

## **Управљање туристичким производима Србије у функцији унапређења конкурентности на међународном туристичком тржишту**

**Весна Миловановић<sup>1\*</sup>, Снежана Милићевић<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

**Сажетак:** Док савремени економски трендови у свету стварају бројне проблеме у виду незапослености, интензивнијег рада и стреса на послу, што условљава и друштвене промене, истовремено ти исти трендови стварају простор за ширење туристичке гране која се данас налази на завидном нивоу, у погледу креирања запослености и учешћа у укупној привредној активности. Сви су изгледи да ће компаративна предност земаља поново добити на значају у конкурентском надметању. С обзиром да се развој туризма базира на природним ресурсима, очуваној животној средини, културно-историјском наслеђу и сл, Србија као земља која обилује тим факторима има шансу да развојем туристичких производа унапреди своју позицију на светској економској мапи. То свакако захтева комплексан систем управљања и подршку релевантних државних органа, који су од пресудног значаја за успех туристичких производа Србије на међународном тржишту. Циљ овог рада је да представи тренутну ситуацију у погледу развијености туристичке понуде Србије и остварених резултата у претходним годинама, али и да пружи смернице за ефективно управљање како постојећим, тако и будућим туристичким производима.

**Кључне речи:** туризам, туристички производ, управљање, Србија, међународно туристичко тржите

**JEL класификација:** M00, L83

## **Management of Serbian tourism products as a condition for improving its competitiveness on the international tourism market**

**Abstract:** While the modern economic trends cause numerous problems such as unemployment, intensive work and stress, which also causes social changes, they, at the same time, enable the development of tourism industry which plays an important role in GDP and employment creation. It might be possible that the comparative advantage will

---

\* [vesna.milovanovic@kg.ac.rs](mailto:vesna.milovanovic@kg.ac.rs)

\*\* Овај рад представља допринос радионици одржаној у Врњачкој Бањи на Факултету за хотелијерство и туризам, 26.11.2013. године, у оквиру научног пројекта “Инвестиције у истраживању развоја туризма (Студија случаја Словачке и Србије)” (МПНТР бр. 680-00-140/2012-09/12), који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

once again gain on the importance in the market competition. Regarding the fact that tourism development requires natural resources, sustained environment, cultural and historic heritage etc., Serbia as a country rich with such factors has a chance to improve its competitive position on the world economic map by developing tourism products. In order to develop tourism products which are to be internationally competitive, a complex management system is needed, as well as policy makers' commitment. The aim of this work is to present the current state of Serbian tourism development and the results achieved so far, and to introduce guidelines for effective management of both present and future tourism products of Serbia.

**Keywords:** tourism, tourism product, management, Serbia, the international tourism market  
**JEL classification:** M00, L83

## 1. Увод

Србија, као земља са богатом културно-историјском баштином и очуваним природним ресурсима, поседује компаративне предности за развој туризма. Поред праисторијских археолошких налазишта, античког наслеђа, многобројних споменика и тврђава из послератних периода, Србија има средњовековне цркве и манастире, од којих су неки увршћени у UNESCO-ву културну баштину. Располаже брдима и планинама, речним долинама, кањонима, клисурама, пећинама, очуваним шумама, националним парковима, рекама и језерима. Иако је континентална, преко реке Дунав има везу и са удаљеним морима. Она повезује западну Европу и Блиски исток, па стога има и геополитички значај, те не чуди што је вековима била мета освајача. Упркос бројним атракцијама, српски туристички производи нису адекватно развијани нити комерцијализовани на међународном туристичком тржишту, јер туризам као грана никада није имао стратешки значај у развојној политици Србије.

Честе промене у туристичкој тражњи захтевају велику еластичност туристичке понуде и константна унапређења, тако је квалитетно управљање туристичким производима и дестинацијом у целини од изузетног значаја. Овај рад има за циљ да идентификује постојеће и потенцијалне туристичке производе Србије и укаже на принципе ефективног управљања тим производима, ради постизања конкурентности на међународном тржишту.

Након представљања туристичких производа које Србија може да понуди, а који су предвиђени Стратегијом развоја туризма Републике Србије, пажња се посвећује смештајним капацитетима као инфраструктурној подршци туризма. Рад такође указује на остварене резултате у туризму за период 2008-2012. године, као и позицију Србије на међународном туристичком тржишту.

## 2. Туристички производи Србије

Главни досадашњи производи, које прати и национална статистика Србије, су административни центри, планине, бањска и климатска лечилишта. Административни центри, попут Београда, Новог Сада, Ниша и Крагујевца, привлаче кориснике културног туризма, пословног туризма и догађаја, а с обзиром да се одликују богатим културно-историјским наслеђем, у њима су концентрисани привредни субјекти и место су значајних манифестација. Планинске дестинације попут Копаоника и Златибора привлаче велики број туриста у зимској сезони, али све је већа посећеност

и у вансезонском периоду. Најзначајније бање у Србији су Врњачка Бања, Соко Бања, Бања Ковиљача и Кањижа (Општине и региони у Републици Србији, 2012), у којима лековите воде и климатски услови доприносе лечењу многих болести. Рурални туризам све више добија на значају, узимајући различите форме – од ревитализације старих сеоских домаћинстава у већем делу Србије, до понуде салаша у Војводини. Међународно популарни, а сада већ и традиционални, постали су фестивали Гуча и ЕХИТ, који претендују да постану светски познати догађаји.

Стратегијом развоја туризма Републике Србије истиче се значај унапређења следећих туристичких производа рангираних по приоритету:

1. градски одмори, пословни туризам + МІСЕ и догађаји;
2. кружне туре, туризам посебних интересовања;
3. наутички туризам;
4. здравствени туризам, туризам планина и језера, рурални туризам.

Значај ових туристичких производа произилази из растућег обима тражње и релативно велике просечне потрошње по дану боравка. То су производи који уз најмањи напор могу да дају најбоље ефекте, у што краћем року („quick wins“). У наставку следи кратак опис сваког од наведених производа.

- Градски одмори (“City Breaks”) подразумевају краће одморе најчешће у трајању од једног до четири дана. Туристи долазе у посету градовима претежно због обиласка историјског наслеђа, споменика културе, догађаја, провода и куповине. У Србији је град Београд препознатљив по овом туристичком производу, док се у осталим градовима ова врста туристичког производа знатно спорије развија.
- Пословни туризам + М.І.С.Е. (meetings, incentive, conventions or conferences, exhibitions or events) обухвата сва индивидуална лица која путују у одређене дестинације из професионалних разлога. Сврстава се међу најпрофитабилније видове селективног туризма (Штегић, 2006). Најчешћи облици овог туризма су састанци, конференције, сајмови, изложбе и подстицајна путовања. Овај туристички производ захтева осавремењивање хотелског смештаја, модернизацију М.І.С.Е. капацитета и побољшање свеукупног квалитета услуга. Носиоци поменутог туристичког производа су свакако највећи градови у Србији – Београд, Нови Сад, Ниш и Крагујевац, где се одржавају сајмови, научне и друге конференције, мада се оваква окупљања све више организују ван градова, у бањама и на планинама.
- Догађаји (Events) су туристички производ који представља континуирану активност која се догађа једном годишње, а која промовише туризам одређене дестинације. У Србији су развијена два, међународно препознатљива, туристичка догађаја: фестивали ЕХИТ и Гуча. „ЕХИТ 07“ изабран је за најбољи европски музички фестивал на церемонији “UK Festival Awards” (The Festival Awards, 2007), док је „ЕХИТ 12“ сврстан међу десет најбољих европских музичких фестивала у 2013. години (GlobalGrasshopper Travel Tips and Inspirations, 2013). Што се тиче сабора трубача у Гучи, престижни амерички магазин ТИМЕ је јануара 2013. године објавио текст под насловом “Пет догађаја која не смете пропустити у 2013. години” и Сабор трубача у Гучи се нашао на фантастичном трећем месту (Сабор трубача у Гучи, 2013).
- Кружна путовања (touring) су један од најзначајнијих облика у рецептивном туризму. Већина тура траје од 2 до 3 ноћења и обично свака тура има неку своју тему, тако да, на основу тога, можемо идентификовати пет категорија ове врсте туристичког производа са претежним мотивима: touring ужитака (уживање без специјалне теме), touring сценографије (проучавање

природних, историјских и културолошких атракција), истраживачки *touring* (истраживање властитих преференција и посебних интереса), егзотични *touring* (врло сличан истраживачком, али са екстремнијим начином провођења времена) и *cruising* (упознавање дестинација на другачији начин) (Стратегија развоја туризма Републике Србије, 2005). Србија има потенцијале за развој овог вида туризма – кружне туре могу бити повезане са одређеним регијама (нпр. Војводина, Шумадија и сл.), односно темама (манастири, римско наслеђе, гастрономија, етно туризам, еко туризам, специјални интереси и сл.).

- Туризам посебних интересовања односи се на одмор који се догађа у необичном, егзотичном, удаљеном дивљем окружењу, при чему корисник обично обавља велики број активности, углавном на отвореном простору. Када се бира производ посебних интересовања, бира се или одређена дестинација или одређена активност коју корисник жели да обавља, па се у вези са тим, све активности могу поделити на грубе (проучавање пећина и кањона, рафтинг, параглајдинг, планински бициклизам, планинарење и пењање) и благе (камповање, пешачење, бициклизам, речна експедиција, јахање, риболов). Производи посебних интересовања су већином везани за одређену сезону, али пошто постоји велики број тржишних ниша у склопу овог производа, производ је атрактиван током целе године. Обзиром да се овај производ базира на природним ресурсима, несумњиво је да Србија има велике потенцијале за развој лова, риболова, брдског бициклизма, посматрања птица и дивљачи, параглајдинга, итд.
- Наутички туризам заснован је на рекреативним садржајима, везаним за пловидбу по морима, рекама и језерима, при чему обухвата не само кретање већ и мировање и боравак у некој марини или луци (Храбовски-Томић, 2008). Главне групе овог производа, према Стратегији развоја туризма Републике Србије су: индивидуална пловидба власника бродова, изнајмљивање једрилица и бродића ради пловидбе рекама и језерима и организоване туре кружних путовања рекама. Иако Србија не излази на море, њене реке и језера, а посебно река Дунав која Србију повезује са другим земљама и Црним морем, представљају велики потенцијал за развој наутичког туризма.
- Здравствени туризам један је од водећих туристичких производа Србије, с обзиром на природна лечилишта, као и здравствене проблеме великог броја људи. У Србији постоји више од 1000 изворишта хладне и топле минералне воде, као и велико богатство природног минералног гаса и лековитог блата (Туристичка Организација Србије, 2013). Поред лечења конкретних болести, многи људи се данас окрећу превенцији и више пажње поклањају одмору, смањењу прекомерне тежине, стреса и ефеката старења. У том смислу, битно је разликовати традиционалне здравствене од *spa & wellness* туристичких производа. Озбиљан проблем за привлачење страних корисника здравственог, као и *spa & wellness* туризма у Србији представља запостављена смештајна, угоститељска и забавна понуда.
- Облик туризма који обухвата планине и језера може се поделити на летњи (купање, спортови на води, планинарење, пешачење, бициклизам, итд.) и зимски (скијање, санкање, и сл.). Овај вид туристичког производа има релативно значајно место у туризму Србије, посебно кад је реч о домаћим гостима.
- Рурални туризам обухвата опуштање у сеоској средини, комуникацију са домаћинима, конзумирање здраве домаће хране, као и упознавање са пољопривредним пословима (Штетић, 2009). Србија има веома повољне

услове развоја овог вида туризма, пре свега због очуване природе, благе климе, чистог ваздуха, незагађених река и језера, као и богате флоре и фауне. Развој, управо, овог вида туризма у великој мери доприноси укупном благостању у земљи, с обзиром да омогућава привредну активност сеоском становништву, које последњих деценија масовно мигрира у градове, што доводи до изумирања села, смањења домаћих пољопривредних производа, пораста броја становништва у градовима и самим тим веће незапослености, као и до бројних других последица.

### 3. Смештајни капацитети у Србији и структура угоститељског промета

У погледу категорисаних смештајних објеката, Република Србија располаже са 237 хотела, 59 хотела типа гарни, 15 мотела, 5 пансиона, 70 коначишта и 8 кампова, а њихова категоризација приказана је у Табели 1. На основу података из табеле, евидентно је да највеће учешће у хотелијерству Србије, имају хотели са две и три звездице.

Табела 1: Категорисани објекти за смештај у Србији

Категорија	Хотели	Гарни хотели	Мотели	Пансиони	Кампови
*	20	4	10	3	3
**	81	19	1	-	4
***	70	19	4	2	1
****	56	16	-	-	-
*****	10	1	-	-	-
Укупно	237	59	15	5	8

Извор: (Израда аутора према подацима Туристичке организације Србије)

Велике проблеме у развоју хотелијерства представљају нерешени власнички односи. Томе је у великој мери допринела национализација 1948. године. Законом о национализацији, приватним власницима одузето је око 150 хотела и пансиона у Србији, који су затим постали друштвено власништво (Е Магазин, 2005). Бројни хотели претрпели су штету неуспелих приватизација, у којима нови власници нису испунили своје обавезе, а поједини су и отуђивали постојећу имовину. У случају када се у хотеле улагало, док су били у друштвеној својини, запослени су постајали власници акција, па је самим тим процес повраћаја имовине првобитним власницима отежан. Приватизација национализованих хотела је отежана, такође, и због обавеза које нови власник има према лицима од којих су хотели одузети у процесу национализације. Хотеле који су били у лошем стању, као што су Унион, Шумадија, Србија, Турист у Београду, Лепенски Вир, Парк, Извор у Аранђеловцу, куповали су домаћи инвеститори и знатно побољшали квалитет пословања. Са друге стране, постојали су проблеми у приватизацији најатрактивнијих хотела попут Мажестика, Балкана, Москве и Југославије.

Остале смештајне капацитете у Србији чине хостели, апарт хотели, апартмани, пансиони, преноћишта, гостионице, планински домови, радничка, дечија и

омладинска одмаралишта, кампови и кампиралишта, приватне собе и куће, а укупан број расположивих лежајева у свим видовима смештаја износи око 45.000 (Статистички годишњак Републике Србије, 2013).

Структура промета у угоститељству 2011. године, посматрано по врстама обављених услуга, показује да је највеће учешће хране и напитака (46,7%), затим алкохолних и безалкохолних пића (25,1%), остварених ноћења (22,9%) итд. Кретања у туристичкој посети у периоду од 2008. године до 2012. године приказана су испод табеларно и графички. Структура промета у угоститељству за период од 1981. године до 2011. године приказана је у Табели 2.

Табела 2: Структура промета у угоститељству за период 1981-2011. године

Година	Пиће	Храна и напаци	Ноћење	Остало
1981	35.30%	53.60%	7.00%	4.10%
1991	31.30%	53.60%	10.90%	4.20%
2001	21.90%	55.20%	18.50%	4.40%
2011	25.10%	46.70%	22.90%	5.30%

Извор: (Статистички годишњак Републике Србије, 2013)

#### 4. Остварени резултати на туристичком тржишту

Најчешће се успешност туристичке привреде мери квантитативним показатељима, као што су број остварених ноћења, број домаћих и страних посетилаца, као и просечно задржавање гостију. Упркос туристичком потенцијалу којим располаже, туризам Србије је још увек недовољно развијен. Србија још увек нема изграђен идентитет који је чини посебном и јединственом, који је издваја од других дестинација, због чега би туристи посебно њу одабрали. Осим тога, Србија у већем делу света има лош имиџ, посебно у највећим туристичким емитивним подручјима. Слике и информације које су се односиле на Србију последњих двадесет пет година (распад СФРЈ, ратно окружење, бомбардовање Србије 1999. године, политичка нестабилност, убиство премијера, итд.) имају углавном, изразито негативну конотацију и свакако нису мотивационе силе које ће довести велики број страних туриста у Србију (Милићевић и сар., 2013), што управо показује посетилачки промет у Србији (Табела 3).

Табела 3: Посетилачки промет у Републици Србији у периоду 2008-2012.године

Година	Укупан број гостију	Домаћи гости	Страни гости
2008	2.266.166	1.619.672	646.494
2009	2.018.466	1.373.444	645.022
2010	2.000.597	1.317.916	682.681
2011	2.068.610	1.304.443	764.167
2012	2.079.643	1.269.676	809.967

Извор: (Статистички годишњак Републике Србије, 2013)

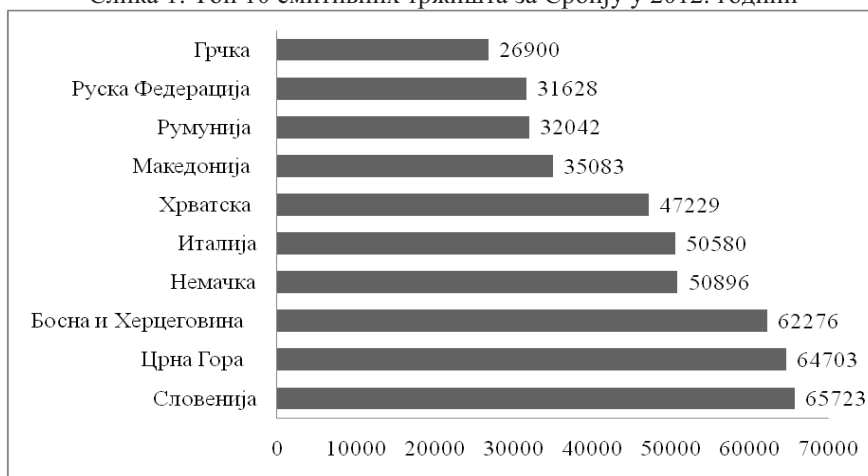
Из приложених података у табели, може се закључити да је основна карактеристика туризма Србије доминантно учешће домаћих туриста. Од 2.079.643 гостију, који су

2012. године посетили Републику Србију, 1.269.676 чине домаћи, а тек 809.967 страни посетиоци. Ипак, подаци из табеле указују да се доминација домаћих туриста у односу на стране госте из године у годину смањује. Ако погледамо 2008. годину, домаћи гости су чинили преко 70% укупног туристичког промета Србије, док 2012. године чине око 60% промета. У односу на 2011. годину, укупан број туриста се повећао за 0,5%, док је број домаћих туриста био мањи за 2,7%, а број страних туриста већи за 6,0% (Статистички годишњак Републике Србије, 2013). Остварени број туристичких ноћења у 2012. години износио је 6.484.702, што је за 2,4% мање у поређењу са претходном годином. Томе је допринео пад ноћења домаћих туриста од 6,3%, док се број ноћења страних туриста повећао за 9,3%.

Домаћи туристи у Србији бораве у просеку 3,8 дана, а страни 2,2 дана (Општине и региони у Републици Србији, 2012), што се генерално уклапа у један од савремених трендова на туристичком тржишту, да се одмори све више скраћују, односно тенденција је ка „више краћих одмора годишње уместо једног дужег одмора“.

Што се тиче структуре иностраног туристичког промета, посетиоци из бивших република некадашње Југославије представљају главни генератор туристичке тражње у Србији. Највише страних гостију у 2012. години дошло је из Словеније, Црне Горе и Босне и Херцеговине. Међутим, треба нагласити и знатно учешће туриста из Немачке и Италије, што је и приказано на Слици 1.

Слика 1: Топ 10 емитивних тржишта за Србију у 2012. години



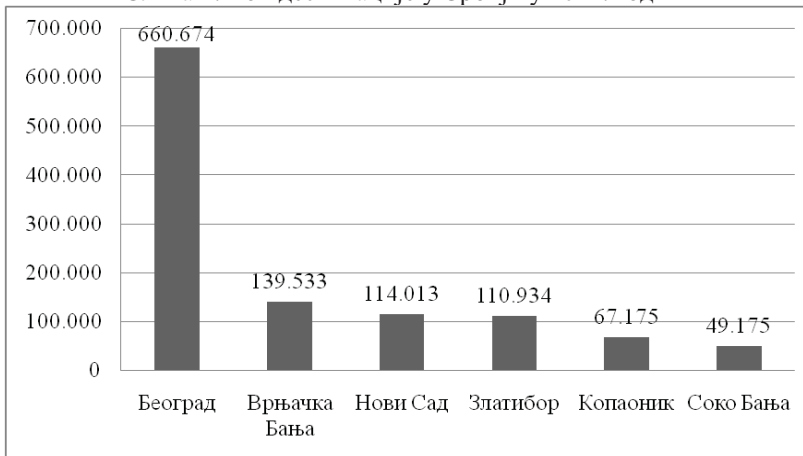
Извор: (Статистички годишњак Републике Србије, 2013)

Према подацима Светске Туристичке Организације, Република Србија се налази на 41. у Европи по броју туриста (UNWTO World Tourism Barometer, 2013). Од бивших Југословенских Република, једино Македонија и Босна и Херцеговина бележе мањи посетилачки промет од Србије. Ови подаци указују да Србија својом туристичком понудом доста заостаје за осталим дестинацијама у региону, и да зато није конкурентна на међународном туристичком тржишту. Србија би, као туристичка дестинација, могла да заузме много бољу позицију на међународном туристичком тржишту, али је неопходно туристичку понуду прилагодити потребама савремених туриста. У туризму је неопходно континуирано иновирање туристичке понуде, јер туристи данас све више теже новим туристичким производима, новим дестинацијама, новим доживљајима и искуствима (Милићевић и сар., 2013).

Ако посматрамо учешће појединих врста туристичких места, у туристичком промету Србије, може се констатовати да Београд и Нови Сад, као главни административни центри, генеришу 35% од укупног броја посетилаца Србије, планинска места 20%, а бањска места 19% (Општине и региони у Републици Србији, 2012).

Најпосећеније туристичке дестинације у Србији су Београд, Врњачка Бања, која годинама има лидерску позицију у бањском туризму Србије, затим Нови Сад, Златибор, Копаоник, Соко Бања, итд. (Слика 2).

Слика 2: Топ дестинације у Србији у 2012. години



Извор: (Статистички годишњак Републике Србије, 2013)

## 5. Ефективно управљање туристичким производима

Управљање туристичким производом захтева системско размишљање и усредсређеност на више различитих фактора ради формирања одговарајуће менаџмент стратегије, која ће допринети остварењу постављених циљева. Да би процес управљања био ефикасан, неопходно је на првом месту извршити анализу окружења (политичког, економског, социо-културног, технолошког и еколошког), као и анализу интерних снага и слабости, али и екстерних шанси и претњи. Акцент треба да буде на повезивању шанси из окружења са интерним снагама, уз заобилажење претњи из окружења и елиминисања интерних слабости. За развој туристичких производа од изузетне важности је стање инфраструктуре, приступачност локације, подршка локалне самоуправе и других релевантних органа, богатство природним ресурсима, као и очуваност животне средине.

Промене или трендови који настају било у економском, политичком, социо-културном, технолошком или еколошком окружењу, представљају шансу за развој новог туристичког производа или прилагођавање постојећег насталим променама како би се остварила конкурентска предност. Промене у економском окружењу, а првенствено у расположивом доходу, стопи инфлације, односу валута, радном времену, утицаће стимулативно или дестимулативно на туристичка путовања. У оквиру анализе социо-културног окружења, тренутно се може запазити тренд смањивања породица, што позитивно утиче на раст тражње за туристичким производима, преко већег расположивог дохотка, али и слободног времена. Повећање нивоа образовања, такође, позитивно утиче на скоро све врсте туристичких производа,



како из професионалних разлога, тако и због одмора, али и жеље за истраживањем. Анализа политичког окружења битна је због сагледавања могућности или пак тешкоћа, са којима се можемо суочити током развоја или пласмана туристичког производа. Битно је оценити утицај датог туристичког производа на платни биланс, запошљавање, као и развој других делатности, што свакако привлачи пажњу представника власти. Један од круцијалних аспеката политичког окружења јесте опасност од терористичких и сличних напада, тако да земље које су релативно сигурне у том погледу, треба да икористе ту околност као конкурентску предност. На крају, промене у технолошком окружењу олакшавају приступ туристичким производима и њихово коришћење, што треба имати на уму приликом дизајнирања производа, али и избора маркетиншких инструмената. Посебно је значајна анализа тржишта, која се односи на испитивање тржишног потенцијала, одређивање циљних сегмената, као и анализу туриста у погледу њихових потреба, перцепција, преференција и понашања.

Након обављених детаљних анализа, уколико су резултати охрабрујући, приступа се дефинисању циљева, стратегија и планова. Циљеви морају бити специфични, мерљиви, реалистични и временски одређени. То значи да треба одредити циљани број туриста или посетилачки промет у одређеном временском периоду, а који је касније могуће упоредити са оствареним резултатима, како би се измерила успешност производа на тржишту и евентуално предузеле корективне акције. Неопходно је, такође, идентификовати све стејкхолдере и јасно поделити задатке и одговорности онима који учествују у развоју, пласману и промоцији туристичког производа, као што су локалне и националне туристичке организације, ресорна министарства, струковна удружења и сл. Развој производа мора да прате и маркетинг активности усмерене на домаће, али и на међународно тржиште. Важно је истаћи да стратегије, које предузеће воде ка циљевима, морају бити конкретно формулисане за дато предузеће, на датом тржишту, под датим условима. То значи да прихватање и стриктно придржавање стратегија које су оптималне за нека друга предузећа није гаранција за успех, једноставно због специфичности интерног и екстерног окружења сваког предузећа (Миловановић и Милићевић, 2013).

С обзиром да је туристичко тржиште веома променљиво, потребно је константно прилагођавати производ у складу са насталим променама. У том смислу може се рећи да је развој туристичког производа заправо трајан процес који се не завршава појавом производа на тржишту. Као и сваки други производ, тако и туристички производ има свој животни циклус, који од фаза раста, преко зрелости и сатурације, води до фазе опадања, након чега следи пропадање уколико се не предузму мере оживљавања, односно унапређења карактеристика производа (Butler, 1980). Од изузетне важности је и континуирани мониторинг, који обезбеђује контролу усаглашености резултата са постављеним циљевима.

Наведени опште прихваћени принципи менаџмента представљају алате за смањење ризика пословања, тако да се препоручује њихово неизоставно коришћење у процесу управљања туристичким производима Србије.

## **6. Закључак**

Потенцијали Србије за развој туристичких производа тренутно нису у потпуности искоришћени. Наиме, у оквиру кључних туристичких атракција, обликоване су иницијалне понуде пре 20-ак и више година, које су због одсуства Србије на међународном тржишту остале немодернизоване. Затвореност тржишта условила је

кашњења у процесу реструктурирања и приватизације, и недовољан обим улагања, те последично није дошло до развоја нових облика туристичке понуде. Наслеђена туристичка инфраструктура створена је за потребе домаћег туристичког тржишта, а нарочито социјалног, омладинског и дечијег туризма. Као резултат, може се приметити знатна разлика у односу домаћих и страних посетилаца у Србији.

С обзиром да је туризам растућа грана и у доба светске економске кризе представља извор запослења и дохотка, намеће се императив искоришћења природних потенцијала Србије за унапређење постојећих и развој нових туристичких производа. Неопходно је нагласити да је то сложен процес који захтева поштовање принципа ефективног управљања, како би резултати били задовољавајући а ризици минимални.

## Литература

1. Butler, R.W. (1980). The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *The Canadian Geographer*, 24, 5-12.
2. Global Grasshopper Travel Tips and Inspirations. (2013). *Top 10 European music festivals for 2013*. преузето 16. новембра 2013, са <http://www.globalgrasshopper.com/destinations/europe/top-10-european-music-festivals-2011/>
3. Е Magazin. (2005). *Приватизација хотела у Србији, светли и мање светли примери*. преузето 20. новембра 2013, са <http://www.ekapija.com/website/sr/page/27460>
4. Милићевић, С., Јовановић, Д. и Подовац, М. (2013). *Утицај светске економске кризе на развој туризма, са посебним освртом на бањски туризам Србије*. Четврти научни скуп са међународним учешћем „Глобална економска криза и пословна економија - Изазови теорије и праксе“, Универзитет Едуконс Сремска Каменица.
5. Милићевић, С., Подовац, М. и Ранисављевић, М. (2013). *The Role and Importance of Innovation in Tourism*. 3rd International Conference „Economics and Management Based on New Technologies - ЕМоNT 2013“, Врњачка Бања.
6. Миловановић, В. и Милићевић, С. (2013). Проблематика одабира стратегије интернационализације хотелских предузећа. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 1(2), 63-75.
7. Републички завод за статистику Републике Србије. (2013). *Општине и региони у Републици Србији 2012*. преузето 20. новембра 2013, са <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PublicationView.aspx?pKey=41&pubType=1>
8. Републички завод за статистику Републике Србије. (2013). *Статистички годишњак Републике Србије 2013*. преузето 20. новембра 2013, са <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PublicationView.aspx?pKey=41&pubType=1>
9. Ромелић, Ј. (2006). Истраживање услова и фактора организације и функционисања наутичког туризма на Дунаву. *Туризам – Савремене тенденције у туризму, хотелијерству и гастрономији*, 10, 37-39.
10. Сабор трубача у Гучи. (2013). *Магазин TIME - Пет догађаја која не смеће пропустити у 2013. години*. приступљено 15. новембра 2013, са <http://gucasabor.com/2013/01/magazin-time-pet-dogadaja-koja-ne-smete-propustiti-u-2013-godini/>
11. Стратегија развоја туризма Републике Србије. (2005). преузето 16. новембра 2013, са <http://dgt.pmf.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf>

12. Туристичка организација Србије. (2013). *Бање и климатска места*. приступљено 21. новембра 2013, са <http://www.srbija.travel/destinacije/banje-i-klimatska-mesta/>.
13. Туристичка организација Србије. (2013). *Смештај*. приступљено 18. новембра 2013, са <http://www.srbija.travel/smestaj/>
14. The Festival Awards. (2007). *UK Festival Awards 2007 Winners*. преузето 16. новембра 2013, са <http://www.festivalawards.com/2007-winners/>
15. UNWTO. (2013). *World Tourism Barometer 2013, Volume 11, January 2013 – Statistical Annex*. преузето 18. новембра 2013, са [http://www.ttr.tirol.at/sites/default/files/upload/UNWTO\\_Barom13\\_01\\_Jan\\_Statistical\\_Annex\\_en.pdf](http://www.ttr.tirol.at/sites/default/files/upload/UNWTO_Barom13_01_Jan_Statistical_Annex_en.pdf)
16. Храбовски, Томић Е. (2008). *Селективни облици туризма*. Сремска Каменица: Факултет за услужни бизнис.
17. Штетић, С. (2006). М.И.С.Е. индустрија – будућност развоја туристичке дестинације. *Туризам – Савремене тенденције у туризму, хотелијерству и гастрономији*, 10, 21-24.
18. Штетић, С. (2009). *Рурални туризам*. Универзитет у Београду: Географски факултет.

Примљено: 26.11.2013. Прихваћено: 29.12.2013.