), iako se odnose na period do 2010. godine, mogu ilustrovati nizak stepen popunjenosti kapaciteta na turističkom prostoru Divčibara kao najrazvijenijoj turističkoj destinaciji Grada Valjeva.

Najveći stepen popunjenosti imaju odmarališta (55%) dok je popunjenost hotela od 25-33% a u konačištima 20%. Najniža popunjenost je u privatnom kategorisanom smeštaju (5%).

Tabela br. 5: Stepen popunjenosti raspoloživih kapaciteta

te smeštajnih jedinica	% popunjenosti
Hoteli sa 4 *	33 %
Hoteli sa 3 *	30 %
Hoteli sa 2 *	25 %
Konačišta	20 %
Odmarališta	55 %
Privatni kategorisani smeštaj	5 %
Seoski turizam	8 %

Izvor: Studija opravdanosti o proglašenja turističkog prostora „Divčibare", Rezultat 1. Projekt „Izrada studije opravdanosti za novi turistički proizvod Divčibara", Nacionalna turistička korporacija, Beograd, 2011, str. 143

3.3.7. Potencijali turističke destinacije Grada Valjeva za potrebe privlačenja stranih investicija

Za potencijalne investitore, geografski položaj destinacije predstavlja izuzetno značajan element atraktivnosti i u praksi su gradovi koji su isključeni iz mreže međunarodnih koridora u inferiornojpoziciji zbog viših troškova i dužeg vremena za transport. Kada su u pitanjuinvestitori u oblasti turizma, dostupnost destinacije, brz i lak prevoz turista do nje su od izuzetne važnosti. Pored navedenog, jedan od najpoznatijih turističkih mesta u na teritoriji Valjeva je planinsko mesto Divčibare koje je ujedno i najbliže planinsko mesto Beogradu i gradovima Vojvodine.

Sa izgradnjom novog autoputa i priključka koji će povezati koridor sa gradom, Valjevo dobija prednost koja je za privlačenje stranih investitora veoma bitna. Za strane investitore u proizvodne grane, novom saobraćajnicom omogućiće se i olakšati prevoz robe i rečnim transportom. Doduše, Valjevo je na ovaj način povezano ne samo sa Lukom Beograd već je novoizgrađen put do Šabca omogućio i dostupnost Luke u Šapcu (60 km). Moderenizacija pruge Beograd-Bar i stanica u Valjevu dodatno će olakšati protok robe.

Jačanje privrede i dolazak stranih investitora omogućiće Gradu Valjevu veće prihode i olakšati realizaciju lokalnih projekata koji su potrebni i za razvoj turizma u kraju.

Valjevo raspolaže raznovsnim i očuvanim turističkim resursima k[1] omogućavaju kreiranje različitih turističkih proizvoda kao što su planinski aktivni odmor, poslovni turizam – MICE, zdravstveni turizam, ruralni turizam, kratki odmori, posebni interesi, touring i događaji dok povoljan geografski položaj pogoduje razvoju tranzitnog turizma. Ovako veliki broj turističkih proizvoda različite sezonalnosti stvara uslove za razvoj turizma valjevskog područja tokom cele godine.

Turistički resursi u Gradu Valjevu, nalaze se na veoma malom prostoru i lokalna mreža puteva, koja je relativno razvijena omogućava da tuirističke atrakcije, uz mala ulaganja, mogu biti lako dostupne.

Valjevo je dobilo i sertifikat opštine sa povoljnim poslovnim okruženjem prema programu za sertifikaciju NALED-a. U procesu sertifikacije promovišu se standardi efikasne i

transparentne administracije u lokalnim samoupravama i omogućava se ocena kvaliteta usluga i informacija koje se pružaju investitorima i privrednicima.

Gradska uprava Valjeva ima Odsek za lokalni razvoj i privredu koji je osnovan 2009. godine uz podršku Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID) i deluje u pravcu privlačenja domaćih i stranih investicija i u pružanju pomoći postojećoj poslovnoj zajednici.

Valjevo ima Prostorni plan kolubarskog okruga, Prostorni plan opštine Valjevo, Plan regulacije za turistički centar Divčibare, izrađen 2008. godine, dok je Nacionalna turistička razvojna korporacija, krajem 2011. godine, uradila Studiju opravdanosti proglašenja turističkog prostora Divčibare sa idejom udruživanja opština Valjevo, Kosjerić, Požega i Mionica u cilju uspostavljanja i unapređenja turističke regije Divčibare. Cilj studije bio je da se povežu atrakcije i turistički proizvodi kako bi se Divčibare još bolje predstavilo na tržištu kao turistička destinacija ali lokacija interesantna za potecijalne investitore u ovaj sektor. Prilikom izrade studije, preduslov je bio održivi razvoj destinacije.

Pored navedenih strateških dokumenata značajnu ulogu imaju i izrađena Vizija grada, Strategija lokalnog ekonomskog razvoja, Strategija lokalnog održivog razvoja, Lokalni plan akcije za decu, Strateški plan socijalne zaštite Grada Valjeva, Regionalni plan upravljanja komunalnim otpadom, Strategija unapređenja bezbednosti, Stambena strategija Grada Valjeva i Lokalni ekološki akcioni plan Grada Valjeva.[523]

Na kraju, kao značajan pokazatelj potencijalnim investitorima je i činjenica da je Valjevo jedan od tri grada u Srbiji koji ima sopstveni kreditni rejting dobijen od međunarodne agencije Moodys Investors Service.[524]

Imajući u vidu specifičnosti turizma, uz navedene prednosti treba uzeti u obzir još jedan značajan preduslov za razvoj turizma Valjeva a to su karakter lokalnog stanovništva, njihovu neposrednost, gostoljubivost, koji omogućuju spremnost za uključivanje u turističke tokove, kao i gastronomija.

Naravno, pored navedenih prednosti, postoje i faktori koji deluju destimulativno na dolazak investitora. Nedostatak obrtnih sredstava i potrebe za intezivnim ulaganjem su prisutne i u Valjevu. Strani investitori su u proteklom periodu dolazili ali ne u meri koja je potrebna da bi valjevska privreda u potpunosti oživela i smanjila visoku nezaposlenost.

Turistički potencijali nisu iskorišćeni za privlačenje investitora. Potrebna su obimnija ulaganja za podsticanje ekonomskog razvoja i izgradnju neophodne infrastrukture.

Grad Valjevo potencijalnim investitorima može da ponudi preko 50 ha zemlje za investiranje u centralne komercijalno turističke sadržaje (trgovina, ugostiteljstvo, zanatstvo, poslovne i finansijske usluge, uslužne delatnosti), hotele, odmarališta, apartmanske objekte, kampove, sportske komplekse i objekte, otvorene terene za rekreaciju i sport itd.[525]

---

[523] Grad Valjevo, Zašto investirati u Valjevo, http://privreda.valjevo.rs/zasto-investirati-u-valjevo, datum pristupa 12.09.2015.

[524] Brdarević Lj., Izveštaj o razvoju tržišta kredita lokalnih vlasti od 2005. do 2010. godine, USAID u okviru Programa za podsticaj ekonomskog razvoja opština u Srbiji (Program MEGA), Beograd, 2010, str. 24

[525] Profil grada Valjeva, Odsek za lokalni razvoj i privredu, str. 100, http://privreda.valjevo.rs/fajlovi/user-_files/milos/pdf/ProfilGradaValjeva.pdf, datum pristupa 12.09.2015.

3.4. Domaće tržište i konkurencija

U tabeli br. 6. prikazan je broj dolazaka i noćenja turista u planinskim mestima koja ostvaruju veći turistički promet, radi sagledavanja potencijalnih konkurentnskih planinskih turističkih destinacija i njihovog učešća u turističkom prometu Srbije.

Tabela br. 6: Dolasci, noćenja turista u pojedinim planinskim mestima, 2014 godine stanje 31. avgusta

	Dolasci			Noćenja		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
Zlatibor	111.963	87.671	24.292	426.831	348.253	78.578
Kopaonik	72.433	61.496	10.937	323.133	271.763	51.370
Tara	52.672	48.117	4.555	206.654	194.564	12.090
Divčibare	16.881	14.960	1.291	71.030	68.253	2.777
Ivanjica	10.140	9.322	818	42.616	40.625	1.991
Mokra Gora	17.608	8.560	9.048	36.958	22.530	14.428
Zlatar	7.369	6.092	1.277	27.187	24.086	3.101
Rudnik	3.684	3287	397	23.293	20.539	2.754

Izvor: Statistički godišnjak 2015, Republički zavod za statistiku, str. 354, izvedeno

Zlatibor je najposećenija planinska turistička destinacija i beleži najveći broj dolazaka i noćenja. Kopaonik, sa znatno većom nadmorskom visinom i dugi niz godina prepoznatljiv po zimskim sportovima, razvijajući svoju ponudu, predstavlja drugi planinski centar i po broju dolazaka i po broju noćenja. Divčibare su na petoj poziciji i beleže 16.881 dolazak i 71.030 noćenja. U odnosu na Zlatibor, kao najposećenije planinsko mesto, Divčibare beleži 15,07 puta manji broj dolazaka i oko šest puta manje noćenja.

U prikazanim planinskim mestima Srbije dominira domaća tražnja. Stranih turista je veoma malo (izuzev Mokre Gore gde strani turisti učestvuju u ukupnom broju dolazaka sa 51,38% odnosno noćenja sa 39,04%). Njihovo učešće u broju dolazaka na Zlatiboru je 21,69% dok je na Divčibarima znatno manje (7,65%). Kada se posmatra broj noćenja, situacija još drastičnija. Na Zlatiboru je učešće stranih turista 18,40%, na Divčibarima 3,91%. Imajući u vidu karakteristike turističke destinacije Zlatibor, u radu će se izvršiti benčmarking ovog turističkog centra sa planinskim mestom Divčibare.

3.4.1. Karakteristike turističke destinacije Zlatibor

Zlatibor je najrazvijenije planinsko mesto Srbije i nalazi se u Regionu Šumadije i Zapadne Srbije Obuhvata predele opštine Čajetina, Užice i Nova Varoš. Najrazvijeniji deo Zlatibora nalazi se na teritoriji opštine Čajetina koja zauzima površinu od 647 km.[526] Nalazi se u neposrednoj blizini opštine Užice koje je administrativni, privredni i kulturni centar

[526] Opština Čajetina, Položaj Čajetine, http://www.cajetina.org.rs/strane/polozaj-cajetine, datum pristupa 12.09.2015.

Zlatiborskog okruga. Prema popisu iz 2011. godine, Opština Čajetina broji 14.726 stanovnika. Najvažnije delatnosti su turizam i poljoprivreda[527]

Opština Čajetina raspolaže brojnim prirodnim i kulturno istorijskim resursima pogodnim za razvoj turizma. Ovo područje odlikuje umereno kontinentalna sa uticajem planinske klime. Posebnu pogodnost ovog područja čini prožimanje mediteranske i kontinentalne klime zbog čega je ovo područje vazdušna banja pogodna i za lečenje štitaste žlezde.[528]

Na Zlatiboru , u neposrednoj blizini turističkog centra, postoje mogućnosti za razvoj ski sportova. Na 9 km od turističkog mesta, nalazi se Ski centar „Tornik" čija nadmorska visina od 1.110 - 1.490 m. Ovaj ski centar, sa kapacitetom skijališta od oko 5.400 skijaša na sat, raspolaže sa četiri staze za koje je obezbeđen i sistem veštačkog osnežavanja.[529]

Zlatibor odlikuje i obilje voda. Kanjon reke Uvac koji meandrira između uskih obala predstavlja posebnu atrakciju za turiste i omogućava izlete brodićima tokom leta, dok je reka Rzav ubraja u najčistije u Srbiji. Na 25 km od turističkog centra nalazi se i Gostiljski vodopad koji turisti rado posećuju.

Zlatibor nema prirodnih jezera ali ima dva veštačka, od kojih je jedno u centru turističkog kompleksa, na Kraljevim vodama, izgrađeno 1947. godine, dok je drugo Ribničko jezero, namenjeno vodosnabdevanju turističkog kompleksa i nalazi se na 7 km od turističkog centra na Zlatiboru. Pored značaja koji ima za vodosnabdevanje turističkog kompleksa privlači i veliki broj posetilaca i ribolovaca.[530]

Na području Zlatibora istražena su i 142 spaleološka objekta. Najpoznatije i najdetaljnije proučene su Stopića i Rakovička pećina. O bogatstvu prirodnih resursa dovoljno govori i činjenica da je Zavod za zaštitu Srbije izvršio potrebna istraživanja ovog prostora i pripremio predlog proglašenja zaštićenog prirodnog dobra u režimima tri stepena zaštite - parka prirode Zlatibor dok je 2006. godine, Uredbom Vlade Republike Srbije ustanovljen Specijalni rezervat prirode Uvac.[531]

Turističko područje Zlatibora odlikuje se i bogatim kulturno istorijskim nasleđem kao što su etnografski muzej na otvorenom „Sirogojno", crkve brvnare iz XIX veka u selima Donja Jablanica, Dobroselica i Kućani, manastir Uvac na istoimenoj reci koji je obnovljen 1989. godine, selo Kremna poznato po porodici Tarabića i Kremanskom proročanstvu iz XIX veka.[532] Ukoliko se ovome dodaju i kulturno istorijski resursi u neposrednoj blizini, Mokra Gora i Prijepolje, može se reći da je reč o vrlo kvalitetnoj resursnoj osnovi za potrebe formiranja turističkog proizvoda ove destinacije.

Turizam je najrazvijenija grana opštine Čajetina. Na osnovu podataka prikazanih u tabeli br. 2, (str. 168) delatnost usluge smeštaja i ishrane učestvuje u ukupnoj zaposlenosti opštine sa 15,9% (641) što predstavlja 57,85% od ukupnog učešća ove delatnosti na nivou

---

[527] Opština Čajetina, Privreda, http://www.cajetina.org.rs/strane/privreda, datum pristupa 23.01.2015.
[528] Opština Čajetina, Prirodne odlike, http://www.cajetina.org.rs/strane/prirodne-odlike, datum pristupa 12.09.2015.
[529] Skijališta Srbije, http://www.skijalistasrbije.rs/sr/o-centru-tornik-zlatibor, datum pristupa 12.09.2015.
[530] *Poslovni master plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar,* Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007, str. 18
[531] Isto kao 530, str. 24
[532] Isto kao 530, str. 33-35

Zalatiborskog okruga. U poljoprivredi je 5,31% (214 zaposlena), prerađivačkoj industriji 15,76 % (635 zaposlena) dok privatni preduzetnci i kao i zaposleni kod njih čine 30,90% (1345). Međutim, iako se najpoznatiji planinski centar, turistički kompleks na Zlatiboru, nalazi u ovoj opštini i beleži najveći turistički promet od svih planinskih mesta, prosečni prihodi opštine Čajetina su ispod proseka Zlatiborskog okruga.

3.4.2. Saobraćajna i komunalna infrastruktura

Kada je reč o **saobraćajnoj infrastrukturi**, za razvoj opštine Čajetina i turističkog kompleksa na Zlatiboru, najveći značaj ima magistralni put M 21 koji od Užica, preko opštine Čajetina vodi ka Novoj Varoši, Prijepolju i Crnoj Gori i predstavlja glavni receptivni turistički put za Zlatibor. Magistralni put M 5 svojim istočnim delom predstavlja vezu sa Ibarskom magistralom, dok je svojim zapadnim delom, preko Kremana i Mokre Gore veza sa Bosnom i Hercegovinom.[533]

Unutar turističke regije poslednjih godina je dosta urađeno na obnovi najvažnijih magistralnih i regionalnih putnih pravaca u okviru turističkog područja kao i lokalnih puteva, koji su od posebne važnosti za dostupnost manjih lokaliteta u okviru destinacije. Danas Opština Čajetina raspolaže sa 353 km izgrađenih puteva i to 250 km lokalnih, 70 km regionalnih i 33 km magistralnih puteva.[534]

Lokalni saobraćaj u destinaciji Zlatibor nije rešen na pravi način. Prisutan je problem parking prostora dok se autobuska stanica nalazi u užem jezgru mesta.

Zlatibor se sa svojom pozicijom oslanja na drumski saobraćaj. Za veći dolazak stranih turista bila bi neophodno aktiviranje aerodroma Ponikve. Na ovaj bivši vojni aerodrom već sleću manji avioni ali za dolazak većih letilica potrebna rekonstrukcija i poslednjeg dela piste koja je razrušena u bombardovanju.[535]

Sistem vodosnabdevanja čini vodozahvat sa akumulacije u Ribnici ali je sanacija i modernizacija vodosnabdevanja neophodna. Što se tiče elektroenergetske infrastrukture, ona je relativno povoljna. Sa završetkom započete izgradnje trafostanice na Zlatiboru, obezbediće se sigurno snabdevanje električnom energijom u dužem vremenskom periodu.[536]

3.4.3. Smeštajni kapaciteti

Zlatibor ima relativno povoljnu smeštajnu strukturu i hotelska ponuda se intenzivno osavremenjuje.

U toku je izgradnja turističkog kompleksa „Hemel Resort" predviđenog kao centra za zdrav život koji će se sastojati od hotela sa pet zvezdica, kompleksa apartmana i etno sela sa drvenim kućama na površini od preko 3 ha. Kompleks će u svom sastavu imati bogate

---

[533] *Poslovni master plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar,* Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007, str 47

[534] Opština Čajetina, Infrastruktura, http://www.cajetina.org.rs/strane/infrastruktura , datum pristupa 12.09.2015.

[535] Opština Čajetina, Ponikve, čekajući zvuk boinga, http://www.cajetina.org.rs/vest/ponikve-cekajuci-zvuk-boinga, datum pristupa 16.01.2016.

[536] Opština Čajetina, Infrastruktura, http://www.cajetina.org.rs/strane/infrastruktura , datum pristupa 12.09.2015.

unutrašnje i spoljne sadržaje: spa centar, mini golf teren, ledenu dvoranu, restorane, kongresnu salu i lekarsku ordinaciju dok će ceo kompleks biti jedinstven po tome što će se u njemu služiti organska hrana.[537] Na Zlatiboru se gradi i hotel „Tornik" kompanije „Alco Group" o čemu je bilo reči u III poglavlju.

Tabela br. 7: Obim i struktura kategorisanih smeštajnih kapaciteta na Zlatiboru, avgust 2015.

Smeštajni kapaciteti	Broj apartmana	Broj soba	Broj ležaja
4 *			
Hotel „Zlatibor"	4	116	208
Hotel „Olimp"	7	30	90
Hotel „Idila"	8	10	33
Hotel"Mir"	0	25	56
Hotel "Palisad"	15	173	304
3 *			
Hotel"President"	2	13	29
2 *			
"Novakov Dvor"	0	10	18
Hotel "Dijamant"	0	28	67
Apartmansko naselje"Kraljevi konaci"	26	0	107
1*			
Pansion "Klub Satelit"	10	10	32
Pansion STC "Zlatibor"	9	28	62

Izvor: Minist 248 trgovine, turizma i telekomunikacija, Kategorisani objekti-Republika Srbija, avgust 2015, http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/, datum pristupa 12.09.2015.

Kada je reč o sportsko rekreativnim sadržajima, Zlatibor raspolaže kapacitetima koji zadovoljavaju potrebe za pripreme profesionalnih timova, koje mogu koristiti i drugi segmenti posetilaca. Zlatibor raspolaže sa šest fudbalskih terena, sportskom halom u kojoj se mogu obezbediti tri košarkaška terena, dva terena za odbojku, dva terena za rukomet I vise teniskih terena. U 2010. godini otvoren je i teniski centar „Springs" na površini od 4 ha.[538]

3.4.4. Ljudski resursi i obrazovanje

Prema popisu stanovništva iz u 2011. ukupan broj stanovnika u Čajetini je 14.726 (apsolutni pad 5,77%) u odnosu na 2002.[539]

Na teritoriji opštine Čajetina, za rad u turizmu, kadrovi se obrazuju u Ugostiteljsko turističkoj školi, jedinoj srednjoj školi na području ove opštine za zanimanja trgovca, kuvara, ugostiteljskog, kulinarskog i turističkog tehničara.[540] Na Zlatiboru se nalazi i Centar Fakulteta

[537] Hemel Resort, http://www.hemelresort.com/kompleks/, datum pristupa 13.09.2015.
[538] Turistička organizacija Zlatibor, Kolektivni i individualni sportovi, http://www.zlatibor.org.rs/k/kolektivni-i-ind 31 ualni-sportovi, datum pristupa 23.01.2015.
[539] *Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji* 2011-PRVI RETULTATI, RZS, str. 16
[540] Opština Čajetina, Obrazovanje, http://www.cajetina.org.rs/strane/obrazovanje, datum pristupa 12.09.2015.

za hotelijerstvo i turistički menadžment beogradskog univerziteta Singidunum, koji je otpočeo sa radom 2011.

Na osnovu podataka o zaposlenima po delatnostima (tabela 2, str. 179), najveći broj zaposlenih u Čajetini je u sektoru usluge i ishrane 641 (15,91 %) i prerađivačkoj industriji 635 (15,76%). Inače, zaposleni u sektoru usluga i ishrane u Čajetini učestvuju sa 57,85 % od ukupno zaposlenih u ovom sektoru u Zlatiborskoj oblasti što dovoljno govori o značaju i razvijenosti turizma ove destinacije.

3.5. Snaga korisnika turističkih usluga

U okviru ove sile prilagođenog Porterovog modela, sagledavaju se potencijalna emitivna tržišta zemlje domaćina odnosno lokalne turističke destinacije, imajući u vidu vladajuće trendove u turizmu.

Grad Valjevo, kao turistička destinacija, na srednji rok, treba da se fokusira na privlačenje domaćih turista, stranih gostiju koji žive i rade u Srbiji, pre svega u Beogradu, zbog njegove blizine kao i turista iz zemalja okruženja. Sa dolaskom stranih investitora, izgradnjom autoputa, smeštajnih kapaciteta viših kategorija, turističkih sadržaja (golf, velnes, ugostiteljski objekti, teniski tereni i dr.) kao i pružanjem usluga višeg nivoa kvaliteta, emitivna tržišta treba proširiti na zemlje centralne i jugoistočne Evrope (Mađarska, Rumunija, Bugarska, Grčka, Češka, Slovačka) kao i zemlje Zapadne Evrope (Austrija, Italija, Nemačka, zemlje Skandinavije i dr.).

Na kraju, podsetićemo i na zapažanja UNCTAD-a, kada na poreklo turističke tražnje može uticati i poreklo investitora, što može doprineti i dolasku stranih gostiju iz zemalja, koje u trenutku sagledavanja potencijalnih emitivnih tržišta, nisu uključene.[541]

3.6. SWOT analiza atraktivnosti Grada Valjeva za privlačenje stranih investicija u turizam

Snage:

- raznovrsni i očuvani prirodni resursi
- bogatstvo kulturnih i istorijskih spomenika
- povoljne lekovite karakteristike planinske turističke destinacije Divčibare
- veliki broj atrakcija na malom prostoru
- mogućnost razvijanja velikog broja turističkih proizvoda različite sezonalnosti
- postojanje razvijene lokalne mreže puteva za obilazak atrakcija
- pozicioniranost planinske turističke destinacije Divčibare na domaćem tržištu
- gostoljubivost i pozitivan stav lokalnog stanovništva prema turistima
- blizina međunarodnog aerodroma
- kreditni rejting grada
- sertifikat opštine sa povoljnim poslovnim okruženjem prema programu (NALED)
- postojanje raspoloživih ljudskih resursa
- organizovanje obuka za potrebe tržišta rada

[541] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension,* Current Studies on FDI and Development No 4, New York and Geneve, 2007, str. 54

- lokalne finansijske olakšice za investitore
- postojanje strateških dokumenata
- prisutnost stranih investitora
- nova ulaganja postojećih investitora
- usvojen zakonski okvir i harmonizovan sa pravilima i principima STO i regulativom EU

Slabosti:

- mali turistički promet
- nedovoljno razvijen domaći turizam u zemlji
- visoka stopa nezaposlenosti
- neadekvatna kvalifikaciona struktura za potrebe turizma
- nedovoljna edukacija zaposlenih u turizmu i srodnim delatnostima
- nedovoljno razvijena javna komunalna infrastruktura, posebno na Divčibarima
- nekvalitetna mreža lokalnih puteva
- ograničena sredstva za infrastrukturne projekte na teritoriji Grada Valjeva

Mogućnosti:

- potpisani investicioni bilatelarni sporazumi
- saradnja Srbije sa međunarodnim finansijskim institucijama (kao što su MMF i Svetska banka
- investicioni podsticaji na nivou države
- uloga države u stvaranju ambijenta za investiranje
- dostupnost fondova EU za projekte
- izgradnja saobraćajne infrastrukture (koridora) u neposrednoj blizini Valjeva
- blizina potencijalnih emitivnih tržišta (zemlje iz okruženja) i stranih gostiju koji žive i rade u Beogradu
- sve veća potražnja za ekološki čistim područjima
- rast i razvoj turizma u svetu
- dolazak međunarodnih hotelskih lanaca u zemlju
- stabilno učešće investicija u sektor turizma u svetu

Pretnje:

- makroekonomska stabilnost zemlje
- niska konkurentska pozicija zemlje
- nizak nivo ulaznih investicionih tokova u zemlju
- pozicioniranost Zlatibora kao planinske turističke destinacije
- nedovoljna obrtna sredstva lokalne samouprave za ulaganja
- smanjeni investicioni tokovi u svetu
- svetska finansijska i ekonomska kriza
- nedostatak finansijskih sredstava u budžetu Republike Srbije
- razvijenije privrede zemalja iz konkurentskog kruga
- povoljniji makroekonomski faktori zemalja iz konkurentskog kruga
- razvijenija saobraćajna infrastruktura konkurentskih zemalja

- bolja turistička pozicioniranost konkurentskih zemalja
- degradiranje okruženja.

Imajući u vidu snage i slabosti, kao i mogućnosti i pretnje na koje je ukazala SWOT analiza, nameće se zaključak da su za podizanje konkurentskog nivoa Grada Valjeva, kao turističke destinacije, potrebna veća ulaganje i korišćenje mogućnosti i snaga za kreiranje dodatnih aktivnosti u cilju privlačenja stranih investicija.

3.7. Zaključak - Aktivnosti koje je potrebno preduzeti u cilju privlačenja stranih investicija i razvijanja turističke destinacije Grada Valjeva

Na donošenje odluke stranih investitora da ulažu u potencijalnu zemlju domaćina utiče niz faktora na makro i mikro nivou. Od presudnog značaja su faktori na makro nivou, kao što su ekonomska i politička stabilnost, na koje lokalna samouprava ne može da utiče, s obzirom da su u nadležnosti Republike. Međutim, interesantni su rezultati sprovedenog istraživanja „Podsticaj ekonomskom razvoju opština" koje je obavljeno u 2008. godini za potrebe programa USAID-a. Oni su pokazali da se investitori za informisanje o uslovima investiranja više obraćaju organima lokalne samouprave nego državnim organima. U 26% slučajeva na uzorku od 105 investitora iz 21 opštine u Srbiji, „green field" investitori su navodili pozitivan stav i inicijative lokalnih vlasti [542] što se desilo i u slučaju Valjeva.

Stoga ćemo se zadržati na onim aktivnostima koje su u nadležnosti lokalnih samouprava, odnosno Grada Valjeva, i koje je potrebno preduzeti u cilju privlačenja stranih investitora da ulažu u sektor turizma:

- Da bi Grad Valjevo privukao strane investitore i razvijao svoju privredu i turizam, neophodno je da se, kao prioritetan zadatak na srednji rok, **završe započeti infrastrukturni projekti** o kojima je već bilo reči: regionalni vodovod i izgradnja nove moderne saobraćajnice ka novom autoputu. Pored navedenog, potrebno je da se, za potrebe razvoja turizma, izvrši modernizacija i obnova mreže lokalnih puteva u cilju boljeg povezivanja lokalnih turističkih resursa i atrakcija, i obezbedi adekvatna elektromreža, posebno na Divčibarima.

- Sredstva koja su potrebna Gradu Valjevu, treba da se obezbeđuju pre svega **jačanjem privredne aktivnosti i privlačenjem stranih investitora u druge privredne grane** za koje Grad ima spremne lokacije i lokalnu infrastrukturu koja ispunjava njihove potrebe. Sa dolaskom novih SDI, otvaranjem novih proizvodnih pogona, za koje opština ima kadrove, jer je tradicionalno zasnivala svoj privredni razvoj na prozvodnim sektorima, šireći bazu lokalnog poreskog sistema, stiču se uslovi za obezbeđivanje većeg budžeta. Model Javno privatnog partnerstva takođe pruža mogućnost izgradnje i poboljšanja kako komunalne infrastrukture tako i razvoja destinacijskog menadžmenta i marketinga u turizmu Grada Valjeva. Na

[542] Vasiljević D., *Lokalni ekonomski razvoj, Zašto su jedne opštine dobitnici, a druge gubitnici tranzicije*, Palgo centar, Beograd, 2012, str. 45

ovaj način, realizacija projekata putem JPP-a relaksirala bi budžet Grada Valjeva za druga ulaganja.

- Kada je reč o povećanju prihoda od turizma i produženju dužine boravka gostiju u destinaciji, imajući u vidu ograničena sredstva i postojeći nivo razvijenosti turističkog proizvoda opštine, najpre treba usmeriti aktivnosti na **privlačenje domaćih gostiju i gostiju iz okruženja i maksimalno produžiti sezonu**. Za realizaciju ovih aktivnosti, Valjevo mora da se fokusira najpre na proizvode različite sezonalnosti koji su već relativno pozicionirani na domaćem tržištu kao i one proizvode koji ne zahtevaju velika ulaganja, kao što je proizvod posebnih interesa. Imajući u vidu nivo razvijenosti turističkog proizvoda i konkurenciju u zemlji, potrebno je primeniti strategiju niskih troškova i diferenciranja.

- Cilj turizma i politike SDI u turizmu nije isključivo maksimiziranje turističkog prometa već maksimiziranje neto prihoda od turizma. Veći prihodi su pod direktnim uticajem ne samo dužine boravka turista već i njihovog izbora smeštajnog kapaciteta kao i mogućnosti da svoja sredstva imaju gde da potroše u destinaciji.
  Za razliku od investitora, koji prepoznaju da ne postoji veza između turističkog prometa i prihoda odnosno profita, vođenje politike na nacionalnom nivou i nivou lokalne samoprave posmatra razvoj turizma kroz turistički promet, što se može objasniti potrebom za otvaranjem novih radnih mesta.Međutim, ovo često i ne mora biti slučaj jer, često manji, skuplji hoteli mogu zaposliti više ljudi od većih a jeftinijih.[543] U svakom slučaju, **unapređivanjem kvaliteta postojećeg smeštaja i usluge**, turisti će se zadržavati duže u destinaciji, koristiti širok spektar sadržaja i usluga i trošiti na lokalnu ponudu roba i usluga.

- Da bi se ovakav cilj postigao, od izuzetnog značaja za svaku lokalnu samoupravu, pa i Grad Valjevo je da radi na **osposobljavanju ljudskih resursa i njihovim obukama za potreb[38]rilagođavanja zahtevima turističke tražnje**. Naime, politika obrazovanja kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou treba da predstavlja deo ukupne razvojne politike pri čemu je veoma specifična zbog svog izrazito dugoročnog karaktera. Stoga je neophodno da lokalna samouprava Grada Valjeva, blagovremeno organizuje specifične programe obuke u saradnji sa državnim organima u cilju postizanja standarda koje zahteva međunarodni turizam, obezbedi potrebne ljudske resurse za širok spektar delatnosti koji su potrebni u turizmu (od kojih su mnoga, u ovom trenutku deficitarna), uključujući i kurseve stranih jezika za poslove koji zahtevaju po svojoj prirodi direktan kontakt sa turistima. Kada je reč o dugoročnom obrazovanju menadžerskog kadra, već smo napomenuli da je Univerzitet Singidunum otvorio Poslovni fakultet u

[3]

[543] UNCTAD, *FDI in Tourism, The Development Dimension,* Current Studies on FDI and Development No 4, New York and Geneve, 2007, str. 111

Valjevu sa osnovnim akademskim studijama iz oblasti turizma i hotelijerstva, što je od izuzetnog značaja za stvaranje kadrova za potrebe razvoja turističke destinacije.

- Ruralno područje Valjeva omogućava **lokalnom stanovništvu da se integriše u turizam i kroz veći obim proizvodnje poljoprivrednih proizvoda**. Za potrebe uključivanja u snabdevanje hotela neophodno je da se ovakvi artikli organizovano otkupljuju i objedinjuju stvaranjem specijalizovanog tržnog centra na veliko. Da bi ovakvi artikli ušli u lanac snabdevanja takođe je potrebno da gradska uprava Grada Valjeva predvidi na srednji rok, sredstva iz budžeta za edukaciju lokalnog stanovništva, u saradnji sa tržišnim i poljoprivrednim inspekcijama, kako bi bilo upoznato sa potrebnim kvalitetom poljoprivrednih proizvoda, pakovanjem, načinom isporuke i dr.

- Uloga lokalne samouprave, odnosno Grada Valjeva, može biti od posebne važnosti i u vođenju **zemljišne politike** kao značajnom faktoru za privlačenje investitora u razvoj turizma. U svakoj strategiji razvoja turizma, potrebno je da prioritetne zone koje su predviđene za razvoj budu definisane, dostupne i oslobođene od prepreka koje bi investitore nepredviđeno blokirale za njihova ulaganja.[544] Grad Valjevo, kao i većina lokalnih samouprava u zemlji, treba da posveti podjednaku pažnju obezbeđivanju pre svega povoljne cene zemljišta a potom i njegovog opremanja ne samo za industrijsku izgradnju već i u zone predviđene za razvoj turizma koristeći sopstvena sredstva, sredstva po osnovu odobrenih projekata, kredite i mogućnosti koje pruža javno privatno partnerstvo za komunalno opremanja zona, ulaganja u lokalnu putnu infrastrukturu i dr. Na ovakav način, Grad Valjevo bi moglo steći prednost u odnosu na druge destinacije i omogućiti veća ulaganja investitora u širu turističku infrastrukturu.

[544] UNCTAD, *Promoting Foreign Investments in Tourism*, Investment Advisory Series, Series A, number 5, New York and Geneve, 2010, str. 28

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Proteklih decenija savremeni turizam postao je najveća i najbrže rastuća industrija. Destinacija je sve više dok oštra konkurencija nameće potrebu da se obezbedi njihova laka dostupnost, cenovna konkurentnost kao i sve sofisticiranija i ekskluzivnija usluga. Sve ovo zahteva investiranja u osnovnu i turističku infrastrukturu, ljudske resurse i tehnologije neophodne za efikasnije obavljanje turističke delatnosti.

Srbija poseduje raznovrsnu strukturu turističkih atrakcija, međutim, turistički proizvodi Srbije još uvek nisu adekvatno razvijeni i komercijalizovani na međunarodnom tržištu. Za njihovo ozbiljnije pozicioniranje, neophodno je podizanje konkurentnosti što zahteva velika finansijska sredstva.

U Srbiji je proteklih godina devizni prihod od turizma beležio kontinuirani rast, međutim, u odnosu na posmatrane zemlje iz konkurentskog kruga, Srbija sa brojem dolazaka i prihodima od turizma ostvaruje vrlo skromne rezultate.

Kao mnoge zemlje u razvoju i Srbija, usled ograničenih sredstava za investiranje u turizam, vidi kroz strane investicije mogućnost razvoja ovog sektora i modernizaciju turističke ponude, rast izvoza, zaposlenosti a vrlo često i doprinos u zaustavljanju migracija iz nerazvijenih regija gde turizam, zbog očuvanih resursa, često može biti i jedina mogućnost razvoja.

Na osnovu izvršene analize zemalja iz konkurentskog kruga, može se zaključiti da i one raspolažu turističkim potencijalima, da su prepoznale značaj turizma i njegov doprinos razvoju zemlje i da sve ulažu dodatne napore i sredstva, uključujući i strane investicije za stvaranje i razvijanje novih turističkih proizvoda koji će doprineti smanjivanju sezonalnosti i povećati ekonomske efekte na BDP i zaposlenost.

Na donošenje odluke stranih investitora da ulažu u potencijalnu zemlju domaćina utiče niz faktora na makro i mikro nivou. U zavisnosti od atraktivnosti i konkurentske pozicije potencijalnih zemalja domaćina, investitori donose odluku o izboru zemlje domaćina i konkretnoj lokaciji za investiranje.

Na osnovu istraživanja u ovom radu, moguće je definisati sledeće zaključke u vezi sa postavljenim hipotezama:

H1 Za ulaganje investitora u turizam Srbije, faktori političke i socioekonomske stabilnosti imaju veći značaj od politike podsticaja.

Jedan od osnovnih preduslova koji svaki investitor sagledava pri donošenju odluke o ulaganju u neku zemlju je politička, socijalna i ekonomska stabilnost.

Sve zemlje iz konkurentskog kruga imaju veći BDP po glavi stanovnika i veće učešće ulaznih investicionih tokova od Srbije, pri čemu Češka Republika zauzima prvu poziciju.

Srbiju, za razliku od posmatranih zemalja konkurentskog kruga, odlikuje spoljna makroekonomska neravnoteža, nizak BDP per capita, nizak nivo ulaznih investicionih tokova, duge birokratske procedure, visoka nezaposlenost i saobraćajna infrastruktura nezadovoljavajućeg kvaliteta da odgovori izazovima savremenog turizma.

U cilju stvaranja atraktivnijeg ambijenta za privlačenje stranih investicija, Srbija daje investitorima bespovratna sredstva za otvaranje novih radnih mesta, podsticaje za opravdane troškove ulaganja u osnovna sredstva dok za radno intenzivne projekte odobrava povećanje iznosa bespovratnih sredstava. Ipak, politika podsticaja je samo jedan u nizu faktora atraktivnosti od značaja za privlačenje stranih investitora.

Prema rezultatima istraživanja, za investitora politika podsticaja ima najmanji procenjeni značaj od svih faktora koji su testirani. Sa prosečnom ocenom značaja ovog faktora od 3,9 na skali od 1 do 5, procenjen je u proseku "uglavnom značajnim" za ulaganje u turizam Srbije.

Za razliku od politike podsticaja, rezultati istraživanja su pokazali da je socio-ekonomska stabilnost procenjena značajnijim faktorom, iako nije u vrhu po značaju (4,1 je prosečna ocena, dakle 74% ispitanika procenjuje ovaj faktor kao značajan).

Politička stabilnost je ocenjena značajnijom od socio-ekonomske stabilnosti i politike podsticaja (prosečna ocena 4,2 i 83% ispitanika procenjuje ovaj faktor značajnim) **čime je potvrđena hipoteza da za ulaganje investitora u turizam Srbije, faktori političke i socio-ekonomske stabilnosti imaju veći značaj od politike podsticaja.**

H2 Srbija je obezbedila povoljne uslove za ulaganje stranih investitora kroz zakonodavni i institucionalni okvir

Posmatrane zemlje konkurentskog kruga su članice STO i, izuzev Crne Gore, članice EU. Za razliku od zemalja konkurentskog kruga, Srbija još uvek nije članica STO iako se intenzivnim međunarodnim aktivnostima približila skorom članstvu, i poput Crne Gore, dobila status kandidata u EU 2012. godine.

Tokom pregovora o pristupanju u STO i EU, u Srbiji se kontinuirano vrši harmonizacija propisa u skladu sa pravilima i procedurama STO i regulativom EU što zakonodavni okvir zemlje čini sve atraktivnijim za strane investitore.

Kada je reč o institucionalnom okviru zemlje, u Srbiji je, poput prakse u zemljama iz konkurentskog kruga, pored Ministarstva nadležnog za turizam, predviđeno i pravno lice za promovisanje ulaganja u Srbiju i pružanje podrške stranim investitorima koji su zainteresovani da započnu ili prošire svoje poslovanje u njoj.

Ipak, prema rezultatima istraživanja, ispitanici su zakonodavni i institucionalni okvir procenili kao uglavnom nezadovoljavajući za privlačenje investicija. Preko 40% ispitanika se slaže da su ovi faktorini zadovoljeni. Državni organi, za razliku od turistikih preduzeća, procenjuju da su ova dva faktora u značajno većoj meri zadovoljena iako su i oni ove faktore ocenili sa prosečnom ocenom 3,0 odnosno 2,9. Dakle, na osnovu rezultata istraživanja, može se reći da **Srbija, i pored kontinuiranog rada na harmonizaciji propisa tokom pregovora o pristupanju u STO i EU, još uvek nije obezbedila povoljne uslove za ulaganje stranih investitora kroz zakonodavni i institucionalnin okvir čime ova hipoteza nije potvrđena.**

H3 Razvijenost saobraćajne i javne komunalne infrastrukture ima veći značaj za privlačenje stranih investicija od razvijenosti turističke ponude i tražnje

Osnovni preduslov za razvoj turizma i privlačenje stranih direktnih investicija je dostupnost destinacije i to kako u smislu međunarodnog transporta tako i saobraćajne infrastruktura unutar zemlje domaćina. Neophodno je postojanje međunarodnih aerodroma ali i aerodroma za domaće linije kao i mreže kategorisanih puteva koji će omogućiti povezanost turističkih destinacija.

Stanje saobraćajne strukture u Srbiji nije zadovoljavajućeg kvaliteta. Izgradnja puteva odvijala se sporo. U periodu od 2004.-2013. godine, godišnji prosek novoizgrađenih puteva bio je svega 15 km. Situacija se poboljšala u 2014. godini kada je izgrađeno 60 km da bi u 2015. godini bilo završeno 150 km puteva.[545]

U Srbiji postoji mali broj funkcionalnih aerodroma (dva međunarodna), železnička infrastruktura je u zapuštenom stanju dok su za infrastrukturu plovnih puteva potrebna velika ulaganja.

Na primeru Grada Valjeva kao lokalne turističke destinacije, za privlačenje stranih investitora i razvijanje privrede i turizma, neophodno je da se, kao prioritetan zadatak na srednji rok, **završe započeti infrastrukturni projekti** koji su u nadležnosti lokalne samouprave (kao što su regionalni vodovod i izgradnja nove moderne saobraćajnice ka novom autoputu) i da se, za potrebe razvoja turizma, izvrši modernizacija i obnova mreže lokalnih puteva u cilju boljeg povezivanja lokalnih turističkih resursa i atrakcija.

Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2015. godinu, infrastruktura avio saobraćaja Srbije je na 102. poziciji od 141 zemlje dok je infrastruktura kopnenog saobraćaja na 98. poziciji. U odnosu na zemlje konkurenskog kruga, prema indikatoru infrastrukture avio saobraćaja nešto lošiju poziciju (129.) ima samo Slovačka Republika, dok kada je u pitanju infrastruktura kopnenog saobraćaja, sve posmatrane zemlje su znatno bolje rangirane od Srbije.

Prema rezultatima istraživanja, 43% ispitanika smatra da saobraćajna infrastruktura, ne zadovoljava nivo koji je potreban za privlačenje stranih investicija u turizam. Prosečna ocena zadovoljenja ovog faktora iznosi 2,6.

Za strane investitore, značajan faktor je i razvijenost turističke tražnje prema destinacijama u zemlji domaćinu, posebno kada je reč o poslovnom turizmu, mada su analize UNCTAD-a pokazale da je dolazak stranih investitora u pojedinim zemljama sa niskom turističkom tražnjom, doneo snažan zaokret i znatno povećao broj dolazaka turista.

U Srbiji je broj međunarodnih dolazaka kao i ostvareni devizni prihod od turizma, u odnosu na zemlje iz konkurentskog kruga, još uvek skromnog obima. Ako bi se izvršilo poređenje sa Češkom Republikom i Mađarskom kao kontinentalnim zemljama koje beleže najveći broj međunarodnih dolazaka od zemalja iz konkurentskog kruga, međunarodni dolasci koje je ostvarila Srbija u 2014. godini manji su 10 puta od ostvarenih međunarodnih dolazaka u Češkoj Republici i 12 puta u odnosu na Mađarsku. Kada je reč o ostvarenim međunarodnim prihodima, oni su u Srbiji u 2014. godini bili 5,8 puta manji od ostvarenih

34

[545] Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture, http://www.mgsi.gov.rs/, datum pristupa 09.01.2016

međunarodnih prihoda u Češkoj Republici i 5,16 puta u odnosu na Mađarsku, pri čemu je u 2014. godini Srbija imala najveći broj međunarodnih dolazaka i prihoda od 2000. godine.

Prema rezultatima istraživanja, razvijenost turističke ponude je na petom mestu po značaju, sa prosečnom ocenom značaja 4,2 i samim tim iza razvijenosti saobraćajne i javno-komunalne infrastrukture, čime se **potvrđuje hipoteza da razvijenost saobraćajne i javne komunalne infrastrukture ima veći značaj za privlačenje stranih investicija od razvijenosti turističke ponude i tražnje.** Naime, 81% ispitanika procenjuje ovaj faktor značajnim za privlačenje investicija u turizam Srbije.

H4 Srbija nema raspoloživu i kompetentnu radnu snagu za potrebe turističke privrede i pored visoke nezaposlenosti i razvijene mreže obrazovnih institucija za edukaciju kadra u turizmu.

Turizam je delatnost u kojoj su ljudski resursi od neprocenjive vrednosti. Od njihovog kvaliteta, znanja i sposobnosti zavisi i kvalitet same turističke destinacije. Stoga je veoma važna edukacija ljudskih resursa na svim nivoima za potrebe turizma, koja se ogleda, ne samo u redovnom školovanju u okviru obrazovnog sistema, već i u dodatnom obrazovanju i specijalizovanim programima obuke za potrebe turističke privrede.

U Srbiji postoji nekoliko fakulteta i viših strukovnih škola za potrebe obrazovanja menadžera u turizmu. U edukaciji ljudskih resursa u turizmu značajan doprinos pruža i Nacionalna asocijacija turističkih agencija - YUTA i Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede u Beogradu - Hores.

Politika obrazovanja treba da predstavlja deo ukupne razvojne politike, pr[illegible]u je veoma specifična zbog svog izrazito dugoročnog strategijskog karaktera, kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou.

Istraživanje je pokazalo da je raspoloživost i kompetentnost radne snage u Srbiji u samom vrhu kada je u pitanju zadovoljenost ovog faktora (na drugom mestu prema prosečnoj oceni na skali), ali je skor zapravo dosta nizak (3,2) što ukazuje da se ovaj faktor ne smatra niti zadovoljenim niti nezadovoljenim, pa čak i od strane samih turističkih radnika i radnika u srodnim organizacijama i granama privrede. Interesantno je da je čak 56% ispitanika neodlučno kada je u pitanju zadovoljenost ovog faktora za privlačenje stranih investicija. Dakle, **i pored visoke nezaposlenosti i razvijene mreže obrazovnih institucija za edukaciju kadra, Srbija nema raspoloživu i kompetentnu radnu snagu za potrebe turističke privrede čime je ova hipoteza dokazana..**

Glavna hipoteza: Strane investicije mogu biti bitan faktor unapređenja konkurentnosti turizma Srbije.

Pred Srbijom je ozbiljan zadatak da u oštroj konkurenciji, valorizuje svoje turističke potencijale i stvori konkurentne turističke proizvode na međunarodnom turističkom tržištu, što zahteva velika ulaganja.

Usled ograničenih finasijskih sredstava, Srbija poput mnogih zemalja, vidi mogućnost razvoja turizma i kroz strane investicije. One doprinose unapređenju ekonomskog ra[illegible] zemlje, stimulišu inovacije i investicije u lokalnoj privredi kroz saradnju i povezivanje sa

domaćim kompanijama, unapređuju kvalitet ljudskih resursa kroz treninge i obuke lokalne radne snage, donose strani brend i poboljašavaju imidž zemlje domaćina kao turističke destinacije, osnažuju domaću turističku ponudu, absorbuju, direktno i indirektno, značajan broj radno sposobnog stanovništva i vrše značajan uticaj na razvoj konkurencije, restruktuiranje i razvoj.

Na osnovu rezultata istraživanja, 64% ispitanika smatra da investicije doprinose unapređenju konkurentnosti turizma Srbije.

Da bi se dolaskom stranih investicija u turizam Srbije postigli maksimalni pozitivni efekti potrebno je istovremeno školovati kadrove u skladu sa potrebama tržišta, omogućiti laku dostupnost destinacija izgradnjom saobraćajne infrastrukture i razvijati privredu.

Privreda zemlje domaćina će imati veće koristi od dolaska stranih investitora ukoliko je razvijenija i konkurentnija. Stvaranjem konkurentne privrede, domaćim preduzećima se pruža mogućnost da se uključe u stvaranje vrednosti u što većem stepenu. Dakle, da bi se efekti od stranih ulaganja u turizam maksimalizovali, neophodno je vremenski sinhronizovati i funkcionalno povezati strategiju razvoja turizma sa strategijom sveukupnog privrednog razvoja. Na ovakav način, **strane investicije mogu značajno doprineti pozicioniranju zemlje kao prepoznatljive, privlačne i konkurentne turističke destinacije i unaprediti konkurentnost turizma Srbije što posledično utiče kako na platni bilans zemlje tako i konkurentnost i efikasnost nacionalne privrede, čime je glavna hipoteza ovog rada dokazana.**

PRILOZI

PRILOG 1:

Akreditovani studijski programi na visokoškolskim ustanovama iz oblasti turizma

UNIVERZITET - FAKULTET	PROGRAM / VRSTA STUDIJA
Univerzitet u Beogradu	
rafski fakultet - Beograd	-turizmologija - osnovne studije / master
Univerzitet u Novom Sadu	
Poljoprivredni fakultet - Novi Sad	-ruralni razvoj i agroturizam - master
Prirodno - matematički fakultet - Novi	-menadžment u turizmu - osnovne studije / master / doktorske studije
Univerzitet u Kragujevcu	-hotelijerstvo i turizam - osnovne studije
Fakultet za hotelijerstvo i turizam -	-menadžment u hotelijerstvu - master
jačka Banja	-manadžment u turizmu - master
Univerzitet u Nišu	
Prirodno matematički fakultet - Niš	-turizam - master
Univerzitet „Singidunum" - Beograd	
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment - Beograd	-turizam i hotelijerstvo - osnovne studije -poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu- master -menadžment u turizmu - doktorske studije
Visokoškolska jedinica - Novi Sad	-turizam i hotelijerstvo - osnovne studije
Poslovni fakultet jevo	- turizam i hotelijerstvo - osnovne studije
Univerzitet „Edukons" - Sremska Kamenica	
Fakultet za sport i turizam (TIMS) – Novi Sad	-studije menadžmenta u turizmu - osnovne studije/master -manadžment i biznis održivog razvoja u turizmu -doktorske studije
VISOKE ŠKOLE STRUKOVNIH STUDIJA	**PRO RAM**
Visoka strukovna turistička škola - Novi Beograd	-ekonomija i turizam - osnovne strukovne studije
Visoka poslovna škola strukovnih studija u skovcu	-turizam i ugostiteljstvo - osnovne strukovne studije
Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija - Beograd	-menadžment turizma - osnovne strukovne studije
Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad	-turizam i hotelijerstvo - osnovne strukovne studije
Visoka poslovna škola strukovnih studija - Blace	-turizam - osnovne strukovne studije
Visoka hotelijerska škola strukovnih studija - Beograd	-restoraterstvo- osnovne strukovne studije -gastronomija - osnovne strukovne studije -hotelijerstvo - osnovne strukovne studije
Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije- Sremski Karlovci	-menadžment u ugostiteljstvu – osnovne strukovne studije
Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih a- Užice	-turizam- osnovne strukovne studije
Visoka tehnološka škola strukovnih studija u Arand cu	-menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Izvor: Vodič kroz akreditovane studijske programe na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta, Beograd, 2014.

PRILOG 2:

Upitnik – Strane investicije kao faktor unapređenja konkurentnosti turizma Srbije

Ovaj upitnik je deo istraživanja u okviru doktorske disertacije „ Strane investicije kao faktor unapređenja konkurentnosti turizma Srbije". Cilj istraživanja je merenje potrebe za stranim investicijama i sagledavanje nivoa atraktivnosti faktora za njihovo privlačenje. Rezultati bi trebalo da ukažu na probleme sa kojima se investitori susreću kako bi se stvorile osnove za planiranje potrebnih aktivnosti u cilju njihovog otklanjanja. Anketa je anonimna i nije potrebno da ostavljate Vaše lične podatke. Dobijeni podaci će biti upotrebljeni isključivo za potrebe izrade doktorske disertacije.

Molimo Vas da odvojite nekoliko minuta Vašeg vremena i popunite ovaj kratak upitnik čime ćete dati važan doprinos istraživanju od opšteg interesa.

1. **Koliko je svaki od navedenih faktora <u>značajan</u> za privlačenje stranih investicija u Srbiju.**
   Značajnost svakog od faktora ocenjujte u odnosu na druge faktore prema skali od 1 do 5 gde je 1 najniža a 5 najviša ocena značajnosti.

	1	2	3	4	5
1. Razvijenost turističke ponude i tražnje					
2. Razvijenost saobraćajne infrastrukture					
3. Javna komunalna infrastruktura (struja, voda itd.)					
4. Raspoloživost i kompetentnost radne snage					
5. Primena informacionih i komunikacionih tehnologija					
6. Sposobnost domaće privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama					
7. Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)					
8. Socio-ekonomska stabilnost					
9. Zakonodavni okvir					
10. Jednostavnost administrativnih procedura					
11. Institucionalni okvir					
12. Politika podsticaja					

2. **Koliko je svaki od navedenih faktora <u>zadovoljen</u> za privlačenje stranih investicija u Srbiju.**
   Da biste što bolje odgovorili na ovo pitanje koristite skalu od 1 do 5, gde 1 znači da je taj uslov potpuno nezadovoljen, a 5 da je potpuno zadovoljen.

	1	2	3	4	5
1. Razvijenost turističke ponude i tražnje					
2. Razvijenost saobraćajne infrastrukture					
3. Javna komunalna infrastruktura (struja, vodaitd.)					
4. Raspoloživost i kompetentnost radne snage					
5. Primena informacionih i komunikacionih tehnologija					
6. Sposobnost domaće privrede da odgovori na potrebe investitora za proizvodima i uslugama					
7. Politička stabilnost (česte promene vlada, korupcija ...)					
8. Socio-ekonomska stabilnost					
9. Zakonodavni okvir					
10. Jednostavnost administrativnih procedura					
11. Institucionalni okvir					
12. Politika podsticaja					

3. **Da li smatrate da je država obezbedila sve potrebne preduslove za privlačenje stranih investicija u turizmu?**

Izaberite između dve ekstremne tvrdnje gde je ocena 1 najniži a ocena 7 najviši nivo obezbeđenja preduslova, a između su nijanse u mišljenju.

1	2	3	4	5	6	7

4. **Ocenite dostignuti nivo stranih investicija u turizmu Srbije.**

Da biste što bolje odgovorili na ovo pitanje koristite skalu od 1 do 5, gde 1 znači da dostignuti nivo uopšte nije zadovoljen, a 5 da je potpuno zadovoljen.

1	2	3	4	5

5. Koliko strane investicije u turizmu doprinose konkurentnosti turizma Srbije?

Izaberite između dve ekstremne tvrdnje gde ocena 1 znači da uopšte ne doprinose a ocena 7 da u potpunosti doprinose konkurentnosti, a između su nijanse u mišljenju.

1	2	3	4	5	6	7

6. Označite kom pravnom subjektu pripada organizacija u kojoj radite.

1. Državni organi i organizacije, privredne komore i turističke organizacije	
2. Preduzeća turističke i komplementarne privrede	
3. Visokoškolska ustanova	

Ukoliko ste preduzeće turističke privrede, molim vas odgovorite na pitanja 7, 7.1. i 7.2.

7.Vaše preduzeće je osnovano kao:

1. Domaća investicija	
2. Strana investicija	
3. Zajedničko ulaganje	

7.1.Oblast poslovanja kojoj vaše preduzeće pripada.

1. Hotelijerstvo i drugi oblici smeštajne ponude	
2. Restoraterstvo	
3. Turističke agencije i organizatori putovanja	
4. Kongresni objekti, objekti sportsko rekreativnog sadržaja (Spa, Welness centar, aqua park i dr.)	
5. Ostali	

7.2.Koliko zaposlenih ima u Vašem preduzeću?

1. 1-10 zaposlenih	
2. 11-50 zaposlenih	
3. 51-100 zaposlenih	
4. Više od 100 zaposlenih	

Datum: ..... **Mesto**.....

LITERATURA

Štampana izdanja:

1. Alam Q., Mian M.E.U., Smith R.F.I., The Impact of Poor Goverment On Foreign Direct Investments: The Bangladesh Experience, Innovations in Governance and Public Service to Achive a Harmonious Society Workshop, Annual Conference 2005, Network of Asia-Pacific Schools and Institutes of PublicAdministration and Governance (NABSIAG), Beijing, 2005.
2. Analiza efekata turizma na BDP, zaposlenost i platni bilans Crne Gore, Radna studija br.20, Centralna banka Crne Gore, Podgorica 2011
3. Antevski M., Regionalna ekonomska integracija u Evropi, Miroslav Antevski, Beograd
4. Annual Tourism Report 2013 Czech Republic, European Commission
5. Annual Tourism Report 2013 Slovakia, European Commission
6. Avraham E., Ketter E., Media Strategies for Marketing Places in Crisis, Improving the Images of Cities, Countries and Tourist Destinations, Elsevier Inc, Oxford, 2008.
7. Bakić O., Ljubojević Č., Bakić M., Marketing strategija turističkih usluga, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2002
8. Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
9. Bakić O., Prilagođavanje marketinga menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu, Marketing, Časopis za marketing i praksu,Vol. 40. Issue 1, Beograd, 2009.
10. Barjaktarević D, Barjaktarević L., Transformacija hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije ispod očekivanja, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011, Bjeljina, 2011.
11. Begović B, Ekonomska analiza korupcije, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd, 2007.
12. Bela knjiga 2012, Predlozi za poboljšanje posovnog okruženja u Srbiji, Foreign Investor Council, Beograd, 2012.
13. Bela knjiga 2013, Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji, Foreign Investor Council, Beograd, 2013.
14. Bela knjiga 2014, Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji, Savet stranih investitora, Beograd, 2014.
15. Bela knjiga 2015, Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji, Foreign Investor Council, Beograd,2015
16. Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competittiveness Report 2011, World Economic Forum, Beyond the Downturn, Geneve
17. Blanke J., Chiesa T., Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation, The Travel & Tourism Competittiveness Report 2013, World Economic Forum, Geneve, 2013.
18. Blanke J., Chiesa T., The Travel & Tourism Competittiveness Report 2015, World Economic Forum, Growth through Shocks, Geneve 2015

19. Bogdanov N, Zečević B.,Versaci A, Rehač J., Javno privatno partnerstvo u ruralnom razvoju, ISBN 9788677281670, UNDP, Beograd
20. Brdarević Lj., Izveštaj o razvoju tržišta kredita lokalnih vlasti od 2005. do 2010. godine, USAID u okviru Programa za podsticaj ekonomskog razvoja opština u Srbiji (Program MEGA), Beograd, 2010.
21. Buckley R, Gretzel U, Scot D, Weaver D, Becken S, Tourism megatrends, Tourism Recreation Research, 40:1, 59-70, 2015.
22. Calli M, Ellis K. and Te Velde D.W, The contribution of services to development and the role of trade liberalization and regulation, ODI, Overseas Development Institute, Working Paper 298, 2008.
23. Christiansen H. and Ogutcu M., Developing Foreign Direct Investment: Maximum Benefits and Minimum Cost, Global Forum on International Investment, OECD, 2002.
24. Crna Gora u brojkama 2015, Zavod za statistiku Crne Gore, Podgorica, 2015, str. 29
25. Collin J., Vanetti M., Location Strategies of International Hotel Chains, Annals of Tourism Research, Vol. 32, No.4,2005.
26. Conrady R., Buck M., Trends and Issues in Global Tourism 2012, Springer, 2012.
27. Coulter M., Strategijski menadžment na delu, Datastatus, Beograd, 2010.
28. Council Regulation (EC) No. 1085/2006, Official Journal of the European Union L210
29. Crouch G.I., Modelling Destination Competitiveness, A survey and analysis of the impact of competitiveness attributes,CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Gold Coast, Queensland, 2007.
30. Crouch G.I., Ritchie J.R.B., Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, Journal of Business Research 44, 137-152, 1999.
31. Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turitički i hotelijerki menažđment, Beograd, 2010.
32. Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2009.
33. Čerović S, Vukosav S, Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine, Ekonomske teme, br. 2, 2010, 169-185
34. Demunter C., Dimitrakopoulou C., Domestic Tourism, Eurostat Statistics in fokus 49/2011.
35. Dess G.G., Lumpkin. GT., Eisner A.B.,Strategijski menadžment, teorija i slučajevi, Data status, Treće izdanje, Beograd, 2007.
36. Dobrivojević G, Analysis of the Competitive Environment of Tourist Destinations Aiming at Attracting FDI by Applying Porter's Five Forces Model, British Journal of Economics, Management & Trade 3.4(2013): 359-371.
37. Dunning J., The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, International Business Reviev 9 (2000)
38. Dunning, John H., and Kundu S.K, "The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study." MIR: Management International Review (1995): 101-133.

39. Dunning J, Theories and Paradigms of International Business Activity, Volume I, Edvard Elgar Publishing Inc, Chentelham, 2002
40. Dunning J., McQuen M., Multinational Corporations in the International Hotel Industry, Annals of Tourism Research, Vol.9, 1982.
41. Dunning J., McQuen M., The Eclictic Theory of International Production: A case Study of the International Hotel Industry, Managerial and Decision Economics, Vol.2, No.4, Multinational Business, 1981.
42. Dwayer L., Kim C, Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, Current Issues in Tourism, 6:5, 369-414, Routledge, 2010.
43. Đorđević G., Uticaji ITC informacionog društva na društveno-ekonomski razvoj, Socioeconomica, The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol.1, No 2, 2012.
44. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Promotion of Investment in Tourism Infrastructure, UN ESCAP, New York, 2001.
45. Enright J.M., Newton J, Tourism Destination competitiveness: a quantitative approach, Tourism Management, 25 (2004) 777–788
46. Evans N., Campbell D., Stonehouse G., Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth Heinemann, Oxford, Burlington, 2003.
47. Foreword, WTO Seminar on GATS Implications for Tourism, Milan, Italy, December 1994.
48. Guidlines for the sheduling of specific commitments under the General Agreement on Trade in Services,S/L/92, World Trade Organization, 2001
49. Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj-Anex II, Program Evropske unije za region Balkana, realizacija: Delegacija EK, Beograd, 2009.
50. Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj-Anex III-a, Program Evropske unije za region Balkana, realizacija: Delegacija EK, Beograd, 2009.
51. Generalni master plan saobraćaja u Srbiji, Završni izveštaj-Anex IV, Program Evropske unije za region Balkana, realizacija: Delegacija EK, Beograd, 2009.
52. Goeldner R.C., Ritchie J.R.B., Tourism, Principles, Practices, Philosophies, John Wilez/Sons, Inc, New Jersey, 2009.
53. Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium Size, Low Budget Cities in Emerging Markets, Vale Columbia Center on sustainable International Investment, Columbia University, New York, 2009.
54. Harding T, Javoricikr Smarzynska B., Developing Economies and International Investors: Do Investment Promotion Agencies Bring Them Together?, Policy Research Working Paper 4339, The World Bank, Development Research Group, Trade Team, 2007.
55. Hong W.C., Competitiveness in the Tourism Sector, A Comprehensive Approach from Economic and Management Points, Physica Verlag, A Springer Company Heidelberg, 2008.
56. Ilić S, Pašić V, Perspektiva javno privatnog partnerstva u Srbiji, VIII Skup privrednika i naučnika, Beograd, 2011.

57. Informacija o privatizaciji hotelsko-ugostiteljskih preduzeća sa određenim karakteristikama, Privredna komora Srbije, Udruženje za turizam i ugostiteljstvo, 2011.
58. Instrument for pre-accession assistance (IPA II), Indicative Strategy Paper for Serbiia (2014-2020), European Commission, 2014.
59. Instrument za pretpristupnu pomoć, IPA 2007-2013, Evropski pokret Srbija, Friedrich Ebert Stiftung, Beograd, 2011.
60. Investing Guide Hungary 2013 Why invest in Hungary, Pricewaterhouse Coopers Hungary Ltd. in cooperation with Hungarian Investment and Trade Agency, 2013.
61. Jafari J., Encyclopedia Of Tourism, Routledge, London, 2000.
62. Jeremić Z., Finansijska tržišta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
63. Jovanović V., Tematski turizam, Univerztet Singidunum, Beograd, 2013.
64. Kachwamba M., Sebo Q., Internet –based information and foreign direct investment (FDI) location decision making: An information cost perspective, African Journal of Business Management Vol 6 (20), 2012.
65. Kakabadse M.A., The General Agreement on Trade in Services: Implications for tourism, WTO Seminar on GATS Implications for Tourism, Milan, Italy, 1994.
66. Kotler F., Haider H.D., Rein I., Atracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations, The Free Press, New York, 1993.
67. Kotler P., Keller K.L., Marketing menadžment, dvanaesto izdanje knjige, Data status, Beograd, 2006.
68. Kumar R., Changing role of The Public Sector in The Promotion of Foreign Direct Investment, Asia/Pacific Development Journal, Vol. 10, No 2, 2003.
69. Loewendahl H., A Framework for FDI Promotion, Transnational Corporations, Vol. 10, No.1, 2001.
70. Maksin M., Pucar M., Milijić S., Korać M., Održivi razvoj turizma u Evropskoj uniji i Srbiji, Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije, Beograd, 2011.
71. Maksin-Micić M., Turizam i prostor, Singidunum, Beograd, 2007.
72. Mariani M.M, Buhalis D, Longhi C, Vitouladiti O, Conference Communication, Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends, Journal of Destination Marketing &Management 2 (2014) 269– 272, 2014.
73. MDG Achievment Fund, Vlada Republike Srbije, Sustainable Tourism for Rural Development, 2010
74. MDG Achievment Fund, Zajednički program UN-a u Srbiji, UN Srbija info materijal 2012.
75. Mirić O., Regionalna politika Evropske Unije kao motor ekonomskog razvoja, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2009.
76. Moutihno L, Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005.
77. Nickson D., Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Management, Butterworth– Heinemann, Elsevier, Oxford, 2007.
78. OECD Tourism Trends and Policies 2012, OECD Publishing, 2012.
79. OECD Tourism Trends and Policies 2014, OECD Publishing, 2014
80. Pavlović T, Ulazak međunarodnih hotelskih lanaca u našu zemlju i region, Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede, Hotelska kuća 2008, Zlatibor, 2008.

81. Pejović A., Živadinović B., Lazarević G., Knežević I., Lazović M., Mirić O.,Instrument za predpristupnu pomoć, IPA 2007-2013, Evropski pokret Srbija, Friedrich Ebert Stiftung, Beograd, 2011.
82. Popesku J, Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
83. Popesku J, Popović D, Konkurentnost Srbije kao turisticke destinacije – analiza odabranih kljucnih pokazatelja, Marketing, Vol. 44, 2013, 199-210
84. Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji 2011-PRVI RETULTATI, RZS, Beograd, 2011.
85. Popović N, Jaško O, Prokić S, Menadžment integracionih odnosa, Fond Srpski ekonomski centar: Institut ekonomskih nauka, Smederevo 2010.
86. Porter M, Millar V, How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review, 1985.
87. Porter M., Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a new Introduction, The Free Press, New York, 1998.
88. Porter E.M., Schwab K., The Global Competitiveness Report 2008–2009, World Economic Forum, Geneva, 2008.
89. Porter E.M., The Global Competitiveness Report 2007-2008, World Economic Forum, Geneve, 2008.
90. Porter E.M., The Global Competitiveness Report 2008-2009, World Economic Forum, Geneve, 2009.
91. Porter E.M., The Global Competitiveness Report 2009-2010, World Economic Forum, Geneve, 2010.
92. Porter E.M., The Global Competitiveness Report 2010-2011, World Economic Forum, Geneve, 2011.
93. Porter E.M., The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum, Geneve, 2012.
94. Porter E.M., The Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum, Geneve, 2013.
95. Porter E.M., The Global Competitiveness Report 2014-2015, World Economic Forum, Geneve, 2015
96. Porter M., How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, 1979.
97. Poslovni master plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007.
98. Preliminary Assestment of the Enviromental & Social Effects of Liberalisation in Tourism Services, WWF International Discussion paper, 2001.
99. Proksch M., Selected Issues on Promotion and Attraction of Foreign Direct Investment in Least Developed Countries and Economies in Transitions, Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific No. 2, Unated Nations, New York, 2003.
100. Ramón Rodríguez, A. "Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry," Tourism Management 23.6 (2002): 597-607

101. Recent Trends in Tourism Financial Flows, Report at the adventure Travel World Summit 2008, XOLA – Adventure Industry Consultants, Sao Paulo, 2008
102. Ristić B., Tanasković S., Konkurentnost Srbije: merenje konkurentnosti i rangiranje zemalja prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, Kvartalni monitor,dvobroj 25-26, 2011.
103. Ritchie J.R.B., Crouch G.I., The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Wallingford, UK, 2003.
104. Saopštenje br. 195 od 20.07.2015, Republički zavod za statistiku
105. Službeni glasnik grada Valjeva br 4, 2011.
106. Statistički godišnjak Republike Srbije 2009.
107. Statistički godišnjak Republike Srbije 2011.
108. Statistički godišnjak Republike Srbije 2014.
109. Statistički godišnjak Republike Srbije 2015.
110. Stojadinović Jovanović S, Transnacionalizacija međunarodne trgovine, Prometej, Beograd, 2008.
111. Strategija podsticanja i razvoja stranih ulaganja, Vlada Republike Srbije, Beograd, 2005.
112. Strategija podsticanja stranih direktnih investicija Crne Gore, Ministarstvo za ekonomske odnose sa inostranstvom i evropske integracije, 2006.
113. Strategija privlačenja stranih direktnih investicija 2013-2015, Agencija Crne Gore za promociju stranih investicija, Vlada Crne Gore, 2013.
114. Strategija razvoja i održavanja državnih puteva, Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija Crne Gore, 2008.
115. Strategija razvoja turizma Grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008.
116. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Vlada Republike Hrvatske, 2013.
117. Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. godine, Ministartsvo turizma i zaštite životne sredine, Podgorica, 2008.
118. Strategija turizma Republike Srbije, Drugi fazni izveštaj Plan Konkutrentnosti, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
119. Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
120. Studija identifikacije potencijala za razvoj turizma na području SRP Deliblatska peščara, Educons University, Sremska Kamenica, 2010/2011.
121. Studija opravdanosti o proglašenja turističkog prostora „Divčibare“, Rezultat 1. projekta „Izrada studije opravdanosti za novi turistički proizvod Divčibara“, Nacionalna turistička korporacija, Beograd, 2011.
122. The World Bank, 2004 World Development Indicators, Washington DC, 2004.
123. Transport and Logistics in Bulgaria, Project "Promoting the advantages of investing in Bulgaria", Investbulgaria Agency, 2013.
124. Turizam u brojkama 2014, Hrvatska turistička zajednica, Ministarstvo turizma republike Hrvatske, 2014.

125. UN, Transnational Corporations in International Tourism, United Nations, 1982. Unated Nations, New York and Geneve, 2010.
126. UNCTAD, FDI in Tourism, The Development Dimension, Current Studies on FDI and Development No 4, Unated Nations, New York and Geneve, 2007.
127. UNCTAD, Global Investment Trends, World Investment Report 2011, Unated Nations, New York and Geneve, 2011.
128. UNCTAD, Global Value Chains: Investment and Trade for Development, World Investment Report 2013, Unated Nations, New York and Geneva, 2013
129. UNCTAD, Investing in a Low- Carbon Economy, World Investment Report 2010, Unated Nations, New York and Geneve, 2010.
130. UNCTAD, Investing in The SDGs: An Action Plan, World Investment Report 2014, Unated nations, New York and Geneva, 2014.
131. UNCTAD, Non-Equity Modes of International Production and Development, World Investment Report 2011, Unated Nations, New York and Geneve, 2011.
132. UNCTAD, Promoting Foreign Investment in Tourism, Investment Advisory Series, Series A, number 5, Unated Nations, New York and Geneve, 2010.
133. UNCTAD, Promoting Linkages, Overview, World Investment Report 2001, Unated Nations, New York and Geneve, 2001.
134. UNCTAD, Reforming International Investment Governance, World Investment Report 2015, Unated Nations, New York and Geneva, 2015.
135. UNCTAD, Investing in the SDGs: an Action Plan, World Investment Report 2014, Unated Nations, New York and Geneve, 2015.
136. UNCTAD, The contribution of tourism to trade and development, TD/B/C.I/8, Second session, Geneve, 2010.
137. UNCTAD ,Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, World investment Report 2007, New York and Geneve, 2007.
138. UNCTAD, Trends and Deteminants,World Investment Report 1998, Unated Nations, New York and Geneve, 1998,
139. UNCTAD, Transnational Corporations and Export Competitiveness, Overwiev, World Investment Report 2002, Unated Nations, New York and Geneve, 2002
140. UNCTAD, Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge, World Investment Report 2008, Unated Nations, New York and Geneve, 2008.
141. UNCTAD, The contribution of tourism to trade and development TD/B/C.I/8, Second session, Geneve, 2010.
142. UNCTAD, World Investment Prospects Survey 2009-2011, Unated Nations, New York and Geneve, 2009.
143. Unković M, Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
144. Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008.
145. Uredba o uslovima i načinu privlačenja stranih direktnih investicija („Sl. Glasnik RS“, br. 28 /2015)
146. Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2014. godinu (Sl. glasnik 104/2014)

147. Vanhove N., The Economics of Tourism Destinations, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
148. Vasiljević D, Lokalni ekonomski razvoj, Zašto su jedne opštine dobitnici, a druge gubitnici tranzicije, Palgo centar, Beograd, 2012.
149. Vengesayi S., A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness, ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide, 2003.
150. Vengesayi S., A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness, ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide, 2003.
151. Vidas-Bubanja M, Metode i determinante stranih direktnih investicija, Institut ekonomskih nauka, Beograd,1998.
152. Vodič kroz akreditovane studijske programe na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji, Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta, Beograd, 2014.
153. Wells T. Louis, Wint G..A, Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment, Revised Edition, FIAS-Foreign Investment Advisory Service, The international Finance Corporation, the Multilateral Investment Guarantee Agency, Washington D.C., 2000, ISBN 0/8213/4659/8
154. World Tourism Organisation, General Guidelines for the Development of Foreign Direct Investment Indicators on the Tourism Sector, UNWTO, Madrid, 2002.
155. World Tourism Organization, UNWTO Foreword, WTO Seminar on GATS Implications for Tourism, Milan, Italy, December 1994.
156. World Tourism Organization, UNWTO, „Compendium of Tourism Statistics" Data 2006-2010, Edition 2012.
157. World Tourism Organization, UNWTO, „Compendium of Tourism Statistics" Data 2007-2011, Edition 2013.
158. World Tourism Organization, UNWTO, Tourism Highlights 2009, Madrid, 2009.
159. World Tourism Organization, UNWTO, Tourism Highlights 2010, Madrid, 2010.
160. World Tourism Organisation, UNWTO Tourisma Highlights 2011, Madrid, 2011
161. World Tourism Organization, UNWTO, Tourism Highlights 2012, Madrid, 2012.
162. World Tourism Organization, UNWTO, Tourism Highlights 2013, Madrid, 2013.
163. World Tourism Organization, UNWTO, Tourism Highlights 2014, Madrid, 2014.
164. World Tourism Organization, UNWTO, Tourism Highlights 2015, Madrid, 2015.
165. World Tourism Organization,UNWTO, Tourism Towards 2030, Global Overwiev, Madrid, 2011.
166. World Tourism Organization (UNWTO) and International Labour Organization (ILO), Measuring Employment in the Tourism Industries, Guide with Best Practise, Madrid, 2014.
167. World Travel & Tourism Council, Tourism For Tomorrow, The WTTC Perspective, London, 2013.
168. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2013 World, London, 2013.
169. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Unated State of America, London, 2015.
170. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Spain, London, 2015.

171. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, France, London, 2015.
172. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, China, London, 2015.
173. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Macau, London, 2015.
174. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Italy, London, 2015.
175. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Germany, London, 2015.
176. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, United Kingdom, London, 2015.
177. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Hong Kong, London, 2015.
178. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Australia, London, 2015.
179. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Turkey, London, 2015.
180. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Austria, London, 2015.
181. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Bahamas, London, 2015.
182. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, St. Lucia, London, 2015.
183. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, Maldives, London, 2015
184. World Travel & Tourism Council, Travel and Tourism Economic Impact 2015, World, London, 2015.
185. World Travel &Tourism Council, Economic Impact Hungary 2015, London, 2015.
186. World Travel &Tourism Council, Economic Impact Bulgaria 2015, London, 2015.
187. World Travel &Tourism Council, Economic Impact Croatia 2015, London, 2015.
188. World Travel &Tourism Council, Economic Impact Monte Negro 2015, London, 2015.
189. World Travel &Tourism Council, Economic Impact Serbia 2015, London, 2015.
190. World Travel &Tourism Council, Economic Impact Slovakia 2015, London, 2015.
191. World Travel &Tourism Council, Economic Research Czech Reublic 2015, London, 2015.
192. WTO Department of Statistic and Economic Measurment of Tourism, General Guidelines fot The Development of Foreign Direct Investment Indicators on The Tourism Sector, Madrid, 2005.
193. Yates J.F., Poslovno odlučivanje, Inovativna rešenja za goruća poslovna pitanja,
194. Zajednički osnovni dokument Crne Gore, Ministarstvo vanjskih poslova i evropskih integracija, Crna Gora, 2012.
195. Zakon o lokalnoj samoupravi, „Sl. Glasnik RS“ br. 129/2007 i 83/2014

196. Zakon o turizmu, ("Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010.i 99/2011- dr. zakon, 93/2012 i 84/2015)
197. Zakon o ulaganjima, „Sl. Glasnik RS“ 89/2015

Internet izvori

1. A hoteli“, http://www.ahoteli.com/article/navigation/hotel-tornik.html
2. Agencija za investicije i konkurentnost, Republika Hrvatska, http://www.aik-invest.hr/sektori/logistika/
3. Aqua Park Izvor, http://www.aquapark-izvor.com/
4. Aqua Park Petroland, http://www.petroland.rs/aquapark/o-nama
5. Banje u Srbiji, http://banjeusrbiji.com/
6. Buckley P. and Geyikdagi N., Explaining Foreign Direct Investment in Turkeys Tourism Industry,Transnational Corporations, Vol.5, No.3, UNCTAD, Research Notes, http://unctad.org/en/docs/iteiitv5n3a5_en.pdf
7. Best Western Central Europe, http://www.bestwestern.at/
8. Budapest info, Budapest Card, https://budapest-card.com/en/
9. Centar za promociju Welness i Spa u Srbiji, http://wellnesszvezda.com/
10. Central European Finacial Observer EU, http://www.financialobserver.eu/poland/road-construction-in-the-region-the-czechs-leading-the-way/
11. CzechTourism, https://www.czechtourism.com/
12. Czech Statistical Office, https://vdb.czso.cz/
13. Divčibare, Projekat Studija izvodljivosti za novi turistički proizvod Divčibara - Klima, http://divcibareinvest.rs/
14. Dokuz Eulul University, web.deu.edu.tr/smbm/turgut%20var.pdf
15. Euromonitor International, http://www.euromonitor.com.
16. European Commission, http://ec.europa.eu
17. Falkensteiner Michaeler Tourism Group, http://www.fmtg.com/en/
18. Finansiranje u oblasti životne sredine, PKS komunalneinfo, 2014, http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/1_PKS_KOMUNALNEinfo-mart2014.pdf
19. Grad Valjevo, Ljudski resursi, http://privreda.valjevo.rs/
20. Hotel Pašina česma, http://www.pasinacesma.com/
21. Hemel Resort, http://www.hemelresort.com
22. Hotel Kragujevac, http://www.hotelkragujevac.com/sr/
23. Hotel Srbija, Vršac, http://www.hotelsrbija.rs/english/
24. The Hungarian Goverment, http://2010-2014.kormany.hu/en/ministry-for-national-economy/news/the-international-tourism-exhibition-travel-2014-opened-in-budapest
25. Turistička organizacija Zlatibor, http://www.zlatibor.org.rs/
26. Investment and Business Development Agency Czechinvest, Czech Republic, http://www.czechinvest.org
27. Javno preduzeće „Putevi Srbije“, http://www.putevi-srbije.rs/
28. Kancelarija za evropske integracije, http://www.evropa.gov.rs
29. KFC, https://www.kfc.rs/o-nama/o-kfc-u

30. KPMG, http://www.kpmg.com
31. Luka Beograd , http://www.lukabeograd.com/PutnickoPristaniste/Turizam.html
32. Metropol Palace, Beograd, http://www.metropolpalace.com/sr
33. Ministarstvo finansija, http://www.mfin.gov.rs
34. Ministarstvo građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture, http://www.mgsi.gov.rs/
35. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, http://mtt.gov.rs
36. Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic, www.telecom.gov.sk
37. Nacionalna asocijacija turističkih agencija - YUTA, http://www.yuta.rs/sr/yuta/rec.asp
38. National tourism marketing organisation „ Hungarian Tourism Ltd", http://gotohungary.com/
39. Nacionalna turistička organizacija, Hrvatska turistička zajednica, http://business.croatia.hr/Documents/3658/Sezona-razrada-prometa-05-2015.pdf
40. Nacionalna turistička razvojna korporacija, http://www.razvojturizma.rs/(sajt je ukinut sa ukidanjem Agencije)
41. NBS, http://www.nbs.rs/
42. Opština Čajetina, http://www.cajetina.org.rs/
43. Podrška sprovođenja Nacionalne strategije razvoja turizma, http://archive-rs.com/page/1267155/2013-01-30/http://www.tourismsupport.rs/sr/o-projektu-0
44. Poslovni portal, http://www.ekapija.com
45. Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Hores, http://www.hores.rs
46. Predlog strategije restrukturiranja javnih komunalnih preduzeća u Republici Srbiji, 2011, http://www.misp-serbia.rs/wp-content/uploads/2010/05/Strategija-restrukturiranja-JKP-Predlog.pdf
47. Profil grada Valjeva, Odsek za lokalni razvoj i privredu, http://privreda.valjevo.rs/fajlovi/user-files/milos/pdf/ProfilGradaValjeva.pdf
48. Promount Group D.O.O., http://www.11811.rs/PoslovneStrane/PROMONT-GROUP-DOO/Hoteli-i-moteli/Vrdnik/6749ae1c4d11c2ed69ee018148d1a30b
49. Republic of Bulgaria Ministry of Tourism, http://www.tourism.government.bg/
50. Republic of Bulgaria, National Statistic Institute, http://www.nsi.bg/
51. Republički zavod za statistiku, http://webrzs.stat.gov.rs
52. Republika Hrvatska, Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, http://www.mppi.hr
53. Savath Hospitality Management, http://savath.net/
54. SIEPA, http://serbia-locations.rs/
55. Siva ekonomija u Srbiji, Novi nalazi i preporuke za reforme, USAID Srbija, Fondacija za ekonomske nauke,2013. http://www.fren.org.rs/sites/default/files/articles/attachments/siva-ekonomija-u-srbiji-studija.pdf
56. Skijališta Srbije, http://www.skijalistasrbije.rs/
57. Slovak Investment and Trade Development Agency (SARIO), http://export.government.bg
58. Slovakia travel, http://slovakia.travel/

59. Snabdevanje vodom u Srbiji, Okrugli sto, PKS, 2014, http://www.udruzenjevodovoda.org/ водоснабдевању- потребна-велика-улаг/
60. Statistical Office of The Slovak Republik, Slovak Republic in Figures 2015, http://slovak.statistics.sk/
61. The World Bank, http://www.worldbank.org
62. The World Group, http://data.worldbank.org
63. Turistička organizacija Srbije, http://www.srbija.travel
64. Turistička organizacija Valjevo, Divčibare, http://www.divcibare.rs/
65. Udruženje domaćina Valjevo, http://www.domaciniva.org.rs/
66. UNCTAD, http://unctad.org
67. Valjevo, Dolina mogućnosti, Odsek za lokalni razvoj i privredu, http://privreda.valjevo.rs/fajlovi/user-files/milos/pdf/DolinaMogucnosti.pdf,
68. The Hungarian Goverment, http://2010-2014.kormany.hu
69. World Bank Group (US), https://www.wbginvestmentclimate.org
70. Kinoshita Y, Mody A., Private and Public Information for Foreign Investment Decisions, Policy Research Working Paper,World Bank, str. 2 , http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-1733
71. World Bank Group, http://www.doingbusiness.org
72. The World Bank, http://data.worldbank.org/
73. World Travel &Tourism Council,Tourism Research, http://www.wttc.org.
74. Zaovine planina Tara, http://www.tara-zaovine.com
75. Zavod za statistiku Crne Gore, http://www.monstat.org/

Spisak tabela

I POGLAVLJE

STRANE DIREKTNE INVESTICIJE U RAZVOJU TURIZMA

Tabela br. 1	Internacionalizacija poslovanja 10 najvećih hotelskih lanaca u svetu u 2010. godini	14
Tabela br. 2	Prednosti i nedostaci pojedinih pojedinih modela internacionalizacije poslovanja hotelskih preduzeća za zemlje u razvoju	15
Tabela br. 3	SDI ulazni tokovi, po regionima i izabranim privredama, 2008-2014	19
Tabela br. 4	SDI izlazni tokovi, po regionima i izabranim privredama, 2008-2014	20
Tabela br. 5	Kapitalne investicije u sektoru turizma (svet), 2000-2014. sa procenom za 2015 i 2025.	22
Tabela br. 6	Međunarodni prihodi od turizma svet i regioni (mld. USD)	29
Tabela br. 7	Rang lista zemalja po prihodima od turizma u mld. USD (2007-2014)	30
Tabela br. 8	Ukupno učešće turizma u BDP-u pojedinih zemalja (%)	32
Tabela br. 9	Ukupno učešće turizma u zaposlenosti (000)	34
Tabela br. 10	Ukupno učešće turizma u zaposlenosti u svetu i pojedinim zemljama (%)	34

II POGLAVLJE
STRANE INVESTICIJE I KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Tabela br. 1	Struktura indeksa konkurentnosti turističke destinacije prema WEF do 2015. godine	46
Tabela br. 2	Struktura indeksa konkurentnosti turističke destinacije prema WEF od 2015. godine	46
Tabela br. 3	Značaj ključnih faktora za izbor lokacije u sektoru usluga (% svih odgovora anketiranih kompanija za sektor usluga)	54

III POGLAVLJE
ATRAKTIVNOST SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA

Tabela br. 1	Dolasci i noćenja turista u R. Srbiji - godišnji podaci Indeksi (2005=100)	75
Tabela br. 2	Prosečna dužina boravka turista u Srbiji	75
Tabela br. 3	Devizni priliv i odliv od turizma za period 2007-2014. (u mil. EUR)	76
Tabela br. 4	Kretanje ključnih makroekonomskih pokazatelja u Srbiji, 2003-2014	83
Tabela br. 5	Pregled smeštajnih kapaciteta od 2005. do 2014.godine - stanje 31.avgust	85
Tabela br. 6	Učešće hotela prema kategorizaciji u strukturi hotelskih kapaciteta	86
Tabela br. 7	Uporedni pregled kategorisanih hotelskih kapaciteta 2010 – 2014.	86
Tabela br. 8	Indikativna raspodela IPA II sredstava po sektorima za period 2014-	92

	2020.	
Tabela br. 9	Pozicija Srbije u svetu prema uslovima poslovanja	102
Tabela br. 10	Ključni indikatori konkurentnosti (WEF) Srbije kao turističke destinacije za period 2008-2013. godine	103
Tabela br. 11	Ključni indikatori konkurentnosti (WEF) Srbije kao turističke destinacije po novoj metodologiji, koja se primenjuje od 2015. godine	105

IV POGLAVLJE

ISTRAŽIVANJE

1. BENČMARKING FAKTORA PRIVLAČENJA STRANIH INVESTICIJA ODABRANIH KONKURENTSKIH ZEMALJA

Tabela br. 1	BDP posmatranih zemalja 2007- 2014 u mil. USD - tekuće cene	113
Tabela br. 2	BDP per capita (USD) u tekućim cenama	113
Tabela br. 3	BDP prema paritetu kupovne moći-USD po glavi stanovnika	114
Tabela br. 4	Nezaposlenost posmatranih zemalja - % u odnosu na ukupno radno sposobno stanovništvo	115
Tabela br. 5	Ulazni investicioni tokovi u posmatranim zemljama/mil.USD	116
Tabela br. 6	Indikatori konkurentnosti infrastrukture kompnenog i vazdušnog saobraćaja posmatranih zemalja za 2014.godinu	119
Tabela br. 7	Međunarodni dolasci (1000)	120
Tabela br. 8	Međunarodni prihodi od turizma 2007-2014 (mil. USD)	120
Tabela br. 9	Učešće turizma u BDP-u pojedinih zemalja od 2007-2014.	121
Tabela br. 10	Učešće prihoda i rashoda od međunarodnog turizma u BDP konkurentskih zemalja (%) od 2006.-2011.	122
Tabela br. 11	Direktno i ukupno učešće zaposlenosti u turizmu u odabranim zemljama za period 2007-2014. godine	123
Tabela br. 12	Učešće investicija u turizmu u ukupnim investicijama u periodu 2007-2014.	134
Tabela br. 13	Učešće domaćeg i emitivnog turizma posmatranih zemalja u 2010. godini	128
Tabela br. 14	Broj hotelskih soba na 100 stanovnika i rang u svetu	129
Tabela br. 15	Korporativna taksa posmatranih zemalja 2007-2015.	130
Tabela br. 16	Rang i indeks globalne konkurentnosti posmatranih zemalja, 2007-2015.	137
Tabela br. 17	Rang konkurentskih zemalja prema uslovima poslovanja	138
Tabela br. 18	Pozicija konkurentskih zemalja prema pojedinim kategorijama uslova poslovanja u 2015. godini (od 189 zemalja)	138
Tabela br. 19	Ključni indikatori konkurentnosti (WEF) posmatranih zemalja kao turističkih destinacija za 2015. godinu	139

2. ISTRAŽIVANJE O MERENJU POTREBA ZA STRANIM INVESTICIJAMA U TURIZMU SRBIJE I SAGLEDAVANJU NIVOA ATRAKTIVNOSTI ZA NJIHOVO PRIVLAČENJE

Tabela br. 1	Uzorak s obzirom na region	145
Tabela br. 2	Uzorak s obzirom na oblast poslovanja	146
Tabela br. 3	Uzorak s obzirom na osnivački kapital	146
Tabela br. 4	Uzorak s obzirom na broj zaposlenih	146
Tabela br. 5	Procena značaja navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju	148
Tabela br. 6	Procena značaja faktora s obzirom na pravni subjekat (sortirano padajućim redosledom po značaju za državne organe)	149
Tabela br. 7	Procena zadovoljenosti navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju	152
Tabela br. 8	Procena zadovoljenosti različitih faktora s obzirom na pravni subjekat	153
Tabela br. 9	Obezbeđenost preduslova, od strane države, za privlačenje stranih investicija u turizam Srbije	155
Tabela br. 10	Obezbeđenost preduslova, od strane države, za privlačenje stranih investicija u Srbiju u odnosu na pravni subjekat	155
Tabela br. 11	Povezanost procene **značaja** određenih faktora i stava prema obezbeđenosti preduslova za investicije u turizmu od strane države	156
Tabela br. 12	Povezanost procene **zadovoljenosti** određenih faktora i stava prema obezbeđenosti preduslova za investicije u turizmu od strane države i procenom njihovog trenutnog nivoa	156
Tabela br. 13	Dostignut nivo investicija u turizmu Srbije	157
Tabela br. 14	Procena doprinosa stranih investicija u turizmu kao faktora unapređenja konkurentnosti turizma Srbije	158

3. ISTRAŽIVANJE ATRAKTIVNOSTI LOKALNE TURISTIČKE DESTINACIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA NA PRIMERU GRADA VALJEVA

Tabela br. 1	Prosečne zarade u Republici Srbiji i pojedinim teritorijalnim jedinicama	166
Tabela br. 2	Zaposleni po sektorima delatnosti, 2015, stanje 31. mart	168
Tabela br. 3	Smeštajni kapaciteti u Gradu Valjevu i na Divčibarima	169
Tabela br. 4	Dolasci i noćenja turista na teritoriji Grada Valjeva	170
Tabela br. 5	Stepen popunjenosti raspoloživih kapaciteta	171
Tabela br. 6	Dolasci, noćenja turista u pojedinim planinskim mestima, 2014 godine stanje 31. avgusta	173
Tabela br. 7	Obim i struktura kategorisanih smeštajnih kapaciteta na Zlatiboru, avgust 2015	176

Spisak slika

I POGLAVLJE
STRANE DIREKTNE INVESTICIJE U RAZVOJU TURIZMA

Slika br. 1	SDI ulazni tokovi, ukupni i prema razvijenosti zemalja, 1995-2014. mld. USD	17
Slika br. 2	Ukupno učešće turizma u BDP, Svet	33
Slika br. 3	Ukupno učešće turizma u zaposlenosti, Svet	35
Slika br. 4	Inbound (receptivni) turizam, međunarodni dolasci, razvijene zemlje i zemlje u razvoju	37
Slika br. 5	Emitivni turizam po podregionima, međunarodni dolasci 2030, učešće (%)	38

II POGLAVLJE
STRANE INVESTICIJE I KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Slika br. 1	Pet sila konkurentnosti koji određuju profitabilnost privredneog segmenta	47
Slika br. 2	Tri generičke strategije	50
Slika br. 3	Proces izbora zemlje domačina	54

IV POGLAVLJE
ISTRAŽIVANJE

ISTRAŽIVANJE ATRAKTIVNOSTI LOKALNE TURISTIČKE DESTINACIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTICIJA NA PRIMERU GRADA VALJEVA

Slika br. 1	Porterov model konkurentnosti turističkih destinacija za privlačenje stranih investicija	161

Spisak grafikona

IV POGLAVLJE
ISTRAŽIVANJE

1. BENČMARKING FAKTORA PRIVLAČENJA STRANIH INVESTICIJA ODABRANIH KONKURENTSKIH ZEMALJA

Grafikon br. 1	Popunjenost kapaciteta po mesecima u 2014. godini.	112

2. ISTRAŽIVANJE O MERENJU POTREBA ZA STRANIM INVESTICIJAMA U TURIZMU SRBIJE I SAGLEDAVANJU NIVOA ATRAKTIVNOSTI ZA NJIHOVO PRIVLAČENJE

Grafikon br. 1	Izgled uzorka ispitanika na kojima je izvršeno istraživanje (u %)	145
Grafikon br. 2	Procena značaja navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju (u %)	149
Grafikon br. 3	Procena zadovoljenosti navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju (u %)	152
Grafikon br. 4	Analiza značaja i zadovoljenosti navedenih faktora za privlačenje stranih investicija u Srbiju	154
Grafikon br. 5	Obezbeđenost preduslova, od strane države, za privlačenje stranih investicija u Srbiju	154
Grafikon br. 6	Procena doprinosa stranih investicija u turizmu kao faktora unapređenja konkurentnosti turizma Srbije	157

Spisak skraćenica

BDP - bruto domaći proizvod
CIS - Commonwealth of Independent States -Zajednici nezavisnih država
EUROSTAT-statistička kancelarija Evropske unije
FAO - Food and Agriculture Organization of the United States , Organizacije za hranu i poljoprivredu
FDI - Foreign Direct Investments
FPI - Foreign Portfolio Investment
GATS - The General Agreement on Trade in Services- Opšti sporazum o trgovini uslugama
GATT - General Agreement on Tariffs and Trade -Opšti sporazum o carinama i trgovini
GCI - Global competitiveness index, Indeks globalne konkurentnosti - IGK
GDS - Global Distribution System -Globalne distribucione sisteme
Hores - Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede u Beogradu
IBRD - Međunarodne banke za obnovu i razvoj
ICSID - Međunarodni centar za rešavanje investicionih sporova
IDA - Međunarodnog udruženja za razvoj
IFC - Međunarodne finansijske korporacije
ILO - International Labour Organization
IMF - International Monetary Fund
IPA - Instrument for Pre-Accession Assistance, Instrument za predpristupnu pomoć
IPA - Investment Promotion Agency
M&A - merger and acquisition
MDG-F - MDG Achievement Fund, Fond za dostizanje milenijumskih ciljeva
MIGA - Multilateralne agencije za garantovanje investicija
MMF - Međunarodni monetarni fond

MMF- Međunarodni monetarni fond
MOR - Međunarodna organizacija rada
OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development REIT - Real Estate Investment Trust (Investicioni fondovi za nekretnine)
SDI - Strane direktne investicije
SIEPA-Agenciju za strana ulaganja i promociju izvoza
STO - Svetska trgovinska organizacija
TNK - Transnacionalna kompanija
TOS - Turistička organizacija Srbije
TTCI - Travel & Tourism Competitiveness Index, Indeks konkurentnosti putovanja i turizma
UNCTAD - Unated Nations Conference on Trade and Development
UNCTC - United Centre for Transitional Corporations
UNEP - Programa za zaštitu životne sredine
UNICEF- Unated nations Children s Fund, Fond za decu UN
UNWTO - World Tourism Organisation
WB - The World Bank
WEF - World Economic Forum
WEF- World Economic Forum
WIR - World Investment Report
WTTC - World Travel & Tourism Council
YUTA - Nacionalna asocijacija turističkih agencija

DDR - STRANE INVESTICIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

ORIGINALITY REPORT

11%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	1669 words — 2%
2	www.singipedia.com Internet	538 words — 1%
3	t20.unwto.org Internet	209 words — < 1%
4	herkules.oulu.fi Internet	165 words — < 1%
5	statistics.unwto.org Internet	160 words — < 1%
6	lup.lub.lu.se Internet	159 words — < 1%
7	www.skgo.org Internet	118 words — < 1%
8	www.unityunaa.info Internet	116 words — < 1%
9	www.sciencedomain.org Internet	106 words — < 1%
10	bibemp2.us.es Internet	80 words — < 1%

Smith, Nucharee Nuchkoom. "Thai and Australian foreign

11	business law and the impact of the Thailand Australia FTA.(free trade ag", Journal of International Commercial Law , Wntr 2015 Issue Publications	74 words — < 1%
12	www.onu.fr Internet	74 words — < 1%
13	Lunogelo, Hoseana Bohela. "India–Africa: Perspectives on Development in Africa—Trade and Investment", Strategic Analysis, 2015. CrossCheck	74 words — < 1%
14	paara.am Internet	71 words — < 1%
15	www.doiserbia.nb.rs Internet	70 words — < 1%
16	unctad.org Internet	68 words — < 1%
17	www.esd-conference.com Internet	64 words — < 1%
18	fic.rs Internet	63 words — < 1%
19	www.paragraf.rs Internet	60 words — < 1%
20	www.spa.msu.ru Internet	60 words — < 1%
21	elibrary.acbfpact.org Internet	60 words — < 1%
22	ekonomija.fon.rs Internet	60 words — < 1%

23	archive-rs.com Internet	59 words — < 1%
24	www.eumed.net Internet	57 words — < 1%
25	mci.ei.columbia.edu Internet	55 words — < 1%
26	www.comtradeshop.com Internet	55 words — < 1%
27	divcibareinvest.rs Internet	54 words — < 1%
28	nde.ekof.bg.ac.rs Internet	53 words — < 1%
29	www.paragraflex.co.rs Internet	52 words — < 1%
30	www.acuity.lk Internet	50 words — < 1%
31	www.grupa484.org.rs Internet	49 words — < 1%
32	www.palgo.org Internet	48 words — < 1%
33	www.researchgate.net Internet	48 words — < 1%
34	www.freezonepirot.com Internet	47 words — < 1%
35	en.eurasiatourismcongress.com Internet	46 words — < 1%
36	Grubor, Gojko, and Nebojsa Ivanis. "Forensic investigation of	

	'Trojan defense' in virtual environment", Singidunum Journal of Applied Sciences, 2012. CrossCheck	43 words — < 1%
37	www.wti.org Internet	43 words — < 1%
38	www.odgovornoobudzetu.org Internet	42 words — < 1%
39	www.fren.org.rs Internet	42 words — < 1%
40	gradjevinskedozvole.rs Internet	42 words — < 1%
41	gbata.org Internet	42 words — < 1%
42	-fitness-ads-to-encourage-you Internet	42 words — < 1%
43	www.potpredsjednikregraz.gov.me Internet	40 words — < 1%
44	www.edasol-au.com Internet	40 words — < 1%
45	www.uia.no Internet	40 words — < 1%
46	www.omrmz.org Internet	39 words — < 1%
47	www.inwestserbia.com Internet	39 words — < 1%
48	tourman2014.org Internet	39 words — < 1%
49	sei.iuridica.truni.sk Internet	38 words — < 1%

50	Gray, H.. "The contributions of economics to tourism", Annals of Tourism Research, 1982 CrossCheck	38 words — < 1%
51	www.potpredsjednikekon.gov.me Internet	38 words — < 1%
52	www.aimcongress.com Internet	38 words — < 1%
53	bazapropisa.com Internet	37 words — < 1%
54	www.asee.rs Internet	37 words — < 1%
55	www.alternativesjournal.net Internet	36 words — < 1%
56	webbut.unitbv.ro Internet	36 words — < 1%
57	Flagg, Julia A.. "Aiming for zero: what makes nations adopt carbon neutral pledges?", Environmental Sociology, 2015. CrossCheck	36 words — < 1%
58	www.telecom.gov.sk Internet	34 words — < 1%
59	www.cek.ef.uni-lj.si Internet	34 words — < 1%
60	Kudina, Alina, and Christos Pitelis. "De-industrialisation, comparative economic performance and FDI inflows in emerging economies", International Business Review, 2014. CrossCheck	34 words — < 1%
61	0025-8555, 2008 Publications	34 words — < 1%

62	www.kanjiza.rs Internet	32 words — < 1%
63	www.fpps.edu.rs Internet	32 words — < 1%
64	www.novibecej.rs Internet	32 words — < 1%
65	www.tdx.cat Internet	32 words — < 1%
66	www.icr.rs Internet	31 words — < 1%
67	www.agrif.bg.ac.rs Internet	31 words — < 1%
68	www.gom.cg.yu Internet	31 words — < 1%
69	www.uecs.ru Internet	31 words — < 1%
70	www.eknfak.ni.ac.rs Internet	29 words — < 1%
71	Ubavic, Predrag. "Tourism policy and possible direct ions of tour ism development in Serbia", Ekonomija teorija i praksa, 2015. CrossCheck	29 words — < 1%
72	cbcg.me Internet	28 words — < 1%
73	euintegracije.skgo.org Internet	27 words — < 1%
74	www.bep.org.rs Internet	27 words — < 1%

75	www.biljanatrifunovicifa.com Internet	27 words — < 1%
76	www.unosd.org Internet	27 words — < 1%
77	staffprofiles.bournemouth.ac.uk Internet	27 words — < 1%
78	www.pmf.ni.ac.rs Internet	27 words — < 1%
79	www.vspm.edu.yu Internet	26 words — < 1%
80	www.carpathianconvention.org Internet	26 words — < 1%
81	www.estemb.cz Internet	26 words — < 1%
82	web.mit.edu Internet	26 words — < 1%
83	medicpdf.com Internet	26 words — < 1%
84	www.theseus.fi Internet	26 words — < 1%
85	blog.smesti.me Internet	25 words — < 1%
86	0025-8555, 2007 Publications	25 words — < 1%
87	Assaf, A. George, Alexander Josiassen, and Frank W. Agbola. "Attracting international hotels: Locational factors that matter most", Tourism Management,	25 words — < 1%

	2015. CrossCheck	
88	ccsenet.org Internet	25 words — < 1%
89	Azzopardi, Ernest, and Robert Nash. "A critical evaluation of importanceâ€“performance analysis", Tourism Management, 2013. CrossCheck	25 words — < 1%
90	www.management.fon.rs Internet	25 words — < 1%
91	www.transparency.cz Internet	24 words — < 1%
92	resourcecentre.etuc.org Internet	24 words — < 1%
93	journal.ue-varna.bg Internet	24 words — < 1%
94	Lecture Notes in Computer Science, 2002. CrossCheck	24 words — < 1%
95	sema.rs Internet	24 words — < 1%
96	Djordjevic, Aleksandra. "Transnational corporations and the effects of their operations on the economy of Serbia", Bankarstvo, 2015. CrossCheck	24 words — < 1%
97	www.cgo-cce.org Internet	24 words — < 1%
98	u3a.is Internet	23 words — < 1%
99	www.unescap.org Internet	23 words — < 1%

100	stec.univ-ovidius.ro Internet	23 words — < 1%
101	www.paragraf.co.rs Internet	22 words — < 1%
102	Kovačić, Nataša. "PROFILING BICYCLE TOURISTS: A CASE OF CROATIA", Tourism & Hospitality Management, 2015. Publications	22 words — < 1%
103	www.kfib.com.kw Internet	22 words — < 1%
104	www.fairtrade.travel Internet	22 words — < 1%
105	www.famns.edu.rs Internet	21 words — < 1%
106	www.mnje.com Internet	21 words — < 1%
107	cts.nankai.edu.cn Internet	21 words — < 1%
108	www.cris.uns.ac.rs Internet	21 words — < 1%
109	Alawadhi, Salah A.(McDonald, Frank and Owens, Martin). "The role of institutional systems and government policy in securing inward foreign direct investment in Kuwait. The impact of institutional and government policy systems on the inward foreign direct investment decision in Kuwait", University of Bradford, 2014. Publications	21 words — < 1%
110	bmdynamics.com Internet	21 words — < 1%
111	www.divcibareinvest.rs Internet	20 words — < 1%

112	www.bjelovar.hr Internet	20 words — < 1%
113	www.kpmg.cz Internet	19 words — < 1%
114	eu-japan.eu Internet	19 words — < 1%
115	www.efsa.unsa.ba Internet	19 words — < 1%
116	vbn.aau.dk Internet	19 words — < 1%
117	Dirk Willem te Velde. "Foreign Direct Investment, Services Trade Negotiations and Development: The Case of Tourism in the Caribbean", Development Policy Review, 7/2006 CrossCheck	18 words — < 1%
118	Ige Pırnar. "Destination Management and Quality-of-Life", Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research, 2012 CrossCheck	18 words — < 1%
119	businessperspectives.org Internet	18 words — < 1%
120	www.emins.org Internet	18 words — < 1%
121	"World Trade Organisation", University/Business and Administrative studies/Marketing, 2008-09-15 Publications	18 words — < 1%
122	Journal of Modelling in Management, Volume 6, Issue 3 (2011-11-12) Publications	18 words — < 1%
123	seam.ustb.edu.cn Internet	

18 words — < 1%

124 www.e-unwto.org
Internet
18 words — < 1%

125 "ENVIRONMENTAL IMPACT OF COASTLINE TOURISM DEVELOPMENT IN SPAIN", Sustainability Social Responsibility and Innovations in the Hospitality Industry, 2015.
CrossCheck
18 words — < 1%

126 eur.sagepub.com
Internet
18 words — < 1%

127 www.gov.me
Internet
17 words — < 1%

128 Iunius, Ray, Laura Cismaru, and Diana Foris. "Raising Competitiveness for Tourist Destinations through Information Technologies within the Newest Tourism Action Framework Proposed by the European Commission", Sustainability, 2015.
CrossCheck
17 words — < 1%

129 Chang, Betty, and Jieh-Ren Chang. "Using Fuzzy Theory to Analyze Tourism Preference", Lecture Notes in Electrical Engineering, 2014.
CrossCheck
17 words — < 1%

130 www.kosjeric.rs
Internet
16 words — < 1%

131 balchik.bg
Internet
16 words — < 1%

132 Terzić, Lejla. "MJERENJE KONKURENTNOSTI PRIVREDE BOSNE I HERCEGOVINE I ZEMALJA U OKRUŽENJU", Business Consultant / Poslovni Konsultant, 2012.
Publications
16 words — < 1%

133	Milicevic, Zoran, Violeta Milicevic, and Ljiljana Arsic. "Technological development and knowledge as a source of increasing competitive advantage in Serbia", Ekonomski signali, 2014. CrossCheck	16 words — < 1%
134	"I. Privremeno usporavanje gospodarstva?", Economic Trends & Economic Policy/1330187X, 20060801 Publications	16 words — < 1%
135	www.asepelt.org Internet	16 words — < 1%
136	hdr.undp.org Internet	16 words — < 1%
137	"Erratum", Tourism Recreation Research, 2015. CrossCheck	16 words — < 1%
138	POPESCU, AGATHA. "STUDY UPON THE POSITIONS OF EUROPE IN THE WORLD TOURISM FLOWS", Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol, 2013. Publications	16 words — < 1%
139	www.rpkpancevo.com Internet	16 words — < 1%
140	cajetina.org.rs Internet	15 words — < 1%
141	www.pkcg.org Internet	15 words — < 1%
142	www.psee.edu.cg.yu Internet	15 words — < 1%
143	www.fp7-frame.eu Internet	15 words — < 1%

144	turistickisvet-hotnews.com Internet	15 words — < 1%
145	www.slideshare.net Internet	15 words — < 1%
146	www.turizam.merr.gov.rs Internet	15 words — < 1%
147	fms-tivat.me Internet	14 words — < 1%
148	www.eu-vyzkum.eu Internet	14 words — < 1%
149	www.upcg.co.me Internet	14 words — < 1%
150	search.devilfinder.com Internet	14 words — < 1%
151	"S-1: UNICOBE CORP.", EDGAR Online-8-K Glimpse, Sept 14 2015 Issue Publications	14 words — < 1%
152	webstat.stat.fi Internet	14 words — < 1%
153	secons.net Internet	14 words — < 1%
154	Dragin, Aleksandra, Dobrica Jovičći, and Desimir Bošković. "Economic Impact of Cruise Tourism along the Paneuropean Corridor VII", Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 2010. CrossCheck	14 words — < 1%
155	www.umweltdaten.de Internet	14 words — < 1%

156	www.intrec.info Internet	14 words — < 1%
157	www.tcd.ie Internet	14 words — < 1%
158	www.unidu.hr Internet	14 words — < 1%
159	Oliveira, Susan Elizabeth Martins Cesar de(Sato, Eiiti). "Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional : uma análise comparada das estratégias de inserção de Brasil e Canadá", RIUnB, 2014. Publications	14 words — < 1%
160	www.voxprof.com Internet	14 words — < 1%
161	tvojstav.com Internet	13 words — < 1%
162	www.vse-praha.cz Internet	13 words — < 1%
163	ink.library.smu.edu.sg Internet	13 words — < 1%
164	www.ariolocci.it Internet	13 words — < 1%
165	www.ugostiteljstvo.com Internet	13 words — < 1%
166	www.nbs.rs Internet	13 words — < 1%
167	ictsd.net Internet	13 words — < 1%
168	Andergassen, Rainer, and Guido Candela. "Less Developed Countries, Tourism Investments and	13 words — < 1%

Local Economic Development : LDC, Tourism Investments and Development", Review of Development Economics, 2013.
CrossCheck

169	prijemni.infostud.com Internet	12 words — < 1%
170	217.169.210.131 Internet	12 words — < 1%
171	sports.mashrom.ir Internet	12 words — < 1%
172	www.aiec-ngo.eu Internet	12 words — < 1%
173	Brahmbhatt, Jigar, and Ronaldo Menezes. "On the relation between tourism and trade: A network experiment", 2013 IEEE 2nd Network Science Workshop (NSW), 2013. CrossCheck	12 words — < 1%
174	Sun, Ya-Yen. "A framework to account for the tourism carbon footprint at island destinations", Tourism Management, 2014. CrossCheck	12 words — < 1%
175	hotelagent.rs Internet	12 words — < 1%
176	lafete.rs Internet	12 words — < 1%
177	www.worldbank.org Internet	12 words — < 1%
178	www.centarzarazvoj.org Internet	12 words — < 1%
179	Fejős, Andrea. "The Impact of EU Norms and Policies on Consumer Protection Enforcement in Serbia", Journal of Consumer Policy, 2013.	12 words — < 1%

CrossCheck

180	Jankovic, Nenad. "A twin deficit: The issue of the Serbian economy", Ekonomski horizonti, 2015. CrossCheck	12 words — < 1%
181	Ristic, Lela. "Strategic management of sustainable rural development in the Republic of Serbia", Ekonomski horizonti, 2013. CrossCheck	12 words — < 1%
182	www.ius.bg.ac.yu Internet	12 words — < 1%
183	Muhajir Abubakar Kachwamba. "Impact of E-Government on Transaction Cost and FDI Inflows: A Proposed Conceptual Framework", International Journal of Business and Management, 10/31/2011 CrossCheck	12 words — < 1%
184	lrd.yahooapis.com Internet	12 words — < 1%
185	www.diplomski-rad.com Internet	12 words — < 1%
186	Lecture Notes in Business Information Processing, 2015. CrossCheck	12 words — < 1%
187	www.najstudent.com Internet	11 words — < 1%
188	www.edapedia.net Internet	11 words — < 1%
189	www.crnps.org.rs Internet	11 words — < 1%
190	www.lokalnirazvoj.rs Internet	11 words — < 1%

191	besafety.com.pl Internet	11 words — < 1%
192	vodacom.co.me Internet	11 words — < 1%
193	www.mse.gov.me Internet	11 words — < 1%
194	www.eurobankefg.rs Internet	11 words — < 1%
195	Nemanja, Rancic, Jovanovic Mirjana, Lazic Dusica, and Jakovljevic Mihajlo. "Blood alcohol concentration impact on the traffic accident rates with fatal outcome", Medicinski casopis, 2012. CrossCheck	11 words — < 1%
196	paragrafco.co.rs Internet	11 words — < 1%
197	www.karlovac-touristinfo.hr Internet	11 words — < 1%
198	tourismscience.ir Internet	11 words — < 1%
199	www.subsahara-afrika-ihk.de Internet	11 words — < 1%
200	www.maturskiradovi.net Internet	10 words — < 1%
201	srbijaueu.org Internet	10 words — < 1%
202	www.apr.gov.rs Internet	10 words — < 1%
203	Dzajic, Milos, and Branislav M. Todorovic. "Optimization of SCTP parameters of SIGTRAN	10 words — < 1%

protocol", 2013 21st Telecommunications Forum Telfor (TELFOR), 2013.
CrossCheck

204	www.crbnet.eu Internet	10 words — < 1%
205	www.globalclearinghouse.org Internet	10 words — < 1%
206	www.ask.com Internet	10 words — < 1%
207	Ivana, Miskovic. "Students' views on impacts of professional practice on choosing their future vocation and career management", TIMS Acta, 2013. CrossCheck	10 words — < 1%
208	www.falkensteiner.com Internet	10 words — < 1%
209	CUGLEŞAN, Natalia. "Regional Decentralisation in Romania and Its Impact On Cross-border Cooperation", Eurolimes, 2013. Publications	10 words — < 1%
210	avm.org.rs Internet	10 words — < 1%
211	easserbia.rs Internet	10 words — < 1%
212	Rakic, Slobodan, Bela Muhi, and Dragica Tomka. "Impact of global economic crisis on global tourist traffic with special emphasis on tourism in the Republic of Serbia", Poslovna ekonomija, 2014. CrossCheck	10 words — < 1%
213	Surová, Svetluša. "Exploring the Opportunities for Trans-Ethnic Cooperation Within and Across Serbia Through the National Minority Councils", Journal on Ethnopolitics & Minority Issues in Europe, 2015. Publications	10 words — < 1%

214	www.rsrh.hr Internet	9 words — < 1%
215	Milovanovic, Vesna. "Corporate social responsibility of hotels in Serbia as an element of total quality management", Ekonomija teorija i praksa, 2014. CrossCheck	9 words — < 1%
216	www.teoxeniatravel.com Internet	9 words — < 1%
217	www.novinarska-skola.org.rs Internet	9 words — < 1%
218	www.novibeograd.rs Internet	9 words — < 1%
219	0013-3264, 2004 Publications	9 words — < 1%
220	www.mspbg.rs Internet	9 words — < 1%
221	www.europarl.europa.eu Internet	9 words — < 1%
222	www.ambbudapest.esteri.it Internet	9 words — < 1%
223	theseus.fi Internet	9 words — < 1%
224	Leung, Pak-On, Kou-Huang Chen, Kwo-Liang Chen, Yu-Ting Tsai, Shyun-Yeu Liu, and Kow-Tong Chen. "Epidemiological features of intestinal infection with Entamoeba histolytica in Taiwan, 2002–2010", Travel Medicine and Infectious Disease, 2014. CrossCheck	9 words — < 1%
225	informer.ba Internet	9 words — < 1%

226	protivnasilja.blog.hr Internet	9 words — < 1%
227	Ana Duarte. "O impacto das marcas internacionais no turismo do Algarve", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2014. Publications	9 words — < 1%
228	buyrxworld.com Internet	9 words — < 1%
229	turistickaprizmans.com Internet	9 words — < 1%
230	www.asocijacijaduga.org.rs Internet	9 words — < 1%
231	webrzs.stat.gov.rs Internet	9 words — < 1%
232	www.rtv.co.rs Internet	9 words — < 1%
233	www.poslodavci.org.rs Internet	9 words — < 1%
234	www.polj.savetodavstvo.vojvodina.gov.rs Internet	9 words — < 1%
235	ekfak.kg.ac.rs Internet	9 words — < 1%
236	www.medinfo.hu Internet	9 words — < 1%
237	Ferreira, Luciana Brandão and Ikeda, Ana Akemi. "Estratégias de Segmentação de Hotéis para o Marketing BtoB: um Estudo em São Luís-MA", Turismo em AnÃ¡lise, 2012. Publications	9 words — < 1%

238	en.wikipedia.org.es.mk.gd Internet	9 words — < 1%
239	ambassadors-env.com Internet	9 words — < 1%
240	www.zdravahrana.com Internet	9 words — < 1%
241	theses.gla.ac.uk Internet	9 words — < 1%
242	fletcher.tufts.edu Internet	9 words — < 1%
243	www.unctad-docs.org Internet	9 words — < 1%
244	Stojadinovic-Jovanovic, Sandra, and Boban Dasic. "The importance of foreign direct investment for South East European countries' agriculture", Ekonomika poljoprivrede, 2015. CrossCheck	9 words — < 1%
245	www.hiseminars.org Internet	9 words — < 1%
246	bghelsinki.org Internet	9 words — < 1%
247	Pejanovic, Radovan, Dunja Demirovic, Jasmina Djordjevic, and Gordana Radovic. "Potentials for development of rural tourism in Backi Petrovac municipality", Ekonomika poljoprivrede, 2014. CrossCheck	9 words — < 1%
248	turizamsp.org Internet	8 words — < 1%
249	doisrpska.nub.rs Internet	8 words — < 1%

250	www.vik-kladusa.ba Internet	8 words — < 1%
251	www.pravoeu.org Internet	8 words — < 1%
252	www.cip.unze.ba Internet	8 words — < 1%
253	www.mse.sntcg.com Internet	8 words — < 1%
254	pasos.org Internet	8 words — < 1%
255	belohorizonte.mg.gov.br Internet	8 words — < 1%
256	Domareski-Ruiz, Thays Cristina; Gândara, José Manoel and Chim-Miki, Adriana Fumi. "DESTINOS TURÍSTICOS COMO TERRITÓRIOS DE INOVAÇÃO: ANÁLISE DOS VETORES DE COMPETITIVIDADE URBANA À LUZ DOS PRESSUPOSTOS SUGERIDOS PELA UNIÃO EUROPEIA, POR MEIO DO RELATÓRIO 'STATE OF EUROPEAN CITIES'", Turismo: VisÃ£o e AÃ§Ã£o, 2015. Publications	8 words — < 1%
257	bcorolev.ru Internet	8 words — < 1%
258	obrtnik-partner.hr Internet	8 words — < 1%
259	www.enterpriseeuropewales.org.uk Internet	8 words — < 1%
260	www.esiweb.org Internet	8 words — < 1%
261	Adžić, Sofija. "EKONOMSKA POLITIKA U USLOVIMA	

	GLOBALNE DEPRESIJE I FINANSIJSKE KRIZE - STUDIJA SLUČAJA ZA SRBIJU", Economics / Ekonomija/13300636, 20090601 Publications	8 words — < 1%
262	predstavnickidom-pfbih.gov.ba Internet	8 words — < 1%
263	Tynaliev, Urmatbek. "IS INDIVIDUAL ENTREPRENEURSHIP NECESSITY OR AN OPPORTUNITY IN THE KYRGYZ REPUBLIC? A PANEL STUDY", European Journal of Business and Economics, 2014. CrossCheck	8 words — < 1%
264	www.seminarski-diplomski.rs Internet	8 words — < 1%
265	www.viaggivacanze.info Internet	8 words — < 1%
266	skijanje.com Internet	8 words — < 1%
267	berlitz.co.rs Internet	8 words — < 1%
268	0353-8648, 2008 Publications	8 words — < 1%
269	www.paragrafco.co.rs Internet	8 words — < 1%
270	www.rpk-zajecar.co.rs Internet	8 words — < 1%
271	www.istinomer.rs Internet	8 words — < 1%
272	www.rpknis.rs Internet	8 words — < 1%
273	www.aler.rs	

Internet

8 words — < 1 %

274 www.raris.org
Internet
8 words — < 1%

275 www.izbornareforma.rs
Internet
8 words — < 1%

276 www.avh-daad.ns.ac.yu
Internet
8 words — < 1%

277 www.bjelovar.info
Internet
8 words — < 1%

278 www.eclac.org
Internet
8 words — < 1%

279 www.napsipag-research.org
Internet
8 words — < 1%

280 uftourism.org
Internet
8 words — < 1%

281 www.scribd.com
Internet
8 words — < 1%

282 www.ecos.ba
Internet
8 words — < 1%

283 www.mna.gov.me
Internet
8 words — < 1%

284 www.porezna-uprava.hr
Internet
8 words — < 1%

285 www.vojvodinasume.rs
Internet
8 words — < 1%

286 194.106.162.115

	Internet	8 words — < 1%
287	Radulovic, Ljiljana. "Air transport and tourism of Montenegro in terms of global recession", TIMS Acta, 2012. CrossCheck	8 words — < 1%
288	e-lib.efst.hr Internet	8 words — < 1%
289	smabaonline.web.id Internet	8 words — < 1%
290	mpra.ub.uni-muenchen.de Internet	8 words — < 1%
291	Petrovic, Jelena, Bojan Krstic, and Tanja Stanisic. "Analysis of production potential and competitive position of Serbia on the international wine market", Ekonomika poljoprivrede, 2015. CrossCheck	7 words — < 1%
292	Maksimovic, Ljiljana. "Systemic limitations of the competitiveness of Serbia's economy", Ekonomski horizonti, 2012. CrossCheck	7 words — < 1%
293	0085-6320, 2004 Publications	7 words — < 1%
294	Stefanovic, Suzana, and Milica Stankovic. "Comparative analysis of the development of franchising in Serbia and worldwide", Marketing, 2013. CrossCheck	7 words — < 1%
295	Arsovski, Zora. "Determinants of the implementation of information and communication technologies in clusters of enterprises", Ekonomski horizonti, 2013. CrossCheck	6 words — < 1%

296 Radunoviű, Mira. "Tourism development in Montenegro", Entrepreneurial Economy/14516659, 20051201 — 6 words — < 1%
Publications

297 Kabok, Jozef. "Investment model in higher education from the perspective of increasing the employment rate of graduate students", Megatrend revija, 2014. — 6 words — < 1%
CrossCheck

298 Zivkovic, Tatjana. "10.5937/pravzap0-6046 = Harmonization of national environmental regulations with European Union law", Pravni zapisi, 2014. — 6 words — < 1%
CrossCheck

299 Sweeney, Matthew. "Foreign Direct Investment in India and China: The Creation of a Balanced Regime in a Globalized Economy", Cornell International Law Journal/00108812, 20100101 — 6 words — < 1%
Publications

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON
EXCLUDE MATCHES < 5 WORDS