

KONKURENTNOST PREDUZEĆA U SRBIJI

Redaktori

Prof. dr Nebojša Janićijević

Prof. dr Stipe Lovreta



**CENTAR ZA IZDAVAČKU DELATNOST
EKONOMSKOG FAKULTETA U BEOGRADU**

Izdavač
Univerzitet u Beogradu
Ekonomski fakultet
Centar za izdavačku delatnost
Kamenička 6, tel. 3021-045, faks 3021-065
E-mail: cid@ekof.bg.ac.rs

Dekan Ekonomskog fakulteta
Prof. dr Branislav Boričić

Direktor CID-a
Dr Đorđe Kaličanin

Tehnička priprema
Nadežda Stamatović

Dizajn korice
MaxNova

Štampa
ČUGURA PRINT - Beograd

Godina
2013.

Recenzenti
Prof. dr Goran Petković
Prof. dr Jelena Končar
Prof. dr Ivana Simić

ISBN: 978-86-403-1340-7

© 2013.

Sva prava su zadržana. Ni jedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kojem obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pismene dozvole autora.

PREDGOVOR

Monografija „Konkurentnost preduzeća u Srbiji“ sadrži naučne radove u kojima su objavljeni rezultati najnovijih istraživanja domaćih istraživača u oblasti menadžmenta i marketinga. Monografija uključuje 23 naučna rada koje je napisalo 39 autora. Najveći broj autora su istraživači i nastavnici na ekonomskim fakultetima u Srbiji, ali ima i autora koji dolaze iz poslovne zajednice. Radovi su, pre nego su pripremljeni za ovu monografiju, prezentirani na naučnom skupu koji je, pod nazivom „Konkurentnost preduzeća u Srbiji“, održan 19.10.2013 godine u Nišu u organizaciji Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu, Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i Naučnog društva ekonomista Srbije.

Cilj monografije je da akademskoj tako i poslovnoj zajednici učini dostupnim najnovija dostignuća i rezultate istraživanja koji mogu da pomognu u razumevanju osnovnih problema, trendova i puteva unapređenja konkurentnosti srpske privrede odnosno preduzeća u Srbiji. Polazna pretpostavka svih radova u monografiji je da ekonomske performanse privrede direktno zavise od konkurentnosti preduzeća u njoj. Stoga, od izuzetne je važnosti istraživanje različitih dimenzija, faktora i uslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća u privredi Srbije. Srpska privreda je deo svetske privrede i u procesu integracije Srbije u Evropsku uniju to će još više dolaziti do izražaja. Stoga, preduzeća u Srbiji moraju da primenjuju iste menadžerske tehnike, metode, koncepte i alate kao i preduzeća sa kojima se naša preduzeća takmiče na evropskom ili svetskom tržištu. Istraživanja čiji su rezultati prezentirani u monografiji donose saznanja domaćih istraživača o trendovima u razvoju savremene prakse menadžmenta, trgovine, marketinga i sa njima povezanih oblasti kao i o mogućnosti primene tih trendova u privredi Srbije.

U monografiji su, takođe, predstavljeni ključni rezultati istraživanja na dva naučna projekta koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja: „Primenjena savremenih metoda menadžmenta i marketinga u unapređenju konkurentnosti preduzeća u Srbiji u procesu njene integracije u Evropsku uniju“ i „Uloga države u novom modelu rasta privrede Srbije“

Struktura monografije je podeljena na pet delova prema sličnosti tema koje radovi obrađuju. Značajno je to da se, pored standardnih oblasti istraživanja kao što su Menadžment, Tržište i tržišna politika i Poslovni modeli, pojavljuju i neke nove, savremene i interesantne oblasti istraživanja kao što su: Društvena odgovornost i Upravljanje znanjem. Delovi posvećeni menadžmentu i tržištu i tržišnoj politici sadrže po 6 radova dok delovi posvećeni Upravljanju znanjem i Društvenoj odgovornosti sadrže po tri rada. Deo posvećen Poslovnim modelima sadrži 5 radova.

Autori radova u monografiji se iskreno nadaju da će oni naći odjeka u poslovnoj praksi u Srbiji i da će saznanja do kojih su došli i koja su prezentirali u ovoj monografiji, pomoći menadžerima srpskih preduzeća da, podižući konkurentnost sopstvenih preduzeća, poboljšaju ukupne performanse srpske privrede.

Stanković Ljiljana

Đukić Suzana

Popović Ana

TRŽIŠNA ORIJENTACIJA PREDUZEĆA
U SRBIJI KAO DETERMINANTA NJIHOVE
INOVATIVNOSTI I KONKURENTNOSTI 147

Mitić Sanja

Ognjanov Galjina

KONKURENTSKA PREDNOST
I KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE 167

Lukić Radojko

ODRŽIVA VREDNOST U MALOPRODAJI HRANE 187

Milićević Snežana

Podovac Milena

KONKURENTNOST VRNJAČKE BANJE
NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU 207

Bubnjević Dalibor

PRODAJNA PREZENTACIJA KAO DETERMINANTA
KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA U SRBIJI 219

DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Rakita Branko

Marković Dušan

PRAKSA ANTIKORUPTIVNOG I DRUŠTVENO
ODGOVORNOG PONAŠANJA MEĐUNARODNO
PREUZETIH KOMPANIJA 243

Lončar Dragan

Milošević Siniša

KORPORATIVNI PROGRAM USKLAĐENE ANTIMONOPOLSKE
PRAKSE KAO OSNOVNA KOMPETENTNOST PREDUZEĆA 261

KONKURENTNOST VRNJAČKE BANJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

COMPETITIVENESS OF VRNJAČKA BANJA ON THE TOURISM MARKET

Snežana Milićević

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, snezana.milicevic@kg.ac.rs.

Milena Podovac

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, milena.podovac@kg.ac.rs.

***Rezime:** Turističko tržište je izuzetno kompleksno, na njemu vladaju odnosi između postojećih konkurenata, ali i novih koji će se tek pojaviti sa svojom inovativnom turističkom ponudom. Osnovu konkurentnosti jedne turističke destinacije čini njena ukupna ponuda. Zahvaljujući svojim izuzetnim prirodnim resursima, bogatstvu kulturno-istorijskog nasleđa, dugoj tradiciji u turizmu, Vrnjačka Banja je danas jedna od najpoznatijih banja u regionu. Uprkos tome, ona godinama beleži stagnaciju i pad: nedovoljana iskorišćenost kapaciteta, izražena sezonalnost, prosečan boravak gostiju iz godine u godinu opada, itd., što je direktna posledica neadekvatne turističke ponude. Ponuda turističkog proizvoda i usluga mora stalno da prati potrebe savremenog turista koga karakterišu sofisticiranost, mobilnost i dinamičnost. Promena je reč koja karakteriše turizam i podrazumeva kontinuirano i brzo prilagođavanje turističke privrede tim promenama.*

U radu ćemo analizirati trenutnu poziciju Vrnjačke Banje na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu. Upoređićemo njenu turističku ponudu sa ponudom poznatih banja u regionu. Osnovni cilj ovog istraživanja je da se u teorijskom i metodološkom smislu ukaže na neophodnost promena u turizmu Vrnjačke Banje i usmeravanju ka novom razvojnom konceptu u skladu sa savremenim trendovima na turističkom tržištu, a koje se odnose na moderne banjske centre. Opstanak na turističkom tržištu podrazumeva stvaranje konkurentne prednosti putem prilagođavanja i adekvatnog upravljanja promenama.

***Ključne reči:** Konkurentnost, turistička ponuda, turističko tržište, banjski turizam, Vrnjačka Banja.*

***Abstract:** The tourism market is extremely complex, and it is dominated by relationships between existing competitors, as well as new ones that will emerge with its innovative tourist offer. The basis of competitiveness of tourist destination is its total supply. Due to its exceptional natural resources, rich cultural and historical heritage, long tradition in tourism, Vrnjačka Banja is nowadays one of the most popular spas in the region. No-*

netheless, it is stagnating for years and declines: lack of capacity utilization, expressed seasonality, the average stay from year to year declines, and etc. which is a direct result of inadequate tourist supply. Offer of tourist products and services must constantly follow the needs of modern tourists, characterized by sophistication, mobility and dynamism. Change is a word that characterizes tourism and involves continuous and rapid customization of tourism industry to these changes.

In this paper, we will analyze current position of the Vrnjačka Banja on domestic and international tourism market. We will compare its tourist offer with the offer of renowned spas in the region. The main objective of this research is to indicate the necessity of changes in tourism of Vrnjačka Banja, in the theoretical and methodological terms, and directing to new development concept in accordance with modern trends on the tourism market, which are related to the modern spas. The survival on tourism market means creating a competitive advantage by adapting and proper change management.

Key words: *competitiveness, tourist supply, tourism market, spa tourism, Vrnjačka Banja.*

UVOD

Turizam je danas jedna od najjačih „industrija“ sveta, za mnoge zemlje značajan izvozni proizvod i generator zapošljavanja. Svet je postao „globalno selo“ u kome je većina turističkih destinacija postala dostupna. Prema podacima Svetske turističke organizacije u 2012. godini zabeleženo je 1.035 miliona turista, dok je ukupna turistička potrošnja iznosila 837 milijardi evra (UNWTO World Tourism Barometar 2013). Ovakav razvoj međunarodnog turizma uticao je da se uloga turizma u ukupnom ekonomskom razvoju većine zemalja širom sveta stalno povećava.

Povezanost zdravlja i turizma oduvek postoji. Zdravlje je jedan od najstarijih, trajnih i najjačih motiva turističkog kretanja, tako da turizam u svim svojim oblicima uvek vrši i zdravstvenu funkciju (Alfieri, 1994, s. 209). Trend razvoja turizma u delu koji se odnosi na zdravlje ljudi kreće se u Evropi od klasičnog banjskog turizma prema savremenom pojmu zdravstvenog turizma, koji pored medicinske komponente (preventive, kurative, rehabilitacije), uključuje i druge komponente (wellness, sport, rekreacija, zabava, zdrava ishrana i sl.) koje mogu privući ne samo bolesnog čoveka kome država kroz sistem zdravstvenog osiguranja plaća lečenje/rehabilitaciju i boravak, nego i zdravog, koji je svestan da je neophodno da za sopstveno zdravlje i kondiciju sam finansira svoj odmor u banjskim centrima (Hrabovski Tomić, 2006, s. 9). Kvalitet banjskog ambijenta i dobro osmišljen integralni zdravstveno-turistički proizvod, predstavljaju najznačajniji motiv turističke posete većine banjskih centara. U jednom dobro organizovanom i razvijenom banjskom centru pored zdravstvenih programa, drugi turistički sadržaji, kao što su sportsko-rekreativne aktivnosti, spa&wellness pro-

grami, razne zabavne i kulturne manifestacije trebalo bi da se uzajamno dopunjavaju kako bi predstavljali jedinstven zdravstveno-turistički proizvod, ali i konkurentsku prednost određenog banjškog centra.

Pod konkurentnošću turističke destinacije može se smatrati njena sposobnost da poveća turističku potrošnju, da privlači značajno više turista, obezbeđujući im iskustva koja ih zadovoljavaju i koja se pamte i da istovremeno to čini na profitabilan način uz poboljšavanje blagostanja stanovnika destinacije i čuvanje prirodnog blaga destinacije za buduće generacije (Ritchie i Crouch, 2003, s. 2). Razmatranje pitanja konkurentnosti turističke destinacije počiva na stavu da je iskustvo, odnosno doživljaj koji turista stiže u turističkoj destinaciji fundamentalan proizvod u turizmu (Popesku, 2011, s. 63).

1. ANALIZA RESURSA VRNJAČKE BANJE

Na inicijativu Pavla Mutavdžića, načelnika kruševačkog okruga, 14. jula 1868. godine, u Vrnjačkoj Banji je osnovano "Osnovatelno - fundatorsko društvo lekovite kiselo-vruće vode u Vrnjcima" što predstavlja organizovani početak razvoja Vrnjaca kao banje (Ruđinčanin i Topalović, 2008, s. 15). Tom istorijskom činjenicom ozvaničen je početak razvoja turizma u Srbiji. Reč je o periodu u kojem su stvoreni turistički prostorni ambijenti, navike pa i turistička kultura, ali ne i dovoljna svest o turizmu kao izvanrednoj razvojnoj mogućnosti (Program razvoja opštine Vrnjačka Banja 2005-2015). Prva zvanična banjska sezona otvorena je 1869. godine, kada je Vrnjačku Banju posetilo 538 posetilaca, koji su ostvarili 16.140 noćenja (Odeljenje za zaštitu životne sredine i društveno ekonomski razvoj, Opština Vrnjačka Banja).

Vrnjačka Banja danas predstavlja najveće banjsko lečilište u Srbiji, i jedno od najpoznatijih u regionu. Pozicionirana je u dolini Zapadne Morave, na prosečnoj nadmorskoj visini od 230 m, sa tri strane zaklonjena planinom Goč, dok sa severa vencem Gledićkih planina (Brčeski, Čikara i Maksimović 2010, s. 19). Čitavo područje je bogato prirodnim resursima. Brojni izvori i izdani, velika gustina rečne mreže i bogatstvo vodom, predstavljaju najvažniju karakteristiku ovog područja. Termo-mineralni izvori predstavljaju okosnicu banjskog turizma. Raspolaze sa sedam mineralnih izvora, od kojih se četiri koriste za balneološku terapiju: Topla voda, Snežnik, Slatina i Jezero (Borović Dimić, 2005, s. 15). Topla voda je najstariji i najpoznatiji izvor mineralne vode, koja je sudeći po arheološkim nalazima, bila poznata još u praistoriji, a potom korišćena i u rimskom periodu od I do IV veka naše ere za oporavak i lečenje rimskih legionara (<http://www.vrnjackabanja.co.rs>).

Vrnjački parkovi, koje su pre više od jednog veka utemeljili poznati baštovani toga doba, jedinstveni su u Srbiji. Svojim kompozicionim vrednostima, bogatstvom vrsta, pojedinim primercima stare i kapitalne dendoflore, centralni banjski park predstavlja značajan primer vrtne umetnosti u Srbiji. Prostire se na 27 ha, u kojima je zabeleženo 165 drvenastih i retkih egzotičnih vrsta biljaka. Najstarija stabla starosti su od 110 do 120 godina (Brčeski, Čikara i Maksimović 2010, s. 22-23). U banjskom parku se nalaze brojne atrakтивности: bogate cvetne rundele, "cvetni tepisi", turistički sadržaji kao što su muzički paviljon, zgrada termomineralnog kupatila, bivete nad mineralnim izvorima, "Japanski vrt", skulpture poznatih vajara, itd.

Banja je bogata kulturno-istorijskim nasleđem. Najbrojniji arheološki nalazi datiraju iz Rimskog perioda. Najreprezentativniji primerak je Rimski izvor Fons Romanus, na koji se slučajno naišlo 1924. godine, prilikom kaptaže izvora tople mineralne vode. Tada je na dubini od 2,40 m otkrivena vertikalna, pravilno isklesana stena iz čijeg je otvora isticala topla mineralna voda. Kod toplog izvora u steni pronađeno je oko 200 komada rimskog novca, koji pripadaju periodu od Avgusta do Valentinijana (<http://www.vrnjackabanja.co.rs>). Poznata kao prvo-razredno banjsko lečilište, Vrnjačka Banja je tokom svoje istorije privlačila aristokratske porodice da je posećuju i da u njoj kupuju zemlju i grade vile i pansione. Tako su brojni lekari, koji su se školovali u inostranstvu, donosili u Banju deo ukusa i običaja sa strane. Zato ona danas raspolaže jedinstvenim fondom graditeljskog nasleđa sa bogatstvom arhitektonskih formi, tipoloških karakteristika i po svojoj heterogenosti i specifičnosti zauzima istaknuto mesto u kulturno-istorijskom i arhitektonskom nasleđu Srbije. U Banji se mogu naći razni stilovi arhitektura: tipična banjska, austrijska, vizantijsko-balkanska, pseudo-klasicistička, alpska, gotska, itd (Borović Dimić, 2005, s. 161-169). Međutim, mnogi objekti su zapušteni, a loša ekonomska situacija vlasnika onemogućava njihovo obnavljanje. Zaštita kulturnih dobara, identiteta naselja i graditeljskog nasleđa treba da ima za cilj očuvanje duha mesta i odbranu identiteta banje sa dugom i sjajnom prošlošću. Naročito briga da se stvorena baština Vrnjačke Banje sačuva od zaborava, potcenjivanja, pa i uništenja i prenese u nasleđe budućim generacijama, istovremeno ima još jedan cilj – da ukaže i pomogne Banji kako da vrati i zadrži svoj nekadašnji položaj, ugled i važnost u sistemu banja Evrope (Hrabovski Tomić i Milićević, 2012, s. 768).

Posebnu atraktivnost Vrnjačke Banje predstavljaju smeštajni kapaciteti i to ne samo u kvantitativnoj odrednici, već i u njihovoj raznovrsnosti po vrstama objekata: hoteli, stacionari, pansioni, odmarališta, apartmanska naselja, vile, konačišta i privatni smeštaj, koji raspolažu sa preko 15.000 ležaja (<http://www.vrnjackabanja.co.rs>). Ključni problemi kada su smeštajni kapaciteti u pitanju su stari, ruinirani hoteli koji godinama nisu renovirani, ali i veliki broj novih apart-

mana, koji zbog preterane gradnje, narušavaju prirodni banjski ambijent. Prostorno i urbanističko planiranje predstavlja jedan od bitnih vidova zaštite graditeljskog nasleđa i očuvanja ambijentalne celine.

Vrnjačka Banja raspolaže raznovrsnom sportsko-rekreativnom i kulturno-zabavnom ponudom. Još 1900. godine banjski lekar Đoka P. Jovanović piše: “U Banji niko ne sme da kaže da mu je dugo vreme. Treba bolesnicima stvoriti razna uživanja. Treba im rasturiti brige i stvoriti razne zabave, svirke, igre, pesme, malo lutrije, pucanje, itd., sve to blagotvorno utiče na dušu i na celu ishranu tela...” (Vojinović, 2002, s. 88). Trenutne mogućnosti Vrnjačke Banje nude uobičajene metode za opuštanje tela i duha: šetnja parkovima, vožnja bicikli, wellness programi, kupanje u bazenima, korišćenje sportskih i zabavnih sadržaja, itd. Atraktivne činioce vrnjačkog turizma čini kulturno-zabavna ponuda, od kojih posebno izdvajamo Međunarodni Vrnjački karneval, Festival filmskog scenarija, Vrnjačke kulturne svečanosti i druge manifestacije, koje se najčešće održavaju tokom letnje turističke sezone. Iako na prvi pogled raznovrsna, ova ponuda je dosta skromnija u odnosu na ponudu poznatih banja u regionu. Potrebno je razviti programe i sadržaje koji će nuditi više od mirnih šetnji, vožnje bicikli ili kupanja u bazenima. Destinacija ima kvalitetne resurse, ali je potrebno dopuniti ih atraktivnim sadržajima i ponudom u skladu sa potrebama savremenog turista koga karakteriše sofisticiranost, mobilnost i dinamičnost.

Nosilac zdravstvenog turizma je Specijalna Bolnica “Mercur” koja predstavlja najsavremeniju medicinsku službu za prevenciju, dijagnostiku, lečenje i rehabilitaciju bolesti organa za varenje i šećerne bolesti. “Mercur” veliki akcenat stavlja i na preventivne programe, kroz ponudu: Wellness centra “Fons Romanus”, Aqua centra “Water fall” i Peloidnog-blatnog kupatila “Limus Romanus” (<http://www.vrnjcispa.rs/>).

2. TURISTIČKA PONUDA POZNATIH BANJA U REGIONU

Evropske banje su uspešno integrisale svoje tradicionalne vrednosti sa zahtevima savremene turističke klijentele. Banjski posetioци nisu vezani samo za banjsko lečenje, već i za relaksacione, sportsko-rekreativne i kulturno-zabavne sadržaje. Banje koje su prihvatile takvu tendenciju i proširila sopstvenu ponudu mnogobrojnim dodatnim uslugama, progresivno su napredovala na turističkom tržištu. Ovakva praksa je karakteristična za većinu evropskih banja.

U nastavku ćemo dati kratku analizu turističke ponude poznatih banja u regionu, sa osnovnim ciljem da se ustanove njihove uporedive i konkurentne vrednosti u odnosu na Vrnjačku Banju.

Terme Čatež su najveće prirodno lečilište u Sloveniji sa najraznovrsnijom ponudom u ovom delu Evrope (240 različitih proizvoda za održavanje zdravlja, opuštanje, poslovne susrete i sportske užitke). Svojim gostima nudi mogućnost smeštaja u: hotelima (1550 kreveta), komfornim apartmanima (450 objekata) i auto-kampu (450 jedinica), koji je poslednje četiri godine proglašavan najboljim kampom u Sloveniji. U ponudi je i smeštaj u „Gusarskom zalivu“, u 20-ak plutajućih kućica na jezeru. Zatim je tu i „Indijansko selo“ sa 25 šatora, koje privlači goste iz svih krajeva Evrope na avanturistički odmor u zagrljaju prirode. Osnov razvoja i ponude Terma Čatež predstavlja termalna voda i vodeni programi, čime su postali idealna turistička destinacija za odmor 365 dana u godini. U svojoj ponudi imaju zabavne sadržaje za čitave porodice: letnju termalnu rivijeru (10.000 m²) i zimsku termalnu rivijeru (2.300 m²) sa vodenim atrakcijama, kao što je „termalna formula“, gusarsko ostrvo, „drvo doživljaja“, piratski brodovi, bazen sa talasima, simulator surfovanja, itd. Od juna 2013. godine još jedan od atraktivnih turističkih proizvoda jeste letnja eksplozija zabave u luna parku „Termopolis“ sa prvoklasnim avanturama za sve generacije: autodrom "Skyflyer", Zombie, Temple of adventure", "Obiteljski rollercoaster Grisuu", "Twister", "Rodeo", itd. Nikako ne treba zaboraviti bogatu spa&wellnes ponudu: sauna park (1.500 m²), centre zdravlja i lepote, Rimsko-Irske kupke, Thai-centar, itd. (<http://www.terme-catez.si>).

Karlove Vari, najveća i najpoznatija banja u Češkoj, nosi epitet moderne, kosmopolitske banje. Poznata je po nemačkom imenu Karlsbad, koje je dobila po rimskom caru Karlu IV koji je slučajno otkrio 1358. godine, kada se nalazio u lovu. Prestižni imidž najpoznatije evropske banje, dobila je u 18. veku, kada su aristokrate dolazile da se leče i opuštaju. Danas Karlove Vari predstavljaju jedno od najpopularnijih mesta na svetu, omiljeno među poznatima, bogatima i slavnima. Predstavlja jedno od najpopularnijih mesta na svetu, omiljeno među poznatima, bogatima i slavnima. Banja ima prelepe parkove, šume, reke, japansku baštu, ali i 12 mineralnih izvora temperatura od 30 do 72°C. Visina vodoskoka izvora je oko 12 m, a najjači je izvor Vridlo koji dolazi sa dubine od 3000 m i dostiže temperaturu od 72°C. Pored izuzetnih prirodnih i antropogenih resursa, raznovrsne spa&wellness ponude, medicinskih tretmana, nudi i izuzetno bogate sportsko-rekreativne sadržaje, od kojih posebno izdvajamo: golf teren sa 18 rupa, 16 tenis terena, hipodrom i konjičke sportove, hokej i klizanje na ledu, skvoš, luk i strela, boćanje, skijanje i trčanje na skijama, streljana, lov, ribolov, biciklizam, biatlon, itd. Veliki akcenat stavlja se i na celogodišnje kulturno-zabavne manifestacije, pa pored spomenutog filmskog festivala, u banjskoj ponudi je i jazz festival, karneval „Karlsbad“, festival hrane, koncerti ozbiljne muzike u kolonadama i crkvama, balovi u plesnim dvoranama, kao i veliki spektakl povodom otvaranja banjske sezone svakog proleća. Banja je takođe turistička atrak-

cija i zbog činjenice da su domaćini najvažnijeg međunarodnog filmskog festivala u srednjoj i istočnoj Evropi. (<http://www.karlovy-vary.cz/>).

Banja Hajdusoboslo (Hajdúszoboszló) je jedan od najpoznatijih banjskih centara Mađarske i trenutno najveći banjski kompleks u Evropi, sa čak 57 bazena, kapaciteta 26.000 posetilaca dnevno (Hungary in Figures 2010, s. 43-44). Kompleks otvorenih bazena se prostire na 30 ha i nudi raznovrsne atrakcije: "Obala Mediterana" na 6.200 m² vodenih površina, sa džinovskim bazenom, piratskim ostrvom i svetionikom na peščanoj plaži sa palmama, 12 tobogana koji polaze sa 12 m visokog tornja (4 džinovske staze, 2 vrste kamikaza, džinovskih spirala, "crna rupa", "luda reka", od kojih se poslednje dve staze koriste sa dodatnim pojaskom za spašavanje, zatim "Nijagara", "velika rupa" i "tvister"). Tu je "spora reka" sa 3 bazena za odrasle i decu, zatim dečiji primorski svet sa životinjima u bazenima, toboganima i igralištima. Banja nudi tematske bazene, koji svojim izgledom očaravaju posetioce: Ledena pećina, bioskop bazen, tropski bazen, "Gang", Rimski bazen, morski bazen, pećina bazen, "Páva" termalni bazen. Pored vodenih atrakcija, raznovrsne manifestacije takođe privlače brojne posetioce: bal povodom početka banjske sezone, prolećni umetnički dani, "Proslava Duhovne sedmice", konjske trke u avgustu, banjski karneval, banjski muzički festival, zatim razna gastronomska dešavanja, među kojima festival roštilja, festival piva, festival vina, festival ovčeg mesa, festival bio hrane, itd (<http://hungaen.mconet.biz/>).

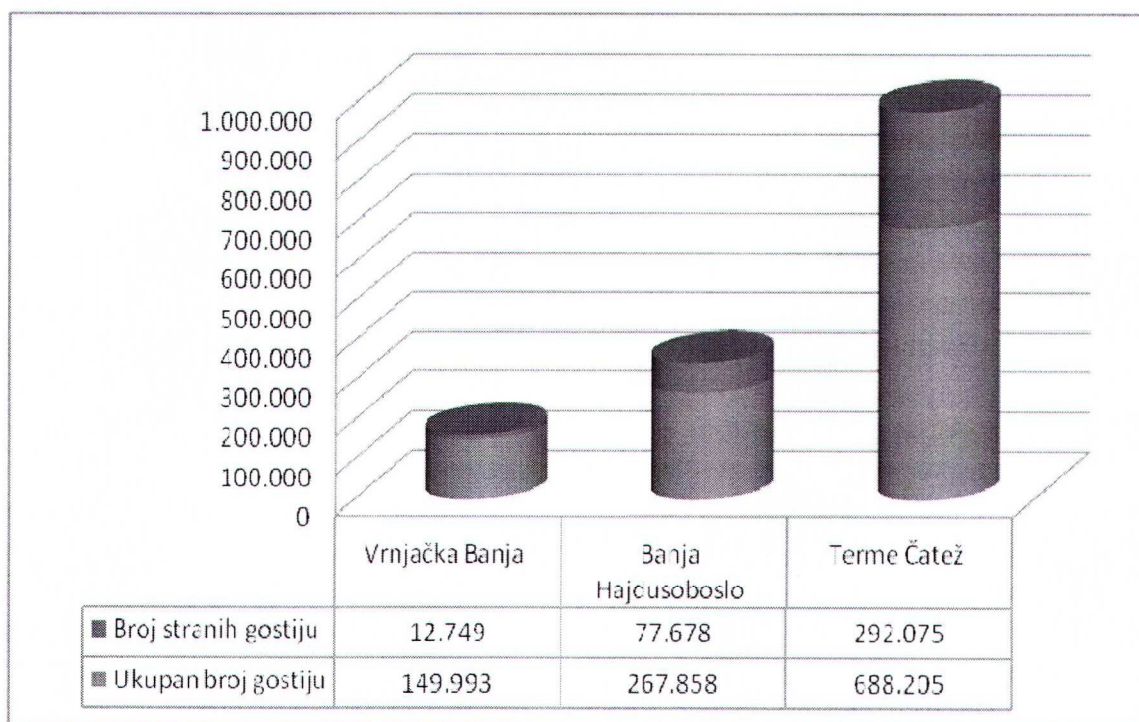
Sve tri banje svoju konkurentnost na turističkom tržištu baziraju na širenju paleta zdravstveno-turističkih proizvoda i obezbeđivanju celovitog lanca vrednosti destinacije, da bi poslovale tokom čitave godine. Ove banje funkcionišu kao integrisani sistem proizvoda i usluga. Sve tri banje kombinuju zdravstvenu, sportsko-rekreativnu i kulturno-zabavnu ponudu i podstiču celokupnu ponudu destinacije. Ponuda svih destinacija se temelji na upotrebi termo-mineralnih voda. Ova kratka analiza pokazuje primere najboljih praksi, tj. uzore, koje Vrnjačka Banja treba respektovati i na koje bi se trebalo ugledati.

3. OSTVARENI REZULTATI VRNJAČKE BANJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Najčešće se konkurentnost i uspešnost turističke privrede meri kvantitativnim pokazateljima, kao što su broj ostvarenih noćenja, broj domaćih i stranih posetilaca, kao i prosečno zadržavanje gostiju. Iako Vrnjačka Banja ima široku lepezu kvalitetnih resursa, ona dosta zaostaje u odnosu na ponudu poznatih banja u regionu. Zbog toga Vrnjačka Banja nije konkurentna na međunarodnom turističkom tržištu, što pokazuje i ukupan broj stranih gostiju. Od ukupno 147.611 gostiju, koji su je 2010. posetili, 134.862 čine domaći, a svega 12.749 strani pose-

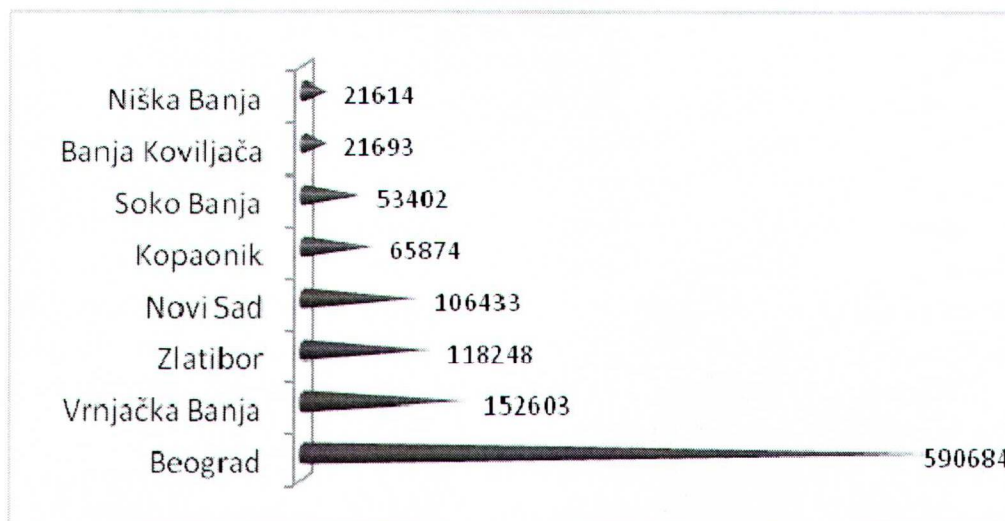
tioci (Republički zavod za statistiku Republike Srbije 2011, s. 341). Poređenja radi, Terme Čatež su u 2010. godini ostvarile posetu od 688.205 gostiju (ukupno 2.772.072 noćenja), od čega 396.130 domaćih i 292.075 stranih gostiju (Terme Čatež, Letno Poročilo 2010, s. 27), dok je banja Hajdusoboslo u 2010. godini zabeležila 267.858 turista, koji su ostvarili 1.001.013 noćenja (od čega 33% čine noćenja stranih gostiju) (Hungary in Figures 2010, s. 60). Zahvaljujući raznovrsnoj turističkoj ponudi ove banje beleže izuzetnu turističku posetu u odnosu na Vrnjačku Banju (Grafikon 1).

Grafikon 1. Učešće stranih gostiju u posetilačkom prometu Vrnjačke Banje, Banje Hajdusoboslo i Termama Čatež 2010. godine



Iako Vrnjačka Banja nije konkurentna na međunarodnom turističkom tržištu, ona se godinama nalazi u samom vrhu srpskog turizma. Po broju posetilaca, ona zauzima drugo mesto, odmah iza Beograda i ubedljivo je najposećenija od svih banjskih i turističkih mesta u Srbiji (Grafikon 2).

Grafikon 2. Najposećenije turističke destinacije Srbije 2011. godine



Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije

Najposećeniji meseci su letnji meseci, zatim maj i oktobar, zbog velikog broja kongresnih dešavanja. Period Novogodišnjih i Božićnih praznika tradicionalno beleži dobru posetu, dok su svi ostali meseci u godini izuzetno slabo posećeni, što ukazuje na izraženu sezonalnost. Osim toga, prosečno zadržavanje banjskih gostiju iz godine u godinu opada. Osamdesetih godina prošlog veka, prosečan boravak u Vrnjačkoj Banji je bio oko 9 dana, devedesetih godina oko 7 dana, na početku XXI veka oko 5 dana, da bi se poslednjih godina sveo na manje od 4 dana (Odeljenje za zaštitu životne sredine i društveno ekonomski razvoj, Opština Vrnjačka Banja).

Tabela 1. Prosečno zadržavanje gostiju u Vrnjačkoj Banji

Godina	Broj dana
1980	9
1990	6,9
2000	5,3
2009	4,1
2010	3,8
2011	3,9

Izvor: Odeljenje za zaštitu životne sredine i društveno ekonomski razvoj, Opština Vrnjačka Banja

Uzroke za izraženu sezonalnost i znatno kraći boravak treba potražiti u nekonkurentnoj ponudi, nedovoljno zabavnih, sportsko-rekreativnih i spa&wellnes sadržaja neophodnih za duži odmor, nedovoljno manifestacija, naročito u van sezoni, itd.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zahvaljujući svojim lekovitim termo-mineralnim vodama, prirodnim lepotama, kulturno-istorijskom nasleđu i dugoj tradiciji u banjskom turizmu, Vrnjačka Banja danas dominira među ostalim turističkim mestima u Srbiji. Njeni primarni posetioци su domaći gosti. Međutim, ne treba zaboraviti da međunarodni turizam ima izuzetno veliki značaj za turističke destinacije, zbog svog uticaja na platni bilans i multiplikovanih efekata na privredu koji su rezultat potrošnje stranih turista. Zbog toga je posebno značajno za sve turističke destinacije, a samim tim i banjske centre, da kontinuirano prate kretanja ne samo na domaćem, već i na međunarodnom turističkom tržištu kako bi uspostavile i održale konkurentnost svoje turističke privrede.

Svojom turističkom ponudom Vrnjačka Banja dosta zaostaje za ostalim razvijenim banjama u regionu, i zato nije konkurentna na međunarodnom turističkom tržištu. Strani gosti čine oko 10% od ukupnog broja posetilaca. Izuzetno mali procenat stranih gostiju, izražena sezonalnost, nedovoljna iskorišćenost kapaciteta, iz koje proizilazi nizak nivo ekonomske efikasnosti i profitabilnosti turističkog proizvoda, ukazuju da je turizmu Vrnjačke Banje neophodan nov razvojni koncept u skladu sa savremenim trendovima na turističkom tržištu. Da bi jedna banja mogla da bude konkurentna i da dostigne veću potražnju od one koja je motivisana dosadašnjom potrebom za banjskim lečenjem, ona mora da pre-raste u modernu banjsku destinaciju. Dakle neophodno kreirati atraktivan zdravstveno-turistički proizvod, koji će biti konkurentan na međunarodnom turističkom tržištu. Ponuda Vrnjačke Banje mora da se bazira na turističkim proizvodima koji su zasnovani na prirodno lekovitim resursima, u kombinaciji sa sportsko rekreativnim i spa&wellness sadržajima, odnosno formiranju integralnog zdravstveno-turističkog proizvoda (Milićević, Milovanović, 2012).

U tom smislu potrebna je izgradnja neophodne infrastrukture, izgradnja velikih bazenskih površina, raznovrsna spa&wellness ponuda, bogat sportsko-rekreativni program, mnoštvo kvalitetnih kulturno-zabavnih manifestacija tokom čitave godine koje će upotpuniti boravak posetilaca, kao i stalna komunikacija između turističkih subjekata, radi oblikovanja robne marke destinacije. Jedan od osnovnih prioriteta treba da bude i modernizacija smeštajnih kapaciteta i promena njihove strukture. Struktura receptivnih kapaciteta, iako raznovrsna, nije obezbedila dovoljno investicija u cilju neophodne modernizacije (održavanje, prenamena, renoviranje, dodatno opremanje). Porast broja i vrste smeštajnih kapaciteta i dalje će biti bitna odrednica za diferencijaciju na tržištu, ali uz znatno veću ponudu različitih pratećih usluga i sadržaja koje moderni banjski objekti treba da ponude. Za sada, velika zastupljenost starih hotela u ukupnoj ponudi smeštajnih kapaciteta, ne obezbeđuju konkurentnost Vrnjačke Banje u privlačenju stranih turista.

Koncept strogo specijalizovanih banjskih lečilišta je najvećim delom prevaziđen. Dolazak u banje radi poboljšanja ukupnog zdravlja, sve više potiskuje tradicionalne, duge zdravstvene tretmane. Bitno obeležje savremenog razvoja banjskog turizma u Evropi odnosi se dakle na integrisanje tradicionalnog banjskog turizma sa drugim oblicima turizma (wellness, raznovrsni sportsko-rekreativni i kulturno-zabavni sadržaji, kongresni turizam, itd.). Upravo u tom pravcu svoju ponudu treba da razvija i Vrnjačka Banja.

LITERATURA

- [1] Alfier, D. (1994). *Turizam: izbor radova*. Zagreb: Institut za turizam.
- [2] Borović Dimić, J. (2005). *Tragovi trajanja, kulturno istorijsko nasleđe Vrnjačke Banje* Ministarstvo Kulture Republike Srbije. Beograd-Kraljevo: Zavod za zaštitu spomenika kulture Kraljevo, Društvo konzervatora Srbije.
- [3] Brčeski, I., Čikara, D. & Maksimović, A. (2010). *Lokalni Akcioni Ekološki Plan Vrnjačka Banja. Opština Vrnjačka Banja*. Vrnjačka Banja-Beograd: Opština Vrnjačka Banja, Regionalni centar za životnu sredinu za centralnu i istočnu Evropu (REC).
- [4] Hrabovski Tomić, E. (2006). *Destinacije zdravstvenog turizma (Sa osvrtom na banje Vojvodine)*. Prometej: Novi Sad.
- [5] Hrabovski Tomić, E. & Milićević, S. (2012). Razvoj turizma Vrnjačke Banje na principima održivog razvoja. *Teme*, br. 2, str. 755-771.
- [6] Hungarian Central Statistical Office. *Hungary in figures 2010*. http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/hif/hungary_in_figures_2010.pdf.
- [7] Hungarospa Hajdúszoboszló. <http://hungaen.mconet.biz/>. preuzeto 03.07.2013.
- [8] Karlovy Vary. <http://www.karlovy-vary.cz/>. preuzeto 21.06.2013.
- [9] Milićević, S. & Milovanović, V. (2012). Vrnjačka Banja - od tradicionalnog banjskog lečilišta do savremene destinacije zdravstvenog turizma. *Zbornik radova sa konferencije u Trebinju „Turizam: izazovi i mogućnosti – turistička privreda i povezane teme“*. Beograd: Ekonomski institut.
- [10] Odeljenje za zaštitu životne sredine i društveno ekonomski razvoj. Opština Vrnjačka Banja.
- [11] Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [12] *Program razvoja opštine Vrnjačka Banja 2005-2015*. Beograd: Republički Zavod za razvoj.
- [13] Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, Oxon: CABI Publishing.

- [14] Ruđinčanin, B. & Topalović, O. (2008). *Vrnjačka Banja na početku 21.veka*. Vrnjačka Banja: biblioteka Dr Dušan Radić.
- [15] Specijalna Bolnica Merkur Vrnjačka Banja. <http://www.vrnjicispa.rs/> preuzeto 03.07.2013.
- [16] *Statistički godišnjak Republike Srbije 2012*. Beograd: Republički zavod za statistiku Republike Srbije.
- [17] *Statistički godišnjak Republike Srbije 2011*. Beograd: Republički zavod za statistiku Republike Srbije.
- [18] Terme Čatež. <http://www.terme-catez.si>. preuzeto 18.06.2013.
- [19] Terme Čatež Letno Porocilo 2012. <http://www.terme-catez.si/media/letno.porocilo.druzbe.terme.catez.in.skupine.terme.catez.za.letno.2012.pdf>. preuzeto 05.07.2013.
- [20] Turistička Organizacija Vrnjačka Banja. *Istorija*. <http://www.vrnjackabanja.co.rs/srpski/sadrzaj/istorijaglmeni/istorijaglmeni1> preuzeto 28.06.2013.
- [21] Turistička Organizacija Vrnjačka Banja. *Mineralni izvori*. <http://www.vrnjackabanja.co.rs/srpski/sadrzaj/zdravljeglmeni/mineralniizvoriglmeni>. preuzeto 30.06.2013.
- [22] Turistička Organizacija Vrnjačka Banja. *Rimski izvor*. <http://www.vrnjackabanja.co.rs/srpski/sadrzaj/istorijaglmeni/rimskiizvoriglmeni>.
- [23] Turistička Organizacija Vrnjačka Banja. *Smeštaj*. <http://www.vrnjackabanja.co.rs/srpski/smestaj>. preuzeto 25.06.2013.
- [24] UNWTO World Tourism Barometar 2013. http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom13_02_apr_excerpt_0.pdf. preuzeto 28.06.2013.
- [25] Vojinović, S. (2002). *Banje i klimatska mesta Srbije*. Beograd-Mladenovac: Geo.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.21:339.137(497.11)(082)

005(082)

005.94(082)

658(497.11)(082)

339.13(082)

KONKURENTNOST preduzeća u Srbiji /
redaktori Nebojša Janićijević, Stipe Lovreta.
- Beograd : Centar za izdavačku delatnost
Ekonomskog fakulteta, 2013 (Beograd : Čugura
print). - IV, 468 str. : graf. prikazi,
tabele ; 24 cm

Tiraž 100. - Bibliografija uz svaki rad.

ISBN 978-86-403-1340-7

1. Јанићијевић, Небојша [уредник]

а) Предузећа - Конкуренција - Србија -
Зборници б) Предузећа - Пословање - Србија
- Зборници с) Знање - Менаџмент -
Зборници д) Менаџмент - Зборници е)

Тржиште - Зборници

COBISS.SR-ID 203614220