

Univerzitet u Beogradu

Ekonomski fakultet

**Igor Kovačević**

**UTICAJ KONGRESNOG TURIZMA  
NA RAZVOJ DESTINACIJE**

Doktorska disertacija

Beograd, 2017. godina

Mentor:

Dr Bojan Zečević, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Članovi komisije:

Dr Siniša Zarić, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Dr Goran Petković, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Dr Vladimir Vasić, docent, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Dr Jovo Ateljević, redovni profesor, Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet

Datum odbrane:

# Uticao kongresnog turizma na razvoj destinacije

## Rezime

Kongresni turizam je važan činilac performansi koje se ostvaruju na nivou destinacije, pogotovo imajući u vidu da se poslednjih nekoliko godina beleži trend povećavanja broja međunarodnih događaja. Aktivnim nastupom na međunarodnom kongresnom tržištu, etablirane i nove destinacije nastoje da privuku što veći broj kongresa, jer se time doprinosi ukupnim performansama destinacije, ali i promociji lokalne ekspertize u oblasti iz koje se kongres organizuje. Da bi bile uspešne u tome, destinacije, nezavisno od nivoa razvoja, moraju da razumeju kompleksnost tržišta kongresnog turizma, kao i da implementiraju odgovarajuće tehnike menadžmenta destinacije.

U disertaciji se analizira kongresno tržište i specifičnosti menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu i istražuje uticaj kongresnog turizma na destinaciju. Istraživanje se odnosi na sistematizaciju aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa i definisanje značaja aktivnosti kongresnog biroa za organizatore događaja. Disertacija ima za cilj utvrđivanje povezanosti između kongresnih performansi destinacije sa jedne strane i turističkih performansi, hotelskih performansi i ekonomskim rastom i razvojem destinacije, sa druge strane.

U istraživanju se polazi od toga da je uspeh kongresne destinacije uslovljen destinacijskim menadžmentom. Pregled literature pokazuje da se menadžmentu destinacije pristupa sa strateškog aspekta, dominantno u sferi odmorišnog turizma, dok je pitanje menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu predmet analize manjeg broja autora. Uvažavajući specifičnosti kongresnog turizma i analizirajući okvir menadžmenta destinacije, u disertaciji se predlaže sistematizacija aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa koja se dalje detaljno analizira.

Disertacija u obzir uzima i činjenicu da je kongresni turizam postavljen kao „quick win“ strateški proizvod za turizam Srbije. U disertaciji se istražuje činjenica da u prethodnim godinama kongresni turizam u Srbiji beleži značajne promene, zbog čega se posebno analiziraju kongresne performanse Srbije i razvoj kongresnih kapaciteta.

Predmetom naučno-istraživačkog rada i ostvarenjem ciljeva, disertacija doprinosi izučavanju kongresnog turizma i destinacijskih menadžment organizacija u Srbiji i regionu i to kroz analizu modela i alata baziranih na praktičnim poslovnim vještinama primenljivih na međunarodnom tržištu.

Ključne reči: kongresni turizam, menadžment destinacije, marketing destinacije, kongresni biro, kongresne performanse

Naučna oblast: Ekonomske nauke

Uža naučna oblast: Poslovno upravljanje

UDK: 338.48-6:65(043.3)

338.48-44(043.3)

# **Influence of the meetings industry on destination development**

## **Abstract**

Meetings industry (congress tourism) is the inevitable component of performances achieved on the destination level, especially having in mind that in last several years the trend of increase of the number of international meetings has been recorded. By being active on international meetings market, established and new destination are trying to attract larger number of events, since it is influencing the total destination performances, as well as promotion of local expertise from the specific field in which event is being organised. In order to be successful in this, destination, no matter the development level, need to understand the meetings market complexity, and to implement appropriate techniques of destination management.

Dissertation analyses meetings markets and specifics of destination management in the congress tourism (meetings industry) and researches the influence of congress tourism on destination. Dissertation is focused on systematisation of destination management activities from the perspectives of convention bureaus and on defining importance of convention bureau activities for event planners. Dissertation aims at defining relations among destination congress performances on one side, and tourism performances, hotel performances and economic growth and development, on the other side.

Research starts from the facts that success of congress destination is being influenced by destination management. Literature review shows that destination management is being research from strategic perspective, foremost in the field of leisure travel, while aspect of destination management in congress tourism is being researched by smaller number of authors. Respecting specifics of congress tourism and by analysing destination management framework, dissertation suggests systematisation of convention bureau destination management activities that is further detailed analysed.

Dissertation takes into account the fact that congress tourism is seen as “quick win” strategic product for Serbian tourism. In dissertation the fact, that in last period congress tourism in Serbia reached strong changes, is researched, and special analyse of congress performances in Serbia and congress infrastructure is also included.

With the defined subject of scientific research and by accomplishing defined aim, dissertation supports further academic research of congress tourism and destination management organisations in Serbia and region, especially through models and tools that are based on practical business skills possible for implementation on international market.

Key words: congress tourism, destination management, marketing of destination, convention bureau, congress performances

Scientific field: Economic sciences

Detailed scientific field: Business management

UDK: 338.48-6:65(043.3)

338.48-44(043.3)

## Sadržaj

UVOD.....	10
I Analiza kongresnog tržišta.....	13
1. Pojam kongresnog turizma .....	14
2. Tržište kongresnog turizma: elementi i karakteristike.....	19
2.1. Karakteristike tražnje u kongresnom turizmu .....	19
2.2. Karakteristike ponude u kongresnom turizmu .....	25
2.2.1. Destinacijska menadžment organizacija.....	26
2.2.2. Profesionalni organizator kongresa .....	28
2.2.3. Destinacijska menadžment kompanija .....	31
2.2.4. Kongresni prostor .....	32
2.2.5. Hoteli .....	36
2.2.6. Asocijacijska menadžment kompanija .....	38
2.3. Ekonomski efekti kongresnog turizma.....	40
2.4. Performanse kongresnog turizma na globalnom nivou.....	46
2.5. Performanse kongresnog turizma u Evropi.....	58
2.6. Performanse kongresnog turizma u zemljama bivše Jugoslavije.....	62
3. Opšte tendencije daljih promena i razvoja na tržištu kongresnog turizma.....	64
4. Analiza kongresnog tržišta Srbije.....	71
4.1. Karakteristike ponude kongresnog turizma Srbije .....	71
4.1.1. Kongresni centri (prostori) .....	72
4.1.2. Hoteli kao deo kongresne ponude .....	74
4.1.3. Profesionalni organizatori kongresa i destinacijske menadžment kompanije.....	77
4.2. Performanse kongresnog turizma u Srbiji.....	84
4.3. Ekonomski efekti kongresnog turizma na Srbiju .....	91

II Analiza menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu.....	93
5. Opšti pristup menadžmentu destinacije .....	94
6. Menadžment destinacije u kongresnom turizmu .....	97
7. Sistematizacija aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa .....	101
7.1. Koordinacija kao deo aktivnost menadžmenta destinacije kongresnog biroa.....	103
7.2. Marketing kao deo aktivnosti menadžmenta destinacije kongresnog biroa.....	105
7.2.1. Elementi marketing miksa u menadžmentu kongresne destinacije .....	108
7.2.2. Prošireni koncept marketing miksa u menadžmentu kongresne destinacije	117
7.2.3. Marketing miks sa aspekta klijenta u menadžmentu kongresne destinacije	129
7.2.4. Sistematizacija aktivnosti marketinga kongresnog biroa .....	137
7.3. Prodaja kao deo aktivnosti menadžmenta destinacija u kongresnom turizmu .....	139
7.3.1. Isticanje kandidature kao tehnika prodaje u kongresnom turizmu .....	144
7.3.2. Nastup na sajmovima kao tehnika prodaje u kongresnom turizmu.....	151
7.3.3. Inspekcija destinacije i FAM ture kao tehnike prodaje u kongresnom turizmu	156
7.3.4. Sistematizacija aktivnosti prodaje kongresnog biroa .....	158
8. Aktivnosti menadžmenta destinacije sa aspekta tražnje .....	159
9. Menadžment Srbije kao kongresne destinacije.....	161
III Istraživanje uticaja kongresnog turizma na razvoj destinacije .....	164
10. Cilj istraživanja.....	165
11. Hipoteze istraživanja .....	166
12. Izvori podataka .....	167
12.1. Podaci o kongresnim performansama destinacije .....	167
12.2. Podaci o performansama hotela .....	170
12.3. Podaci o turističkim performansama destinacije.....	171
12.4. Podaci ekonomskog rasta i razvoja destinacije .....	172



12.5.	Podaci o budžetima nacionalnih kongresnih biroa.....	172
13.	Opis uzorka.....	173
14.	Deskriptivne statistike .....	175
15.	Metodologija.....	179
15.1.	Testiranje prve hipoteze o povezanosti kongresnih performansi i performansi hotela	186
15.2.	Testiranje druge hipoteze o povezanost između turističkih i kongresnih performansi destinacije.....	193
15.3.	Testiranje treće hipoteze o međusobnoj povezanosti ekonomskog rasta i razvoja destinacije i kongresnih performansi .....	197
15.4.	Testiranje četvrte hipoteze o postojanju povezanosti između visine budžeta nacionalnog kongresnog biroa i kongresnih performansi destinacije .....	200
16.	Ograničenja istraživanja .....	203
	ZAKLJUČAK.....	206
	Literatura .....	212
	Prilozi .....	231
	Biografija .....	237
	Izjava o autorstvu.....	238
	Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada.....	239
	Izjava o korišćenju.....	240

## UVOD

Kongresni turizam je važan činilac performansi koje se ostvaruju na nivou destinacije, pogotovo imajući u vidu da se poslednjih nekoliko godina beleži trend povećavanja broja međunarodnih događaja. Imajući u vidu da dolazi do rasta tržišta i tražnje, sve veći broj destinacija nastoji da se pozicionira na kongresnom tržištu. Nove destinacije su značajne jer predstavljaju nove opcije za organizatore kongresa. Aktivnim nastupom na međunarodnom kongresnom tržištu, etablirane i nove destinacije nastoje da privuku što veći broj kongresa, jer se time doprinosi ukupnim performansama, ali i promociji lokalne ekspertize u oblasti iz koje se kongres organizuje. Da bi bile uspešne u tome, destinacije, nezavisno od nivoa razvoja, moraju da razumeju kompleksnost tržišta kongresnog turizma, kao i da implementiraju odgovarajuće tehnike menadžmenta destinacije. Nove destinacije koje se pojavljuju na tržištu mogu biti interesantne stranim organizatorima kongresa, ali isto tako sa razvojem ekonomije i rastom standarda, u ovim destinacijama generiše se potencijalna tražnja koja organizuje događaje kako u toj destinaciji, tako i u drugim destinacijama.

U disertaciji se analizira kongresno tržište i specifičnosti menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu i istražuje uticaj kongresnog turizma na destinaciju. Istraživanja se odnose na sistematizaciju aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa i definisanje značaja aktivnosti kongresnog biroa za organizatore događaja. Disertacija ima za cilj utvrđivanje povezanosti između kongresnih performansi destinacije sa turističkim performansama, hotelskim performansama i ekonomskim rastom i razvojem destinacije.

U istraživanju se polazi od toga da je uspeh kongresne destinacije uslovljen destinacijskim menadžmentom. Pregled literature pokazuje da se menadžmentu destinacije pristupa sa strateškog aspekta, dominantno u sferi odmorišnog turizma, dok pitanje menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu je predmet analize manjeg broja autora. Uvažavajući specifičnosti kongresnog turizma i analizirajući okvir menadžmenta destinacije, u disertaciji se predlaže sistematizacija aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa koja se dalje detaljno analizira.

Disertacija u obzir uzima činjenicu da je kongresni turizam postavljen kao „quick win“ strateški proizvod za turizam Srbije. U disertaciji se istražuje činjenica da u prethodnim

godinama kongresni turizam u Srbiji beleži značajne promene, zbog čega se posebno analiziraju kongresne performanse Srbije i razvoj kongresnih kapaciteta.

U prvom delu rada analiziraju se specifičnosti kongresnog tržišta. U uvodnom poglavlju diskusija i pregled literature se odnosi na verifikaciju termina „kongresni turizam“ i obrazloženje kategorije poslovnog turista. Tražnja u kongresnom turizmu se u svojim osnovnim motivima, potrebama i načinima zadovoljavanja suštinski razlikuje od tražnje u (odmorišnom) turizmu, zbog čega je neophodno da se kongresni turizam posmatra posebno u akademskoj praksi. Termin „kongresni turizam“ se zamenjuje terminom „poslovna putovanja“, terminom „MICE“, ali mnogo češće terminom „kongresna industrija“. Tražnja u kongresnom turizmu se analizira kroz dva bazična tržišna segmenta - korporativno i nekorporativno tržište, koja se međusobno razlikuju po vrsti, tipu i svrsi kongresnih događaja koje organizuju, kao i proizvodima koje se traže od predstavnika ponude. Kako organizacija korporativnih događaja za krajnji cilj ima poslovni uspeh, profit i povećanje vrednosti kompanije, učestvovanje na korporativnim događajima od strane zaposlenih je obavezno. Tržište asocijacija je najveći deo nekorporativnog tržišta. U svojim principima rada i organizacije događaja, asocijacije donose drugačiji pristup od tržišta korporacija. U nekorporativno tržište spada i državni sektor i organizacija različitih vladinih događaja. Ponuda u kongresnom turizmu je sistematizovana na sledeće činioce - destinacijska menadžment organizacija, profesionalni organizator kongresa, destinacijska menadžment kompanija, kongresni prostor, hotel i asocijacijska menadžment kompanija. U ovom delu analiziraju se performanse kongresnog tržišta na međunarodnom nivou, finansijski efekti kongresnog turizma na destinaciju, kao i izazovi koji će karakterisati dalji razvoj kongresnog tržišta. Kako bi se dobila celokupna slika, u ovom delu analizira se stanje kongresnog tržišta u Srbiji.

U drugom delu disertacije analizira se koncept menadžmenta destinacije. Pregled literature pokazuje da je pitanje menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu predmet izučavanja jednog ograničenog broja autora, zbog čega se polazi od šireg posmatranja samog menadžmenta destinacije, koji se potom spušta u koncept menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu i konačno predlaže sistematizacija aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa. Pregled literature ukazuje na različite pristupe i aspekte definisanja pojedinih aktivnosti menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu, odnosno

aktivnosti kongresnog biroa kao destinacijske menadžment organizacije su posmatrane sa različitih strana. Uzimajući u obzir specifičnosti kongresnog tržišta i pristupe menadžmentu destinacije u kongresnom turizmu, predlaže se sistematizacija aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa na aktivnosti koordinacije, marketinga i prodaje. Vodeći se ovom sistematizacijom, disertacija analizira specifičnosti uočenih aktivnosti. Kako bi se dobila celokupna slika, u ovom delu analizira se aktivnosti menadžmenta Srbije kao kongresne destinacije.

U trećem delu fokus je na postavljenim istraživačkim hipotezama, njihovom testiranju, diskutovanju dobijenih rezultata i istraživačkim ciljevima.

Rad predstavlja integralnu celinu tri dela. Svaki deo karakterišu i posebne karakteristike metodologije, koje su objašnjene na samom početku dela.

## **I Analiza kongresnog tržišta**

## 1. Pojam kongresnog turizma

U definisanju bilo kog tržišta, pa time i tržišta turizma, neophodno je poći od osnova, a to su finalni konzumenti proizvoda i usluga i njihove potrebe i motivi. U turizmu nosioci potreba su turisti, koji moraju ispunjavati nekoliko osnovnih uslova da bi se uopšte mogli deklarirati turistima, a koji pre svega podrazumevaju postojanje potrebe za putovanjem (potrebe mogu biti različite), postojanje slobodnog vremena, slobodnih finansijskih sredstava kao i spremnost da se ta finansijska sredstva koriste.

Na bazi pomenutih uslova, moguće je zaključiti da postoje različiti oblici turizma, kao što su avanturistički turizam, omladinski turizam, ali kao što je i kongresni turizam. Svaki od pomenutih oblika turizma ima značajne specifičnosti tražnje koje ih čine posebnim.

Turistom se može smatrati svaka osoba koja boravi u mestu izvan uobičajenog mesta stalnog boravka, u trajanju od najmanje 24h (ostvaruje noćenje izvan rezidencijalnog mesta boravka), pri čemu je motivisana razlozima kao što su zabava, razonoda, rekreacija i drugim sličnim motivima. Generalno u turizmu glavni motivi putovanja kreiraju upravo potrebe za odmorom, razonodom, relaksacijom, uživanjem, avanturom i slično. Ovo su iskustva koji turista nastoji da ostvari putovanjem i boravkom u određenoj turističkoj destinaciji. Da bi svaki od pojedinačnih turista mogao da ispuni pomenute potrebe neophodno je da raspolože slobodnim vremenom (vreme koje mu stoji na raspolaganju izvan radnog vremena), kao i da ima dovoljnu količinu finansijskih sredstava, te da je spreman istu da koristi na kupovinu određenih turističkih usluga. Takođe, u turizmu nosioci ponude na nivou turističke destinacije svoje marketing i prodajne napore moraju da usmeravaju ka gotovo svakom pojedinačnom turistu, što multiplikuje i poskupljuje kanale komunikacije, jer se obraćaju velikom tržištu. Masovnost tržišta, kome se u ovom slučaju obraćaju destinacije, čini da se ne može u potpunosti svakom individualnom gostu prilagoditi sadržaj poruke niti personalizovano preneti iskustvo destinacije i pojedinačnih nosilaca ponude. Ovo kreira situaciju da najveći broj turističkih destinacija i nosilaca ponude, kao što su hoteli i turističke agencije, nastoje da kreiraju „prosečnu“ ponudu i da nju komuniciraju „prosečnom“ turistu.

U kongresnom turizmu, glavna potreba i motiv putovanja kongresnog gosta su poslovni razlozi i motivi.<sup>1</sup> Stoga, poslovnog gosta svaka destinacija i činilac ponude, moraju da razlikuju od redovnog turista. Kongresni turizam (poslovni turizam) se razlikuje od odmorišnog turizma u bazičnim motivima putovanja i odabira destinacije.<sup>2</sup> Kongresni, odnosno poslovni gost, ima potrebu da boravi u određenoj destinaciji, izvan mesta stalnog boravka, i pri tome koristi usluge različitih poslovnih entiteta na strani kongresne ponude, i to iz razloga edukacije, treninga, predavanja, prodaje proizvoda, pronalaženja novih klijenata, otvaranja novih tržišta, prezentacije, upoznavanja novih ljudi (networking).

Poslovna putovanja se ne vezuju za slobodno vreme pojedinca (vreme izvan radnog vremena). Iz naznačenih motiva, moguće je zaključiti da je vreme provedeno na poslovnom putu radno vreme, odnosno predstavlja deo redovnih ili vanrednih poslovnih aktivnosti, ali koje se obavljaju izvan redovnog mesta poslovanja (i kancelarije). Kako je reč o ostvarivanju prevashodno poslovnih i profesionalnih ciljeva poslovnog ili drugog pravnog entiteta, troškovi poslovnih putovanja najvećim delom nisu pokrivena iz diskrecionog dohotka pojedinca, već od strane entiteta u kojem pojedinac rad ili od strane sponzora (donatora).

Sumarno, kongresni turizam karakteriše tržište tražnje koje se u osnovnim motivima i načinima njihovog zadovoljavanja suštinski razlikuje od turizma, zbog čega se kongresnom turizmu mora dati diversifikujući epitet i značaj, ne samo u profesionalnoj, već i u akademskoj sferi izučavanja.

Takođe, značajne razlike u karakteristikama tražnje u kongresnom turizmu, čini da se termin „kongresni turizam“ u međunarodnoj praksi susreće i kao „industrija sastanaka i

---

<sup>1</sup> Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet u Beogradu. 2005. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*. Beograd, Srbija, str. 66

<sup>2</sup> Davidson, R. & Cope, B. (2003). *Business Travel – Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow: Prentice-Hall, str. 14

konvencija<sup>3,4,5</sup>, „industrija konferencija“<sup>6</sup>, „industrija konvencija“<sup>7,8</sup>, „MICE industrija“<sup>9,10</sup>, „konferencijski biznis“<sup>11</sup> i „poslovni događaji“<sup>12</sup>. Individualna lica koja borave u određenim destinacijama iz profesionalnih i poslovnih razloga predstavljaju kongresne (poslovne) turiste, zbog toga se često koristi termin poslovni turizam (*business tourism*) da bi se istakao poslovni motiv kao dominantan.<sup>13</sup> Takođe, postoji tendencija razlikovanja pojmova „poslovni turizam“ i „poslovno putovanje“, gde prvi predstavlja širu kategoriju i obuhvata celokupna iskustva osobe koja putuje i provodi bar jednu noć van mesta stalnog boravka, dok „poslovno putovanje“ označava kretanje osobe od jedne do druge tačke, a povodom poslovnih obaveza.<sup>14</sup>

Kongresni turizam čini nekoliko osnovnih tržišnih segmenata, a svaki od ovih podsegmenata možemo predstaviti kroz MICE akronim, usled čega se javlja u upotrebi termin „MICE tržište“. Pomenuti akronim predstavlja glavne tržišne segmente poslovnih putovanja:<sup>15</sup>

- **M** - *meetings* / sastanci
- **I** - *incentives* / podsticajna putovanja
- **C** - *congresses & conventions* / kongresi i konferencije
- **E** – *exhibitions & events* / poslovni sajmovi i događaji

---

<sup>3</sup> Crouch, G. and Ritchie, J. R. (1997). Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Proposition Framework. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 1, str. 49–69

<sup>4</sup> Opperman, M. (1996). Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management*, 17(3), str. 175–182

<sup>5</sup> Weber, K., & Ladkin, A. (2005). Trends affecting the convention industry in the 21st century. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(4), str. 47–63

<sup>6</sup> Rogers, T. (1998). *Conferences: a twenty-first century industry*. Harlow: Addison Wesley Longman, str. 12

<sup>7</sup> Qu, H., Li, L., & Chu, G. K. T. (2000). The comparative analysis of Hong Kong as an international conference destination in Southeast Asia. *Tourism Management*, 21(6), str. 643–648

<sup>8</sup> Crouch, G. & Ritchie, J. R. B (1997). Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Proposition Framework. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 1, str. 49–69

<sup>9</sup> Mistilis, N. & Dwyer, L. (1999). Tourism Gateways and Regional Economies: the Distributional Impacts of MICE. *International Journal of Tourism Research*, 1(6), str. 441–457

<sup>10</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management*, 22(6), str. 599–606

<sup>11</sup> Opperman, M. & Chon, K. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of Tourism Research*, 24(1), str. 178–191

<sup>12</sup> Mair, J. & Thompson, K. (2009). The UK association conference attendance decision-making process. *Tourism Management*, 30(3), str. 400–409

<sup>13</sup> Davidson R., Holloway, C. & Humphreys, C. (2009). *The Business of Tourism*, Prentice Hall, UK, str. 24

<sup>14</sup> Swarbrooke J. & Horner S. (2001). *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 3

<sup>15</sup> IAPCO (The International Association of Professional Congress Organizers), *Meetings Industry Terminology*, [www.iapco.org](http://www.iapco.org), pristupljeno dana 12.06.2017.



Segment „sastanci“ odnosi se na okupljanje i dolazak relativnog manjeg broja ljudi u određenu destinaciju radi raspravljanja o konkretnim problemima i kako bi se fokusirali na rešavanje određenih problema i izazova.<sup>16</sup> Sastanci se stoga organizuju po ad-hoc principu, radi rasprave o nekoj iznenadnoj situaciji, ali se njihova organizacija može vršiti i po tačno određenom, redovnom rasporedu (kao što je slučaj sa godišnjim sastancima). Broj ljudi na sastancima je manji u odnosu na broj ljudi na kongresima i konferencijama.<sup>17</sup> Sa aspekta ponude neophodno je istaći da je period odgovaranja na zahteve klijenata za potrebe organizacije sastanka, pre svega sastanaka koji se organizuju na ad-hoc osnovi, relativno kratak, i u svakom slučaju kraći od slanja ponude za organizaciju kongresa i konvencija.<sup>18</sup>

Segment „podsticajnih putovanja“ spada u kategoriju poslovnih putovanja.<sup>19</sup> Za razliku od sastanaka koji imaju za cilj rešavanje određenih problema ili godišnjih predstavljanja, podsticajna putovanja imaju za cilj povećanje motivisanosti i volje zaposlenih, nagrađivanje zaposlenih za ostvarene rezultate, a krajnji cilj je unapređenje performansi samog poslovnog entiteta.<sup>20</sup> Podsticajna putovanja predstavljaju način stimulisanja zaposlenih za ostvarivanje boljih rezultata.<sup>21</sup> Suština je organizacija poslovnog puta gde je destinacija, ali pre svega iskustvo koje se komunicira zaposlenima u okviru te destinacije, jedinstveno po svojoj lokaciji, formatu, ekskluzivnosti, sadržaju, emocijama i kao takvo nedostupno na redovnom turističkom tržištu.<sup>22,23</sup>

Segment „kongresa i konferencija“ predstavlja organizaciju događaja koji okuplja značajan broj ljudi. Ipak, poželjno je praviti razliku između ova dva termina. Kongres predstavlja regularno okupljanje velikog broja ljudi (od nekoliko desetina do nekoliko hiljada), pri čemu

---

<sup>16</sup> Allen, J., Willenbrock, N. & Sands, S. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research* 69 (2016), str. 4340–4347

<sup>17</sup> Holloway, J.C., Humphreys, C. & Davidson, R. (2009). *The Business of Tourism*. 8 th Edition. Harlow: Pearson Education Ltd, str. 24

<sup>18</sup> Rogers, T. (2003). *Conferences and Conventions*. A global Industry. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 34

<sup>19</sup> Davidson, R. & Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. Pearson Education, str. 24

<sup>20</sup> Sheldon, J. P. (1995). The Demand for Incentive Travel: An Empirical Study. *Journal of Travel Research*, Vol 33, str. 23-28

<sup>21</sup> Shinew, K. & Backamn, S. (1995). Incentive travel: an attractive option. *Tourism Managment*, Vol 16, No 4, str. 285-293

<sup>22</sup> Ricci, P. & Hollan, S. (1992). Incentive travel: Recreation as a motivational medium. *Tourism Management Volume 13, Issue 3*, str. 288-296

<sup>23</sup> Celuch, K. & Davidson, R. (2011). *Better Business Results through Motivational Experiences and Incentive Travel*, Vistula University, Poland, str. 1-48

svi oni dolaze iz iste sfere obrazovanja, delatnosti, industrije. Svrha kongresa je da se raspravlja o elementima koji su bitni za rad i poslovanje delatnosti kojom se delegati profesionalno bave, kako u naučnoj tako i u praktičnoj sferi. Kongresi se organizuju na redovnoj bazi. Možemo ih podeliti na one koje se organizuju jednom godišnje, svake dve, tri ili četiri godine do onih koji se organizuju više puta godišnje. Konferencija (konvencija) je poseban vid sastanka čija je osnovna ideja rasprava, definisanje činjenica, rešavanje problema i konsultovanje. Konferencija se razlikuje od kongresa po broju delegata koji je manji, ali i po fokusu problema koji je uži u odnosu na kongrese. Sa aspekta ponude, još jedna značajna karakteristika predstavljena je u činjenici da postoji relativno dugačak vremenski period u kom se šalje ponuda potencijalnom klijentu i dugačak period odlučivanja klijenta, čak i do pet godina unapred.

„Poslovni sajmovi i događaji“ su značajan segment kongresnih putovanja. Reč je o poslovnim dešavanjima koji se organizuju sa namerom prikazivanja i demonstriranja proizvoda i usluga finalnim kupcima.<sup>24</sup> Savremen koncept sajmova i izložbi bazira se na sistemu zakazivanju sastanaka unapred, što omogućuje strani tražnje i strani ponude blagovremenu pripremu i prilagođavanje poslovnih ponuda i sadržaja. Takođe, savremen koncept uključuje i organizaciju sponzorisanog dolaska selektiranih i kvalifikovanih predstavnika tražnje, što podrazumeva pokrivanje svih troškova dolaska i boravka na jednom sajmu.<sup>25,26,27</sup> Ovom segmentu poslovnih putovanja se može pripisati i kategorija poslovnih događaja, koja se odnosi na organizaciju proslava i sličnih dešavanja različitih entiteta.<sup>28</sup>

Podsećajući na ranije navedene specifičnosti potreba i motiva, karakteristike raspolaganja slobodnim vremenom, načinom finansiranja putovanja poslovnog gosta, kao i na specifičnosti uočenih segmenata tržišta, analizom akademske literature i profesionalnih

---

<sup>24</sup> Rittichainuwat, B. & Mair, J. (2012). Visitor attendance motivations at consumer travel exhibitions. *Tourism Management* 33, str. 1236-1244

<sup>25</sup> Browning, J. M. & Adams, R. J. (1988). Trade shows: an effective promotional tool for the small industrial business. *Journal of Small Business Management*, 26(4), str. 31- 36

<sup>26</sup> Breiter, D. & Milman, A. (2006). Attendees' needs and service priorities in a large convention center: application of the importance-performance theory. *Tourism Management*, 27, str. 1364-1370

<sup>27</sup> Bruhn, M. & Hadwich, K. (2005). *Managing the service quality of trade fairs*. In Kirchgeorg, M. (Ed.), *Trade show management: Planning, implementing and controlling of trade shows, conventions and events*, str. 787-82

<sup>28</sup> Groening, G. & Kanuri, V. (2013). Investor reaction to positive and negative corporate social events. *Journal of Business Research*, Vol 66, str. 1852–1860

publikacija, termin „kongresni turizam“ se može poistovetiti sa terminom „business tourism“.

Prvi termin je dominantan u našoj zemlji, i ne može se smatrati dovoljno sveobuhvatnim, jer razlike koje proizilaze iz potreba finalnih korisnika jasno pokazuju da se radi o posebnoj sferi. U narednim poglavljima rad će detaljnije ukazati na dodatne specifičnosti. Možemo prihvatiti da je zbog prirode jezika termin kongresni turizam postao opšte prihvaćen. Drugi termin se može sresti na međunarodnom tržištu. Zajedničko za oba termina je da su sublimirani u akronimu MICE, odnosno MICE tržište.

Ipak kao jedna vrsta kišobran termina koji obuhvata sve prethodno rečeno, termin „*Meetings Industry*“, odnosno kongresna industrija, dobija sve više na značaju.<sup>29</sup>

## **2. Tržište kongresnog turizma: elementi i karakteristike**

### **2.1. Karakteristike tražnje u kongresnom turizmu**

Tržište predstavlja skup odnosa ponude i tražnje. Konstitutivni elementi tržišta kongresnog turizma ne razlikuje se od ostalih tržišta, ali svakako, specifičnosti ponude i tražnje ga čine posebnim u odnosu prema različitim privrednim granama i drugim oblicima turizma. Iako kongresni turizam kreira pozitivne efekte po destinaciju, malo istraživanja se bavilo strukturom tržišta i načinom funkcionisanja.<sup>30</sup>

Najveći deo tražnje u kongresnom turizmu je skoncentrisano na dva značajna tržišna segmenta, a to su korporacije i asocijacije. Događaji asocijacija se razlikuju po svojim

---

<sup>29</sup> World Tourism Organization (UNWTO). (2008). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension*, Madrid, Spain, str. 2

<sup>30</sup> Abbey, J. & Link, C. (1994). *The Convention and Meetings Sector: Its Operation and Research Needs*. In, Ritchie, J.R.B. and Goeldner, C.R. (Ed.), *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, 2nd edition, John Wiley, New York, str. 283

karakteristikama od događaja korporacija,<sup>31</sup> nešto podrazumeva i različit pristup organizatora kongresa.<sup>32</sup>

U suštini, moguće je zaključiti da je osnovni kriterijum ove podele baziran na prirodi delatnosti poslovnog entiteta koji određeni događaj organizuje. Stoga, prvi segment predstavlja korporativno tržište, a drugi nekorporativno tržište. U zavisnosti od pripadnosti uočenim segmentima, poslovni entitet definiše vrstu, tip i svrhu događaja kao i koja vrsta usluga i proizvoda se traži od predstavnika na strani ponude.

Priroda delatnosti kompanija (korporacija) koje su nosioci događaja u ovom tržišnom segmentu je sticanje profita i povećanje ukupne tržišne vrednosti. Njihovi događaji za cilj imaju povećanje efikasnosti i efektivnosti kompanije i, konačno, povećanje profita poslovanja.

Svaka kompanija ima potrebu za organizacijom određenih vrsta sastanaka ili događaja, kao što su sastanci akcionara, sastanci borda direktora, konferencije za novinare, proslave godišnjica poslovanja, proslave novih godina i sličnih praznika, organizacija treninga i edukacija za zaposlene, obuka iz domena prodaje, lansiranje novih proizvoda, tehnička obuka, učestvovanje na različitim radionicama, organizacija podsticajnih putovanja, među kojima tim building programi uzimaju veliki značaj. Ukoliko posmatramo osnovne segmente MICE, možemo zaključiti da korporativno tržište ima najveći udeo u „M sastancima“, „I podsticajnim putovanjima“ i „E izložbama i događajima“.

Kao glavne karakteristike korporativnih skupova možemo istaći sledeće:<sup>33</sup>

- Kod korporativnih događaja period od pokazivanja interesovanja do bukiranja je kraće nego kod asocijacija (*lead time*); Određeni događaj kompanije planiraju najmanje 6 meseci unapred, dok u vanrednim situacijama, period planiranja može biti i kraći, pogotovo ako se radi o rešavanju složenih problema i izazova.
- Lokacije događaja korporacija su uslovljene tržištima na kojima nastupaju, odnosno postojanjem određene biznis baze.

---

<sup>31</sup> Chon, K.S. (1991). *Meetings management and hospitality/tourism industry*. Aix-en-Provence: Centre des Hautes Etudes Touristiques, str. 3

<sup>32</sup> Grimaldi, L. (1997). Both sides now. *Meetings and Conventions*, 32(2), str. 65–71

<sup>33</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22, str. 599–606

Sa aspekta nosilaca ponude, to podrazumeva kratak period odgovaranja na upit klijenta i realizaciju upita u kratkom vremenskom periodu. U najvećem broju slučajeva period inicijalnog kontakta, slanje ponude, odlučivanje i realizacija se završava u periodu do dvanaest meseci. Takođe, neophodno je istaći da je broj delegata, odnosno učesnika na korporativnom događaju fiksna i isti u dužem vremenskom periodu, odnosno nema velikih promena u broju delegata na događajima.

Kako organizacija korporativnih događaja za krajni cilj ima poslovni uspeh, profit i povećanje vrednosti kompanije, učestvovanje na korporativnim događajima od strane zaposlenih je obavezno.<sup>34</sup> Iz tog razloga fluktuacije broja delegata na događajima gotovo i da nema. Vreme provedeno na korporativnim događajima se računa kao radno vreme. Korporacije svoje događaje posmatraju kao izvor troškova, dok sa druge strane asocijacije događaje vide kao izvor prihoda.<sup>35</sup> Troškovi organizacije događaja (zakup kongresnog prostora, troškovi hrane i pića, troškovi tehnike, logistike i drugi troškovi) kao i troškovi putovanja zaposlenih (prevoz, smeštaj i ishrana, kao i eventualni trošak dnevnica) su u potpunosti pokriveni od strane same kompanije.

Drugi segment tržišta kongresnog turizma je nekorporativno tržište. Najveći deo ovog segmenta predstavljaju događaji koji organizuju asocijacije (udruženja, savezi). Osnovna svrha postojanja određene asocijacije je da se zalaže za profesionalni interes svojih članova i konstantan rad na unapređenju uslova poslovanja i delovanja svojih članova.

Najveći broj asocijacija, suprotno korporacijama, su više fleksibilne u određivanju budućih destinacija za svoje događaje.<sup>36</sup> Prilikom odabira destinacije za naredne događaje, asocijacije polaze od dve grupe faktora:<sup>37</sup>

- Eksterni faktori: imidž destinacije, postojanje odgovarajuće infrastrukture i logistike na destinaciji, aktivnosti kongresnog biroa, uključenost PCO, postojanje adekvatnog

---

<sup>34</sup> Fenich, G. (2004). *Meetings, Expositions, Events & Conventions: An Introduction to the Industry*, 2nd Edition. Pearson Prentice Hall, USA, str. 35

<sup>35</sup> Toh, R.S., Peterson, D. & Foster, T. N. (2007). Contrasting approaches of corporate and association meeting planners: how the hospitality industry should approach them differently. *International Journal of Tourism Research*, 9(1), str. 43-50

<sup>36</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22 (2001), str. 599-606

<sup>37</sup> McCartney, G. (2008). The CAT (Casino Tourism) and the MICE: Key Development Considerations for the Convention and Exhibition Industry in Macao. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9:4, str. 293-308

lokalnog člana (lokalnog kontakta), postojanje odgovarajućih sadržaja za slobodno vreme

- Interni faktori: rotacija događaja i destinacija, tema i cilj događaja, obuhvat događaja, podrška članstva, izvor finansiranja

Korporativni događaji su obaveza svih zaposlenih (ili selektovanih zaposlenih) jer kompanija pokriva sve troškove, dok su članovi asocijacija u mogućnosti da biraju da li će doći na događaj jer sami pokrivaju sve ili najveći deo troškova.<sup>38</sup> Da li će članovi asocijacija doći na događaj zavisi od motivacije, atraktivnosti sadržaja kongresa, atraktivnosti destinacije, udaljenosti, troškova i vremena na raspolaganju.<sup>39</sup> Na osnovu toga možemo zaključiti da broj delegata na događajima asocijacije može i najčešće varirati. Ali, događaji asocijacija u najvećem broju slučajeva su veći po broju delegata od korporativnih događaja.<sup>40</sup>

Animiranje potencijalnih delegata za učestvovanje i njihov broj na događaju asocijacije je rezultat kombinacije različitih alata, kao što su sadržaj predavanja i edukacije, mogućnost za naučno-istraživački rad, upoznavanje sa savremenim tehnikama, obilazak izložbe, upoznavanje kolega iz sveta. Početni korak u organizaciji događaja je uvek razumeti potrebe članica, a zatim se komunikacija nastavlja na bazi direktnog marketinga.

Postoje različiti tipovi asocijacija: lokalne, nacionalne, regionalne, međunarodne. Posebna kategorija asocijacija su profesionalne asocijacije gde su članovi pojedinci. Nezavisno od vrste asocijacije, nekoliko je oblika njihovih događaja: konvencije, sastanak borda, radionice, seminari, razne edukacije, kongresi, izložbe. Terminologija je različita, ali svi ukazuju na potrebu asocijacije da po određenim uslovim na jednom mestu sakupi svoje članove i predstavnike radi zalaganja za poboljšanja profesije. U najvećem broju slučajeva svaka asocijacija ima jedan glavni događaj, koji se održava na redovnoj osnovi (svake godine ili svake druge godine) i nekoliko pratećih događaja koji mogu imati utvrđenu frekvenciju dešavanja.

---

<sup>38</sup> Oppermann, M. (1996). Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management, Vol. 17, No. 3*, str. 175-182

<sup>39</sup> Oppermann, M. (1994). *Modeling Convention Location Choice atut Participation Decision Making Process*, Centre des Hatautes Etudes Touristiques. Aix-en-Provencce (1994), str. 13

<sup>40</sup> Braley, S.J.F. (1998). The big picture. *Meetings and Conventions, October*, str. 2-35

Tržište asocijacija karakterišu posebna obeležja:<sup>41</sup>

- Svaki vid ljudske delatnosti i industrije ima posebnu asocijaciju koja organizuje najmanje jedan sastanak
- Najveći broj asocijacija ima sastanke koji se održavaju na redovnoj osnovi i u utvrđenim intervalima (godišnje, svake dve godine, dva puta godišnje...)
- Destinacije u kojima se sastanci održavaju se rotiraju i određena destinacija ima malu šansu da u kratkom vremenskom periodu ponovo ugosti istu asocijaciju
- Inicijativa za organizovanje konkretnog događaja uobičajeno dolazi od lokalnog člana asocijacije (npr. nacionalna asocijacija Srbije se kao lokalni član angažuje za organizovanje evropskog kongresa iste te asocijacije)

Takođe, neophodno je istaći da asocijacije planiraju događaje 3 do 6 godina unapred. Sa aspekta nosilaca ponude, to podrazumeva postojanje značajnog perioda pripreme ukupne ponude destinacije. U najvećem broju slučajeva period inicijalnog kontakta, slanje ponude, odlučivanje i realizacija se završava u periodu koji je uvek duži od dvanaest meseci, a odluka o odabiru se donosi u proseku pet godina unapred.

Sledeći podsegment nekorporativnog tržišta se odnosi na državni sektor i organizaciju različitih vladinih događaja, više ili manje formalne prirode. U ovu kategoriju događaja spadaju visoko formalni skupovi, kao što su samiti državnika, samit nesvrstanih, samiti G8, konferencije o stabilnosti, ali i manje formalni događaji koji se odnose na procese edukacije i treninga. Ono što vladine skupove i događaje razlikuje od korporativnih skupova i kongresa asocijacija je izraženo pitanje bezbednosti i sigurnosti. Zbog visokog profila učesnika bezbednost je prioritetan element planiranja ovakvih skupova.

Pored asocijacija, vlada i korporativnog sektora poseban element tražnje na tržištu kongresnog turizma predstavljaju kategorije religijskih skupova i spekulativnih sastanaka.<sup>42</sup> Religijski skupovi pokazuju trend učestalosti organizovanja i povećanje broja učesnika. Tržište tradicionalnih i široko prihvaćenih vera do novih vera, kultova i sekti postaje jedno veliko tržište, a ono što ga čini specifičnim je da često ne nailazi na razumevanje lokalne sredine iako, zbog velikog broja delegata, mogu da se ostvare značajni efekti po kongresu

---

<sup>41</sup> ICCA Statistics Report 2016: *International Meetings Market 2015*, str. 11

<sup>42</sup> Carey, T. (1999). *Professional Meeting Management: A European Handbook*. Meeting Professionals International. Boulevard St Michel. Brussels. Belgium, str. 11

destinaciju. Kriterijumi i uslovi odabira određene kongresne destinacije su slični sektoru asocijacija, ali zbog svoje specifičnosti mogu se posmatrati kao poseban segment tržišta. Spekulativni skupovi imaju samo jedan cilj, a to je sticanje profita za organizatore. Njihova organizacija je namenjena šire definisanom tržištu (bez fokusa na jedan konkretan segment), i svako ko je voljan da plati određenu kotizaciju, ili na drugi način izraženu cenu ulaza, se može smatrati delegatom. Međutim radi se o ad hoc događajima za koje nije moguće utvrditi uslove zbog kojih se određena kongresna destinacija može odabrati za domaćina.

Posebnu kategoriju tražnje predstavljaju korporativne turističke agencije. Njih treba razlikovati od destinacijskih menadžment kompanija i profesionalnih organizatora kongresa, koji su detaljnije objašnjeni dalje u radu. Korporativna agencija posreduje u realizaciji poslovnih putovanja između kompanije i izvršioca usluge, te kupuje usluge i iskustva u ime i za račun određene kompanije. Razlog angažovanja korporativnih agencija nalazi se u činjenici da kompanije žele da se fokusiraju na sopstvenu delatnost, te da ostale funkcije delegiraju (outsorsuju) na eksterne dobavljače.

Sumarno, možemo zaključiti da tržište asocijacija i korporacija predstavlja dominantno kongresno tržište i da su to glavni izvori tražnje. Kongresne goste, odnosno finalne korisnike usluga, možemo svrstati u nekoliko kategorija: kongresni organizator, kongresni delegat i izlagač.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Breiter, D. & Milman, A. (2006). Attendees' needs and service priorities in a large convention center: Application of the importance–performance theory. *Tourism Management* 27, str. 1364–1370



## 2.2. Karakteristike ponude u kongresnom turizmu

Tržište kongresnog turizma sastoji se iz dva osnovna elementa: ponude i tražnje. Stranu tražnje čine delegati tj. pojedinačni članovi različitih asocijacija i zaposleni u korporacijama. Stranu ponude čine svi oni činioци koji u destinaciji omogućavaju da se konkretan događaj realizuje.<sup>44</sup>

Činioce ponude u okviru kongresne destinacije možemo analizirati i kroz postojanje određenih kritičnih faktora uspeha, odnosno faktora koji su neizbežni da bi se određena destinacija mogla etablirati na međunarodnom kongresnom tržištu. Veliki broj autora se bavi temom kritičnih faktora uspeha<sup>45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55</sup>, ali se u najvećem broju slučajeva ograničavaju na uopšteno određene komunikativne, receptivne i faktore atraktivnosti. Činioци ponude su svakako jedan od osnovnih faktora rada i uspeha destinacije.

Ponuda kongresne industrije u određenom delu se naslanja na ponudu koju vezujemo generalno za turizam. Ovo se pre svega odnosi na usluge noćenja i ishrane koju pružaju hoteli, ali usled posebnih zahteva koje imaju poslovni turisti, uloga i značaj hotela dobija potpuno novi oblik. Naravno, kompleksnost potreba i zahteva poslovnih gostiju utiče na kompleksnost kongresnog proizvoda destinacije i potrebu uključivanja većeg broja pružalaca usluga kako bi se pokrili svi elementi uspešne realizacije određenog događaja.

---

<sup>44</sup> World Tourism Organization UNWTO (2006). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry & Developing a Tourism Satellite Account Extension*, Madrid, Spain, str. 12

<sup>45</sup> Holloway, C.J. (1995). *Marketing for Tourism*. Longman Singapore Publishers. London. UK,

<sup>46</sup> Hutt, M. D.(1995). *Business Marketing Management - A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. Dryden Press. Fort Wort. USA

<sup>47</sup> Knapp, D., Becker, B. & Sherwin, G. (2008). *Destination Brand Science*. International Association of Convention and Visitors Bureaus. Brand Strategy. Washington DC. USA

<sup>48</sup> Kotler, P. 1996. *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall. New Jersey. USA.

<sup>49</sup> Kotler, P. 1993. *Marketing Places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press. New York. USA

<sup>50</sup> Ritchie, J.R.B. (2005). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. World Tourism Education and Research Centre. University Calgary. Alberta. Canada

<sup>51</sup> Vanhove, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Elsevier Butterworth-Heinemann. UK,

<sup>52</sup> European Travel Commission ETC. (2008). *Annual Report 2008*, European Travel Commission. 2008. *Trends & Prospects*, European Travel Commission. (2009). *Trends & Prospects*

<sup>53</sup> World Tourism Organisation and European Travel Commission. (2008). *Handbook on Tourism Forecasting Methodologies*.

<sup>54</sup> World Tourism Organisation and European Travel Commission. (2008). *Handbook on Tourism Destination Branding*,

<sup>55</sup> ICCA Statistics Report 2008: *International Meetings Market 2007*, Netherlands

Za realizaciju MICE događaja je neophodno postojanje osnovne ponude koju čine destinacijske menadžment organizacije, hoteli, kongresni prostori, destinacijske menadžment kompanije, profesionalni organizatori kongresa,<sup>56,57</sup> kao i asocijacijske menadžment kompanije. Destinacija mora da ispuni određene uslove kao preduslov uspešnosti, a oni se pre svega odnose na postojanje dovoljnog broja hotelskih soba kao i da ima jedinstvene atrakcije i iskustva.<sup>58</sup>

### 2.2.1. Destinacijska menadžment organizacija

Destinacijska menadžment organizacije se bavi destinacijskim upravljanjem. Upravljanje destinacijom podrazumeva uspostavljanje seta alata koji se odnose na kreiranje uslova u kojima gost može zadovoljiti svoje potrebe i očekivanja, kao i alata koji usmeravaju uspešan razvoj destinacije.<sup>59</sup> Reč je o kompleksnom procesu upravljanja, gde prodaja destinacije ima najvažniju ulogu.<sup>60</sup>

Termin prodaja podrazumeva aktivnosti destinacijskih menadžment organizacija (DMO) na koordiniranju ponude čitave destinacije prilikom zajedničkog predstavljanja na lokalnom, regionalnom i međunarodnom tržištu. Možemo zaključiti da DMO rade u interesu i za račun čitave destinacije i predstavnika ponude. DMO je odgovorna za aspekte kao što su povećanja broja turista, produžavanja njihovog zadržavanja u destinaciji, kao i aspekte povećanja potrošnje samih turista tokom boravka u destinaciji.<sup>61</sup> Izazov se javlja u situacijama kada destinacije svoje komparativne prednosti baziraju na čitavom setu različitih komunikativnih, receptivnih i posebno atraktivnih faktora. DMO moraju da balansiraju pomenutim resursima i iskustvima u procesu pakovanja „proizvoda“ prilikom prodaje klijentima i direktnim

---

<sup>56</sup> Harrill, R. (2007). Fundamentals of Destination Management and Marketing. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. Volume 6, 2007 - Issue 4, str. 4

<sup>57</sup> Fenich, G. (2004). *Meetings, Expositions, Events & Conventions: An Introduction to the Industry*, 2nd Edition. Pearson Prentice Hall. USA, str. 45

<sup>58</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22 (2001), str. 599–606

<sup>59</sup> Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford: CABI Publishing, str. 183

<sup>60</sup> Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Elsevier, UK, str. 1-2

<sup>61</sup> Hall, C.M. (1998). *Introduction to tourism: Development, dimensions and issues*, 3rd edition, Pearson Education, Australia, str. 42

korisnicima, pri čemu mora postojati balans između svih učesnika ponude. Na ovaj način DMO kreira uslove dugoročno održive konkurentnosti same destinacije.

Kao dve ključne kompetencije uspešnih DMO možemo istaći marketing, koji je usmeren na ostvarivanje eksterno orijentisanih performansi, i koordinaciju stejkholdera na nivou destinacija, koja je osnov ostvarivanja internih performansi.<sup>62</sup> Kao indikator ukupne uspešnosti DMO koristi se „kvalitet iskustva posetioca“.<sup>63</sup>

DMO asistira predstavnicima tražnje u razumevanju destinacije, atrakcija destinacije i pre svega iskustva koja delegati mogu da steknu tokom boravka u destinaciji.<sup>64</sup> Koordiniranjem predstavnika ponude i integrisanjem njihovih individualnih kapaciteta i usluga u jedinstvenu ponudu destinacije, kreira se konkurentska prednost na stalno rastućem međunarodnom kongresnom tržištu. DMO je posrednik koji omogućuje kreiranje tržišta kongresnog turizma u okviru destinacije, tako što povezuje i posreduje ponudu prema konačnim korisnicima proizvoda i usluga.

Aktivnosti DMO se mogu finansirati na nekoliko načina. DMO može u potpunosti biti budžetska institucija (sredstva za rad u potpunosti dobijena od strane države, odnosno javnog sektora), privatno vlasništvo (kada DMO svoje usluge nudi slobodno na tržištu i prodajom usluga ostvaruje sredstva za poslovanje), ili kombinovano kao privatno-javno partnerstvo.

U najvećem broju slučajeva DMO je neprofitna organizacija čija je svrha poslovanja predstavljanje, promovisanje i kreiranje pozitivnog imidža destinacije zarad ostvarivanja dugoročnih, ekonomskih, socijalnih i drugih ciljeva destinacije i društva. Ulogu DMO na tržištu kongresnog turizma ima kongresni biro destinacije (*convention bureau*).

Destinacijske menadžment organizacije su predmet posebne analize rada u okviru dela menadžment destinacije.

---

<sup>62</sup> Presenza, A., Sheehan, L. & Ritchie, J.R.B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science* 3, str. 1-16

<sup>63</sup> Ritchie, J.R.B. & Crouch, G. I. (2005). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford: CABI Publishing, str. 12

<sup>64</sup> Fenich, G. (2004). *Meetings, Expositions, Events & Conventions: An Introduction to the Industry*, 2nd Edition, Pearson Prentice Hall, USA, str. 61

## 2.2.2. Profesionalni organizator kongresa

Kao jedan od osnovnih činilaca ponude javlja se profesionalni organizator kongresa (*Professional Congress Organizer - PCO*) koji se angažuje od strane asocijacije ili korporacije za realizaciju određenog događaja. Profesionalni organizator kongresa organizuje i pruža usluge planiranja kongresa za klijenta i za tu svoju uslugu naplaćuje određeni iznos.<sup>65</sup> PCO je preduzeće čija je osnovna delatnost organizacija kongresa (konferencije, sastanka), ali ne i podsticajnog putovanja. PCO upravlja svim detaljima, aktivnostima i interakcijama od momenta inicijalne ideje, preko realizacije kongresa, do aktivnosti nakon završetka kongresa.<sup>66</sup>

Aktivnosti PCO se baziraju na čitavom setu usluga koje se nude klijentu, ali u praksi realna je situacija da PCO, pogotovo u destinacijama u razvoju, može pružiti samo ograničen nivo usluga klijentu. Aktivnosti PCO podrazumevaju:<sup>67</sup>

- Asistencija u pripremi i isticanju kandidature za organizaciju kongresa
- Kontaktiranje i pregovaranje sa kongresnim prostorom
- Definisanje budžeta i studije izvodljivosti/isplativosti kongresa
- Utvrđivanje ciljeva koje želimo postići organizacijom kongresa
- Asistencija oko administracije i formalnih pitanja (npr. pitanje oporezivanja kotizacija)
- Savetovanje oko pred-finansiranja, sponzora, izložbe i pozajmica
- Definisanje nivoa kotizacije i realizacija prijava učesnika
- Vođenje knjiga faktura, troškova i prihoda
- Kontrola bankovnog računa, prihoda i troškova
- Uspostavljanje organizacione strukture kongresa
- Sastajanje sa organizacionim komitetima
- Komunikacija sa eksternim pružiocima usluga
- Obavljanje posla sekretarijata događaja
- Podrška u definisanju naučnog i tehničkog programa
- Upravljanje apstraktima, elektronskim i štampanim
- Upravljanje izložbom i prodajom
- Upravljanje poster sesijama
- Dizajn internet prezentacije i upravljanje

---

<sup>65</sup> Chen, C. & Chia, L.(2011). Determining the attribute weights of professional conference organizer selection: an application of the fuzzy AHP approach. *Tourism Economics*, 2011, 17 (5), str. 1129–1139

<sup>66</sup> McCabe, V., Poole, B., Weeks, P. & Leiper, N. (2000). *The Business and Management of Conventions*, John Wiley & Sons Australia Ltd, Brisbane, str. 23

<sup>67</sup> Oficijelni sajt International Association of Professional Congress Organisers IAPCO, [http://www.croneandco.com/en/wp-content/uploads/2012/11/how\\_to\\_choose\\_PCO.pdf](http://www.croneandco.com/en/wp-content/uploads/2012/11/how_to_choose_PCO.pdf) pristupljeno 10.05.2016

- Komunikacija sa govornicima
- Marketing i odnosi sa javnošću
- Organizacija prostora za medije
- Registracija na samom događaju
- Organizovanje pomoćnog osoblja na samom događaju
- Komunikacija sa prevoznicima
- Organizacija prijema i svečanih večera
- Transferi delegata
- Dizajn i štampa materijala
- Organizacija hrane i pića
- Organizacija audio, video, tehničke i prevodilačke podrške
- Rezervacija smeštaja
- Obavljanje posla centralnog sistema za rezervaciju smeštaja (*housing bureau*)
- Organizacija turističkih tura

Odabir PCO agencije je važan korak uspešne realizacije kongresa. Kao kriterijume moguće je koristiti sledeće:<sup>68</sup>

- Prethodno iskustvo
- Ostvarene performanse na prethodnim kongresima
- Nivo cena za pružene usluge
- Razvijena mreža kontakata
- Reputacija i imidž
- Nivo resursa sa kojima raspolaže

Takođe, klijent ne mora uvek da koristi sve usluge PCO, već nivo i vrsta usluge zavise od kompleksnosti formata događaja i ostalih zahteva organizacije. Cena angažovanja PCO zavise od nivoa i vrsta usluga koje se koriste, a načini utvrđivanja cene se mogu određivati na fiksnom ili varijabilnom nivou. Fiksni nivo podrazumeva postojanje jedne, jasno određene cene usluge (*service fee*) angažovanja za sve dogovorene stvari. Varijabilni nivo podrazumeva korišćenje nekoliko načina, kao što su određivanje cene po učesniku događaja, uzimanje procenta od ukupno naplaćenih kotizacija, uzimanje procenta od iznosa naplaćenih od sponzora i izlagača i slično. Naravno, u praksi se javlja i kombinovani pristup.

Lokalna PCO agencija u određenoj destinaciji, koja je angažovana za terensku realizaciju kongresa i sličnih događaja, predstavlja osnovnog činioca ponude na tržištu kongresnog turizma. Kao takva, lokalna PCO je klasičan predstavnik ponude u kongresnom turizmu. Ipak, razvojem tržišta, uslovnom profesionalizacijom asocijacija i njihovom težnjom da

---

<sup>68</sup> Chen, C. & Chia, L. (2011). Determining the attribute weights of professional conference organizer selection: an application of the fuzzy AHP approach. *Tourism Economics*, 2011, 17 (5), str. 1129–1139

ostvare što veće benefite od organizacije kongresa, ali i težnjom korporacija da snize troškove organizacije dolazi do nastanka posebnih oblika PCO: „*in-house*“ i „*core*“.

*In-house* PCO je departman unutar određene asocijacije ili korporacije koji se isključivo bavi organizovanjem njihovih kongresa i događaja (ne organizuju događaje za druge klijente). U suštini, reč je o funkciji insorsovanja procesa i aktivnosti koji po svojoj prirodi ne predstavljaju srž delatnosti asocijacije ili korporacije. Ovakav način organizacije PCO aktivnosti se javlja iz nekoliko razloga. Prvi je svakako postojanje velikog broja događaja, povezanih događaja ili serija događaja koje organizuje određena asocijacija ili korporacija, koje prati veliki broj delegata, kompleksni programi dešavanja, veliki sponzori. U toj situaciji angažovanje eksternog PCO dovelo bi do usporavanja dinamike organizacije i marketinga događaja, ali i do uvećanja troškova organizacije.<sup>69</sup> Ljudski resurs ovog sektora je ujedno i formalno zaposlen u okviru kompanije ili asocijacije. Postavlja se pitanje da li *in-house* PCO predstavlja stranu ponude ili tražnje. Kako je reč o sektoru unutar kompanije ili asocijacije, vođen internim potrebama i interesima, *in-house* PCO može da se svrsta na stranu tražnje.

*Core* PCO je profesionalni organizator kongresa koji se bavi organizacijom kongresa i događaja za veći broj klijenata, bilo da je reč o asocijacijama ili korporacijama (a ne samo za jednog kao što je slučaj sa *in-house* PCO). Reč je kompaniji čija je osnovna delatnost organizacija kongresa, ali na globalnom nivou. Dakle, za razliku od lokalnog PCO koji događaje organizuje u ime i za račun drugih u svojoj destinaciji, *core* PCO organizuje događaje u ime i za račun većeg broja klijenata na globalnom nivou. *Core* PCO predstavlja stranu tražnje.

Prednost lokalnog PCO je u poznavanju karakteristika i specifičnosti destinacije u kojoj isključivo posluje. Zbog toga u praksi česta je situacija da *in-house* PCO ili *core* PCO angažuje lokalnog PCO, ali za limitiran nivo usluga. Lokalni PCO angažuje za usluge transfera, rezervisanja smeštaja, organizaciju svečanih prijema, dok za sebe *in-house* PCO ili *core* PCO zadržava funkcije kao što su naplata kotizacija, rad sa sponzorima i izlagačima,

---

<sup>69</sup> Sanchez, J. (2014). Appointment of a Core Professional Congress Organiser (PCO) for the Management of the European Proteomics Association, *EUPA Open proteomics 2 (2014) 33*, str. 1-2

komunikacija sa govornicima. U suštini, *in-hose* PCO zadržava strateške aktivnosti pod svojim okriljem, dok se operativne aktivnosti prosleđuju na lokalnog PCO.

*Core* PCO organizuje događaje na međunarodnom nivou. Njegova ključna prednost je što se koristi značajnim iskustvom i kontaktima koje ima iz organizacije događaja većeg broja klijenata kao i iz strateškog pristupa događaju jednog klijenta.

Angažovanjem *core* PCO, organizacija sastanaka dobija sledeće karakteristike:<sup>70</sup> 1) bolju i transparentniju kontrolu budžeta i finansija, sa rastućim prihodima i smanjivanjem troškova; 2) jednu tačku kontakta za sva pitanja; 3) kontinuitet u primeni stečenih iskustava sa ranijih kongresa i krivu učenja; 4) fokusiranje na dugoročne strategije razvoja događaja i efekata; 5) fokusiranje na strateška sponzorstva i razvoj odnosa sa sponzorima; 6) kontinuitet u komunikaciji sa delegatima na jasan, prepoznatljiv i prihvaćen način; 7) rast kvaliteta sadržaja kongresa.

### **2.2.3. Destinacijska menadžment kompanija**

Destinacijska menadžment kompanija (*Destination Management Company* - DMC) je činilac ponude u kongresnom turizmu koja posluje u lokalnoj destinaciji i koja klijentima nudi svoju ekspertizu izuzetnog poznavanja te lokalne destinacije. Osnovna delatnost DMC je da u okviru lokalne destinacije organizuje i integriše mogućnosti za sprovođenje podsticajnih putovanja za zaposlene u korporacijama i turističkih tura za delegate. Jasno je da se ekspertiza DMC vezuje za komunikaciju neponovljivih iskustava destinacije klijentima i da to podrazumeva koordinaciju sa činiocima ponude kao što su hoteli, restorani, prevoznici i atrakcije.

Međutim, kreativnost u izradi programa i kvalitet pružane usluge na samoj lokaciji je ono što DMC razlikuje od uobičajene turističke agencije, odnosno turoperatera. Naime, podsticajna putovanja imaju za cilj da zaposlenima u kompanijama pruže doživljaje i iskustva koji su specifični, unikatni i u svakom pogledu jedinstveni, a koji se ne mogu kupiti

---

<sup>70</sup> Sanchez, J. (2014). Appointment of a Core Professional Congress Organiser (PCO) for the Management of the European Proteomics Association. *EUPA Open proteomics* 2 (2014) 33, str. 1-2

kao redovni aranžman turističke agencije. Odavde jasno se može zaključiti da uspešan DMC svoju ekspertizu može da pokaže kreiranjem sadržaja podsticajnih putovanja koji će upravo biti bazirani na iskustvu i emocijama koji su upakovani u određeni itinerer u okviru destinacije. Dakle, uspešan DMC pruža mnogo više od rezervacije smeštaja i transfera.

Zbog težnje da se klijentima ponudi celokupna usluga, kako bi se ostvario veći profit poslovanja, u praksi se dešava da PCO integriše pojedine funkcije DMC, ali samo kod organizacije kongresa. Kod proizvoda podsticajnih putovanja, DMC zadržava dominantnu i jasnu poziciju.

Opšta globalizacija međunarodnog tržišta kongresnog turizma, dovodi do nastanka globalno prepoznatljivih mreža DMC kompanija (kao što su *Ovation* i *Liberty*). Mreža DMC kompanija nastaje sa ciljem izgradnje odnosa sa klijentima u dužem vremenskom periodu, tako što se klijentu nudi ekspertiza u većem broju destinacija u svetu. Na taj način, uslovno, klijent nastavlja da radi sa uvek istom mrežom DMC, što kreira mogućnost ponovne saradnje sa pojedinim DMC. Različite DMC mreže propisuju i različite uslove i standarde da članice njihovih mreža.

#### **2.2.4. Kongresni prostor**

Kongresni prostor (*congress venue*) je mesto na kome se određeni događaj realizuje. Prostor za realizaciju događaja mogu obezbediti različiti kongresni centri, sajmovi, hoteli sa banket salama i salama za sastanke. Pored klasičnih i očekivanih kongresnih prostora, u praksi se javlja i korišćenje prostora koji inicijalno ne služe organizaciji događaja, ali im se namena može prilagoditi, kao što su istorijski ili neobični prostori.

Kongresni centri su objekti čija je osnovna delatnost realizacija različitih događaja.

Neophodno je istaći da praksa međunarodnog tržišta, kao i akademski članci pokazuju određene specifičnosti u radu kongresnih centara u SAD, zbog kojih se zaključci ne mogu donositi za destinacije Evrope ili druge destinacije. Jedna od najvećih specifičnosti se odnosi



na činjenicu da kongresni centri u SAD u svom sastavu imaju i hotelske kapacitete.<sup>71,72,73,74</sup> Ova specifičnost utiče na menadžment operacija i načine planiranja profita. U Evropi, dominantno, kongresni centri se fokusiraju na najam kongresnog prostora i nemaju svoje hotelske kapacitete, dok hoteli mogu imati određene kongresne kapacitete ali oni po svojim karakteristikama nisu ni približni kapacitetima samog kongresnog centra.

Glavni argument koji se ističe za izgradnju novih kongresnih centara, pogotovo u destinacijama koje nemaju kongresne centre, su ekonomski efekti koji nastaju potrošnjom delegata i to ne samo boravkom u hotelima i restoranima, već i na sve druge aktivnosti van kongresnog centra, hotela i restorana.<sup>75</sup> Mnoge destinacije na međunarodnom tržištu investiraju u izgradnju kongresnih centara, jer u isto vreme time utiču na unapređenje slike destinacije i na generisanje ekonomskih koristi za destinaciju i čitavu zajednicu.<sup>76</sup>

Sa druge strane, ukupan kapacitet kongresnog centra, raspoloživa oprema i okruženje gde je lociran, snažno utiču na percepcije klijenata o kvalitetu kongresnog centra,<sup>77,78</sup> ali i destinacije. Ambijent kongresnog centra predstavlja netangibilne karakteristike koje stimulišu pozitivnu percepciju i doživljaj od strane delegata (eksterijer, čistoća, ugodnost, nivo buke).<sup>79</sup> Istraživanja pokazuju da je nivo zadovoljstva delegata pod uticajem

---

<sup>71</sup> Boo, S. & Kim, M. (2010). The Influence of Convention Center Performance on Hotel Room Nights. *Journal of Travel Research*, 49(3), str. 297–309

<sup>72</sup> Donoghue, S., Gassman E., Taub, S. & Winterkamp, F. (2004). *Expect the Unexpected: Financing the Orange County Convention Center Expansion in the Wake of Recession and Terrorism*. Government Finance Review, 20 (4), str. 23-27

<sup>73</sup> Whitfield, J (2007). Why Build Purpose-Built Conference Venues? Forecasting New Build. *Journal of Retail and Leisure Property*, 6, str. 47-60

<sup>74</sup> Withiam, G. (2000). *The Convention Gambit*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41 (5), str. 18-18

<sup>75</sup> Clark, J.D. (2004). Considering a convention center: Ten questions communities will confront. *Journal of Convention and Event Tourism*, 6(1/2), str. 5–21

<sup>76</sup> Oppermann, M. (1996). Convention Cities—Images and Changing Fortunes. *Journal of Tourism Studies* 7 (1), str. 10-19.

<sup>77</sup> Breiter, D., & Milman, A. (2006). Attendees' needs and service priorities in a large convention center: Application of the importance-performance theory. *Tourism Management*, 27, str. 1364-1370.

<sup>78</sup> Siu, N. Y., Wan, P. Y. K. & Dong, P. (2012). The impact of the servicescape on the desire to stay in convention and exhibition centers: The case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31, str. 236-246

<sup>79</sup> Grayson, R.A.S. & McNeill, L.S. (2009). Using atmospheric elements in service retailing: Understanding the bar environment. *Journal of Services Marketing*, 23 (7), str. 517-527

funkcionalnosti i ambijenta kongresnog centra, kao i da se sa unapređenjem samog rasporeda (multi-funkcionalnosti) unutar centra postiže veće zadovoljstvo klijenta.<sup>80</sup>

Struktura i sadržaj kongresnih centara se menja u skladu sa zahtevima tražnje, kao i broj i veličina sala za sastanke, veličina izložbenog prostora i postojanje dodatnih sadržaja. Ipak, kako je reč o kapitalno intenzivnim investicijama, kongresne centre možemo označiti kao rigidne u smislu ukupnih kapaciteta koji se u kratkom roku ne mogu menjati, ali se ovo donekle rešava korišćenjem multi-funkcionalnih rešenja za same kongresne sale i opremu.

Kongresni organizatori, prilikom odabira kongresnog centra u fokus stavljaju veličinu sala za sastanke, kompleksnost postojeće audio i vizuelne opreme, klimatizaciju i osvetljenje, kao i cenu za sve navedeno.<sup>81</sup> U suprotnom, ako kongresni centar ne zadovoljava kriterijume organizatora događaja, onda se organizator okreće ili drugim rešenjima u okviru destinacije, ili selektira drugu kongresnu destinaciju.

Prilikom odabira kongresnog centra od strane kongresnog organizatora (ali i prilikom gradnje novih ili rekonstrukcije postojećih), faktori se mogu grupisati na sledeći način:<sup>82</sup>

- Dostupnost: troškovi transporta i dolaska u kongresni centar, vreme neophodno da se stigne, frekvencija konekcija do kongresnog centra, ugodnost korišćenja konekcija, formalne (carinske) barijere koje limitiraju vreme dolaska
- Lokalna podrška: postojanje lokalne asocijacije i nivo podrške koje daje međunarodnoj asocijaciji, podrška kongresnog biroa i samog kongresnog centra, kao i subvencije kroz davanje finansijskih sredstava ili kroz snižavanje pojedinih troškova i popuste
- Dodata vrednost kongresnog centra: zabavni sadržaji (restorani, bioskop), šoping opcije, organizovanje razgledanja, prostorije za rekreaciju, kao i mogućnosti organizacije poslovnih sastanaka
- Smeštajni kapaciteti: ukupan broj soba koji se nalazi u okviru kongresnog centra ili u blizini, cene smeštaja, nivo usluge, bezbednost i ukupan kapacitet koji se stavlja organizatorima na raspolaganje
- Kongresni kapacitet: ukupan broj sala za sastanke i kapacitet, raspored sala, troškovi najma, mogućnost kreiranja odgovarajućeg ambijenta, nivo usluge, bezbednost, kao i mogućnost zakupa u terminima koji odgovaraju kongresnim organizatorima

---

<sup>80</sup> Rashida, N., Ma'amorb, H., Ariffinc, N. & Achimd, N. (2015). *Servicescape: Understanding how physical dimensions influence Exhibitors Satisfaction in Convention Centre*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, str. 776–782

<sup>81</sup> Renaghan, L. M. & Kay, M. Z. (1987). What meeting planners want: The conjoint analysis approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), str. 67–76

<sup>82</sup> Crouch, G. and Ritchie, B. (1998). Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Propositional Framework. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 1 (1), str. 49-69

- Destinacija: iskustvo sa događajima različitih formata u kongresnom centru, reputacija destinacije, efikasnost marketinga destinacije
- Okruženje: vremenski uslovi, samo okruženje gde je lociran kongresni centar, postojanje odgovarajuće infrastrukture, lokalna gostoljubivost
- Razno: rizik od mogućih nestabilnosti (štrajk), mogućnost generisanja željenog nivoa profita za same organizatore kongresa, mogućnost promovisanja međunarodne asocijacije i porast broja članova, da li je destinacija nova

Izgradnja kongresnog centra zahteva značajnu investiciju, čiji je period otplate izuzetno dug. Zbog toga se kao investitor često javlja država, ali danas nije retkost postojanje privatnih kongresnih centara. Takođe, evidentno je i postojanje kompanija koje su se specijalizovale za upravljanje kongresnim centrima kroz različite menadžment ugovore. Savremeni trendovi gradnje podrazumevaju korišćenje obnovljivih vidova energije i samoodrživost kongresnog centra. Najveći broj kongresnih centara, svojim klijentima nudi i usluge tehničke podrške, organizaciju hrane i pića, kao i ostalih pratećih usluga.

Uspešni kongresni centri se fokusiraju na suštinu svog poslovanja, a to je upravljanje salama za sastanke i izložbenim prostorom, ali razvijaju mrežu spoljašnjih kompanija koji klijentima nude usluge tehničke podrške, hrane i pića ili neke druge usluge. Ideja je da se usluge koje primarno nisu upravljanje salama za sastanke, prepuste specijalizovanim kompanijama, kako bi se podigao ukupan kvalitet i zadovoljstvo klijenta. Uspešni kongresni centri razvijaju ovakve programe partnerstva, što osigurava pružanje usluge visokog nivoa. Osim fokusa na kongresnu delatnost, prostori mogu dodati vrednosti i kroz maloprodajne prodavnice različitog sadržaja i kroz različite druge sadržaje.<sup>83</sup>

Negativno na konkurentsku poziciju kongresnog centra imaju cene po kojima se kongresni kapaciteti izdaju, u smislu da sa povećanjem cena kongresni organizatori se mogu okrenuti drugim opcijama, ali sa druge strane, ukoliko se kapaciteti nude po niskoj ceni, kongresni organizatori mogu percipirati da je usluga na niskom nivou, a infrastruktura u lošem stanju.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Severt, D., Wang, Y., Chen, P. & Breiter, D. (2007). Examining the motivation, perceived performance, and behavioral intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference. *Tourism Management* 28(2), str. 399–408

<sup>84</sup> Crouch, G. & Louveiere, J. (2004). The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, November 2004, str. 118-130

## 2.2.5. Hoteli

Hoteli su važan činilac kongresne ponude određene destinacije. U kongresnom turizmu uloga i način korišćenja hotela je drugačija pod uticajem složenih zahteva kongresne tražnje (u odnosu na odmorišni turistički segment). Istraživanje pokazuje da je kongresni organizator ključan u odabiru konkretnog hotela ili ponovnom odlasku u isti hotel sa istim ili drugim događajem.<sup>85</sup>

Prihod od kongresnog turizma i kongresnog gosta predstavlja važan procenat prihoda hotela, koji u velikim hotelima u glavnim destinacijama ide i do 70%, dok u manjim objektima predstavlja 15-20% ukupnog prihoda. Razlog je prodaja velikog broja soba samim delegatima, ali i ostalih usluga hotela koji individualni gosti ne koriste.<sup>86</sup> Neophodno je napomenuti da u destinacijama koje su fokusirane na kongresni turizam postoji veći pritisak na smeštajne kapacitete u kongresnoj sezoni, zbog čega i veliki i manji objekti profitiraju. Kongresi omogućuju hotelima da svoje kapacitete prodaju godinama unapred, što im ostavlja dosta prostora da preostale kapacitete prodaju drugim kanalima<sup>87</sup>, kao i segmentima.

Konferencijski i kongresni prostori (banquet sale i sale za sastanke) u hotelima se veoma razlikuju po veličini, sadržaju i kvalitetu. Po osnovu njihovog izdavanja hoteli mogu ostvariti prihode. U zavisnosti od karakteristika destinacije, ali i segmenta kojima se hotel obraća, kongresni kapacitet može da bude glavni proizvod, a može da bude i komplementarni proizvod hotelskoj sobi kao osnovnom proizvodu. U radu, govorimo o hotelima koji kongresni proizvod vide kao svoj osnovni proizvod koji nude kongresnom tržištu.

Nisu svi hoteli u destinaciji od podjednake važnosti za kreiranje osnovnog kongresnog proizvoda, ali to pre svega zavisi od karakteristika događaja i zahteva klijenata. Najveći broj

---

<sup>85</sup> Clark, J.D., Price, C.H. & Murrmann, S.K.(1996). Buying centers: who chooses convention sites? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37 (4), str. 72–76

<sup>86</sup> Weber, K. (2001). Association meeting planners' loyalty to hotel chains. *Hospitality Management* 20, str. 259–275

<sup>87</sup> Weber, K. (2001). Association meeting planners' loyalty to hotel chains. *Hospitality Management* 20, str. 259–275

kongresnih organizatora preferira korišćenje hotela koji posluju u nekom od prepoznatljivih međunarodnih lanaca i to iz sledećih razloga:<sup>88</sup>

- Konzistentnost i viši standardi usluga
- Standardne procedure poslovanja u objektima u različitim destinacijama
- Više utrenirano osoblje
- Bolje razumeju karakteristike organizacije događaja
- Program lojalnosti garantuje odgovarajuće prednosti, popuste i bonuse
- Imaju veći smeštajni i kongresni kapacitet, što rezultira u lakšoj logistici organizacije
- Delegati preferiraju hotele u lancu jer su garant kvaliteta usluge

Konkurentna prednost destinacije uslovljena je količinom smeštajnog kapaciteta koji se nalazi u okolini kongresnog centra ili koja je lako dostupna korišćenjem javnog i organizovanog transporta. Kongresni centri koji u okviru svojih kapaciteta (najčešće je slučaj u SAD) imaju smeštajne kapacitete ili hotele koji su locirani u neposrednoj blizini kongresnog centra su pozitivno percipirani od strane organizatora kongresa, ali sve dok su cenovno konkurentni sa ostalim smeštajnim opcijama.<sup>89</sup>

Ukoliko se zahtevi klijenta poklapaju sa kongresnim kapacitetima hotela, onda u prvi plan dolazi kategorija tzv. kongresnih hotela. Kongresni hoteli kao svoj glavni proizvod upravo komuniciraju kongresne kapacitete. Njihov glavni pristup je „*all under one roof*“, gde klijent prepušta sve aspekte organizacije događaja samom hotelu. Logistički posmatrano ovo ja najbolje rešenje za klijenta, jer se smanjuje potreba angažovanja eksternih pružaoca usluga. U isto vreme, najbolje je i rešenje za hotel, koji može da uposli sva odeljenja hotela prilikom organizacije, kao što su službe događaja, hrane i pića, soba i indirektno sve ostale službe.

Jedini izazov za hotele predstavlja postojanje izložbenog prostora adekvatne veličine i karakteristika.

---

<sup>88</sup> Weber, K. (2001). Association meeting planners' loyalty to hotel chains. *Hospitality Management* 20, str. 259–275

<sup>89</sup> Crouch, G. & Louveiere, J. (2004). The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, November 2004, str. 118-130

## 2.2.6. Asocijacijska menadžment kompanija

Važna kategorija tržišta kongresnog turizma predstavljaju asocijacijske menadžment kompanije (*Association Management Companies - AMC*), tj. kompanije koje su se specijalizovale za upravljanje svim aspektima poslovanja asocijacija. AMC je profitabilna kompanija, koja rukovodi radom asocijacija kao neprofitabilnih udruženja, pružajući usluge svih oblika menadžmenta, organizacije ljudskih resursa i upravljanja svim aspektima rada i funkcionisanja asocijacije.<sup>90</sup>

AMC je angažovan od strane asocijacije sa svrhom potpunog ili delimičnog preuzimanja menadžmenta asocijacije, pri čemu samo centralno sedište asocijacije može fizički biti locirano i u poslovnim prostorijama AMC.<sup>91</sup>

AMC se takođe bavi organizacijom događaja asocijacije, ali ono što je razlikuje od *core PCO*, je da na sebe preuzima aktivnosti vođenja svih drugih sfera postojanja, kao što su ukupne finansije, redovna komunikacija sa članstvom, koordiniranje strukturom upravljanja, izdavanje časopisa i obaveštenja, i svim drugim funkcijama. Najveće AMC na svetu su Kenes i MCI. Specifičnost njihovog posla ih stavlja u poziciju da su predstavnik tražnje (jer poslove obavljaju u ime i za račun asocijacije). AMC aktiviranjem sopstvenih, različitih resursa omogućuje efikasno i efektivno upravljanje asocijacijama, a sa ciljem uspešnog poslovanja same asocijacije.

Nastanak AMC je rezultat opšte profesionalizacije nekorporativnog tržišta i to pre svega asocijacija. Profesionalno vođenje, ne samo kongresa i događaja, već ukupnih aktivnosti, postavljanje strateških smernica, ali i operativno sprovođenje svakodnevnih operacija omogućuju održivost poslovanja i postojanja asocijacija u dužem vremenskom periodu, kao i veći stepen fleksibilnosti i prilagodljivosti promenama na tržištu.

---

<sup>90</sup> The Association Management Companies Institute, [www.amcinstitute.org/?page=looking\\_for\\_amc](http://www.amcinstitute.org/?page=looking_for_amc) , preuzeto 16.05.2016

<sup>91</sup> Fenich, G. (2004). *Meetings, Expositions, Events & Conventions: An Introduction to the Industry*, 2nd Edition, Pearson Prentice Hall, USA, str. 55

Jedna od glavnih aktivnosti AMC se odnosi na pružanje usluga vođenja i planiranja finansija određene asocijacije, ali i ukupno upravljanje aktivnostima, radom kancelarije i slično. U okviru ovih funkcija, određeni broj standardnih operacija AMC se nude klijentima:<sup>92</sup>

- Pružanje usluga posredovanja u realizaciji finansijskih usluga između asocijacije i njenih klijenata
- Pružanje usluge kupovine dobara i usluga od strane trećih lica za potrebe asocijacije (i potrebe organizacije događaja asocijacije)
- Vođenje knjiga i evidencija svih finansijskih aktivnosti, kao i sačinjavanje izveštaja za potrebe ovlašćenih entiteta na lokalnom ili međunarodnom nivou
- Transparentno i jasno izveštavanje za potrebe same asocijacije
- Stara se o integritetu same asocijacije
- Kreira plan plasmana slobodnih finansijskih sredstava i ostvarenju određenog povrata na uložena sredstva
- Rukovodi profesionalnim radom predstavništva asocijacije i zaposlenima (ukoliko postoji potreba za postojanjem fizičke kancelarije)

U procesu specijalizacije usluga i težnji da utiču na razvoj svojih klijenata, ali i iz ličnih aspiracija i želja za većim profitom, veliki broj *core* PCO prelaze u zonu AMC poslovanja.

---

<sup>92</sup> Professional Standards: *The Current State of Event Management Associations*, The Centre for Association Leadership <http://www.asaecenter.org/Resources/content.cfm?ItemNumber=8127>, preuzeto dana 18.05.2015

### 2.3. Ekonomski efekti kongresnog turizma

Iako se veliki broj istraživanja bavi procenom veličine i značaja kongresne industrije, nekonzistentne definicije i različiti pristupi merenja čine predviđanja nepreciznim, nepouzdanim i međusobno neuporedivim.<sup>93</sup> Publikovani podaci često se odnose na integralno posmatranje kongresnog turizma, odnosno ne pravi se razlika između toga da li je reč o kongresima, sastancima, izložbama ili podsticajnim putovanjima.<sup>94,95</sup> Takođe, uočeno je da se podaci najčešće odnose na nacionalne nivoe, zanemarujući regionalne (mikro) uticaje kongresa. Uticaji kongresnog turizma na ekonomiju su predmet istraživanja većeg broja autora, jer su fiskalni efekti više opipljivi i laški za praćenje nego uticaj na atraktivnost destinacije i regionalni razvoj.<sup>96</sup>

Da bi se u potpunosti razumeo tok novca prilikom organizacije međunarodnog događaja, neophodno je posmatrati ključne tačke potrošnje vezane za događaj. Model potrošnje, odnosno tok novca u kongresnom turizmu, obuhvata izdatke vezane za:<sup>97</sup>

- Planiranje i produkciju događaja
- Potrošnju delegata na aktivnosti u vremenu izvan događaja na turističke aktivnosti (i njihovih pratioca, kao što su porodica i rodbina)
- Plaćanje usluga dobavljača (različita oprema i usluge)
- Plaćanje organizacije prateće izložbe
- Finansijska podrška od strane DMO i vladinih institucija
- Plaćanje usluga inostranih dobavljača

---

<sup>93</sup> Crouch, G. & Ritchie, J.R.B. (1997). Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Propositional Framework. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 1 (1), str. 49-69

<sup>94</sup> Fenich, G. (1998). Convention center operating characteristics, *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 Nos 2/3, str. 1-25

<sup>95</sup> Crouch, G.I. and Ritchie, J.R.B. (1997). Convention site selection research: a review, conceptual model, and propositional framework, *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 No. 1, str. 49-69

<sup>96</sup> Mackellar, J. (2006). Conventions, festivals, and tourism: Exploring the network that binds. *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(2), str. 45-56

<sup>97</sup> Meeting Professionals International MPI. (2013). *The Economic Impact of the UK Meeting & Event Industry*, str. 6, In Li, S. & Blake, A. (2009). Estimating Olympic Related Investment and Expenditure, *International Journal of Tourism Research*, 11(4): str. 337-356



Kongresni turizam kreira značajne direktne i indirektne efekte na lokalnu ekonomiju,<sup>98</sup> ali i indukovane efekte. Ipak, ne smemo zaboraviti da pored ostvarivanja ekonomskih koristi, organizacija međunarodnih događaja u zemlji je odlična prilika za promovisanje zemlje na međunarodnom nivou i unapređenje poslovne razmene<sup>99</sup>, šansa za „izvoz“ lokalnog znanja i ekspertize i podsticaj ukupnoj kreativnosti lokalnog tržišta. Istraživanja pokazuju da 70% kongresnih gostiju osim dominantnog poslovnog razloga, ima i izražene klasične turističke motive putovanja,<sup>100</sup> odnosno da razvoj kongresnog turizma kreira povratan pozitivan uticaj na turizam generalno i to kroz povećanje broja ponovnih gostiju (konverzija iz kongresnog u odmorišni segment), kao i pozitivni marketing „od usta do usta“.<sup>101</sup> Istraživanja pokazuju da skoro 70% delegata prilikom svog putovanja kombinuju i turističke potrebe, zbog čega su efekti veći.<sup>102,103</sup>

Značajni izvor prihoda za destinaciju od kongresnog turizma proizilazi iz činjenice da je reč o visoko kvalitetnom proizvodu, koji ima visoke troškove, visoke prihode i sami tim se prodaje klijentima koji su spremni da plate visoku cenu za taj proizvod. Rezultat pozitivnog ekonomskog efekta kongresnog turizma je posledica i činjenice da je reč o gotovo celogodišnjem proizvodu koji se realizuje čitave godine.<sup>104</sup>

Svaki prihod koji se ostvari od kongresa i konferencija inicira set ekonomskih odnosa i transakcija koji kreiraju dodatne transakcije u ekonomiji destinacije.<sup>105</sup> Delegati (kongresni gosti) troše više nego prosečni odmorišni gosti.<sup>106</sup> Ukoliko destinacija želi da postigne isti nivo ekonomskih efekata i aktivnosti od realizacije odmorišnog turizma, za svakog

---

<sup>98</sup> Baloglu, S. & Love, C. (2003). Association meeting planners perceived performance of Las Vegas: an Importance-Performance Analysis. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5(1), str. 13-27

<sup>99</sup> Lee, M. J. (2007). Analytical reflections on the economic impact assessment of conventions and special events. *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(3), str. 71-85

<sup>100</sup> Lee, M. J. (2007). Analytical reflections on the economic impact assessment of conventions and special events. *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(3), 71-85

<sup>101</sup> Rutherford, D.G. and Kreck, L.A. (1994), Conventions and tourism: financial add-on or myth? Report of a study in one state, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 3 No. 1, str. 49-63

<sup>102</sup> Braun, B.M. (1992). The economic contribution of conventions: the case of Orlando, Florida, *Journal of Travel Research*, Vol. 30 No. 3, str. 32-7

<sup>103</sup> Grado, S.C., Strauss, C.H. and Load, B.E. (1998). Economic impacts of conferences and conventions, *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 No. 1, str. 19-33

<sup>104</sup> Casanova, M., Kim, D. & Morrison, A. (2005). The relationships of meeting planners' profiles with usage and attitudes toward the use of technology. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(3/4), str. 19-43

<sup>105</sup> Braun, B.M. (1992), The economic contribution of conventions: the case of Orlando, Florida. *Journal of Travel Research*, Vol. 30 No. 3, str. 32-7

<sup>106</sup> Wan, Y. (2011). Assessing the strengths and weaknesses of Macao as an attractive meeting and convention destination: perspectives of key informants. *Journal of Convention & Event Tourism* 12 (2), str. 129–151

kongresnog gosta neophodno je da privuče najmanje dva odmorišna gosta.<sup>107</sup> Istraživanja pokazuju da svaki dolar koji generiše jedan kongres kreira set ekonomskih interakcija koje pokreću dodatnu potrošnju u drugim sektorima,<sup>108</sup> zbog čega se efekti mogu udvostručiti ili čak utrostručiti.<sup>109</sup>

Često korišćen model merenja ekonomskog doprinosa kongresnog turizma ekonomiji je *input-output* model,<sup>110,111</sup> koji procenjuje potrošnju delegata kroz posmatranje direktnih transakcija kroz prodaju, plate lokalnog stanovništva, poreze i slično.<sup>112</sup> Izazov ovih istraživanja se odnosi da utvrđivanje ukupnog direktnog i indirektnog uticaja kongresnog turizma na pojedinačne delatnosti, kako bi se odredili što adekvatniji ekonomski multiplikatori. Reč je o modelu međusektorske zavisnosti, koji pokazuje nivo korišćenja autputa jednog sektora kao inputa drugog sektora u istoj ekonomiji.<sup>113</sup> Ova metoda je primenjena u istraživanju većeg broja autora i to u zemljama, odnosno ekonomijama, gde postoji ažuran sistem praćenja ekonomije i kreiranja *input-output* tabela.<sup>114,115,116</sup>

Pojedini autori<sup>117,118</sup> ističu da kongresi i događaji kreiraju značajan doprinos regionalnim i lokalnim ekonomijama, ali se istraživanje finansijskih efekata kongresnog turizma po zemlju ili destinaciju i dalje nije u potpunosti razvijeno. Postoje značajna ograničenja praćenja ekonomskog doprinosa kongresne industrije ekonomiji destinacije i to iz nekoliko razloga:

---

<sup>107</sup> Fenich, G. (1992). Convention centre development: Pros, cons and unanswered questions. *International Journal of Hospitality Management* 11(3), str. 183–196

<sup>108</sup> Braun, B.M. (1992). The economic contribution of conventions: the case of Orlando, Florida. *Journal of Travel Research*, Vol. 30 No. 3, str. 32-37

<sup>109</sup> Lee, M.J. & Back, K. (2005). A review of economic value drivers in convention and meeting management research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Iss 5, str. 409 - 420

<sup>110</sup> Chang W. H. (2001). Variations in multipliers and related economic ratios for recreation and tourism impact analysis. Dissertation submitted to Michigan State University, Department of Park, Recreation and Tourism resource, USA.

<sup>111</sup> Borgen H., Cooke S. (1990). *The comparison of IMPLAN and RIMS II output multipliers for the State of Idaho*, Department of Agricultural Economics and Rural Sociology, University of Idaho, Boise 1990.

<sup>112</sup> Frechtling, D.C. and Horvath, E. (1999). Estimating the multiplier effects of tourism expenditures on a local economy through a regional input-output model. *Journal of Travel Research*, Vol. 37 No. 4, str. 324-332

<sup>113</sup> Leontief, W. (1951). *The structure of American Economy 1919-1939*. New York, Oxford University Press

<sup>114</sup> Braun, B.M. (1992). The economic contribution of conventions: the case of Orlando, Florida. *Journal of Travel Research*, Vol. 30 No. 3, str. 32-37.

<sup>115</sup> Kim, S., Chon, K. and Chung, K.Y. (2003). Convention industry in South Korea: an economic impact analysis, *Tourism Management*, Vol. 24 No. 5, str. 533-541

<sup>116</sup> Hanly, P.A. (2012). Measuring the economic contribution of the international association conference market: An Irish case study. *Tourism Management* 33, str. 157-182

<sup>117</sup> Crouch, G.I. & Ritchie, J.R.B. (1997). Convention site selection research: a review, conceptual model, and propositional framework. *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 No. 1, str. 49-69.

<sup>118</sup> Rutherford, I.D.G. and Kreck, L.A. (1994). Conventions and tourism: financial add-on or myth? Report of a study in one state. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 3 No. 1, str. 49-63.

- U najvećem broju slučajeva podaci koji se analiziraju su na nacionalnom nivou, čime se postavlja pitanje njihove validnosti za zaključak na regionalnom nivou<sup>119</sup> ili nivou pojedinačne destinacije
- Istraživanje potrošnje koju generišu direktni činioци tržišta (delegati, izlagači, sponzori) je komplikovano i zahteva značajne resurse<sup>120</sup>, kao i kombinovanje nekoliko vrsta istraživanja
- Problem predstavlja raspoloživost i dostupnost informacija, pogotovo za korporativni sektor, zbog čega se uglavnom radi o procenama
- Nedostajući podaci za pojedine ekonomije i nepostojanje zvaničnih informacija koje se tiču *input-output* tabela ekonomije
- Obuhvat samog termina kongresnog turizma, odnosno klasifikovanje ekonomskih doprinosa u zavisnosti o kom segmentu MICE događaj pripada, a zatim i šta je to događaj koji se može okarakterisati kao „međunarodni“.<sup>121</sup>

U radu je, kao osnov analiziranja tržišta kongresnog turizma, prihvaćena definicija Međunarodne kongresne asocijacije (*International Congress and Convention Association – ICCA*). Prema ICCA kriterijumu da bi se događaj mogao smatrati međunarodnim neophodno je da ima najmanje 50 učesnika, da se održava na redovnoj osnovi i da se rotira između najmanje tri zemlje.<sup>122</sup> Sa druge strane, prema kriterijumu Svetske turističke organizacije (*UNWTO*), „međunarodni sastanak“ ispunjava sledeće uslove:<sup>123</sup> da traje najmanje četiri sata i da okuplja 10 i više učesnika. Kao što se može primetiti, UNWTO postavlja relativno relaksiranije kriterijume definisanja sastanka. Iako relaksiraniji, oni daju mogućnost da se realnije prikaže ukupna finansijska korist i prihod od kongresnog turizma u svetu. I konačno, prema istraživanju procenjuje se da troškovi registracije jednog delegata po sastanku asocijacije predstavljaju 22% ukupnih troškova jednog delegata po sastanku.<sup>124</sup> Na osnovu dostupnih podataka i korišćenjem pomenutog principa u Tabeli 1 određena je procena

<sup>119</sup> Zelinsky, W. (1994). Conventionland USA: the geography of a latterday phenomenon. *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 84 No. 1, str. 68-86.

<sup>120</sup> Kim, S., Chon, K. & Chung, K.Y. (2003). Convention industry in South Korea: an economic impact analysis. *Tourism Management*, Vol. 24 No. 5, str. 533-41.

<sup>121</sup> Fenich, G.G. (1998). Convention center operating characteristics. *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 Nos 2/3, str. 1-25.

<sup>122</sup> Zvanični sajt International Congress and Convention Association (ICCA), preuzeto sa sajta <http://www.iccaworld.com/aeps/aitem.cfm?aeid=3> dana 15.05.2016.

<sup>123</sup> World Tourism Organization (UNWTO). (2008). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension*, Madrid, Spain, str. 3

<sup>124</sup> International Congress and Convention Association ICCA Statistics Report 2010: *The International Meetings Market 2000-2009*, po osnovu istraživanja učesnika međunarodnih kongresa od strane Kongresnog biroa Beča i Kongresnog biroa Finske, [www.vienna.convention.at](http://www.vienna.convention.at), [www.fcb.fi](http://www.fcb.fi)

ukupne vrednost međunarodnog tržišta asocijacija u svetu za 2016. godinu, odnosno ekonomskog efekta. Ona iznosi preko 11 milijardi dolara.

Tabela 1: Procena ekonomskih (finansijskih) efekata međunarodnih događaja u 2016. godini

1. Prosečan broj delegata na događajima 2016. godine	411 delegata
2. Prosečna kotizacija po delegatu po događaju	496 \$
3. Prosečna potrošnja po delegatu u toku jednog događaja*	2.225 \$
4. Prosečna kotizacija po delegatu po danu**	135 \$
5. Prosečna potrošnja po delegatu po danu*	613 \$
6. Ukupan iznos naplaćenih kotizacija*** po događaju (ukupan trošak delegata na kotizacije)	203.856 \$
7. Prosečan prihod destinacije po prosečnom događaju*	926.618 \$
8. Ukupan iznos naplaćenih kotizacija za sve međunarodne događaje ****	2.459.114.928 \$
9. Procenjeni finansijski efekti međunarodnog kongresnog turizma 2016 (ukupna potrošnja delegata)*	<b>11.177.795.127 \$</b>
*na osnovu činjenice da je kotizacija 22% ukupnog troška delegata u destinaciji; ** dobija se deljem iznosa 2. sa prosečnim dužinom trajanja događaja od 3.67 dana; *** dobija se množenjem prosečnog iznosa kotizacije i prosečnog broja delegata; **** obija se množenjem ukupnog iznosa naplaćenih kotizacija po događaju sa ukupnim brojem događaja u 2016.godini od 12.063;	

Izvor: ICCA Statistics Report: The International Meetings Market 2016

Na bazi raspoloživih podataka utvrđena vrednost međunarodnog tržišta asocijacija iznosi preko 11 milijardi dolara. Reč je o iznosu koji međunarodni događaji asocijacija kreiraju u svetu. Kako bi se dobila potpunija slika finansijskih efekata ukupnog kongresnog turizma na globalnu privredu, neophodno je uključiti i pokazatelje korporativnog sektora, insentiv putovanja i sajmov.

Analiza pojedinačnih zemalja pokazuje da kongresni turizam generiše mnogo više direktnih i indirektnih efekata od prikazanog modela koji obuhvata tržište asocijacija. U 2012. godini u SAD, samo su američke kompanije potrošile 225 milijardi dolara na poslovna putovanja, što je kreiralo 3,7 miliona radnih mesta, kao i 35 milijardi dolara prihoda od poreza, pri čemu je procena da svaki dolar koje je uloženi u poslovna putovanja kreira 9,5 dolara povraćaja na uložena sredstva.<sup>125</sup> Iste godine, broj direktno zaposlenih u sferi kongresnog turizma je 1,1 milion stanovnika, i oko 0,7 miliona indirektno zaposlenih. Po predviđanjima u narednom periodu broj zaposlenih u kongresnom turizmu će porasti za 33% do 2022.<sup>126</sup> U 2015. godini,

<sup>125</sup> U.S. Travel Association. (2013). *The role of business travel in the US economy*, str. 4

<sup>126</sup> Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, 2014-15 Edition, January 2016

kongresni turizam u Americi generisao je direktno 280 milijardi dolara potrošnje, a zajedno sa indirektnim i indukovanim efektima, generisao je 393 milijarde dolara.<sup>127</sup>

U 2012. godini Nemačka je ostvarila ukupan prihod od domaćih i međunarodnih delegata 57,2 milijardi evra, a kongresni turizam, odnosno poslovna putovanja, su kreirala 2,9 miliona radnih mesta (direktno i indirektno), dok je 15,7 milijardi evra potrošeno na poslovna putovanja van Nemačke.<sup>128</sup> U 2011. godini u Engleskoj doprinos kongresne industrije BDP-u je 58,7 milijardi funti, ukupan direktan prihod od kongresnog turizma iznosio je 20,3 milijardi funti, direktno je kreirano 423.445 radnih mesta, a direktno zaposleni radnici zaradili su bruto 8,3 milijardi funti.<sup>129</sup> U 2013. godini Francuska je od poslovnih putovanja generisala 35,7 milijardi dolara.<sup>130</sup> Takođe, procena je da je pet najvećih kongresnih destinacija u Evropi (Nemačka, Velika Britanija, Francuska, Italija i Španija) u 2012. generisalo preko 140 milijardi evra prihoda od kongresnog turizma, pri čemu Nemačka i Velika Britanija ostvaruju najveće učešće.<sup>131</sup> Najveći rast prihoda od kongresnog turizma registrovan je u regionu Azije i Bliskog Istoka. Naime, Kina je 2000. godine imala prihod od 32 milijarde dolara, a 2012. godine na nivou od 196 milijardi dolara, sa procenom da će se 2017. godine taj iznos gotovo udvostručiti do 375 milijardi dolara.<sup>132</sup>

Ekonomski efekti od kongresnog turizma se često previde jer su sakriveni iza kompleksne strukture industrije koju čine marketing organizacije, dobavljači, distributer i razni drugi posrednici iz kategorije malih i srednjih preduzeća,<sup>133</sup> odnosno praćenje potrošnje koja se dešava od strane kongresnih organizatora, delegata, izlagača, sponzora je veoma teška.<sup>134</sup>

---

<sup>127</sup> Oficijelni sajt Meeting Professionals International (MPI), [https://www.mpiweb.org/docs/default-source/move-forward/moveforward\\_industryfacts-2015.pdf](https://www.mpiweb.org/docs/default-source/move-forward/moveforward_industryfacts-2015.pdf) preuzeto dana 14.12.2016

<sup>128</sup> German Convention Bureau. (2013). *Annual Report 2012*, Frankfurt, Germany, str. 5-8

<sup>129</sup> Meeting Professionals International MPI. (2013). *The Economic Impact of the UK Meeting & Event Industry*, str. 16

<sup>130</sup> Statista (2016). *Business travel spending in France from 2010 to 2015*. <http://www.statista.com/statistics/277892/business-travel-spending-france/> preuzeto dana 25.5.2016.

<sup>131</sup> The Global Business Travel Association GBTA. (2013), *GBTA BTI™ Outlook – Western Europe report*, str. 16

<sup>132</sup> The Global Business Travel Association GBTA. (2013), *GBTA BTI™ Outlook – Western Europe report*, str. 15

<sup>133</sup> Gartrell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *Int. J. Hospitality Management Vol. 10 No. 2*, str. 157-165

<sup>134</sup> Kim, S., Chon, K. & Chung, K.Y. (2003). Convention industry in South Korea: an economic impact analysis, *Tourism Management, Vol. 24 No. 5*, str. 533-541

## 2.4. Performanse kongresnog turizma na globalnom nivou

Među najčešćim motivima koji kreiraju dovoljno jake potrebe i podstiču na organizaciju i prisustvovanje različitim kongresima, konferencijama, sastancima ili izložbama, ističu se prodajne aktivnosti, obrazovanje, donošenje odluka, prezentacije/lansiranje novih proizvoda i usluga. Neophodno je istaći da se prodaja i prezentacija novih proizvoda i usluga ne odnosi na direktnu prodaju i prezentaciju, već i na predstavljanje i prodaju domaće ekspertize, znanja i patenata međunarodnim kolegama i delegatima, što je bitna stavka i značaj organizacije međunarodnih događaja, ali i bitan motiv ulaska u trku za njihovu organizaciju. Težnja za povećanjem tržišnog učešća, ostvarivanjem što bolje komunikacije za članovima, pokazivanje ekspertize, čini da tržište kongresnog turizma karakteriše specifičan razvoj koji se analizira u nastavku.

Poslednji nekoliko decenija sfera organizacije kongresa, izložbi i sastanaka beleži značajan rast.<sup>135,136</sup> Razvoj multinacionalnih kompanija i generalno međunarodnog biznisa, kao i širenje međunarodnih asocijacija su uzrok poboljšanja performansi i kongresnog turizma.<sup>137</sup>

Neophodno je istaći da čak i u periodima ekonomske krize kongresno tržište zadržava pozitivne stope rasta. Razloge tome možemo naći u dvema stvarima.

Prva, tržište asocijacije beleži rast usled činjenice da se destinacije određuju u dužem vremenskom periodu i toga da je proces donošenja odluka dugoročan. Činjenica da se selektiraju 4 do 6 godina unapred je uticala da broj događaja asocijacija raste uprkos krizi u prethodnih 10 godina. Međutim, nepovoljno je to što se smanjuje prosečan broj učesnika na ovim događajima, kao i činjenica da se efekti krize mogu osetiti tek u godinama nakon krize usled zakasnelog vremenskog reagovanja tržišta.

Druga, pojava i uključivanje novih regiona i destinacija, utiče da na globalnom nivou kongresni turizam beleži značajne stope rasta. Nove destinacije predstavljaju i novu ponudu na tržištu kongresnog turizma. Iako imaju slabiju startnu infrastrukturnu poziciju (manji broj

---

<sup>135</sup> Boo, S. 6 Kim, M. (2010). The Influence of Convention Center Performance on Hotel Room Nights. *Journal of Travel Research*. 49(3), str. 297–309

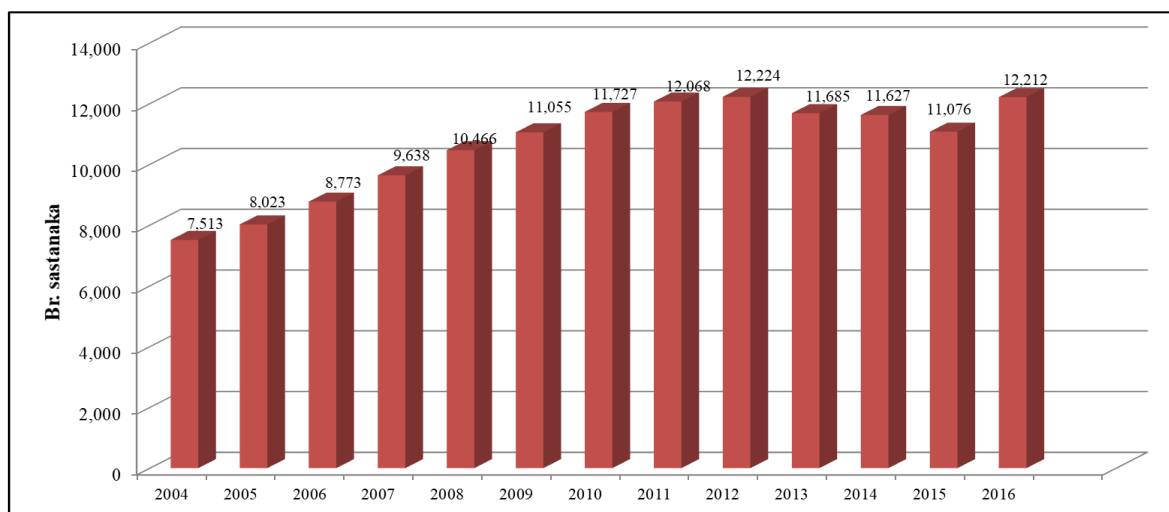
<sup>136</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22, str. 599–606

<sup>137</sup> Lawson, F. (2000). *Congress, Convention and Exhibition Facilities: Planning, Design and Management*. London: Architectural Press

hotela, nepostojanje brendiranih hotela međunarodnih lanaca, zastarele kongresne centre ili uopšte nemaju kongresne centre), te destinacije polako zauzimaju svoju poziciju na tržištu. U kategoriju tih novih destinacija se može uključiti i Srbija, koja je u proteklih 10 godina ostvarila opažene rezultate. Ali u ovu kategoriju spadaju i destinacije poput Kine, Indije, kao i zemalja Bliskog Istoka, koje su u periodiu ekonomske krize ostvarile značajne stope rasta. Naravno reč je o zemljama gde svaka asocijacija, kao i korporacija, želi da se pozicionira zbog veličine tržišta, broja mogućih delegata, broja mogućih članova, potencijala prodaje i sličnih razloga. Kategorije ovih zemalja, u poređenju sa ekonomski slabijim zemljama, značajno investiraju u podizanje ukupne kongresne ponude, kao što je izgradnja hotela, kongresnih centara, edukaciju kadra, ali i podizanje ukupnih kapaciteta domaćih asocijacija kako bi mogle da se na akademskom/profesionalnom nivou integrišu u međunarodno okruženje.

Nove destinacije povećavaju svoju ukupnu ekonomsku razvijenost, kroz unapređenja poslovnog okruženja, rasta zaposlenosti, rasta izvoza, povećanje broja stranih investitora i slično. Na ovaj način i same nove destinacije počinju da generišu tražnju za kongresnom infrastrukturom i događajima, najpre u svojoj zemlji, a nakon toga i ka drugim zemljama. U novim destinacijama, u prethodnom periodu kada je nivo ekonomske razvijenosti i standard bio niži, nisu postojali uslovi uključivanja u kongresno tržište. Sa razvojem, dolazi do generisanja tražnje i potencijalnih delegata i na ovim tržištima.

Grafikon 1: Broj međunarodnih događaja (2004-2016)

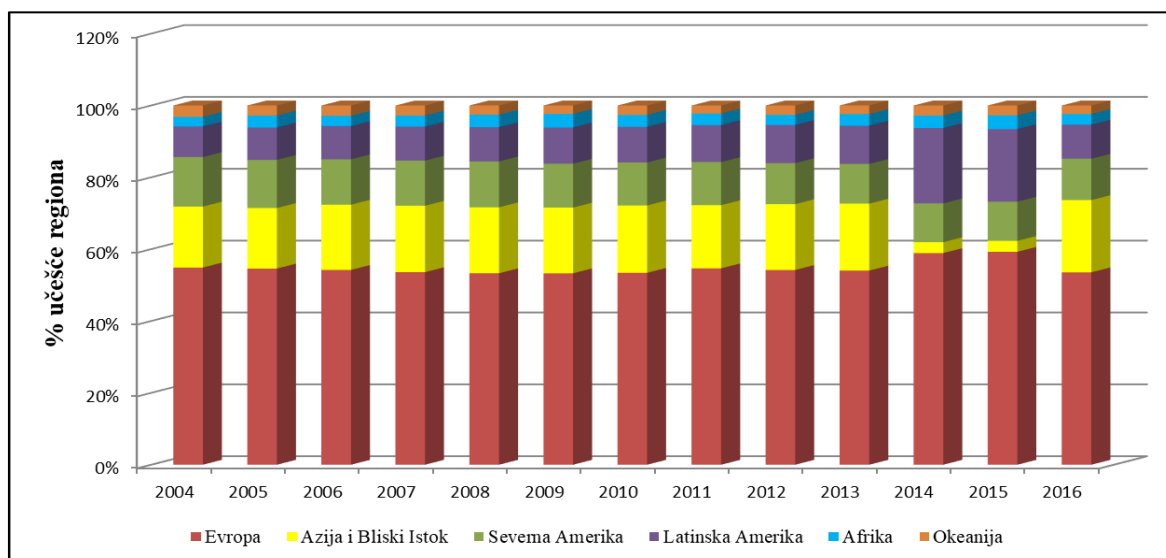


Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Ukupan broj međunarodnih<sup>138</sup> sastanaka u periodu 2004-2016 je značajno porastao. Broj događaja u 2016. godini je za 62% veća u odnosu na baznu godinu. Prosečna godišnja stopa rasta u periodu 2004-2016 iznosi 4%. Najveća je ostvarena 2007. godine, neposredno pred ekonomsku krizu, i iznosila je 9,85%, a najniža je ostvarena 2012. godine i iznosila je 1,2%. U 2013. godini ostvarena je negativna stopa rasta od -4,41%. Broj događaja u vreme ekonomske krize (2008, 2009) raste. Nakon tog perioda, može se zaključiti da tržište asocijacija raste od 2010. godine po smanjenim stopama, te dolazi do blagog, ali nestabilnog rasta.

Razlog ovako specifičnom, gotovo paradoksalnom kretanju, možemo naći u specifičnosti odlučivanja tražnje nekorporativnog tržišta (pre svega asocijacija) i „kupovini“ budućih destinacija, koje se dešava nekoliko godina unapred. Po ovom principu, destinacije koje su događaje organizovale u periodu krize, su bile „kupljene“ u periodu 2002-2005, kada je privreda na globalnom nivou doživljavala snažan rast. Sa druge strane, odluke o domaćinu kongresa i sastanaka u periodu 2010-2013 su donete upravo u periodu ekonomske krize, a u vreme realizacije događaja se suočavamo sa promenjenim ukupnim uslovima.

Grafikon 2: Tržište kongresnog turizma po regionima, učešće u % (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

<sup>138</sup> International Congress and Convention Association ICCA (Međunarodna kongresna asocijacija) prati tržište asocijacija (kao najbitnijeg dela nekorporativnog tržišta) i prema ICCA da bi određeni događaj dobio epitet „međunarodni“, neophodno je da ispuni svaki od sledeća 3 kriterijuma: 1) da događaj ima više od 50 delegata; 2) da se događaj organizuje na redovnoj osnovi; 3) da se događaj rotira između najmanje tri zemlje; u radu kriterijume ICCA koristimo kao usvojene za termin „međunarodni događaj“



Ukupan broj događaja organizovanih u 2013. godini je bio 11.684, što je procentualno smanjenje od 5,4% u odnosu na prethodnu 2012. godinu kada je organizovano 12.224 događaja,<sup>139</sup> dok pad 2015. godine u odnosu na 2014 godinu iznos 4,4%.<sup>140</sup> Učešće regiona u ukupnom broju događaja (Grafikon 2) pokazuje da je u čitavom posmatranom periodu Evropa dominantna kongresna destinacija, a učešće u 2016. godine je 54%. Sledi region Azije i Bliskog Istoka, koji je u 2016. godini činio 20% tržišta, Severna Amerika sa 12%, Afrika sa 3% i Okeanija sa 2% organizovanih međunarodnih događaja.

Analiza podataka za period 1964-2016 pokazuje da Evropa ima dominantnu poziciju, ali polako gubi tržišno učešće, isto kao i Severna Amerika. Naime, Evropa je 1990. godine ostvarila 60,35% tržišnog učešća, Severna Amerika 15,12%, dok su zemlje Azije i Bliskog Istoka ostvarile 13,58%, a Južne Amerike 6,23%.<sup>141</sup> Kao što je napomenuto, Evropa smanjuje svoje tržišno učešće, ali je i dalje broj jedan destinacija po broju organizovanih međunarodnih događaja. Severna Amerika (gde je SAD dominantna) beleži pada broja događaja. Sigurno razlog treba tražiti u činjenici razvoju kongresnih kapaciteta i pojavi kongresnih destinacija u regionima Bliskog Istoka, Azije i Južne Amerike, koje su značajno povećale svoje tržišno učešće. Navedena situacija smanjene uloge Evrope i Severne Amerike je trend započet 1964. godine, kad je Evropa činila 73,39% ukupnog tržišta, a Severna Amerika 13,67%, dok je učešće Afrike na neprepoznatljivom nivou.<sup>142</sup> Ukupan broj međunarodnih događaja je u konstantnom porastu, pri čemu su ostvarene stope rasta u određenim periodima bile gotovo eksponencijalne. Broj međunarodnih sastanaka asocijacija je u periodu 1964-2014 rastao za u proseku 10% na godišnjem nivou, odnosno svakih 10 godina se duplirao broj sastanaka. Detaljna analiza broja događaja po godinama pokazuje da je od ukupnog broja događaja organizovanih u periodu 1964-2014, gotovo se trećina događaja (31,6%) organizovala u periodu 2008-2014. godine. Kao što je napomenuto ranije, vremenom se menja i distribucija događaja po regionima, tako da pojedini regioni gube na

---

<sup>139</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2014: Country & City Rankings 2013*, str. 3

<sup>140</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2016: Country & City Rankings 2015*, str. 4

<sup>141</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2001: The International Meetings Market 1990-2000*, str. 5

<sup>142</sup> Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> preuzeto dana 06.09.2017.

važnosti i dolazi do pojave novih regiona, pri čemu Evropa i dalje ostaje dominantna iako se značajno smanjuje tržišno učešće.<sup>143</sup>

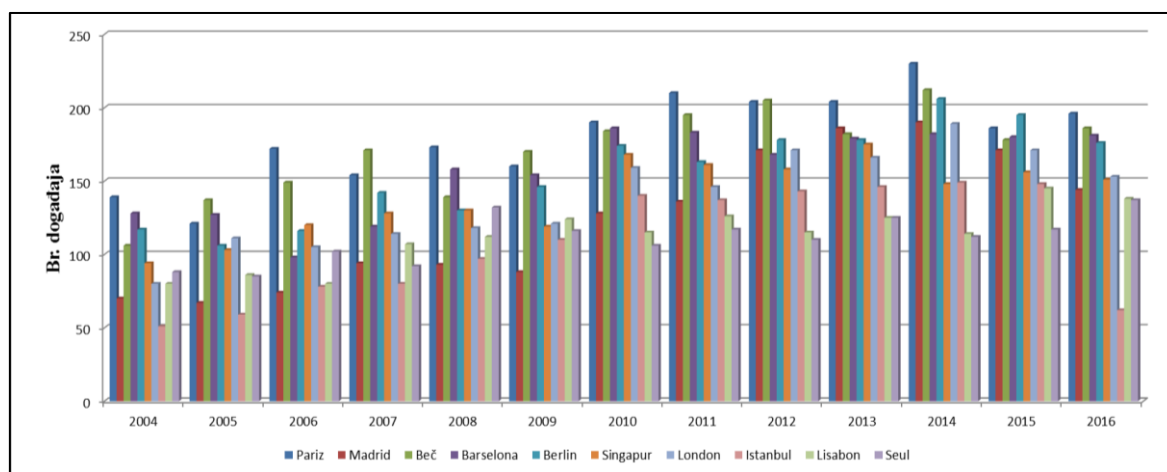
Gradovi sa najvećim brojem organizovanih međunarodnih sastanaka (Tabela 2) za održavanje događaja po ICCA su najveći gradovi Evrope, dok su najpopularnije destinacije na nivou zemalja SAD, Nemačka, Španija, Velika Britanija i Francuska.<sup>144</sup>

Tabela 2: Rang zemalja i gradova po broju organizovanih događaja 2016. godine

Rang	Zemlja	Br. događaja	Rang	Grad	Br. događaja
1	SAD	934	1	Pariz	196
2	Nemačka	689	2	Beč	186
3	Velika Britanija	582	3	Barselona	181
4	Francuska	545	4	Berlin	176
5	Španija	533	5	London	153
6	Italija	468	6	Singapur	151
7	Kina	410	7	Amsterdam	144
8	Japan	410	8	Madrid	144
9	Holandija	368	9	Lisabon	138
10	Kanada	287	9	Seul	137

Izvor: International Congress and Convention Association, ICCA Statistics Report 2017: The International Meetings Market 2016, str. 5-7

Grafikon 3: Broj organizovanih događaja u TOP 10 gradovima (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

<sup>143</sup> International Congress and Convention Association, *Modern History of International Association Meetings*, 2014, str. 12

<sup>144</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2017: Country & City Rankings 2016*, str. 5-7

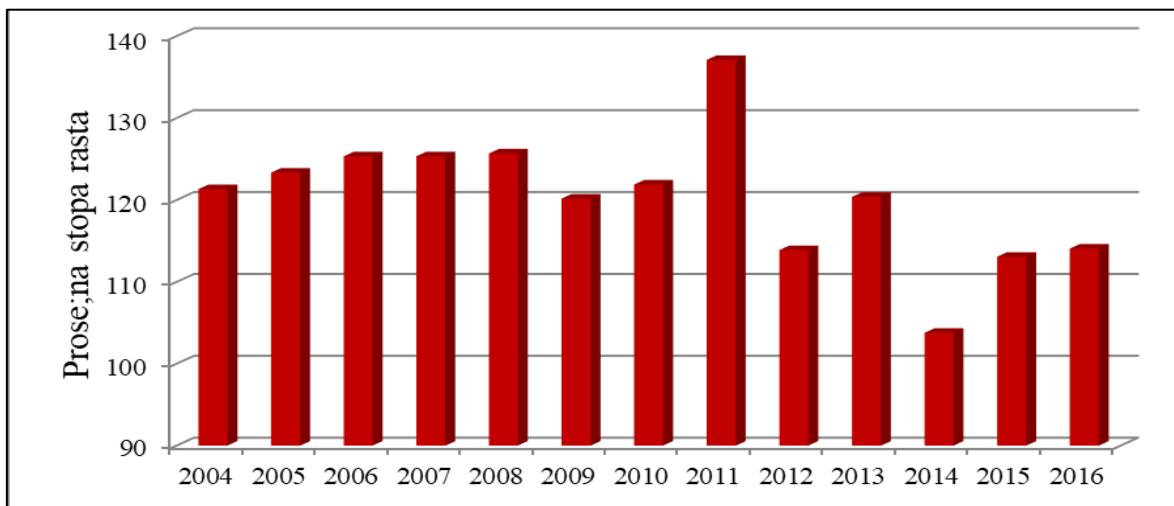
U posmatranom periodu jasno je da se vodeće zemlje i gradovi smenjuju na prvih 10 pozicija, ali da pojedine destinacije ostvaruju značajan rast, kao što je slučaj sa Madridom. Ali, možemo zaključiti da sve podjednako povećavaju broj sastanaka, što se poklapa i sa povećanjem kapaciteta destinacija i ukupnim razvojem destinacija. Istanbul je jedina destinacija koja doživljava značajan pad, a razlozi se odnose na nestabilnu političku situaciju.

Iako region (Grafikon 2) Severne Amerike po osnovu tržišnog učešća zauzima treće mesto, iza Evrope i zemalja Azije i Bliskog Istoga, Sjedinjene Američke Države (SAD) su ubedljivo na prvom mestu po broju organizovanih međunarodnih događaja. Razlog tome je sigurno privredna razvijenost zemlje, ali i postojanje velikog broja destinacija koji imaju značajne kongresne kapacitete i koji su aktivni na kongresnom tržištu. U tom smislu, umesto najčešće glavnog grada (što je najčešće slučaj sa zemljama ostalih regiona), SAD konkuriše i pozicionira se sa većim brojem destinacija. Daljom analizom broja događaja po gradovima, utvrđeno je da američki gradovi ne zauzimaju tako visok rang, jer se targetirani segmenti tražnje dele na veći broj gradova pojedinačno, ali ukupno posmatrano SAD ostvaruju najveću frekvenciju događaja na nacionalnom nivou. Kina, kao jedna od zemalja koja ima najviše stope razvoja privrede, beleži pozitivne stope rasta kongresnog turizma. U posmatranom periodu, ukupan broj međunarodnih događaja koji je održan u Kini je povećan 45% za 10 godina (2004-2013), ali najveći rast je ostvaren 2011. godine kada je bilo 65% više događaja. Nemačka je druga po redu zemlja po broju međunarodnih događaja i u posmatranom periodu broj međunarodnih događaja u Nemačkoj se povećao 72% za 10 godina (2004-2013). Prilikom analize podataka za grupu od sto vodećih zemalja prema broju međunarodnih događaja, može se zaključiti da ostvarene prosečne godišnje stope rasta su bile izuzetno promenljive (Grafikon 4).

Najveća prosečna stopa rasta za posmatrani uzorak od 100 zemalja ostvarena je u 2009. godini, gde je uprkos ekonomskoj krizi ostvaren značajan ukupan rast u odnosu na 2008. godinu od 37%. U istom periodu, najmanja stopa rasta je ostvarena u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu, na nivou od 3,78%. Ovakav drastičan pad je posledica slabih rezultata u velikom broju zemalja, gde su ostvarene negativne stope rasta, pa i izrazito negativne, prouzrokovane ekonomskom i političkom nestabilnošću pojedinih zemalja, ali i raskoraku u promociji ka međunarodnom tržištu, kao što je slučaj sa zemljama poput Albanije (-43%),

Bocvane (-25%), Hondurasa (-50%), Bosne i Hercegovine (-43%), Makedonije (-20%), Portorika (-50%), Tunisa (-50%), Holandije (-20%).

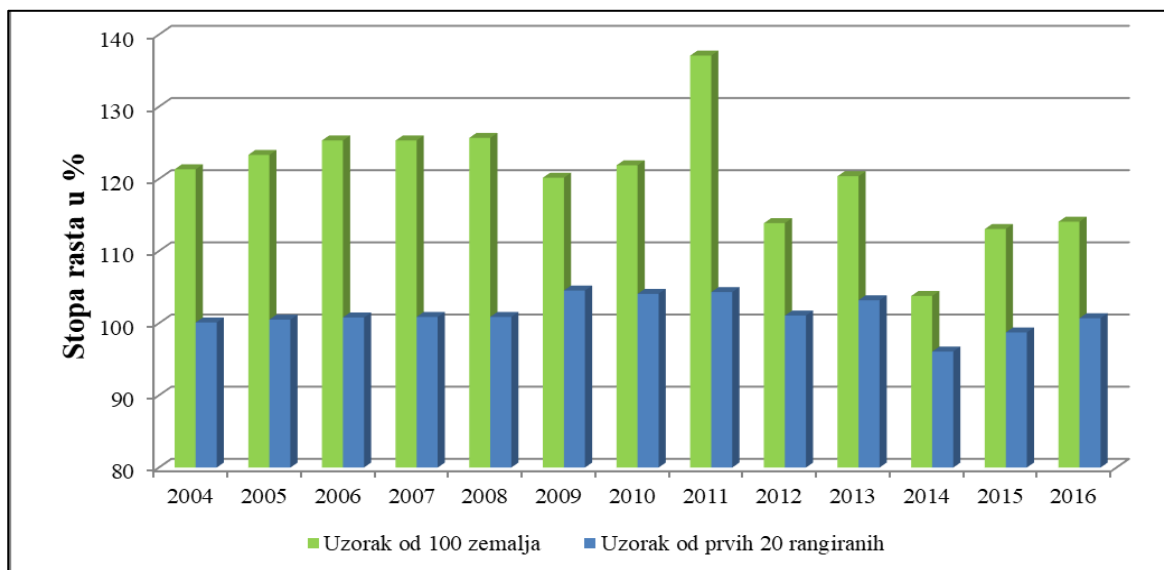
Grafikon 4: Prosečne ostvarene stope rasta za prvih sto zemalja po broju organizovanih događaja (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Ukoliko uporedimo prosečne stope rasta čitavog uzorka od 100 zemalja, sa skupinom 20 najboljih zemalja, dobićemo specifičan rezultat (Grafikon 5).

Grafikon 5: Poređenje ostvarenih stopi rasta vodećih 20 zemalja i ukupnog uzorka od 100 zemalja (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

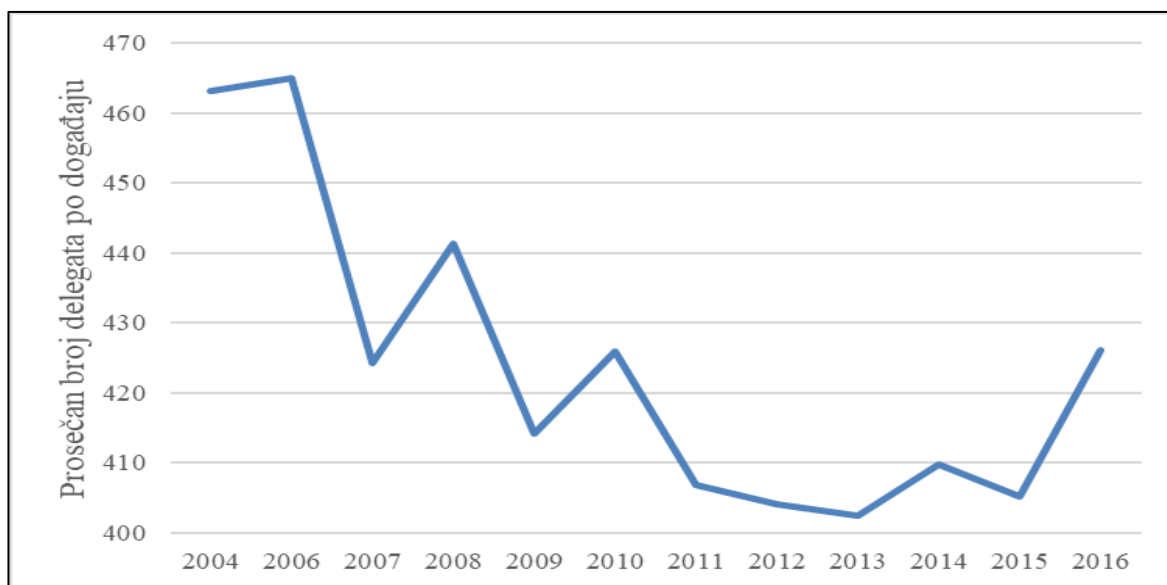
Vodeće kongresne destinacije su ostvarile prosečne stope rasta koje su značajno niže u odnosu na čitav uzorak posmatranja od 100 zemalja, što se iz Grafika 5 jasno može i videti. Najveća razlika ostvarena je 2011. godine i ona iznosi čak 33 procentnih poena. Analizom je moguće zaključiti da vodeće zemlje ostvaruju niže stope rasta od ukupnog proseka i da su one u periodu posmatranja sa minimalnim i ne-drastičnim promenama. Takođe, vodeće zemlje u apsolutnom iznosu ostvaruju mnogo veći broj kongresa i manja su kolebanja tražnje, za razliku od ostalih zemalja.

Kao što je ranije navedeno, tržište kongresnog turizma karakteriše snažan rast, na osnovu analize podataka možemo zaključiti da se dinamičan rast ostvaruje na bazi kontinuiteta razvijenih zemalja i snažnog rasta zemalja u razvoju. Interesantno je da se ukupan broj događaja povećava iz godine u godinu, ali se smanjuje veličina događaja. U tom smislu, prosečna veličina događaja se smanjila sa 1.253 u 1964. godini na 426 u 2016. godini.<sup>145</sup> Razloge možemo pronaći u nekoliko uticaja. Pre svega, tržište međunarodnih asocijacija se okreće organizaciji više regionalnih događaja (osim jednog globalnog događaja). Regionalne inicijative su takođe rezultat privrednog razvoja i isticanja pojedinih regiona (kao što su Bliski Istok, Jugoistočna Evropa, Mediteran, dunavske zemlje, Skandinavija), te u nameri da se bolje pozicioniraju na regionalnim tržištima asocijacije se okreću organizaciji većeg broja događaja fokusiranih na regione. Jedan od razloga povećanja broja događaja je i činjenica da događaji postaju specijalizovani i usko profilisani za određene teme. Dakle, umesto organizacije kongresa koji pokriva neku globalnu temu, asocijacije se okreću događajima koji pokrivaju mnogo konkretnije teme. Takođe, kako bi delegatima i članovima asocijacije i potencijalnim delegatima pružili što kvalitetnije iskustvo na događaju, dolazi do kreiranja posebnih događaja.

---

<sup>145</sup> Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Grafikon 6: Prosečan broj delegata po događaju (2004-2016)

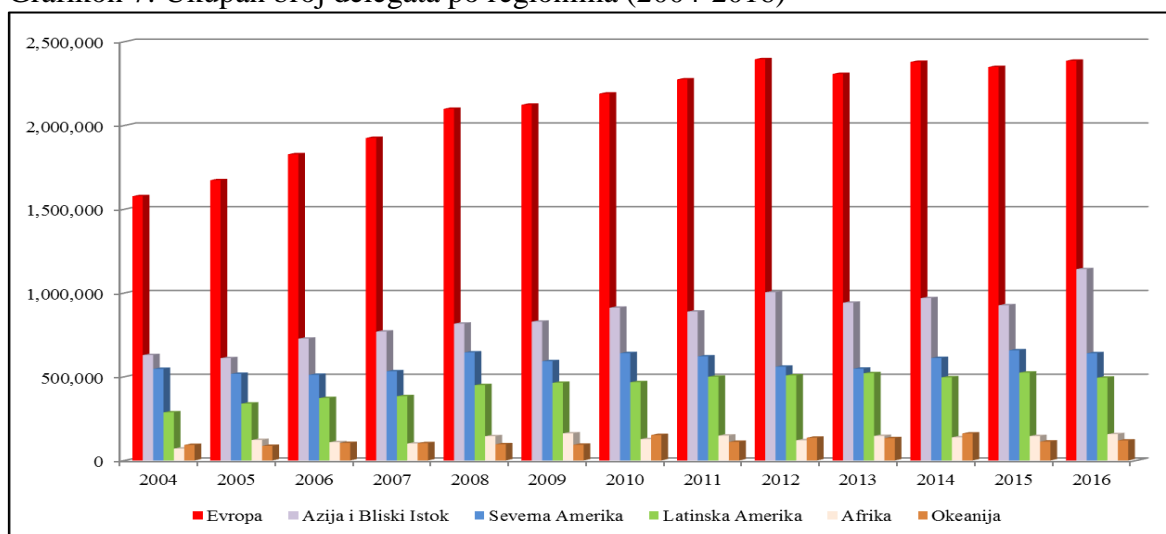


Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Na Grafikonu 6 jasno se može uočiti opadanje broja delegata u analiziranom periodu, uz povremena iskakanja iz linije padajućeg trenda, gde je najveće zabeleženo 2008. godine (bez obzira na ekonomsku krizu). Naravno, prosečan broj delegata se razlikuje po regionima. Analizom podataka utvrđeno je da je prosečan broj delegata po događaju obrnuto proporcionalan broju događaja organizovanih u regionu. Naime, u posmatranom periodu prosečan broj delegata po događaju Evropi je 358 delegata, Aziji i Bliskom Istoku 414, Severnoj Americi 463, Latinskoj Americi 434, Africi 431 i Okeaniji 368 delegata. Analizom čitavog perioda 2004-2016 potvrđeno je da region Azije i Bliskog istoka ostvaruje najveći broj delegata, slede Severna Amerika i Latinska Amerika, Okeanija i Afrika, a najmanji broj je bio u Evropi.

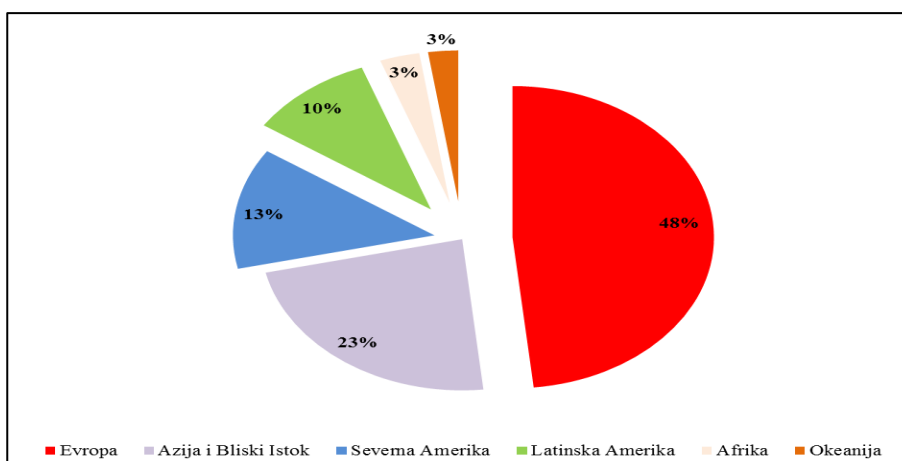
Podaci o ukupnom broju delegata po regionu se mogu dobiti množenjem broja događaja sa prosečnim brojem delegata po događaju u okviru regionu (Grafikon 7). Iako Evropa ima najmanji prosečan broj delegata po događaju, ukupan broj delegata je na najvišem nivou jer je i najveći broj događaja upravo organizovan u Evropi. Isto se može utvrditi i analizom 2016. godine (Grafikon 8).

Grafikon 7: Ukupan broj delegata po regionima (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Grafikon 8: Učešće regiona u ukupnom broju delegata u % (2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

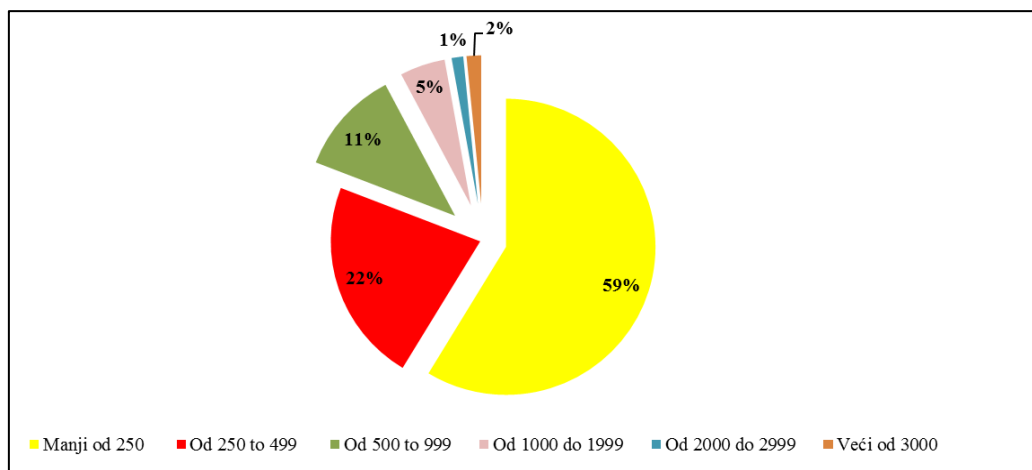
Možemo zaključiti da je ukupan broj delegata srazmeran tržišnoj poziciji koju region zauzima. Takođe, vodeće zemlje sveta u kongresnom turizmu ostvaruju i najveći broj delegata, jer upravo organizuju i najveći broj događaja (Tabela 3).

Tabela 3: Rang zemalja prema broju delegata na međunarodnim događajima u 2016. godini

Rang	Zemlja	Br. Delegata	Rang	Zemlja	Br. Delegata
1	S.A.D.	412.845	11	Holandija	133.015
2	Nemačka	244.141	12	Japan	125.251
3	Španija	242.281	13	Kina	108.703
4	Velika Britanija	232.324	14	Australija	98.021
5	Italija	202.910	15	Portugal	96.083
6	Francuska	196.168	16	Danska	85.889
7	Kanada	174.764	17	Turska	84.800
8	Korea	159.053	18	Tajland	80.924
9	Brazil	146.674	19	Češka	77.105
10	Austrija	142.936	20	Singapur	71.924

Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Grafikon 9: Tržišno učešće po kategoriji veličine događaja (2004-2016)



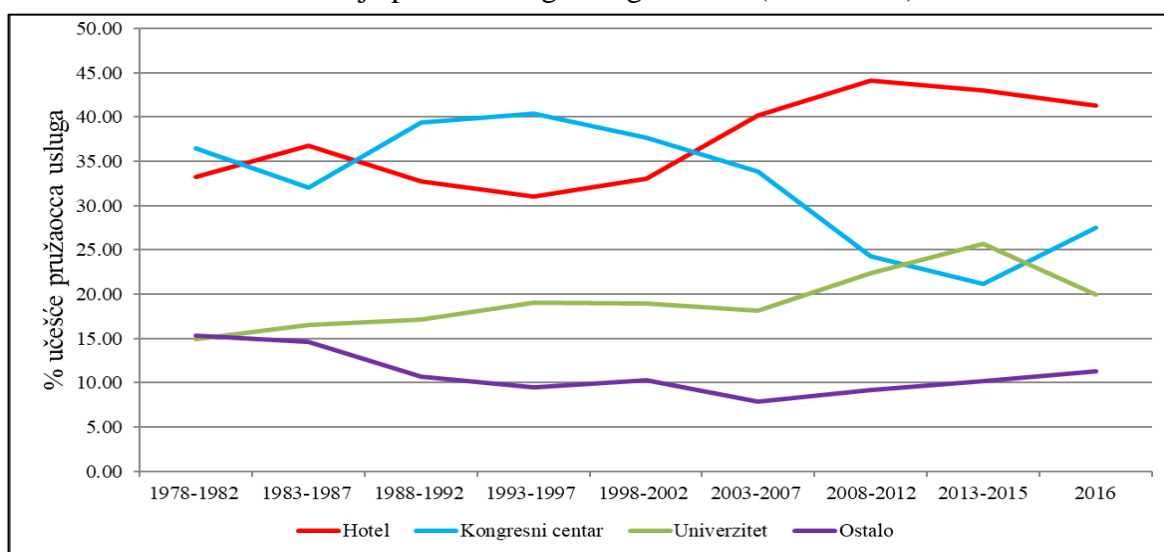
Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Prema broju učesnika, događaje možemo svrstati u nekoliko kategorija. Podela u odnosu na veličinu događaja je izuzetno bitno jer pokazuje da se najveći deo dešava u kategoriji koja privlači manje od 250 delegata (Grafikon 9). U analiziranom periodu gotovo 60% ukupnog broja događaja spada u ovu kategoriju. Taj podatak je krucijalan za nove destinacije i nove pružaoce kongresnih usluga na strani punude, jer pokazuje da gotovo 60% tržišta mogu da ciljaju bez postojanja posebne kongresne infrastrukture (kao što su kongresni centri). To potvrđuje i činjenica da su se u 2016. godini hoteli koristili kao kongresni prostori u 42%



slučajeva, slede kongresni centri 20% i univerziteti 27%.<sup>146</sup> Analizom podataka sumiranih u Grafikonu 10, jasno se može potvrditi trend kongresnog tržišta koji karakteriše povećanje broja događaja (usled pomenute specijalizacije i pojave regionalnih događaja) i smanjivanje prosečne veličine događaja. U suštini dolazi do rasta broja događaja i to pre svega iz kategorije malih događaja, zbog čega se povećava korišćenje hotela i kongresnih kapaciteta u okviru hotela sa jedne strane, a sa druge strane se smanjuje korišćenje kongresnih centara.

Grafikon 10: Restrukturiranje ponude kongresnog turizma (1978-2016)



Izvor: International Congress and Convention Association (ICCA), *Modern History of International Association Meetings*, 2014, Str. 27; Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Još jedan trend na globalnom nivou tiče se dužine trajanja događaja. U 2016. godini prosečna dužina trajanja događaja je 3,7 dana.<sup>147</sup> Naime, dolazi do značajnog smanjenja dužine trajanja, što se može zaključiti iz činjenice da je 2000. godine ona bila 4,3 dana, 1990. godine 4,9 dana, 1980. godine 5,4 dana i 1970. godine gotovo 6 dana.<sup>148,149</sup>

<sup>146</sup> Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

<sup>147</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2017: Country & City Rankings 2016*, str. 15

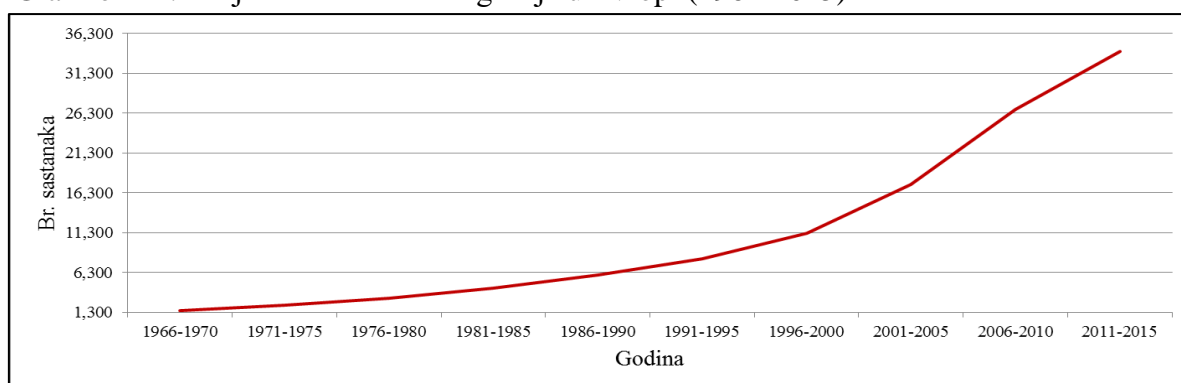
<sup>148</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2001: The International Meetings Market 1990-2000*, str. 34-37

<sup>149</sup> International Congress and Convention Association. (2014). *Modern History of International Association Meetings*, str. 27

## 2.5. Performanse kongresnog turizma u Evropi

Evropa predstavlja dominantan region po broju održanih međunarodnih događaja koji, iako imaju prosečno najmanje delegata, ostvaruju značajne ekonomske i druge efekte po destinacije. U nastavku, u disertaciji se analiziraju kretanja na tržištu kongresnog turizma Evrope.

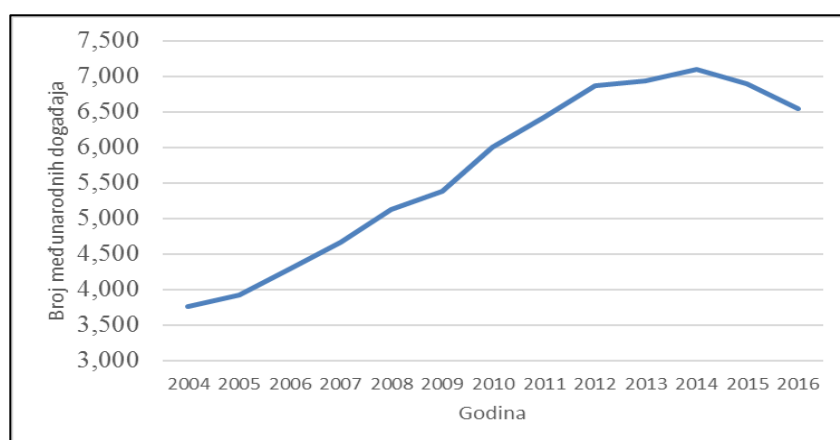
Grafikon 11: Broj međunarodnih događaja u Evropi (1964-2015)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Ukoliko posmatramo kako se broj međunarodnih događaja asocijacija kretao u periodu od prethodnih 50 godina (Grafikon 11), jasno se može uočiti konstantan pozitivan trend. Najsnažniji rast ostvaren je u periodu 1996-2010 godine. Prosečne stope rasta (6,5%) broja međunarodnih sastanaka u Evropi je iznad prosečne stope rasta na globalnom nivou.

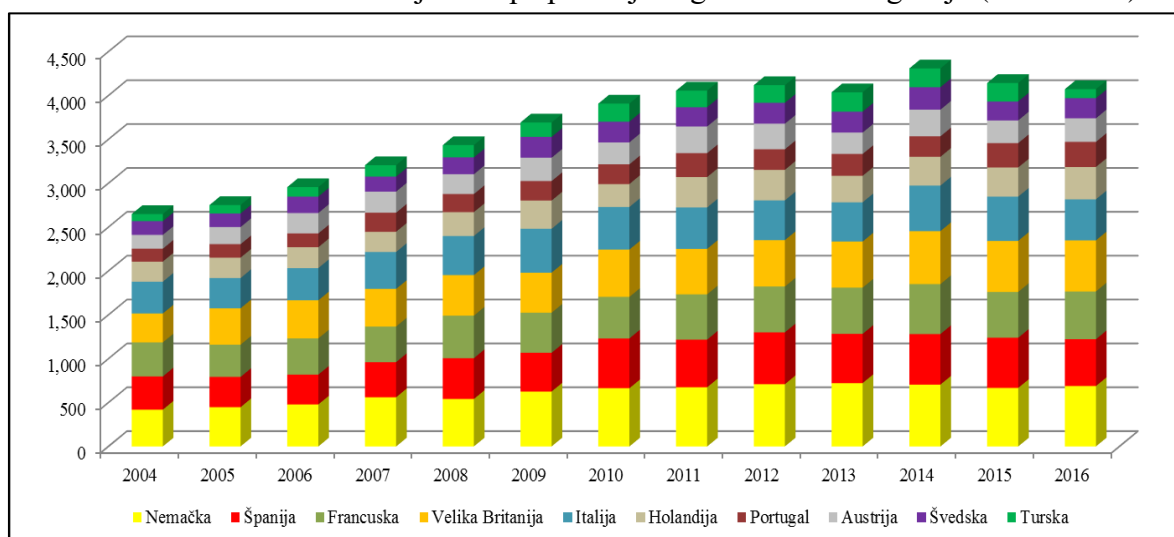
Grafikon 12: Broj međunarodnih događaja u Evropi (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

U prethodnih 13 godina (Grafikon 12), tržište kongresnog turizma Evrope karakteriše povećanje ukupnog broja sastanaka. Taj porast je konstantan u periodu 2004-2011. U periodu 2011-2012 tržište ulazi u fazu stagnacije životnog ciklusa, nakon čega u 2013. godini se beleži blagi pad broja održanih sastanaka. U 2014. godini broj događaja je porastao iznad nivoa 2012. godine, da bi se u 2015. i 2016. godini ponovo vratio na isti nivo od 2012. godine. Ovo kretanje potvrđuje ranije analiziranu činjenicu da svetska ekonomska kriza nije u kratkom roku uticala na promenu broja sastanaka međunarodnih asocijacija. Podsećamo da je razlog tome donošenje odluka o održavanju kongresa u periodu 3 do 5 godina unapred. Sa druge strane, možemo pretpostaviti da je jedan od razloga prvo stagnacija, a zatim i smanjenje broja događaja rezultat upravo donošenja odluka u periodu ekonomske krize. Povećanje broja sastanaka ostvaren je u okviru privredno razvijenih zemalja Evrope koji ubedljivo drže prvih 10 pozicija.

Grafikon 13: Vodećih 10 zemalja Evrope po broju organizovanih događaja (2004-2016)

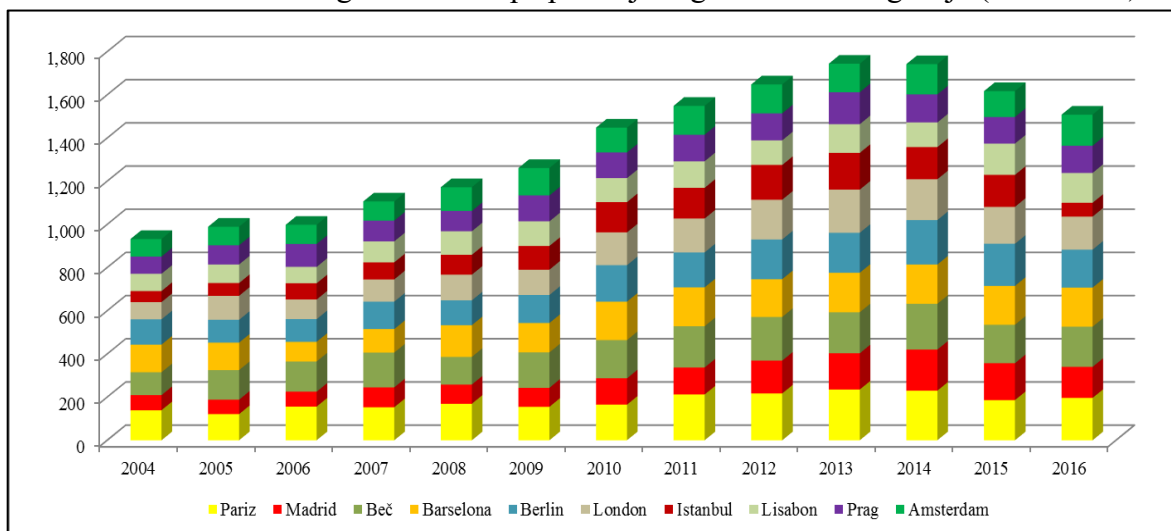


Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Vodeća evropska destinacija je Nemačka, koja je ujedno i druga u svetu nakon SAD. U posmatranom periodu (Grafikon 13) Nemačku karakteriše konstantan porast broja događaja. Najveći porast (15%) je ostvaren 2009. godine u odnosu na 2008. godinu. Ukupan najveći rast ostvarila je Turska, koja je od 81 organizovanih događaja u 2004. godini uspeła da dostigne cifru od 211 događaja u 2015. godini, što je gotovo 2,6 puta više. Međutim, imajući u vidu nestabilnu političku situaciju, Turska je izgubila značajan deo tržišnog učešća u 2016. godini. Ostale zemlje takođe beleže konstantne stope rasta, a interesantno je istaći da se

Austrija nalazi tek na 8. mestu, iako Beč predstavlja jednu od vodećih kongresnih destinacija na svetu. Detaljnom analizom zaključeno je da vodeće zemlje karakteriše postojanje većeg broja destinacija koji svoje kapacitete plasiraju na međunarodnom tržištu, čime se povećava ukupna ponuda kapaciteta čitave zemlje. U slučaju Austrije, najveći broj događaja (preko 90%) je skoncentrisano upravo u Beču. Sa druge strane, Nemačku, koja je vodeća destinacija, karakteriše postojanje većeg broja gradova (Berlin, Frankfurt, Minhena, Lajpcig, Štuttgart) koji svoje kapacitete koordinirano nude međunarodnoj tražnji, zbog čega Nemačka kao jedinstvena destinacija ukupno posmatrano ostvaruje značajno bolje rezultate.

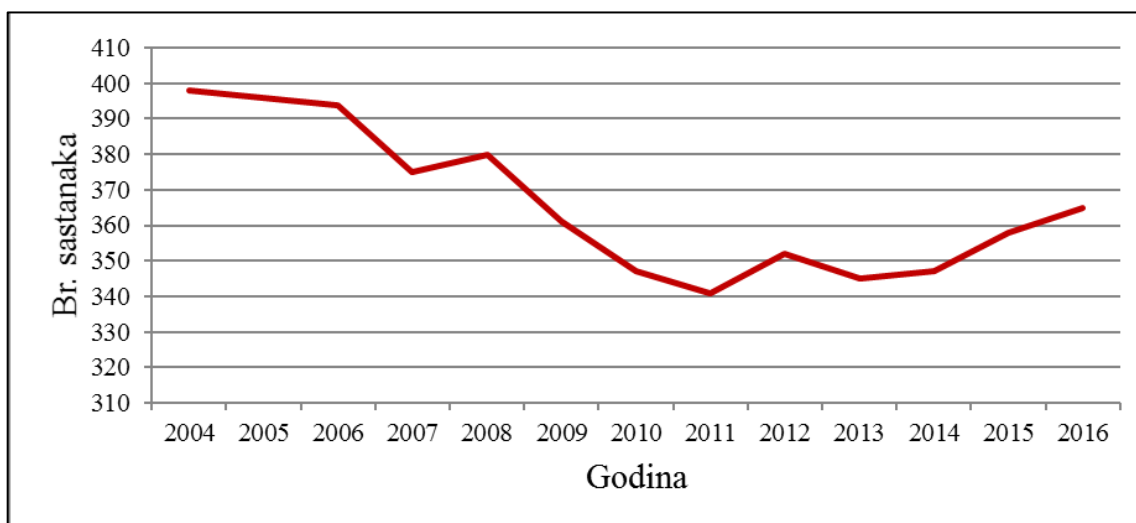
Grafikon 14: Vodećih 10 gradova Evrope po broju organizovanih događaja (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Pariz, Barselona, Berlin i Beč su destinacije koje su tradicionalno dominantne na međunarodnom tržištu, u koje se međusobno smenjuju u deobi prve tri pozicije (Grafikon 14). Odmah za njima dolaze Madrid, London, Istanbul i Lisabon. Od pomenutih gradova Madrid je ostvario najdinamičniji rast u proteklih 10 godina i povećao gotovo 2,5 puta broj međunarodnih događaja asocijacija.

Grafikon 15: Prosečan broj učesnika po događaju u Evropi (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Kretanje prosečnog broja učesnika na događaju u Evropi (Grafikon 15) u najvećem delu se poklapa sa svetskim prosekom, koji je pokazan ranije u radu. Iako je broj događaja u konstantom porastu, sa izuzetkom 2013. godine, broj delegata se smanjuje, a najveći pad zabeležen je 2011. godine u odnosu na 2008. godinu. Pretpostavka je da je uzrok padu ekonomska kriza. Sa druge strane ovaj period karakteriše povećanje broja događaja kao i ukupan broj delegata. U 2013. godini u odnosu na 2004. godinu ostvareno je 47% više delegata. Uočeno potvrđuje ranije iznetu činjenicu da dolazi do specijalizacije događaja, te umesto jednog globalnog događaja, međunarodne asocijacije nastoje da organizuju veći broj više profilisanih događaja, te uzimaju više konkretne teme kao noseće.

Uzimajući u obzir veličinu događaja, situacija u Evropi je veoma slična svetskom proseku. Naime, u Evropi 84,9% organizovanih događaja spada u kategoriju malih događaja i to 63,4% je iz kategorije do 250 delegata, a 20,6% iz kategorije 250-500 delegata.<sup>150</sup> Prethodno govori u prilog činjenici da se i u Evropi dešava restrukturiranje ponude i stavljanje u prvi plan kongresnih kapaciteta hotela.

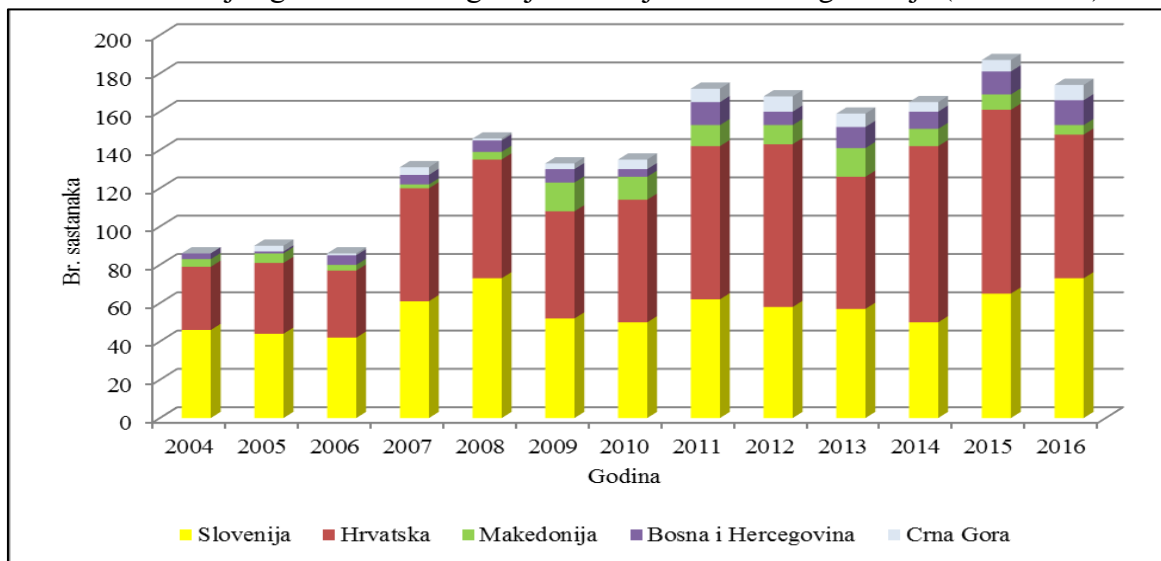
<sup>150</sup> Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Dužina trajanja događaja u Evropi je u 2016. godini iznosila 3,5 dana, najfrekventniji meseci po broju organizovanih sastanaka u Evropi su jun (17,7%) i septembar (18,2%), gotovo 35% je organizovano i okviru hotela, a 24% u okviru različitih univerziteta i fakulteta.<sup>151</sup>

## 2.6. Performanse kongresnog turizma u zemljama bivše Jugoslavije

Zemlje bivše Jugoslavije karakteriše različit nivo razvijenosti osnovne i komplementarne kongresne ponude i infrastrukture, zbog čega su i rezultati nastupa na međunarodnom tržištu kongresnog turizma različiti. Takođe, različit status u političkom i ekonomskom smislu (član EU, datum prijema u EU, ekonomske sankcije, unutrašnja nestabilna situacija) stavlja svaku od bivših zemalja Jugoslavije u poseban položaj. Disertacija u razmatranje uzima podatke dostupne u proteklih 10 godina (pri čemu je Srbija analizirana u narednom poglavlju).

Grafikon 16: Broj organizovanih događaja u zemljama bivše Jugoslavije (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

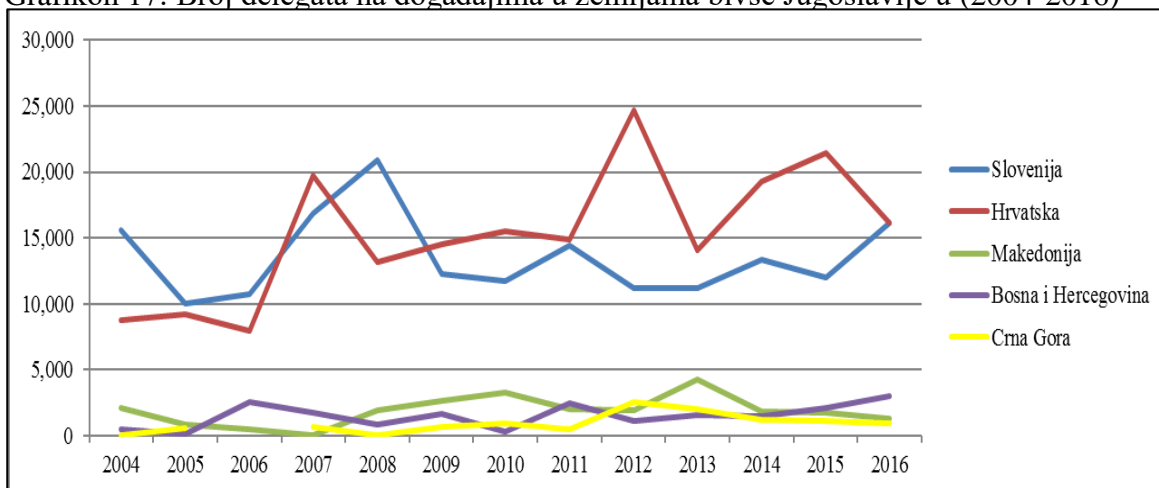
Na bazi analiziranih podataka (Grafikon 16) jasno se može zaključiti da su Hrvatska i Slovenija mnogo prisutnije na međunarodnom tržištu asocijacija. Makedonija i Bosna i Hercegovina značajno zaostaju, dok Crna Gora prema zvaničnim podacima gotovo da i nije

<sup>151</sup> Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

prisutna. Interesantno je da je Slovenija, nakon što je postala samostalna država, do 2008. godine imala ubedljivo prvu poziciju u odnosu na posmatrane zemlje, nakon čega tu poziciju preuzima Hrvatska.

Godina 2008. godina ujedno je bila i rekordna za Sloveniju po broju međunarodnih sastanaka i to se može povezati sa činjenicom da je te godine Slovenija predsedavala Evropskom unijom. To može biti jedan od faktora prilikom odlučivanja za narednu destinaciju, jer garantuje stabilnu političku scenu kao i moguće fondove za pokrivanje određenih troškova organizacije. Takođe, jedan od razloga koji je mogući pokretač razvoja kongresne industrije Slovenije, je činjenica da je Slovenija dugo posle dešavanja 90-tih godina bila jedina zemlja regiona Balkana koja je bila otvorena i u političkom i ekonomskom smislu stabilna, što je i te kako uticalo na njeno pozicioniranje.

Grafikon 17: Broj delegata na događajima u zemljama bivše Jugoslavije u (2004-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

Godina 2008. je bila rekordna za Sloveniju i po broju delegata koji su učestvovali na međunarodnim kongresima. U poređenju sa ostalim zemljama bivše Jugoslavije (Grafikon 17) možemo zaključiti da ne postoji izražena sličnost u kretanju. Slovenija i Hrvatska prikazuju i najveće oscilacije u broju delegata. Makedonija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora imaju značajno manje delegata, što je pre svega rezultat malog broja međunarodnih događaja, ali bez izraženih oscilacija.

Slično svetskom i evropskom proseku, najveći broj događaja dešava se tokom maja, juna, septembra i oktobra. U 2016. godini najveću dužinu boravka delegata ostvarila je Slovenija u iznosu od 3,5 dana što je na nivou evropskog proseka, ali je interesantno napomenuti da je

Makedonija u pojedinim godinama ostvarila dužinu boravka mnogo veću iznad međunarodnog proseka i to 2008. godine 6,2 dana, 2011. godine 5 dana i 2015. godine 4.8 dana.<sup>152</sup> Hrvatska ostvaruje niže od prosečnih dužina boravka, iako može da se očekuje da bi turističke vrednosti mogle da zadrže delegate da produže svoj boravak. Najveći deo sastanaka je organizovan u okviru hotela i to preko 95%. Razlog tome nije samo u utvrđenoj činjenici da događaji postaju manji i fokusiraniji, već i to da pravi kongresni centar jedino postoji u Sloveniji, te je većina infrastrukture sadržana (limitirana) u okviru hotela.

### **3. Opšte tendencije daljih promena i razvoja na tržištu kongresnog turizma**

Jedna od osnovnih efekata globalizacije je da pojedini izazovi poslovanja, i to ne samo u kongresnom turizmu, kreiraju globalne uticaje koji imaju snažne posredne i neposredne posledice. Ovi izazovi su često uslovljeni spoljnim faktorima na koje kongresne destinacije i nosioci ponude nemaju uticaja.

Jedan od takvih faktora je svetska ekonomska kriza. Kao što je ranije istaknuto u radu, ekonomska kriza u trenutku ispoljavanja nije imala značajnog trenutnog uticaja na međunarodno tržište asocijacija, usled dugoročnog perioda donošenja odluka, ali se njen efekat osetio nekoliko godina kasnije, kada su određene odluke donete upravo za vreme krize. Sa druge strane, korporativno tržište u toku ekonomske krize značajno smanjuje svoja poslovna putovanja i menja formu putovanja.

Zajedničko za sve činioce tražnje je da sve veću pažnju poklanjaju merljivosti efekata događaja, te što višem povraćaju na uložena sredstava (*Return on Investment - ROI*). Značajan deo korporativnih klijenata (41)%, pre nego što uopšte pristupe organizaciji događaja, moraju nadređenima da pokažu na koji način će ostvariti povraćaj na uložena sredstva i eventualno ostvariti uštede u samoj organizaciji događaja.<sup>153</sup> U slučaju korporativnih klijenata, povraćaj na uložena sredstva treba meriti kao odnos realnog i

---

<sup>152</sup> Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 06.09.2017.

<sup>153</sup> IBTM, The Global Meetings Events Expo. (2013). *IBTM Meetings industry Report 2013*. Reed Travel Exhibition, London, UK, str 9



ukupnog troška organizacije događaja i ukupnih prihoda koji se očekuju kao rezultat ostvarivanja cilja događaja. Cilj događaja može biti:

- rast profitabilnosti poslovanja usled rasta produktivnosti
- povećanje profita usled savladavanja novih tehnika prodaje
- povećanje profita kroz podsticanje zajedništva zaposlenih i timskog rada unutar kompanije

Neke od karakteristika i trendova koje će pratiti korporativno tržište u narednom periodu:<sup>154</sup>

- izdvajanja za poslovna putovanja i organizaciju korporativnih sastanaka i događaja rastu, pri čemu su stope rasta izrazito skromne i u proseku iznose 2% na godišnjem nivou; najveći deo aktivnosti kompanije nastoje da urade bez angažovanja spoljnih dobavljača (kao što su DMC)
- kompanije u fokusu imaju kontrolu troškova organizacije događaja i sastanaka; ona podrazumeva korišćenje preferiranih dobavljača (radi ostvarivanja benefita), korišćenje hotela nižih kategorija (4\*, a i hoteli sa 3\* postaju primarni izbor), smanjenje kategorije premijum putovanja (čak i za direktore i vodeće menadžere kompanija), češće korišćenje nisko-tarifnih avio kompanija, kao i okretanje internet pretraživanju, ugovaranju i plaćanju
- kompanije smanjuju volumen i frekvenciju sastanaka; ovo podrazumeva smanjenje organizacije internih sastanaka i događaja, skraćivanje dužine trajanja putovanja (i događaja), smanjenje broja korporativnih delegata, oštriju autorizaciju putovanja, rast korišćenja video konferencija
- rast korišćenja mobilnih telefona (i uopšte mobilnih kanala distribucije) za potrebe rezervisanja usluga u okviru kongresne destinacije; procena je da je u 2015. godini u segmentu korporacija gotovo 20% usluga rezervisano tim putem

Za organizatore kongresa, bez obzira da li pripadaju korporativnom ili nekorporativnom tržištu, veoma bitna stavka, koja je u kauzalnom odnosu sa ROI, je svakako sam trošak organizacije događaja. Trošak organizacije predstavlja veoma bitan element prilikom odabira destinacije i pojedinačnih nosioca ponude i pružaoca usluga. Osim definisanja

---

<sup>154</sup> Oficijelni sajt kompanije PhoCusWright, *Report 2014: European Corporate Travel: Trends to Watch*, str. 7-12, [http://www.phocuswright.com/free\\_reports](http://www.phocuswright.com/free_reports) preuzeto dana 15.04.2015

iznosa ukupnih troškova, tendencija je da organizatori troškove izražavaju kroz dnevni delegatski trošak, odnosno da pružaocu usluga nude dnevnu delegatsku cenu (*daily delegate rate DDR*), koja obuhvata cenu servisiranja jednog delegata tokom boravka u kongresnom prostoru ili hotelu radi prisustvovanja sastanku. Dnevna delegatska cena obuhvata trošak sala za sastanke i obroka u toku dana (kao što su kafe pauze i ručak). To je jednostavan pristup, a u praksi ona može da obuhvati i troškove noćenja (ili noćenja i doručka), i eventualno troškove transfera i pratećih aktivnosti. Kompleksniji pristup je zastupljen u situaciji kada se kao posrednik između kongresnog prostora/hotela javlja PCO ili DMC.

Jasno je da u uslovima usporavanja globalne ekonomije, organizatori kongresa veliku pažnju pridaju troškovima organizacije. Ta stavka je bitna i za organizatore kongresa i za kongresne prostore i hotele, jer je procena da se od ukupnog budžeta 35% odnosi na najam kongresnog prostora i hotela, što predstavlja najveću stavku samih organizatora.<sup>155</sup> To kreira težnju za snižavanjem troškova najma, što uzrokuje veliki pritisak na pružaoce usluga kongresne ponude da ispune izvesna očekivanja. To je posebno bitno za hotele iz međunarodnih hotelskih lanaca, jer snižavanjem cena svojih usluga ispod određenog nivoa svakako utiče u dužem vremenskom periodu na gubljenje snage brenda i stečene pozicije, kao i na urušavanje zdrave konkurencije unutar određene destinacije. Tzv. damping cene kreiraju izrazito kratkoročne efekte za entitet koji ih implementira, ali u srednjem i dugom roku kreira značajne posledice i po njega, ali i po čitavu destinaciju.

Posebna kategorija pružaoca usluga u kongresnom turizmu obuhvata i rizort hotele (*resort hotels*), koji svojim sadržajem, kvalitetom usluge i lokacijom predstavljaju luksuznu ponudu. Sa pojavom ekonomske krize oni su doživeli značajan pad tražnje, pre svega od strane njihovog glavnog tržišta – korporativnih klijenata, radi izbegavanja negativnog publiciteta trošenja sredstava na luksuzna putovanja sa jedne strane, a sa druge strane otpuštanja radnika. Pad tražnje je značajan za period 2009-2012 godine, kada su rizorti imali ogromnih poteškoća da popune svoje kapacitete poslovnim gostima, ali u 2013. godini ostvaren je rast tražnje od gotovo 25% (što je svakako indikator oporavka globalne ekonomije).<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Convention Industry Council CIC. (2005). *The Economic Impact of Meetings, Conventions, Exhibitions, and Incentive Travel*, USA, str. 4

<sup>156</sup> Destination Hotels & Resorts. (2013). *Meetings Industry Research Whitepaper: State of the Industry and Trend forecast*, USA, str. 2

Ukupni troškovi koji se javljaju prilikom organizacije događaja raspoređuju se između značajnog broja stavki, kao što su najam prostora, organizacija prateće izložbe, najam opreme i ostalih tehnologija, troškova smeštaja i ostalih troškova. Interesantno je istaći i troškove koji se tiču dovođenja panelista i govornika, a koji mogu da čine i do 9% ukupnog troška organizacije događaja.<sup>157</sup> Razlog tome treba tražiti u činjenici da upravo oni kreiraju sadržaj konferencije koji je ključan da bi se delegati odlučili da prisustvuju, odnosno oni daju kvalitet konferenciji i nosioci su stručnosti konferencije.

Kako bi smanjili i lakše kontrolisali nivo troškova koji se javljaju prilikom organizacije događaja, kompanije primenjuju različite strategije kao što su smanjivanje broja delegata, odabir lokalnih i bližih destinacija, kao i skraćivanje trajanja samih događaja.<sup>158</sup> Trend skraćivanja dužine trajanja događaja i broja delegata je ranije uočen i analiziran u radu, a u ovom delu fokus je na odabiru destinacije zbog lokacije.

Naime, strateški značaj lokacije se može analizirati sa nekoliko aspekata. Međunarodni klijenti prilikom odabira destinacije mora da vode računa o tome na koji način, po kojoj ceni i za koliko vremena delegati mogu da stignu do nje. Uvažavanjem ovih principa osigurava se konstantnost broja delegata (što je veoma bitno za događaje nekorporativnog sektora). Kombinovanjem prethodno definisanog aspekta i činjenice da se teži snižavanju troškova, tzv. „bliže“ destinacije postaju sve interesantnije. Bliže destinacije su one koje se nalaze u neposrednoj blizini najvećeg broja delegata, zbog čega novi regioni postaju sve više aktuelni, kao što je slučaj sa regionom Jugoistočne Evrope. Bliže destinacije obuhvataju i one destinacije koje imaju značajan broj direktnih avio letova, kao i destinacije koje pokrivaju nisko-budžetne avio kompanije.

Pored pomenutih, mahom ekonomsko orijentisanih trendova i specifičnosti budućeg razvoja međunarodnog tržišta kongresnog turizma, postoji i set ostalih koji kreiraju, ili će kreirati, značajne efekte. Među najvažnijima možemo da istaknemo sledeće:<sup>159</sup>

- globalizacija i internacionalizacija
- ograničenost resursa

---

<sup>157</sup> Meeting Matrix International. (2009). *Are you moving with the speed of demand*, USA, str. 3

<sup>158</sup> Active Network. (2013). *Event trends – a smarter way to run today's smart events*, USA, str. 8

<sup>159</sup> German Convention Bureau GCB. (2013). *Meetings and Conventions 2030: A study of megatrends shaping our industry*, Frankfurt, Germany, str. 9

- urbanizacija
- demografske promene
- tehnologija kao svakodnevni život
- održivi razvoj
- mobilnost
- bezbednost i sigurnost

Globalizacija kreira efekte na sve industrije, pa tako i na kongresni turizam. Ono što je neizbežno je da globalizacija kreira izazove sa kojima svi činioci tržišta moraju da se susretnu, a pre svega se odnosi na pojavu nove konkurencije. Konkurencija utiče da se kvalitet finalnog proizvoda, bilo nekog od činioca ponude ili čitave destinacije, podigne na viši nivo. Kao što je ranije napomenuto u radu, nastanak novih regiona i pojava novih destinacija čini da se tražnja okreće njima, što kreira izazov za već etablirane destinacije da uđu u proces rebrendiranja i repositioniranja, kao i promene poslovnih procesa, da bi opstali pred rastućim naporima i iskustvima koje nude nove destinacije. Globalizacije ovim utiče i na okretanje novim tržišnim segmentima i nišama tržišta. Ovo podrazumeva da se umesto tradicionalnih posmatranja tržišta, sada vrše značajne analize kako bi se utvrdile i najsitnije karakteristike koje našoj destinaciji mogu dati osnovu za diversifikaciju. U tom smislu, razumeti promene na tržištu i nova tržišta zahteva ulaganja u istraživanja tržišta sa jedne strane, ali isto tako zahteva ulaganja u edukaciju tražnje i klijenata, kao i ulaganje u kontinuiranu edukaciju zaposlenih, obučavanje i to sve sa fokusom na prenos konkretnih veština koje se mogu realno implementirati u praksi.

Kako bi se izborili za svoju poziciju na tržištu i klijentu pružili vrhunsku uslugu, dolazi do izražaja trend kreiranja strateških alijansi u kongresnom turizmu, koje će biti predmet posebnog izlaganja.

Demografske promene kreiraju značajne efekte na kongresni turizam, jer se pre svega radi o radno intenzivnoj delatnosti koja zahteva visoki nivo živog ljudskog rada sa jedne strane, ali sa druge strane kongresni turizam se ostvaruje u kontaktu sa velikim brojem ljudi, bilo delegata, bilo samih organizatora događaja. Jedna od bitnih stavki je feminizacija, koja podrazumeva da sve veći broj žena putuje iz poslovnih razloga, što kreira nove izazove poput

pitanja bezbednosti, brige o deci, ali i stavljaju u prvi plan atraktivnosti koje destinacija mora da poseduje. Svakako bitna demografska promena koja utiče na kongresni turizam je starenje populacije, jer sve veći broj delegata pripada ovom segmentu. Ovo kreira izazove fizičke dostupnosti kongresnih prostora, promenama u planiranju logistike, dužine trajanja predavanja i slično. Karakteristika je pojava novih kategorije menadžera i klijenata iz tzv. „Y generacije“ (*Generation Y*), koji od MICE dešavanja a pre svega od podsticajnih putovanja traže nešto novo, uzbudljivo, neobično tj. podsticanje tzv. „wow“ faktora.<sup>160</sup>

Održivi razvoj je sastavni deo svako turističkog proizvoda i principi održivog razvoja – ekonomska održivost, održivost životne sredine i lokalna održivost – se moraju uvek poštovati u razvoju destinacije.<sup>161</sup> U tom smislu, održivi razvoj u kongresnom turizmu se ostvaruje implementacijom koncepta zeleni sastanci (*green meetings*), koji, između ostalog, obuhvataju i korporativnu društvenu odgovornost (*corporate social responsibility*), te primenu zelenih tehnologija (*green technology*). Društvena odgovornost organizatora podrazumeva da se prilikom organizacije događaja vodi računa o korisnim društvenim i ekonomskim uticajima na samu destinaciju, a programi se realizuju na različite načine, putem donacija, zajedničkog rada i slično. Primera zelenih sastanaka je mnogo u praksi, ali može se reći da je osnovni trend reciklaža otpada, kao i briga o prirodnoj sredini. Zelene tehnologije se pre svega odnose na načine gradnje i sisteme održavanja kongresnih prostora, upotrebu recikliranih materijala, kao i upotrebu alternativnih izvora energije.

Sve veća briga o uticajima događaja na životnu sredinu u prvi plan stavlja i negativne efekte njihove organizacije. Posledice organizacije događaja su rezultat korišćenja materijala koji se ne može reciklirati, velike količine otpada koje nastaju nakon svakog događaja i slično. Negativni efekti se mogu prevazići implementacijom nekih od principa u okviru glavnih stavki organizacije:<sup>162</sup>

- Održivi prevoz delegata do i u destinaciji – kod odabira kongresnog prostora treba voditi računa da dostupnost za gotovo sve delegate (uključujući i delegate sa posebnim potrebama) nije problem i da lako mogu koristiti javni prevoz (često

---

<sup>160</sup>            Oficijelni            sajt            Meeting            Professionals            International            MPI,  
<http://www.mpiweb.org/Portal/Research/FutureofMeetings> preuzeto dana 10.06.2015.

<sup>161</sup> UNWTO, WTTC, Earth Council. (2007). *A simple user's guide to certification for sustainable tourism and ecotourism*, 3rd edition, Center for ecotourism and sustainable development, str. 12

<sup>162</sup> Kongres Magazine, Slovenia Convention Bureau (2008). Volume II. Issue 2. April 2008, str. 35

besplatno uz pokazivanje registracionog bedža), ili čak doći pešice; za zvaničnog avio prevoznika treba odabrati avio kompaniju koja ima minimalan uticaj na životnu sredinu sa aspekta buke, potrošnje goriva te, tzv. *environmenatally friendly* kompaniju

- Primena standarda od značaja za životnu sredinu – organizatori treba da se odluče za kongresne prostore koji u svom svakodnevnom poslovanju primenjuju sertifikate kao što su ISO14001 ili EMAS<sup>163</sup>
- Štampani materijal i marketing – količina štampanog materijala se mora redukovati, a u štampi uvek treba koristiti reciklirani papir, težiti zameni štampanog materijala, digitalnim verzijama, kao i koristiti elektronsko registrovanje učesnika, te elektronske aspekte marketinga
- Tehnologija – uvek treba koristiti tehnologiju koja se ponovo može koristiti
- Katering – treba koristiti lokalne, male proizvođače i insistirati na proizvodima čija je sezona, a hranu treba naručivati u razumnim količinama

Pitanje bezbednosti i sigurnosti je veoma bitno pitanje, pogotovu kada događaji postaju mesto sastajanja velikog broja ljudi, različitih kultura, veroispovesti, verovanja i stavova. Takođe, bitan aspekt je i pitanje bezbednosti podataka i informacija jer u informatičkom društvu u kojem živimo, osim znanja, informacije postaju ključni resurs. Poverljivost informacije je bitna jer uspeh poslovanja kompanija, pa time i uspešnost događaja zavisi od postojanja kvaliteta podataka i baza podataka kojima raspolaže kompanija. Stoga veliki napori kompanija i resursi se ulažu u izgradnju baza podataka i njihovo čuvanje.

Ovde je neophodno napomenuti da je značajan trend usmeren ka pojavi novih oblika dešavanja, te nastanku hibrida<sup>164</sup> MICE dešavanja. Jedan od najvažnijih je hibrid „*meetcentives*“, koji predstavlja kombinaciju sastanka/konferencije/kongresa i podsticajnih putovanja, a jedan od razlog nastanka „*meetcentives*“ je ekonomska kriza koja je uticala da organizatori sada moraju opravdati novac utrošen na podsticajno putovanje, pa ga stoga onda kombinuju sa sastancima na kojima se traže neka nova rešenja, razmenjuju ideje i slično.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org), [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

<sup>164</sup> IMEX Global Data Exchange, *SITE Incentive Travel Fact book 2008 Pan-European Report*. January 2008. Regent Exhibitions Ltd., str. 5

<sup>165</sup> Čulić, M, Zecević, B. and Kovačević, I. (2009). The Congress Industry in Serbia as a Vehicle of Future Economic Development, str. 107 – 123, u *Advances in Business Tourism Research - A selection of papers*

Korišćenje tehnologije menja način poslovanja u kongresnom turizmu, menja načine komunikacije, promocije, prodaje i razvoja odnosa sa klijentima.

#### **4. Analiza kongresnog tržišta Srbije**

##### **4.1. Karakteristike ponude kongresnog turizma Srbije**

Nakon raspada Jugoslavije, Srbije je bila suočena sa nekoliko snažnih izazova u svom pozicioniranju na međunarodnom tržištu kongresnog turizma. Prvi se ogleda u nestabilnoj političkoj situaciji u periodu do 2001. godine, koja je kulminirala bombardovanjem Srbije. Ovakve prilike su negativno uticale i na promovisanje Srbije, kao i na potencijalne klijente. Drugi problem se ogleda u izuzetno niskoj baznoj osnovi ponude, odnosno u limitiranim hotelskim (smeštajnim) kapacitetima, zastarelim kongresnim kapacitetima, neadekvatnom saobraćajnom infrastrukturuom, nekoordiniranim nastupom prema međunarodnim klijentima, kao i nerazumevanju suštine i značaja bavljenja kongresnim turizmom. Period intenzivnijeg razvoja Srbije započinje 2007. godine, kada dolazi do formiranja Kongresnog biroa Srbije, sa zadatkom razvoja, koordiniranja i prodaje Srbije kao kongresne destinacije na međunarodnom tržištu.

Kada govorimo o međunarodnom tržištu kongresnog turizma, prethodna analiza pokazuje da se Srbija nalazi u snažnom trendu rasta broja međunarodnih događaja i delegata. Sa jedne strane, ovo nastaje kao rezultat koordiniranog upravljanja procesima prodaje i marketinga i zajedničkog pristupa međunarodnom tržištu, a sa druge strane okretanje tržišta i klijenata bližim destinacijama takođe ide u prilog poboljšanju pozicije.

Prethodna grupa faktora će biti obuhvaćena narednim prikazom karakteristika ponude kongresnog turizma Srbije.

Neophodno je istaći da po ostvarenim rezultatima i konkurentskim prednostima, svega nekoliko destinacija Srbije se može uzeti u razmatranje kao kongresna destinacija. Osim

---

*presented at ATLAS Business Tourism Special Interest Group Meetings. Conference Proceedings, Warsaw, Poland*

Beograda koji pokriva 90-95% međunarodnih događaja u periodu 2004-2015, to su i Novi Sad i Zlatibor.

#### **4.1.1. Kongresni centri (prostori)**

Kongresni centri postavljaju osnovnu kongresnu infrastrukturu destinacije, pogotovo u pogledu organizovanja velikih međunarodnih događaja. Sava Centar u Beogradu i Master u Novom Sadu predstavljaju najznačajnije kongresne centre.

Sava Centar je izgrađen pre više od tri decenije i to za potrebe organizacije Samita nesvrstanih zemalja, odnosno u vreme kada su dominantni skupovi imali politički karakter. To je uticalo na broj sala za sastanke, njihov raspored, format, strukturu kao i karakteristike izložbenog prostora. Kako sve veći broj događaja međunarodnih asocijacija, uporedo sa edukativnim predavanjima, razvija sadržaje koji se tiču izložbe (sajma), upravo izložba postaje noseći profitni centar događaja. Prostor u Sava Centru koji se koristi za ove namene je primarno projektovan i korišćen kao lobi prostor, tj. deo koji služi kretanju i skupljanju delegata pre ulaska u kongresne sale. Dalje, ukupan izložbeni prostor je veliki, ali ako se pogleda njegova preraspodela i struktura po različitim delovima zgrade, jasno se uočava da je prostor limitiran. Takav izložbeni prostor, iako pruža različita tehnička rešenja, ne odgovara savremenim zahtevima, jer kreira situaciju da nisu svi izlagači tretirani na isti način niti imaju istu vidljivost prema posetiocima. Kada govorimo o strukturi kongresnih sala, kvantitativno najveće sale (sale u koje može da se smesti najveći broj delegata) imaju veliku manu koja se ogleda u fiksnom rasporedu sedenja (postojanje fiksnih stolova i sedećih mesta). Danas, takav raspored sedenja rezultira u nejednakom tretmanu delegata. Pozitivna stvar je što su u prethodnom periodu, organizacije značajnih događaja (poput Evrosonga) iskorišćeni za tehničko-tehnološku obnovu, tako da u tom pogledu Sava Centar ne zaostaje u značajnoj meri.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Prilagođeno prema sadržaju preuzetom sa sajta Sava Centra [www.savacentar.net](http://www.savacentar.net) i linka [http://www.savacentar.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=422&Itemid=641&lang=sr](http://www.savacentar.net/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=641&lang=sr) dana 17.6.2016.godine, kao i na bazi razgovora i intervjua vođenih sa predstavnicima Sava Centra



Ono što se postavlja kao prioritet daljeg razvoja kongresnog turizma u Srbiji je svakako obnova Sava Centra, koja podrazumeva renoviranje sala i rešavanje pitanja energetske efikasnosti. Izostanak renoviranja i unapređenja infrastrukture dovodi u pitanje organizaciju međunarodnih događaja koji su potvrđeni za narednih nekoliko godina, ali i mogućnost dobijanja organizacije novih događaja. Neophodno je istaći da Sava Centar, kao sastavno poslovno odeljenje (organizacionu jedinicu), ima i PCO agenciju. Analizom nekih od vodećih kongresnih centara i prostora u svetu<sup>167</sup>, utvrđeno je da je praksa postojanja PCO odeljenja unutar samog kongresnog centra izuzetak u Srbiji.<sup>168</sup> Sava Centar karakteriše i sopstveno informaciono-tehnološko odeljenje koje nastoji da sa postojećom opremom ispretri zahteve klijenata, a u suprotnom oprema se iznajmljuje. Takođe, Sava Centar ima sopstveno odeljenje hrane i pića koje je zaduženo za usluge posluženja tokom trajanja različitih događaja. Sava Centar je u vlasništvu Grada Beograda, a javno vlasništvo (grada ili države) je karakteristika velikog broja kongresnih centara u svetu, jer se radi o kapitalno intenzivnim investicijama. U određenim centrima država/grad je vlasnik, ali je upravljanje prepušteno, kroz ugovor o menadžmentu, privatnim specijalizovanim kompanijama.

Kongresni centar Master u Novom Sadu je otvoren 2006. godine. U prethodnih nekoliko godina analizom održanih međunarodnih sastanaka u Srbiji, jasno se može uočiti podela tržišta između Master Centra i Sava Centra, u kome je Sava Centar više fokusiran na saradnju sa međunarodnim klijentima (pre svega asocijacijama), dok je Master Centar usmeren na domaće događaje. Otvaranje pravog kongresnog centra u Novom Sadu kreira uslove da Srbija u budućem periodu, razvojem Novog Sada kao sekundarne međunarodne destinacije, poveća ukupan broj stranih događaja i delegata, jer postoji poseban segment klijenata koji biraju manje gradove kao destinacije. Takođe, analizom pojedinih uspešnih destinacija, kao što su Nemačka i Poljska, ali i ostalih, jasno je da jedna zemlja u dugom roku može biti uspešna jedino ako razvija veći broj kongresnih destinacija. Strukturom i sadržajem svojih kapaciteta, fleksibilnošću i primenjenim modernim konceptima rada i održavanja, možemo reći da Master Centar u potpunosti može da ispuni sve zahteve međunarodnih klijenata u pogledu organizacije događaja. Master Centar je organizacioni deo Novosadskog sajma.

---

<sup>167</sup> Kao kriterijum uzeti su kongresni centri koji se nalaze u okviru vodećih 10 zemalja u svetu po ICCA kriterijumu, a analiza je rađena kroz podatke dostupne preko web sajta, kao i kroz kontakte sa kongresnim biroima destinacija

<sup>168</sup> Takvo organizaciono uređenje može potencijalno kreirati situaciju neloyalne konkurencije i u ovom trenutku nije predmet istraživanja disertacije

Beogradski sajam i Belekspo centar predstavljaju značajne činioce u pogledu organizacije sajmova i korporativnih događanja. Beogradski Sajam je dugo prisutan na tržištu, ali svojim kapacitetima, strukturom i fleksibilnošću se pre svega fokusira na organizaciju sajmova i izložbi. Ono što je velika specifičnost je da se Beogradski Sajam nalazi gotovo u širem centru grada, kao rezultat širenja Beograda. U svetu je praksa da se sajamski prostori otvaraju na obodima grada ili van centra grada, a da se kroz sistem gradskog transporta organizuje nesmetan prilaz iz svih delova grada. Belekspo centar predstavlja prostor koji je pre svega namenjen za različite korporativne događaje u formi proslava, druženja, ali je svojom strukturom pogodan za organizaciju muzičkih događaja, sajmova i izložbi. Belekspo centar je deo hotela Holiday Inn, tako da se mogu posmatrati kao kongresni prostor, gde bi se velika plenarna sednica sa izložbom mogla organizovati u Belekspo centru, dok se prateći deo i predavanja mogu organizovati u hotelu Holiday Inn.

U ostalim gradovima i mestima Srbije ne postoje kongresni centri sličnih karakteristika, veličine, strukture proizvoda kao pomenuti, što je i realno očekivati jer bi se onda postavilo pitanje njihovog tržišnog opredeljenja. U proteklih par godina pojedine destinacije su uspele da izgrade ili obnove kapacitete koji bi se kroz određenu formu i uz dodatna infrastrukturna prilagođavanja, ali i kroz fokusiranje na pojedine tržišne niše, mogle ponuditi poslovnim klijentima. Primer je destinacija Subotica/Palić gde je država Srbija uložila u obnovu različitih resursa na obali samog jezera, a među njima i u objekat pod nazivom Velika Terasa, koja po odgovarajućim menadžmentom može da bude atraktivna i za poslovne goste.

#### **4.1.2. Hoteli kao deo kongresne ponude**

Jedan od glavnih karakteristika i trendova razvoja kongresnog turizma na globalnom nivou je promena tražnje ka kongresnim kapacitetima u okviru hotela. U Srbiji, a pre svega u Beogradu kao glavnoj kongresnoj destinaciji, može se primetiti potpuno restrukturiranje kongresne ponude u okviru hotela, što nastaje kao rezultat investicija u renoviranje postojećih ili izgradnje novih objekata.

Karakteristika ukupne hotelske ponude u Srbiji u periodu do 2011. godine je da se mahom oslanjala na ponudu lokalnih hotela. U tom periodu bila su prisutna svega tri internacionalna

lanca hotela i to iz grupacija Hyatt, Best Western i Intercontinental Hotel Group (sa hotelom Holliday Inn). Međutim, od 2011. godine nastupa period intenziviranja investicija, pre svega u okviru kategorija četiri i pet zvezdica koji ciljaju poslovne (kongresne) goste, i to mahom u administrativnim centrima, Beogradu i Novom Sadu. Promene u strukturi smeštajnih kapaciteta dešavaju se i u ostalim destinacijama, kao što su Zlatibor i Subotica, ali te promene se dešavaju u manjem obimu. Karakteristika investicija u destinacijama izvan administrativnih se ogleda u tome da su mahom usmerene iz kapitala domaćih investitora i da se realizuju kupovinom (privatizacijom) državnih hotela.<sup>169</sup>

Investicije u poslovne hotele u Beogradu koje su se realizovale ili su u postupku realizacije utiču na promenu strukture i kvaliteta hotelskog proizvoda, što povratno potvrđuje opravdanost rasta i napredovanja Srbije na međunarodnim kongresnim listama i povećanje broja međunarodnih događaja. Osim razvoja kongresne industrije i kretanje tražnje ka Srbiji i regionu jugoistočne Evrope, trenutni nivo investicija se može objasniti sledećim faktorima:<sup>170</sup>

- Trend usmeravanja međunarodne tražnje ka novim kongresnim destinacijama, koje u postupku pozicioniranja na globalnom tržištu moraju isporučiti kvalitetnu kongresnu infrastrukturu
- Niska startna pozicija i limitiran hotelski kapacitet, uz očekivan rast tražnje, čini da je potencijal srpskog tržišta interesantan za međunarodne i domaće investitore
- Geostrateška pozicija čini Srbiju interesantnom za strateška ulaganja
- Postojanje seta strateških i master dokumenata koji daju jasne okvire razvoja prioriternih destinacija u Srbiji, što investitorima olakšava proces odabira razvojnog modela i modela rada
- Nedovoljna prisutnost međunarodnih lanaca hotela daje mogućnost za diversifikaciju portfolija unutar samog tržišta, te komuniciranje sa različitim segmentima tražnje

---

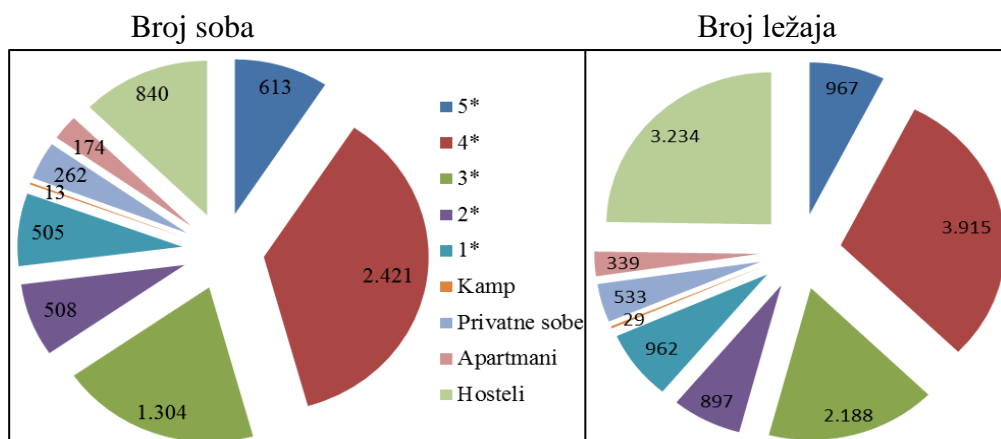
<sup>169</sup> Petković, G., Zečević, B. i Kovačević, I. (2014) Turizam kao deo nacionalne ekonomije, str 105-124, u Jovanović Gavrilović, B., Molnar, D., Stojanović, Ž., Zečević, B. *Ekonomska politika i razvoj – tematski zbornik radova*, Centar za izdavačku delatnost, CID Ekonomski. Beograd, 2014.

<sup>170</sup> Petković, G., Zečević, B. i Kovačević, I. (2014) Turizam kao deo nacionalne ekonomije, str 105-124, u Jovanović Gavrilović, B., Molnar, D., Stojanović, Ž., Zečević, B. *Ekonomska politika i razvoj – tematski zbornik radova*, Centar za izdavačku delatnost, CID Ekonomski. Beograd, 2014.

- Definisanjem prioriternih turističkih proizvoda kroz strateška dokumenta, čini da razvojni projekti izvan Beograda takođe budu interesantni stranim investitorima, kao što su projekti razvoja Palića, Stare planine i drugih destinacija.

Struktura smeštaja<sup>171</sup> u Beogradu (Grafikon 18) pokazuje da od ukupno broja soba (5.800) i kreveta (9.830) više od trećine pripada upravo hotelima koji ciljaju segment poslovnog gosta, a to su hoteli od četiri i pet zvezdica. Hoteli od 5\* čine 9% ukupnog broja soba, a hoteli 4\* čine 36% soba. Neophodno je istaći da u slučaju poslovnog gosta, struktura smeštajnih kapaciteta se mora izražavati u broju soba, a ne kreveta, jer najveći broj gostiju putuje individualno. Hoteli od 3\* čine 20% tržišta. Učešće hotela od 2\* i 1\* je na nivou od ukupno 9%. Dakle, struktura smeštajnog kapaciteta Beograda kao vodeće kongresne destinacije u Srbiji odgovara strukturi tražnje. Dakle, dominantnost objekata od 4\* odgovara tražnji, ali se može zaključiti da je trenutni nedostatak postojanje hotela 3\*.

Grafikon 18: Struktura smeštajnih kapaciteta u Beogradu



Izvor: Turistička organizacija Beograda, <http://www.tob.rs/where-to-stay> preuzeto sa sajta dana 01.05.2016

Interesantno je posmatrati kvantitet promena strukture smeštaja u Beogradu. Pojačan intenzitet investicija započinje otvaranjem hotela Metropol. Grčki investitor je kupio nekadašnji hotel, koji je određeni vremenski period pre toga bio i zatvoren, ali se na početak radova i totalne rekonstrukcije čekalo preko pet godina. Kupovina nekoliko objekata u različitim zemljama, kriza likvidnosti kao i ukupna ekonomska kriza koja je uticala na tržište

<sup>171</sup> Ukupna struktura smeštaja obuhvata sve kategorisane i nekategorisane objekte. Razlog uključivanja nekategorisanih (neregistrovanih) smeštajnih kapaciteta je što se time dobija realna slika ponude koja je dostupna poslovnom gostu, kao i činjenica da oni čine do 7% ukupnih kapaciteta.

kapitala, učinila je da investitor za određeni vremenski period stopira investiciju. Nakon potpunog renoviranja, hotel Metropol počinje sa radom pod brendom Starwood, the Luxury Collection. Za sada predstavlja jedini kongresni hotel u centru Beograda, ali sa hotelima koji se nalaze u neposrednoj blizini kao što su Zira hotel, Park hotel, Excelsior hotel i Slavija hotel, predstavlja značajnu kongresnu celinu u ponudi Beograda. Nakon nekoliko godina pauze realizovana je investicija u hotel Holliday Inn Express, brend Intercontinental Hotel Groups od 3\*, koji je pomenutu kongresnu celinu upotpunio.

U samom centru grada, osim već dobro poznatih hotela poput Moskve, Balkana, Kazine, Mažestika, Palasa, struktura smeštaja se unapređuje otvaranjem hotela BAH, Square 9, Envoy kao i otvaranjem hotela Cortyard by Marriott u jesen 2015. godine.

Mnogo značajnija kongresna celina se skoncentrisala oko Sava Centra. U decembru 2013. godine je zatvoren nekadašnji hotel Kontinental, koji posle potpunog renoviranja počinje sa radom u okviru grupacije Intercontinental Hotel Groups, pod brendom Crowne Plaza. Crowne Plaza predstavlja značajan kongresni hotel, koji nudi tržištu značajne kongresne, izložbene i smeštajne kapacitete. Zajedno sa Hyatt Regency, ova celina tržištu nudi preko 700 soba. Ovome je neophodno dodati i hotele Falkenstainer, otvoren novembra 2012. godine, kao i hotele koji već posluju nekoliko godina Holliday Inn, IN Hotel i Tulip Inn. Hotel Radisson Blu, čije je otvaranje bilo sredinom novembra 2014. godine, upotpunjuje jednu značajnu kongresnu celinu Srbije i Beograda.

Može se zaključiti da se u periodu od 2011. godine stanje smeštajnih kapaciteta izmenila u korist daljeg razvoja kongresne industrije, jer su strani brendovi prepoznali dalji potencijal tržišta. Povratno, dolazak stranih brendova konačno utemeljuje jednu kongresnu destinaciju, čineći je prepoznatljivom i dajući joj kredibilitet.

#### **4.1.3. Profesionalni organizatori kongresa i destinacijske menadžment kompanije**

Za uspešno pozicioniranje Srbije kao kongresne destinacije na međunarodnom tržištu postoje osnovni infrastrukturni preduslovi, odnosno kongresni centri i hoteli sa značajnim kongresnim kapacitetima. Ali da bi ponuda bila zaokružena neophodno je postojanje

agencija koje se bave poslovima destinacijskog menadžmenta (DMC) i profesionalnom organizacijom kongresa (PCO). Karakteristike poslovanja ove dve vrste entiteta su date ranije u radu, a ovdje će fokus biti na specifičnosti njihovog poslovanja u Srbiji.

Neophodno je istaći da Zakon o turizmu<sup>172</sup> od kraja 2015. godine po prvi put formalno prepoznaje termine DMC i PCO. Iako ih definiše, Zakon o turizmu ne ulazi u bliže određivanje kriterijuma i uslova pod kojima se agencija može deklarirati kao PCO ili DMC. Nedostatak formalnih kriterijuma, uslovlila je deklarisanje pojedinih agencija kao DMC ili PCO, iako u praksi svoje poslovanje svode na aktivnosti regularne turističke agencije koja je fokusirana na odvođenje ljudi iz Srbije na međunarodne kongrese u inostranstvu.

Sa druge strane, ukрупnjavanje međunarodnog tržišta čini da postoji potreba za regulacijom tržišta, kako bi se kongresna ponuda Srbije standardizovala u skladu sa očekivanjima i potrebama stranih klijenata. Putem standardizacije ukupan kvalitet ponude Srbije kao kongresne destinacije se podiže i omogućava se održivost ukupne ponude u dužem vremenskom periodu.

U tom smislu, destinacijska menadžment organizacija zadužena za nivo Srbije - Kongresni biro Srbije je marta 2014. godine započeo inicijativu Standardizacije rada DMC i PCO agencija kod nas, upravo sa ciljem podizanjem kvaliteta ukupne ponude kongresnog turizma Srbije i radi osiguranja kvaliteta usluge koji se pruža klijentima, kako stranim tako i domaćim.<sup>173</sup>

Kada govorimo o uslovima koje PCO u Srbiji mora da ispuni, oni se sastoje iz dve kategorije – obavezni uslovi i opšti uslovi. Agencija mora da ispuni sve navedene obavezne uslove i 15 od 20 navedenih opštih kriterijuma kako bi bila tretirana kao profesionalni kongresni organizator. Dokaz o ispunjenju uslova ispostavlja popunjavanjem formulara i referentne liste koju dostavlja jednom godišnje Kongresnom birou Srbije. U slučaju da ne ispunjava propisane uslove, zamrzava joj se status „PCO agencija“ na godinu dana. Referentna lista čine događaji koji ispunjavaju ICCA kriterijume, ali i domaći.

---

<sup>172</sup> "Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015

<sup>173</sup> Kongresni biro Srbije. (2016). Standardizacija kongresne ponude Srbije – PCO i DMC standardi za domaće agencije

Kategoriju obaveznih uslova, čine sledeće stavke koje svaki entitet mora ispuniti da bi mogao da se deklariše kao PCO:<sup>174</sup>

- Agencija je u prethodnoj godini organizovala najmanje 10 skupova, sa minimalnim brojem od 50 učesnika i/ili je na svim skupovima koje je organizovala imala najmanje 1.000 učesnika
- Agencija je organizovala najmanje jedan međunarodni skup u prethodne dve godine
- Agencija u kongresnom sektoru ima najmanje tri zaposlena koji se bave organizacijom skupova
- U agenciji radi najmanje jedan projektni menadžer sa petogodišnjim iskustvom u organizaciji skupova

Razlog uvođenja broja organizovanih događaja je da se međunarodnim klijentima ponudi saradnja sa PCO koja ima značajno i svakodnevno iskustvo u organizaciji događaja. Na ovaj način omogućava se ograničenje ulaska u PCO poslove agencija koje imaju spekulativne motive, a glavni fokus poslovanja im nije na organizaciji događaja. Jedan od organizovanih događaja mora ispunjavati kriterijum ICCA, jer da bi se destinacija mogla pozicionirati kao profesionalna, PCO moraju da rade i sa stranim klijentima Takođe, kritičan broj zaposlenih i njihovo iskustvo pokazuje legitimnost poslovanja PCO, kao i činjenicu da broj zaposlenih odgovara zahtevima posla, te da će moći da ispuni, u kratkom roku i na profesionalan način, sve zahteve klijenta.

Osim obaveznih uslova i kriterijuma, određeni su i opšti kriterijumi. Od 20 kriterijuma, mora da se ispuni 15 da bi se agencija smatrala PCO. Oni se odnose na konkretne poslove i procese koje PCO agencija obavlja u svom svakodnevnom radu:<sup>175</sup>

- Agencija priprema budžet skupa sa svim predviđenim prihodima i rashodima i kontroliše ga po svim stavkama, u saradnji sa predstavnicima organizacionog komiteta

---

<sup>174</sup> Kongresni biro Srbije. (2016). Standardizacija kongresne ponude Srbije – PCO i DMC standardi za domaće agencije

<sup>175</sup> Kongresni biro Srbije. (2016). Standardizacija kongresne ponude Srbije – PCO i DMC standardi za domaće agencije

- Agencija sprovodi finansijski menadžment koji podrazumeva bankarske transakcije, računovodstvo, plaćanja i naplate od podizvođača i priprema završni obračun po završetku kongresa
- Agencija poseduje sistem za registraciju učesnika on-line i u mogućnosti je da automatski izda potvrdu o registraciji, prikuplja registracije i podnosi izveštaj o njima
- Agencija vrši elektronsku obradu apstrakata i poster prezentacija
- Agencija kreira elektronsku prezentaciju (sajt) kongresa i promoviše je elektronskim putevima komunikacije
- U saradnji sa klijentom, agencija priprema program skupa, planira sesije, pruža logističku pomoć u vezi sa sadržajem programa i angažovanjem predavača
- Agencija sprovodi marketinške aktivnosti usmerene ka promociji kongresa (izrada i slanje promotivnih flajera, pozivnih pisama)
- Agencija predlaže sponzorske i izlagačke pakete, bavi se identifikacijom potencijalnih sponzora i pridobijanjem sponzora i izlagača
- Agencija obavlja koordinaciju poslova u vezi sa dizajnom i štampom kongresnih materijala (zbornici, programi, agende), uključujući bedževe i torbe za delegate
- Agencija obavlja poslove u vezi sa smeštajem učesnika kongresa
- Agencija obavlja poslove organizovanja tehničke izložbe
- Agencija predlaže, priprema i sprovodi društvene aktivnosti tokom kongresa
- Agencija rezerviše avionske karte, prati dinamiku dolaska i odlaska i sprovodi transfere učesnika i predavača
- Agencija obezbeđuje neophodnu audio i video opremu, prevodioce i opremu za simultano prevođenje i/ili angažuje firmu podizvođača
- Agencija obavlja selekciju i koordinaciju pomoćnog osoblja i pruža kompletnu podršku operativnoj organizaciji skupa
- Agencija sprovodi procese kandidovanja za organizovanje međunarodnih kongresa u Srbiji

Nakon taksativnog navođenja opštih kriterijuma, jasno je da poslove PCO mogu da obavljaju samo agencije kojima je fokus ukupnog poslovanja na profesionalnoj organizaciji kongresa. Takođe, obavljanje pojedinih aktivnosti zahteva značajno angažovanje zaposlenih kadrova, a često i ulaganje u podizanje njihovih kapaciteta i znanja kako bi uopšte mogli da isprate



sve zadate poslove. Jasno je da je uvođenje ovih standarda od strane Kongresnog biroa Srbije bilo neophodno radi uspostavljanja tržišno prepoznatih (iako ne i formalno-pravnih) standarda, kako bi kvalitetniji proizvod i usluga u uslovima oštre konkurencije, podigla ukupnu kongresnu ponudu Srbije.

Kada govorimo o standardima neophodnim da bi se agencija deklarirala kao DMC, takođe postoje dve kategorije – obavezni i opšti uslovi. Agencija mora da ispuni sve navedene obavezne uslove i 15 od 18 navedenih opštih kriterijuma kako bi bila tretirana kao destinacijska menadžment kompanija. Dokaz o ispunjenju uslova ispostavlja popunjavanjem formulara i referentne liste koju dostavlja jednom godišnje, po pozivu od strane Kongresnog biroa Srbije. U slučaju da ne ispunjava propisane uslove, zamrzava joj se status DMC agencija na godinu dana. Kao što je istaknuto ranije u radu, DMC se uglavnom bavi korporativnim tržištem, tako da se kao referentni događaji, odnosno grupe uzimaju samo podsticajna i korporativna putovanja i skupovi, i to isključivo oni koji se organizuju na teritoriji Srbije. Ukoliko je reč o podsticajnom putovanju koje obuhvata veći broj zemalja, onda većina ukupnog programa, mora da bude realizovana na teritoriji Republike Srbije.

U obavezne uslove spadaju sledeći:<sup>176</sup>

- Agencija je u prethodnoj godini organizovala najmanje 7 podsticajnih putovanja/skupova, sa minimalno 30 učesnika u grupi i/ili ukupno 1.000 učesnika na svim podsticajnim putovanjima/skupovima
- Agencija ima minimum 3 zaposlena koji se bave organizacijom korporativnih putovanja i skupova i njihovom koordinacijom u direktnoj komunikaciji sa klijentima
- U agenciji radi najmanje jedan projektni menadžer sa petogodišnjim iskustvom u organizaciji podsticajnih putovanja i skupova
- Agencija poseduje važeću turističku licencu

Obavezni uslovi imaju za cilj jasno opredeljivanje DMC agencije za bavljenje svim aktivnostima i poslovima koji su definisani u okviru kategorije opštih uslova i kriterijuma. Na ovaj način jasno se DMC odvađa od standardne turističke agencije. Neophodnost ovih

---

<sup>176</sup> Kongresni biro Srbije. (2016). Standardizacija kongresne ponude Srbije – PCO i DMC standardi za domaće agencije

uslova proizašla je iz činjenice da veliki broj turističkih agencija sebe naziva DMC pri čemu ne razume, niti obavlja neophodne uslove uopšte, kao ni uslove definisane od strane Kongresnog biroa Srbije. Broj organizovanih grupa, kao i broj zaposlenih i njihov kvaliteta, postoje upravo da bi se obezbedila održivost svih funkcija DMC u Srbiji i pri tome obezbedila garancija kvaliteta u dužem vremenskom periodu.

Veoma bitan uslov kod DMC se odnosi i na posedovanje turističke licence, koja omogućava da se vrši rezervisanje i kupovina smeštajnih kapaciteta u hotelima. Kao što je ranije napisano u radu, DMC se bavi svim logističkim aspektima organizacije jednog korporativnog događaja ili podsticajnog putovanja, gde smeštaj zauzima važno mesto. Sa druge strane, kod PCO, turistička licenca nije obavezna, jer smeštaj delegata nije glavna delatnost u okviru organizacije događaja. Ipak, određeni broj PCO poseduje turističku licencu, kako bi svojim klijentima ponudili što zaokruženiju uslugu.

Opšti kriterijumi za DMC obuhvataju sledeće:<sup>177</sup>

- Agencija predlaže elemente putovanja i sastavlja ponude u skladu sa zahtevima klijenta
- U saradnji sa klijentom, agencija priprema program putovanja ili događaja, pruža logističku pomoć, priprema i realizuje sve dogovorene elemente putovanja
- Agencija priprema i kontroliše budžet putovanja sa svim predviđenim prihodima i rashodima, u saradnji sa klijentom
- Agencija sprovodi finansijski menadžment koji podrazumeva bankarske transakcije, računovodstvo, plaćanja i naplate od podizvođača i priprema završni obračun
- Agencija obavlja koordinaciju hotelskog smeštaja učesnika putovanja
- Agencija rezerviše i pregovara sa restoranima i ostalim prostorima koji čine element ukupne ponude
- Agencija predlaže, priprema i sprovodi kulturne i zabavne aktivnosti za učesnike, tematske gala večere, ture, team-building programe
- Agencija rezerviše avionske karte, prati dinamiku dolaska i odlaska i sprovodi transfere učesnika

---

<sup>177</sup> Kongresni biro Srbije. (2016). Standardizacija kongresne ponude Srbije – PCO i DMC standardi za domaće agencije

- Agencija obavlja koordinaciju pomoćnog osoblja tokom samog događaja i pruža kompletnu on-site podršku
- Agencija ima ugovorene uslove sa mrežom hotela i drugih klasičnih i alternativnih smeštajnih kapaciteta na destinaciji
- Agencija ima ugovorene uslove sa mrežom restorana i drugih ugostiteljskih objekata na destinaciji
- Agencija ima ugovorene uslove sa mrežom prevoznika na destinaciji
- Agencija ima ugovorene uslove sa pružaocima usluga u vezi sa organizacijom korporativnih skupova i putovanja

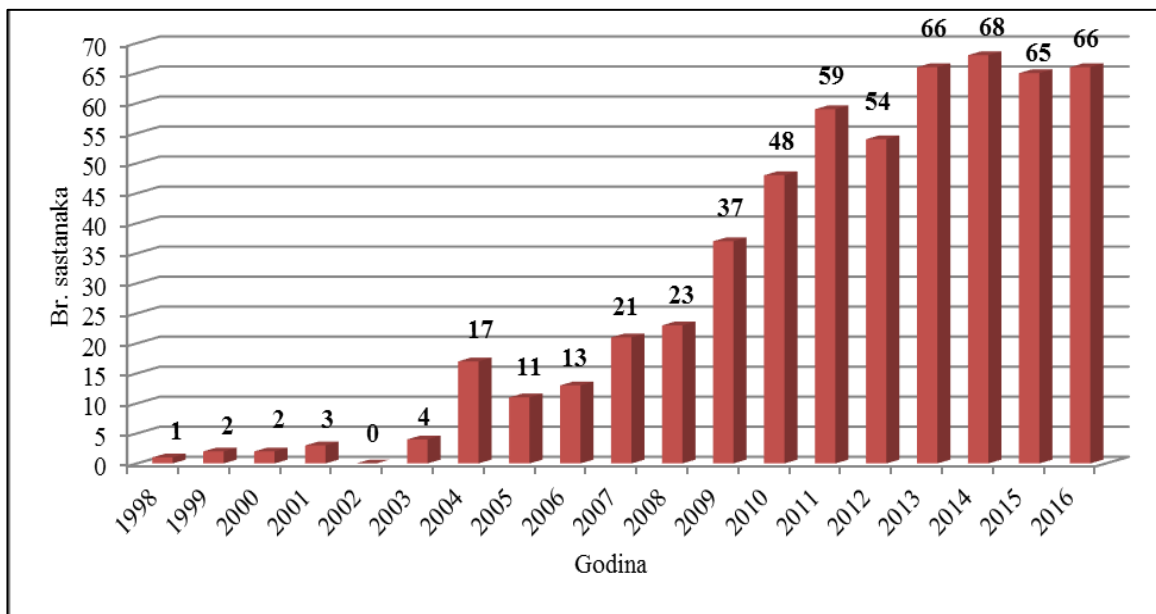
Opšti kriterijumi navode sve aktivnosti koji DMC mora da obavlja. Jasno je da je DMC mnogo više od turističke agencije, ali postojanje ovakvih uslova olakšava klijentu, i domaćem i međunarodnom, da odabere svog poslovnog partnera, ali ostavlja i dalje pitanje formalnog i zakonskog uređenja poslovanja. Jasno je da je uvođenje ovih standarda od strane Kongresnog biroa Srbije bilo neophodno radi uspostavljanja tržišno prepoznatih (iako ne i formalno-pravnih) standarda, kako bi kvalitetniji proizvod i usluga u uslovima oštre konkurencije, podigla ukupnu kongresnu ponudu Srbije.

Nakon implementacije standarda na tržištu Srbije, po prvi put je dobijena jasna slika o aktivnostima PCO i DMC. U Srbiji trenutno posluje 7 agencija koje su ispunile PCO standarde i 7 agencija koje su ispunile DMC standarde. Takođe, 8 agencija koje su prošle proces standardizacije ne ispunjavaju obavezne uslove niti većinu opštih kriterijuma i one su kategorisane kao agencije za organizaciju događaja (*event management agency*).

## 4.2. Performanse kongresnog turizma u Srbiji

Analiza statistike i trendova u Srbiji obuhvatiće period 1998 - 2015. godine. Relativno duži period posmatranja omogućava realno sagledavanje intenziteta razvoja kongresnog turizma u Srbiji.

Grafikon 19: Broj međunarodnih događaja u Srbiji (1998-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 07.09.2017.

Jasno se može uočiti da u definisanom periodu posmatranja (Grafikon 19) Srbija prolazi kroz različite faze životnog ciklusa kongresne destinacije, kao i efekti specifičnih događaja koji su uticali na intenzitet kongresnog turizma u Srbiji. Početne godine posmatranje 1998. i 1999. karakteriše gotovo potpuno odsustvo događaja međunarodnih asocijacija. Jasno je da je jedan od glavnih, ako ne i najvažniji uzrok, nestabilna politička situacija u čitavom periodu. Jasno je da su ovo uzroci nepostojanja međunarodnog tržišta jer značajno utiču na imidž koji donosioci odluka imaju o Srbiji kao kongresnoj destinaciji. Za donosiocje odluka i same organizatore kongresa stabilna politička situacija je jedan od ključnih faktora odlučivanja i odabira destinacije.<sup>178</sup>

<sup>178</sup> Ćulić, M. Zecević, B. and Kovačević, I. 2009. The Congress Industry in Serbia as a Vehicle of Future Economic Development, str. 107 – 123, u *Advances in Business Tourism Research - A selection of papers presented at ATLAS Business Tourism Special Interest Group Meetings*. Conference Proceedings, Warshaw, Poland

Takođe, nepovoljna situacija u godinama 1998. i 1999. pokazale su negativan uticaj u srednjem roku. Naime, kako se destinacija domaćin međunarodnog kongresa asocijacija određuje u proseku 3 do 5 godina unapred, onda je sasvim objektivno rezultat da se u godinama nakon političke krize i ratnih dešavanja u Srbiji dešava izrazito mali broj međunarodnih događaja, dok 2002. godine nijedan. Isto tako, stabilizacijom političke situacije 2001-2002. godine, stiču se osnovni uslovi za početak razvoja, što rezultira u povećanju broja događaja narednih godina. Period 2002-2005 karakteriše stihijski razvoj, bez usmeravane promocije i koordiniranog pristupa.

Sledeća bitna godina je 2005. Naime, te godine usvaja se Strategija razvoja turizma Republike Srbije. Strategija je definisala nekoliko ključnih elemenata razvoja turizma Srbije, među kojima je određeno i 9 strateških turističkih proizvoda, podeljenih u kategorije brzih pobednika (quick-win), proizvoda za razvoj u srednjem roku i proizvode koje Srbija treba da razvija u dugom roku.<sup>179</sup> Upravo je kongresni turizam (osim proizvoda gradski odmor i događaji) ocenjen kao proizvod koji uz napor koordiniranja, pojačan marketing i jačanje ljudskih kapaciteta može da se u relativno kratkom periodu valorizuje na međunarodnom tržištu. Naravno, iako je ocenjen kao brzi pobednik, Strategija objektivno ističe nedostatke u pogledu loše kongresne i putne infrastrukture, ali i limitiranih smeštajnih kapaciteta. Da bi se predložila Strategija i operativno implementirala, predviđeno je i kreiranje posebnog entiteta u formi destinacijske menadžment organizacije koji bi se bavila razvojem i marketingom Srbije kao kongresne destinacije, zbog čega je 2007. godine u maju osnovan Kongresni biro Srbije, koji od osnivanja posluje kao odeljenje Turističke organizacije Srbije.

Analizom podataka (Grafik 19) jasno se može uočiti da su pozitivni efekti osnivanja Kongresnog biroa Srbije ostvareni već u kratkom vremenskom periodu i to se može videti kroz povećanje broja međunarodnih događaja, pri čemu se pozitivan trend nastavlja sve do 2014. godine, nakon čega nastupa faza stabilizacije.

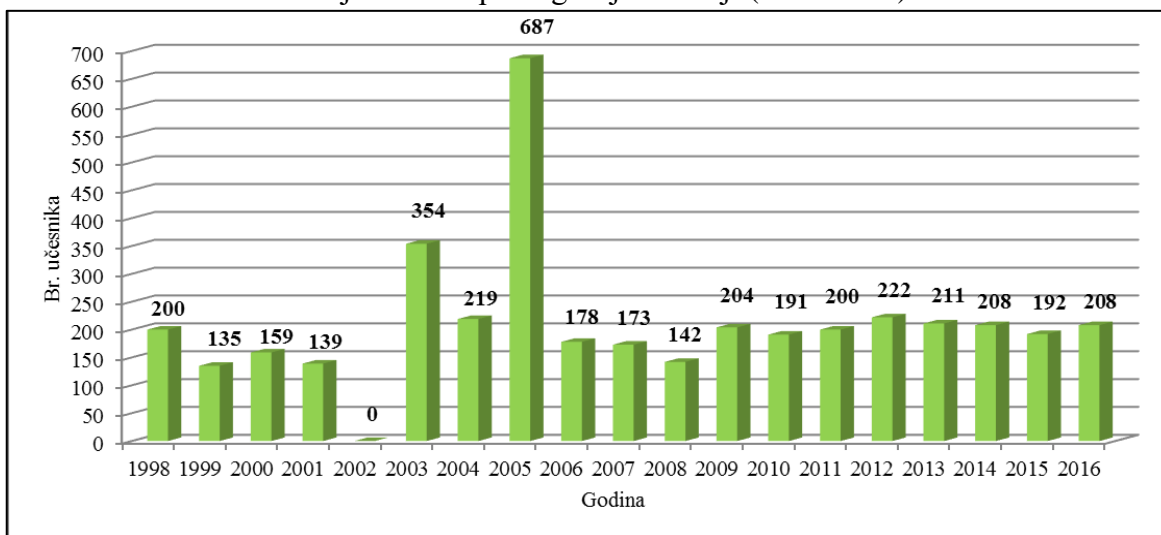
Neophodno je istaći da efekte osnivanja Kongresnog biroa Srbije ne možemo da posmatramo izolovano od globalnih trendova, jer se ovaj period poklapa i sa činjenicom da se klijenti sve više okreću novim regionima i novim destinacijama - destinacijama koje mogu da ponude drugačije iskustvo, destinacije koje su fizički bliže i zahtevaju kraća putovanja, gde se Srbija

---

<sup>179</sup> Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet u Beogradu. (2005). *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, Beograd, Srbija, str. 62

svojim profilom adekvatno uklapa. U periodu od 2007. godine evidentan je razvoj kongresne infrastrukture, kako u pogledu konferencijskih kapaciteta, tako i u pogledu smeštajnih kapaciteta, i okretanje poslovnom, odnosno kongresnom gostu kao glavnom tržištu.

Grafikon 20: Prosečan broj učesnika po događaju u Srbiji (1998-2016)



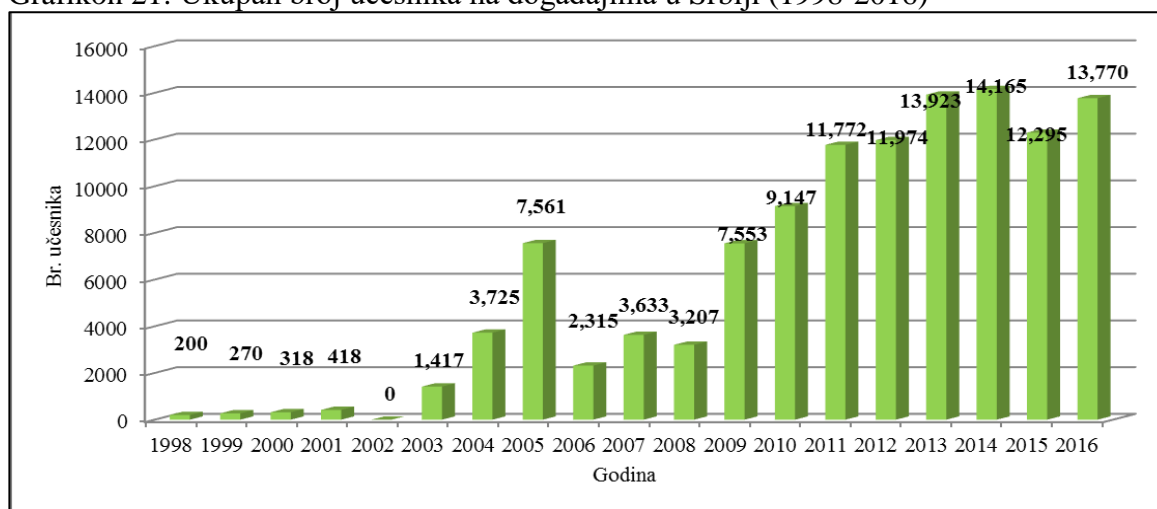
Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 07.09.2017.

Kretanje prosečnog broja delegata, sa izuzetkom 2003. godine i pogotovo 2005. godine, pokazuje da i u Srbiji najveći broj događaja, isto kao i na međunarodnom nivou spada u kategoriju malih događaja - ispod 250 delegata. Godine 2005. registrovano je 11 međunarodnih kongresa, od kojih nekoliko spada u kategoriju preko 1.000 delegata što je i povećalo prosečan broj delegata u Srbiji,<sup>180</sup> dok ostali spadaju u kategoriju manjih kongresa.

<sup>180</sup> Spisak kongresa održanih 2005 godine sa nad-prosečnim brojem delegata (prema podacima ICCA):

- Annual Meeting of the European Bank for Reconstruction & Development -EBRD- 3.000 delegata
- Congress of the Balkan Stomatological Society -BaSS – 1.500 delegata
- Annual Congress of the European College of Sport Science – 1.000 delegata

Grafikon 21: Ukupan broj učesnika na događajima u Srbiji (1998-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 07.09.2017.

Kretanja broja učesnika (Grafikon 21) je dobra aproksimacija kretanja na tržištu kongresnog turizma u Srbiji. Ono što se odmah može zaključiti je da sa povećanjem broja događaja dolazi i do povećanja ukupnog broja međunarodnih delegata na tim događajima, što povratno utiče na razvoj Srbije kao kongresne destinacije.

Trend kretanja ukupnog broja delegata se poklapa sa kretanjem ukupnog broja događaja u Srbiji u analiziranom periodu. U tom smislu, interesantna je 2005. godina, koja se i po broju događaja i po broju delegata značajno razlikuje u poređenju sa prethodnim godinama, ali i nekoliko godina koje slede nakon nje. Kao što je ranije naglašeno, nestrukturiran razvoj uzrok je nesistemskog pristupa kongresnom turizmu. Od 2005. godine, usvajanjem Strategije razvoja turizma Republike Srbije, i nakon toga osnivanjem Kongresnog biroa Srbije 2007. godine, kroz rast broja delegata i rast broja događaja beleži se pozitivno usmeravanje i sistemski pristup planiranju i razvoju kongresnog turizma.

Najveći broj događaja se u analiziranom periodu održava u kongresnim salama hotela (49,6%), slede kongresni centri (18,28%) i univerziteti (16,55%).<sup>181</sup> U pogledu mesta dešavanja, Srbija se razlikuje od proseka međunarodnog tržišta, ali i od zemalja bivše Jugoslavije. Naime, specifičnost ponude (o kojoj će biti reči u narednim poglavljima) uticali su da nakon hotela, kongresni centri zauzmu gotovo jednu trećinu čitavog tržišta. Iako je

<sup>181</sup> Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 07.09.2017.

tržište usitnjeno, jasno je da se kongresni centri odlučuju da ciljaju i manje sastanke. Razlog tome možemo videti i u činjenici da ozbiljniji hotelski kapaciteti tek u skorijem periodu počinju da se razvijaju, ali možemo ga tražiti i u netržišnoj orijentaciji i nerazumevanju tržišta kongresnog turizma, kategorija i potreba klijenata.

Tabela 4: Rang prema broju delegata na međunarodnim događajima (2007-2016)

<b>Srbija</b>	<b>Rang u svetu</b>	<b>Rang u Evropi</b>	<b>Br događaja</b>
<b>2007</b>	72	32	21
<b>2008</b>	55	29	23
<b>2009</b>	51	28	37
<b>2010</b>	43	23	48
<b>2011</b>	42	24	59
<b>2012</b>	46	25	54
<b>2013</b>	42	23	66
<b>2014</b>	46	25	68
<b>2015</b>	47	26	65
<b>2016</b>	48	25	66

Izvor: International Congress and Convention (ICCA), ICCA Statistics Reports 2008-2017

Kao što je ranije napomenuto, kao jedna od prekretnica razvoja kongresnog turizma u Srbiji uzima se osnivanje Kongresnog biroa Srbije 2007.godine. Iz tog razloga posmatran je trend promene međunarodnog ranga Srbije (Tabela 4) od 2007. godine do 2013. godine. Osim promene pozicije, menja se i konkurentsko okruženje zemalja sa kojima se Srbija može porediti i koje joj mogu biti direktni konkurenti. U godinama pre obuhvaćenog perioda, rang Srbije je bio veoma nepovoljan i u određenom broju slučajeva Srbija čak nije ni bila prisutna na međunarodnim izveštajima, jer nije ispunila osnovni uslov, a to je da ima 5 ili više međunarodnih događaja po ICCA kriterijumu.

Godine 2007. Srbija je zauzela 72. poziciju u svetu i 32. poziciju u Evropi. Već naredne godine, broj događaja se neznatno povećao, ali i to malo povećanje od 1% kreira značajni skok Srbije, koja je 2008. godine zauzela 55. poziciju u svetu i 29. poziciju u Evropi. Taj rezultat je stavlja u poziciju da deli mesto sa Egiptom (Egipat predstavlja značajnu turističku odmorišnu destinaciju, ali evidentno je da poslovni segment nije prioritet). Srbija je bolja od Bugarske, Slovačke i Ukrajine, kada je Evropa u prvom planu, ali je ostvarila lošiju poziciju



od Rumunije (48. pozicija, 26 sastanaka), Hrvatske (41. pozicija, 31 sastanaka), Estonije (43. pozicija, 37 sastanaka) i Slovenije (41. pozicija, 43 sastanaka).<sup>182</sup>

Već naredne, 2009. godine, Srbija kreće u fazu rasta životnog ciklusa. Intenzivan rast od 60% se ostvaruje po osnovu povećanja broja međunarodnih sastanaka (sa 23 na 37 sastanaka). Ovaj rezultat je svrstava u isti rang sa Indonezijom, Filipinima i Marokom (dakle pretežno odmorišnim destinacijama). Srbija je bolja od Slovačke, Litvanije, Bugarske i Ukrajine, ali je ostvarila lošiju poziciju od Rumunije (47. pozicija, 33 sastanaka), Hrvatske (44. pozicija, 38 sastanaka), Estonije (40. pozicija, 46 sastanaka) i Slovenije (41. pozicija, 42. sastanaka).<sup>183</sup>

U 2010. godini nastavlja se intenzivan rast broja sastanaka i time poboljšanje ranga Srbije. Skok u odnosu na baznu 2007. godinu iznosi 128% u broju sastanaka. Ta godina je značajna jer Srbija ulazi u rang prvih 50 zemalja na svetu. Taj rezultat čini da Srbija ostvaruje bolju poziciju od Slovenije (44. pozicija, 44 sastanaka), Estonije (46. pozicija, 43 sastanaka), Rumunije (48. pozicija, 39 sastanaka) i Litvanije (49. pozicija, 38 sastanaka), ali je ostvarila lošiju poziciju od Rusije (41. pozicija, 48 sastanaka), Hrvatske (40. pozicija, 50 sastanaka). Neophodno je istaći da je analizom podataka utvrđeno da zemlje koje zauzimaju prvih 35 pozicija po broju organizovanih međunarodnih sastanaka, organizuju neproporcionalno veći broj sastanaka, pa tako Poljska zauzima 32. mesto sa 98 organizovanih sastanaka.<sup>184</sup>

U 2011. godini Srbija neznatno poboljšava svoj rang (sa 43. pozicije na 42. poziciju), ali je i dalje značajno intenzivan rast ostvaren u broju sastanaka od 22% u odnosu na prethodnu godinu i 280% u odnosu na baznu 2007. godinu. U odnosu na baznu ovo je eksponencijalni rast. Ovaj rezultat čini da Srbija ostvaruje bolju poziciju od Slovenije (44. pozicija, 54 sastanaka), Rumunije (45. pozicija, 53 sastanaka) i Litvanije (51. pozicija, 36 sastanaka), ali je ostvarila lošiju poziciju od Rusije (40. pozicija, 69 sastanaka), Hrvatske (39. pozicija, 72 sastanaka) i Estoniju (41. pozicija, 61 sastanak).<sup>185</sup> Godine 2012. ostvaruje se blagi pad u

---

<sup>182</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2009: The International Meetings 2008*, str. 15

<sup>183</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2010: The International Meetings 2009*, str. 16

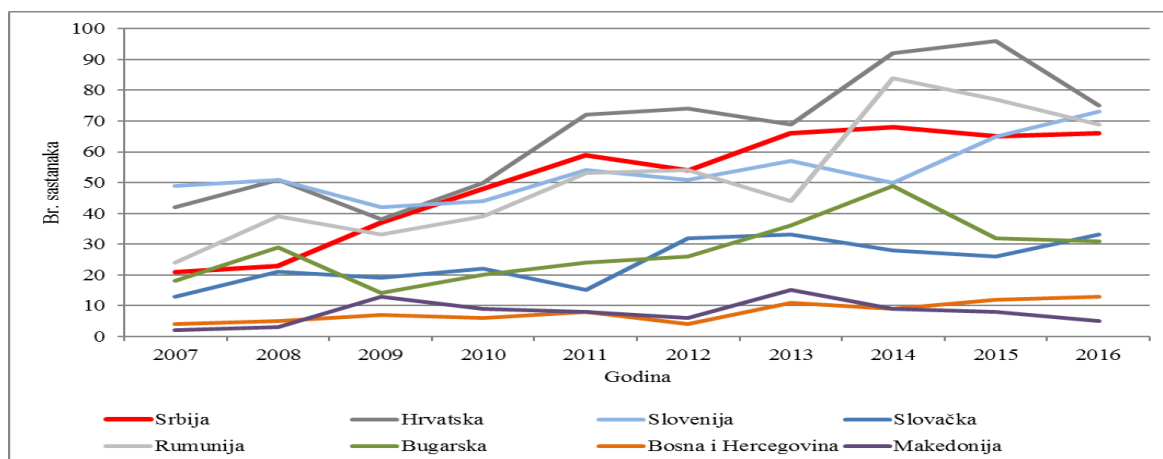
<sup>184</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2011: The International Meetings 2010*, str. 8

<sup>185</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2012: The International Meetings 2011*, str. 10

odnosu na prethodnu godinu, ali Srbija zadržava poziciju u vodećih 50 zemalja na svetu, da bi u 2013. godni taj pad bio više nego kompenzovan značajnim povećanjem broja događaja od 22%, što je rezultiralo povratku na 42. poziciju u svetu. Srbija je tim rezultatom bolja od Slovenije i Litvanije (47. pozicija, 57 sastanaka), kao i Rumunije (52. pozicija, 44 sastanaka), ali je i dalje lošije rangirana u odnosu na Rusiju (40. pozicija, 83 sastanaka), Hrvatsku (41. pozicija, 69 sastanaka).<sup>186</sup> Godine 2015. Srbija beleži za nijansu manji broj sastanaka u odnosu na 2014. godinu, ali zadržava stabilnu poziciju u grupi vodećih 50 zemalja u svetu, a slično je i sa 2016. godinom.

Kako je i ranije istaknuto u radu, Evropa predstavlja dominantu kongresnu destinaciju u svetu, iako već godinama unazad ostvaruje manje stope rasta. Svoju tržišnu poziciju Evropa je zadržala zahvaljujući novim regionima koji postaju sve više aktuelni i aktivni na međunarodnom tržištu, kakav je i region Jugoistočne Evrope. Radi pokazivanja značajnog razvoja Srbije kao kongresne destinacije, u narednom koraku vrši se poređenje broja međunarodnih sastanaka po ICCA kriterijumu održanim u zemljama mahom na teritoriji Jugoistočne Evrope u periodu 2007-2016 (Grafikon 22), pri čemu su iz analize izostavljene zemlje koje ostvaruju značajno veće rezultate (Poljska, Mađarska, Češka).

Grafikon 22: Broj međunarodnih događaja u zemljama Jugoistočne Evrope (2007-2016)



Izvor: Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result> dana 07.09.2017.

Analiza pokazuje da Srbija ostvaruje konstantne pozitivne rezultate. Izuzetak je jedino 2012. i 2015. godina kada se broj održanih sastanaka smanjio, ali čak i tada Srbija zadržava

<sup>186</sup> International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2013: The International Meetings 2012*, str. 6

poziciju o okviru najboljih 50 zemalja u svetu. Hrvatska je vodeća destinacija u posmatranoj grupaciji, ali uz nastavak ostvarenog trenda, Srbija pretenduje na to mesto.

### **4.3. Ekonomski efekti kongresnog turizma na Srbiju**

Praćenje finansijskih efekata, pre svega prihoda od organizacije različitih kategorija događaja u Srbiji, slično kao i kod utvrđivanja istih na međunarodnom tržištu, zahteva razumevanje određenih ograničenja.

Prvo ograničenje podrazumeva definisanje okvira ukupnih stavki koje stvaraju tok novca u kongresnom turizmu, a koje se odnose na sledeće:<sup>187</sup> planiranje i produkcija događaja, potrošnju delegata izvan događaja na turističke aktivnosti (i njihovih pratilaca), plaćanje usluga dobavljača (različita oprema i usluge), plaćanje organizacije prateće izložbe, finansijsku podršku od strane DMO i vladinih institucija i plaćanje usluga inostranih dobavljača.

Drugo ograničenje je rezultat korišćenja podataka isključivo sa tržišta asocijacija, jer korporativno i insentiv tržište karakteriše netransparentnost informacija usled čega se ne može doći do zvaničnih podataka.

Treće ograničenje podrazumeva da je analiza vršena praćenjem isključivo međunarodnih događaja (ICCA kriterijum), jer kao takvi generišu „nevidljivi izvoz“, odnosno devizni prihod i kreiranje nove vrednosti. Tržište domaćih kongresa nije uzeto u razmatranje.

Četvrto ograničenje bazira se na korišćenju metodologije koju predlaže ICCA, gde se procenjuje da iznos koji je neophodno platiti za kotizaciju delegata za učestvovanje na događaju iznosi 22% ukupnih troškova jednog delegata po sastanku.

---

<sup>187</sup> Meeting Professionals International MPI. (2013). *The Economic Impact of the UK Meeting & Event Industry*, str 6, Adopted from Li, S. and Blake, A. (2009). Estimating Olympic Related Investment and Expenditure”, *International Journal of Tourism Research*, 11(4), str. 337-356

Na osnovu međunarodnih događaja asocijacija koji su u 2016. godini održani u Srbiji i korišćenjem pomenutog principa određena je ukupna vrednost međunarodnog tržišta asocijacija u Srbiji za 2016. godinu. Ona iznosi preko 15 miliona dolara (Tabela 5).

Tabela 5: Procena ekonomskih efekata međunarodnih događaja u Srbiji u 2016. godini

<b>1. Prosečan broj delegata na događaju</b>	210 delegata
(Izvor: dobijeno na bazi individualne analize i kabinetkog istraživanja svakog od 75 događaja koji su se održali u Srbiji, a ispunjavaju ICCA kriterijume)	
<b>2. Prosečna kotizacija po delegatu po događaju</b>	221 \$
(Izvor: dobijeno na bazi individualne analize i kabinetkog istraživanja svakog od 75 događaja koji su se održali u Srbiji, a ispunjavaju ICCA kriterijume)	
<b>3. Prosečna potrošnja po delegatu u toku jednog događaja (prihod destinacije po delegatu)</b>	1.005 \$
(na osnovu predložene metodologije da je kotizacija 22% ukupnog troška delegata u destinaciji)	
<b>4. Prosečna kotizacija po delegatu po danu</b>	67 \$
(dobija se deljem iznosa 2. sa prosečnim dužinom trajanja događaja u Srbiji; prosečnu dužinu trajanja događaja u Srbiji za 2015 godinu je dobijena na bazi individualne analize i kabinetkog istraživanja svakog od 75 događaja koji su se održali u Srbiji, i iznosi 3.3 dana)	
<b>5. Prosečna potrošnja po delegatu po danu</b>	305 \$
(dobija se na osnovu predložene metodologije da je kotizacija 22% ukupnog troška delegata u destinaciji; iznos se može dobiti i deljem iznosa 3. prosečnom dužinom trajanja događaja od 3.3. dana)	
<b>6. Ukupan iznos naplaćenih kotizacija po događaju (ukupan trošak delegata na kotizacije)</b>	46.410 \$
(dobija se množenjem iznosa 2. prosečnog iznosa kotizacije po delegatu i iznosa 1. prosečnog broja delegata)	
<b>7. Prosečan prihod destinacije po događaju</b>	210.654 \$
(na osnovu metodologije da je kotizacija 22% ukupnog troška delegata u destinaciji; odnosno, polazi se od toga da je iznos ukupno naplaćenih kotizacija 22% ukupne potrošnje u destinaciji)	
<b>8. Ukupan iznos naplaćenih kotizacija za sve međunarodne događaje u Srbiji</b>	3.480.750 \$
(dobija se množenjem iznosa 6. naplaćenih kotizacija po događaju sa ukupnim brojem događaja u 2015. godini od 75)	
<b>9. Procenjeni finansijski efekti međunarodnog kongresnog turizma 2016 (ukupna potrošnja delegata)</b>	<b>15.821.591 \$</b>
(na osnovu metodologije da je kotizacija 22% ukupnog troška delegata u destinaciji; odnosno iznos 8. predstavlja 22% ukupnog prihoda destinacije)	

## **II Analiza menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu**

## 5. Opšti pristup menadžmentu destinacije

U ovom poglavlju pregled literature ima za cilj razumevanje opšteg pristupa menadžmentu destinacije.

Turističkom politikom definišu se okviri razvoja određene destinacije i upravo proces implementacije turističke politike može se označiti kao menadžment turističke destinacije.

Kritični faktor uspeha turističke destinacije ogleda se u sposobnost da se turistima pruži bezbedno, predvidivo i sigurno okruženje. Turizam je pod snažnim uticajem političkih i ekonomskih faktora, ali i faktora životne sredine i drugih faktora koji nisu pod kontrolom nosilaca turističke politike.<sup>188</sup> Zbog toga uloga destinacijskih menadžment organizacija podrazumeva aktivnu saradnju sa svim činiocima turističke ponude sa jedne strane, ali i velikim brojem indirektno uključenih stejkholdera. Imajući u vidu kompleksnost destinacija, turističkih proizvoda i iskustava, proces menadžmenta destinacije je usmeren na limitiran broj faktora (aktivnosti) koji se mogu kontrolisati i usmeravati.

Destinacijski menadžment i marketing se može definisati kao proaktivni pristup orijentisan na turiste, koji ima za cilj ekonomski i kulturni razvoj destinacije, putem koordinacije interesa turista i posetilaca, pružaoca usluga na strani turističke ponude i čitave zajednice.<sup>189</sup> Fundamentalni cilj menadžmenta destinacije je da se kreira adekvatan i efektivan turistički proizvod (usluga), infrastruktura i program koji kao integralna celina pružaju turistima osnov za nezaboravna iskustva.<sup>190</sup> Destinacijski menadžment podrazumeva konzistentnu usmerenost pružaoca turističkih usluga i proizvoda na potrebe i zahteve finalnog turista, jer turističke potrebe i sami turisti su polazna i završna tačka svih aktivnosti u okviru menadžmenta destinacije. Subjektivna osećanja, očekivanja i iskustva stečena tokom boravka u destinaciji i tokom puta, čine da je nivo zadovoljstva esencijalni rezultat destinacijskog menadžmenta.<sup>191</sup> Mora se voditi računa i o tome da turisti posmatraju

---

<sup>188</sup> Speakman, M. & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management. *Journal of destination marketing and management*, 1, str. 67-77

<sup>189</sup> Pearce, D.G. & Schänzel, H.A. (2013). Destination management: the tourists' perspective. *Journal of destination marketing and management*, 2, str. 137-145

<sup>190</sup> Fuchs, M. & Weiermair, K. (2004). Destination benchmarking: indicator-system's potential for exploring guest satisfaction. *Journal of Travel Research*, 42(3), str. 212

<sup>191</sup> Zehrer, A., Pechlaner, H. & Hölzl, B. (2005). The development of a destination management system (DMS) in South Tyrol. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 16(2), str. 147-161

destinaciju drugačije od samih nosilaca ponude, i da za njih turistička destinacije može biti prostorno (ne)ograničena tokom realizacije putovanja.<sup>192</sup> U težnji da ispuni svoja očekivanja i ostvari nova iskustva turista često prelazi formalno-administrativno uspostavljene granice određene turističke destinacije i koristi direktne ili indirektne usluge stejkholdera koji nisu pod direktnim uticajem i koordinacijom menadžmenta destinacije. Ta činjenica utiče na nosioce turističke politike i menadžmenta destinacije da razmišljaju mnogo šire u organizaciji osnovnih i komplementarnih iskustava glavne i dopunskih destinacija.

U praksi se javlja nekoliko formi etabliranja destinacijskog menadžmenta:<sup>193</sup> kao odeljenje u okviru javnog (državnog) preduzeća, kao partnerstvo javnog i privatnog sektora i kao zaseban privatni činilac tržišta. Odnosno, destinacijski menadžment možemo u praksi prepoznati kroz forme kao što su:<sup>194</sup> komisija, turistička organizacija, turistički biro, turistički i kongresni biro, informativni biro, korporacija, ministarstvo i slično.

Uloga destinacijskog menadžmenta je da koordinira integraciju različitih resursa, atraktivnosti i strana od interesa kroz odgovarajuće politike i aktivnosti, što podrazumeva postojanje kompetencija donošenja odluka i sprovođenja odluka na nivou destinacije.<sup>195</sup> U praksi destinacijskog menadžmenta postoji opasnost da političke, javne ili privatne organizacije ne obavljaju zadate funkcije, čime se pretvaraju u sebi-svrshodne (samodovoljne,) organizacije.<sup>196</sup> To podrazumeva da je čest slučaj zanemarivanja širih interesa destinacije, nosilaca ponude i lokalne zajednice i stavljanje u prvi plan postojanje i opstanak destinacijske menadžment organizacije u datom političko-ekonomskom okruženju.

Kao osnovne funkcije destinacijskog menadžmenta mogu se istaći sledeće:<sup>197</sup> prilagođavanje proizvoda odabranim tržišnim segmentima, očuvanje prirodnih i istorijskih resursa,

---

<sup>192</sup> Pearce, D. & Schänzel H. (2013). Destination management: the tourists perspective. *Journal of Destination Marketing & Management* 2, str. 140

<sup>193</sup> World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, Spain, str. 16

<sup>194</sup> Pike, S. (2004). *Destination marketing organisations*, Elsevier, Uk, str. 56

<sup>195</sup> Manente, M. & Minghetti, V. (2006). Destination management organizations and actors, in: Buhalis, D. and Costa, C (Eds.) *Tourism Business Frontiers*, Elsevier, str. 228-239

<sup>196</sup> Elliott, J. (1997). *Tourism – politics and public sector management*. Routledge, London, UK, str. 7

<sup>197</sup> Manete, M. (2008). Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations. *Published in Conferencia Internacional de Turismo: El conocimiento como valor diferencial de destinos turisticos*, Malaga 29-31 Octubre 2008, str. 5

promovisanje održivog razvoja, unapređenje konkurentnosti destinacije, unapređenje kvaliteta doživljaja i boravka turista i unapređenje života i rada lokalnog stanovništva.

Najbitnija uloga destinacijskih menadžment organizacija je ostvarivanje i pospešivanje dugoročne konkurentnosti destinacije<sup>198</sup>, nezavisno da li se radi o lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou. Ukupnjavanjem nivoa posmatranja destinacije, aktivnosti unapređenja konkurentnosti se usložnjavaju, jer se povećava i ukupan kapacitet kao i ukupan broj strana od interesa. Sam pojam konkurentnosti destinacije je kompleksan i postoji više pristupa, kao što su konkurentnosti na bazi održivog razvoja<sup>199</sup>, cenovna konkurentnosti<sup>200</sup>, kvalitet kao osnov konkurentnosti<sup>201</sup>, pakovanje proizvoda destinacije i uticaj na percepciju gosta kao izvor konkurentnosti<sup>202</sup>.

Ciljevi koje svaka destinacijska menadžment organizacija stavlja pred sebe, odnosno izazovi na koje ona mora da odgovori se odnose na:<sup>203</sup> poboljšanje slike destinacije u očima gostiju i potencijalnih klijenata, povećanje profitabilnosti turističke industrije destinacije, smanjivanje sezonalnosti i osiguravanje izvora za finansiranje i u dugom roku.

Uspešne modele destinacijskog menadžmenta, koji u sebi inkorporiraju jaku saradnju javnog i privatnog sektora, karakteriše ispunjenje sledećih uslova:<sup>204</sup>

- Značajan nivo kontrole trošenja i alokacije sredstava namenjenih menadžmentu i marketingu destinacije od strane predstavnika privatnog sektora
- Težnja javnog sektora da ravnopravno tretira aktivnosti razvoja novih proizvoda destinacije (pakovanja) i marketinga destinacije
- Budžeti za finansiranje aktivnosti destinacijskog menadžmenta moraju biti stalni i nezavisni od političkih promena i godišnjih javnih rebalansa

---

<sup>198</sup> Pike, S. (2004). *Destination marketing organisations*, Elsevier, Uk, str. 40

<sup>199</sup> Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2000). The competitive destination – a sustainable perspective. *Tourism Management 21*, str. 1 -7

<sup>200</sup> Dwyer, L., Forsyth, P. & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a Comparison on 19 destinations. *Tourism Management 21*, str. 9 -22

<sup>201</sup> Go, F.M. & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management 21*, str. 79 -88

<sup>202</sup> Murphy, P., Pritchard, M.P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management 21*, str. 43 -52

<sup>203</sup> Pike, S. (2004). *Destination marketing organisations*, Elsevier, UK, str. 45

<sup>204</sup> Poetschke, B. (1995). Key success factors for public private sector partnerships in island tourism planning. In: Conlin, M. & Baur, T (Eds.), *Island tourism*, Chichester, Wiley, str. 62



- Postojanje mandata za razvoj snažne industrije na nivou destinacije, kao i aktivnosti marketinga, edukacije, istraživanja i razvoja infrastrukture

## 6. Menadžment destinacije u kongresnom turizmu

Kongresni biro je dominantna forma destinacijske menadžment i marketing organizacije.<sup>205</sup> Kongresni biro, kao destinacijska menadžment organizacija, ima ulogu aktivnog promotera destinacije i svih resursa destinacije, organizatorima kongresa, grupama i individualnim turistima.<sup>206</sup> Širi efekti aktivnosti kongresnog biroa odnose se na podsticanje razvoja lokalne ekonomije, unapređenje društva i kvaliteta života lokalne zajednice, zaštitu interesa javnog sektora i podizanje ukupnog ugleda destinacije.<sup>207</sup> Većina kompanija, organizacija i asocijacija iz različitih sfera svake godine organizuje jedan ili više događaja, sastanaka, konferencija, simpozijuma, sajмова i konvencija, a kao odgovor na to imamo sve više kongresnih biroa koji se osnivaju i usmeravaju svoje resurse ka ovom ciljnom segmentu.<sup>208</sup>

Ključni procesi na nivou kongresnog biroa, kao i svakog drugog poslovnog subjekta, mogu se posmatrati kao alati i načini na koji se isporučuje vrednost klijentima i potrošačima na održiv, kontinuiran, merljiv i upravljiv način.<sup>209</sup> Sve svoje procese biro realizuje u direktnoj komunikaciji sa činiocima tražnje i sa činiocima ponude.

Kongresni biro svojim aktivnostima podržava organizatore kongresa u procesu planiranja i realizacije događaja i to pre svega kroz procese:<sup>210</sup>

- indentifikacije potreba (istraživanje) i prodaju: razumeti potrebe je polazna i konzistentna tačka svakog napora kongresnog biroa; istraživanje klijenta se obavlja

<sup>205</sup> Getz, A. & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), str. 331-340

<sup>206</sup> Bramwell, B. & Rawding, L. (1994) Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities: Organizations, Objectives and Urban Governance, *Tourism Management* 15(6), str. 425–430

<sup>207</sup> Morrison, A.M., Bruen, S.M. & Anderson, D.J. (1998). Convention visitor bureaux in the USA: a profile of bureaux, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7 No. 1, str. 1-19

<sup>208</sup> Crouch, G. & Louveiere, J. (2004). The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, November 2004, str. 118-130

<sup>209</sup> Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space. Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press, str. 12

<sup>210</sup> Gartell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaux in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 10 No.2, str. 157-165

i sa aspekta potreba i sa aspekta mogućnosti kongresnih kapaciteta destinacija da isprate te potrebe; po razumevanju pristupa se prodaji

- zadovoljavanje potreba (pružanje usluga i podrška);

Aktivnosti, odnosno usluge, koje kongresni biro realizuje uključuju sledeće:<sup>211</sup>

- Pružanje informacija o kongresnim kapacitetima i pružaocima usluga u destinaciji, kao što su hoteli, kongresni centri, PCO, DMC i slično
- Distribucija pristiglih zahteva za ponudu (*request for proposal, RFP*), kao vid posredovanja između klijenta i pružaoca usluge u destinaciji
- Rukovođenje procesom isticanja kandidatura (kreiranje posebnih prezentacija i dokumenata, ustupanje dodatnog promotivnog materijala, koordinacija kod lobiranja i promocije, kreiranje posebnih strategija, pribavljanje pisama podrške, koordinacija pružaoca usluga na lokalnu
- Organizacija inspekcija destinacije i FAM putovanja
- Odnosi sa javnošću kroz slanje obaveštenja o aktivnostima biroa i događajima u destinaciji
- Učestvovanje na sajmovima i berzama kongresnog turizma
- Kreiranje sopstvenih promotivnih publikacija
- Organizovanje dana kongresnih ambasadora

Kongresni biro je najčešće neprofitna destinacijska menadžment organizacija čiji je osnovni posao privlačenje što većeg broja kongresa i konferencija u konkretnu destinaciju.<sup>212</sup> Stoga se kao glavna aktivnost kongresnih biroa ističe prodaja destinacije za potrebe događaja, sastanaka ili sajmova, što je osnovna operacija koju biro obavlja od svog nastanka.<sup>213</sup> Imajući u vidu prodajne aktivnosti koje kongresni biro sprovodi, osnov funkcionisanja je razvoj odnosa poverenja i razumevanja sa organizatorima kongresa i klijentima.<sup>214</sup> Iako je primarna uloga kongresnog biroa da dovede što veći broj novih sastanaka i kongresa svojim članovima (partnerima) u destinaciji, biro uvek mora da štiti interese kongresnog organizatora.<sup>215</sup> Stoga, kongresni biro predstavlja vitalan kanal komunikacije između

---

<sup>211</sup> Doussa, M. & Koutoulas, D. (2009) Benchmarking Destination Marketing Organisations for the Purpose of Optimising their Operation: The Case of Convention Bureaux. *Proceedings of the 4th International Scientific Conference "Contemporary development in tourism, travel and hospitality"*, April 3-5, Rhode Island, Greece

<sup>212</sup> Koutoulas, D (2005). Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(3-4), str.139-156

<sup>213</sup> Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L. (1998) Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors Bureaus in Destination Planning and Product Development: A Survey of Canadian Bureaus, *Tourism Management* 19(4), str. 331–340

<sup>214</sup> Gartrell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 10 No. 2, str. 157-165

<sup>215</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22 (2001), str. 599–606

kongresnog organizatora sa jedne strane, i hotela, kongresnih centara i ostalih pružalaca usluga sa druge strane.<sup>216</sup>

U najvećem broju destinacija kongresni biro ima zadatak da razvija imidž destinacije sa ciljem pozicioniranja kao poželjne za organizaciju događaja<sup>217</sup> i kao atraktivne destinacije za klijente i delegate.<sup>218</sup> Uloga kongresnog biroa obuhvata koordinaciju činilaca ponude i smanjivanje fragmentisanosti ponude, kao i da utiče na podizanje kvaliteta života ljudi u lokalnoj zajednici, kao i da kroz funkciju prodaje i marketinga destinacije, kreira uslove za nova radna mesta, poveća prihode od poreza i taksi i na taj način doprinese razvoju lokalne ekonomije.<sup>219</sup> Biro podržava organizatore kongresa i događaja putem davanja različitih informacija i savetovanja oko karakteristika destinacije.<sup>220</sup>

Uspeh u ostvarivanju prethodnih aktivnosti zavisi od podrške koja se dobija od učesnika na strani ponude i drugih stejkholdera u destinaciji, pri čemu kongresni biro mora da asistira u kreiranju poslovnih alijansi i mreža kako bi se ostvarili ciljevi rasta destinacije.<sup>221</sup> Koordinacija konstitutivnih elemenata kongresne industrije i ponude na strani i privatnog i javnog sektora, predstavljanje interesa i destinacije i klijenata, odgovaranje na upite klijenata i igranje uloge lidera destinacije su takođe aktivnosti koje kongresni biro mora da nastoji da implementira.<sup>222</sup> Prethodno pokazuje da je bitan aspekt menadžment destinacije kreiranje formalnih uslova privređivanja i povoljne klime za sve pružaoce usluga na nivou destinacije.

Kongresni biro obavlja aktivnosti koje se odnose na pakovanje iskustava i doživljaja destinacije i to na osnovu definisanih poluga upravljanja odnosima i aktivnostima uključenih interesnih strana. Ovo se može označiti kao razvoj proizvoda destinacije. Sam razvoj

---

<sup>216</sup> Gartell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 10 No.2, str. 157-165

<sup>217</sup> Morgan, N. and Pritchard, A. (2004). *Meeting the Destination Branding Challenge*, u N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride (eds) *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Oxford, Elsevier, UK, str. 59-78

<sup>218</sup> World Tourism Organisation (UNWTO). (2004). *Survey of Destination Management Organizations*. Madrid, Spain, str. 4

<sup>219</sup> Morrison, A.M., Bruen, S.M. and Anderson, D.J. (1998). Convention and visitors bureau in the USA: A profile of bureaus, bureaus executives, and budgets. *Journal of travel and tourism marketing* 7 (1), str. 1-19

<sup>220</sup> Gartrell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *Int. J. of Hospitality Management* Vol. 10 No. 2, str. 157-165

<sup>221</sup> Wang, Y. (2007). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, Volume 14 Number 3, str. 191-209

<sup>222</sup> Gartrell, R.B. (1992). Convention and Visitor Bureaus: Current Issues in Management and Marketing. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 1(2), str. 71-80

proizvoda, i generalno razvoj destinacije, nije dovoljno istražen kao aktivnost kongresnog biroa, već se prednost uvek daje prodaji destinacije i marketingu.<sup>223</sup>

Aktivnosti kongresnog biroa se delom odnose na organizovanje tura upoznavanja (*familiarity trip, FAM*) i inspekcije destinacije, gde biro igra ulogu objektivnog savetovanja klijenata prilikom odabira finalnih lokacija i pružalaca usluga (kao što su transferi i hrana), pruža informacije i kontakte svih činilaca ponude koji mogu da ispune zahteve klijenta, a ima i ulogu generisanja novih kontakata i distribuiranje upita među svojim partnerima u destinaciji.<sup>224</sup>

Određeni broj kongresnih biroa klijentima nudi i usluge tzv. *housing* i registracije.<sup>225</sup> *Housing* podrazumeva da kongresni biro na sebe preuzima preliminarne i konačne rezervacije blokova soba u hotelima. U zavisnosti od modela funkcionisanja, pojedinim biroima je to glavni izbor prihoda (procenat od cene po kojoj se soba proda), dok drugi tu ulogu mogu pružiti besplatno, ili je ne moraju pružati.

Posao kongresnog biroa podrazumeva da ne postoji potpuna kontrola lanca vrednosti kongresne destinacije za čiju prodaju je zadužen, jer budžet obezbeđuju organizatori koji proizvod posmatraju holistički i teže dugoročnoj kontribuciji lokalnoj zajednici, dok evaluaciju rezultata donose činioci ponude koji su dominantno okrenuti kreiranju profita za svoje vlasnike u kratkom roku i koji su u poziciji da odbiju organizaciju događaja za koji je kongresni biro prodao klijentu destinaciju.<sup>226</sup>

---

<sup>223</sup> Wang, Y. (2007). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing, Volume 4 Number 3*, str. 191-209

<sup>224</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22, str. 599–606

<sup>225</sup> Gartrell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management Vol. 10 No. 2*, str. 157-165

<sup>226</sup> Robert C. Ford. (2008). Chasing MICE and fellow travelers A history of the convention and visitor bureau industry. *Journal of Management History, Vol. 14 Iss 2*, str. 128-143

## 7. Sistematizacija aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa

Prethodni pregled literature pokazuje da su aktivnosti koje realizuje kongresni biro, kao destinacijska menadžment organizacija, predmet istraživanja autora i da postoje različite objašnjenja nosećih i podržavajućih aktivnosti, odnosno strateških i operativnih koraka. Istraživači su pojedinačno bili fokusirani na specifičnu i konkretnu aktivnost ili manju grupu aktivnosti koju kongresni biro implementira. Autori su imali više holistički pristup i bavili su se pojedinostima i konkretnim problemima, shodno predmetima istraživanja i dostupnim podacima. Reč je o sledećim aktivnostima biroa koje su uočene: promocija destinacije,<sup>227</sup> isporučivanje vrednosti klijentima,<sup>228</sup> direktna komunikacija sa činiocima tražnje i ponude,<sup>229</sup> igranje uloge lidera destinacije, prodaja destinacije,<sup>230</sup> razvoj imidža destinacije, davanje različitih informacija,<sup>231</sup> pozicioniranje destinacije kao atraktivne za klijente i delegate, smanjivanje fragmentisanosti ponude, podizanje kvaliteta života i privređivanja, razvoj odnosa poverenja i razumevanja sa organizatorima kongresa i klijentima,<sup>232</sup> razvoj lokalne ekonomije,<sup>233</sup> asistiranje u kreiranju poslovnih alijansi,<sup>234</sup> koordinacija konstitutivnih elemenata kongresne industrije,<sup>235</sup> razvoj proizvoda destinacije,

---

<sup>227</sup> Bramwell, B. & Rawding, L. (1994). Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities: Organizations, Objectives and Urban Governance, *Tourism Management* 15(6), str. 425–430

<sup>228</sup> Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space. Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press, str. 12

<sup>229</sup> Crouch, G. & Louveiere, J. (2004). The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, November 2004, str.118-130

<sup>230</sup> Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L. (1998) Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors Bureaus in Destination Planning and Product Development: A Survey of Canadian Bureaus, *Tourism Management* 19(4), str. 331–340

<sup>231</sup> Morgan, N. & Pritchard, A. (2004). Meeting the Destination Branding Challenge, u N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride (eds) *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Oxford, Elsevier, UK, str. 59–78.

<sup>232</sup> Gartrell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *Int. Journal of Hospitality Management* Vol. 10 No. 2, str. 157-165

<sup>233</sup> Morrison, A.M., Bruen, S.M. & Anderson, D.J. (1998). Convention visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7 No. 1, str. 1-19

<sup>234</sup> Wang, Y. (2007). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, Volume 4 Number 3, str. 191-209

<sup>235</sup> Robert C.F.(2008).Chasing MICE and fellow travelersA history of the convention and visitor bureau industry. *Journal of Management History*, Vol. 14 Iss 2, str. 128-143

organizovanje tura upoznavanja,<sup>236</sup> generisanja novih kontakata,<sup>237</sup> distribucija pristiglih zahteva za ponudu, rukovođenje procesom isticanja kandidatura,<sup>238</sup> odgovaranje na upite klijenata, kreiranje formalnih uslova privređivanja, pakovanje iskustava i doživljaja, učestvovanje na sajmovima i berzama kongresnog turizma i slično.<sup>239</sup>

Prostor za unapređenje zaključaka drugih autora i istraživanja u sferi menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa se može ostvariti kroz predlaganje okvira koji će uključiti sve uočene aktivnosti kroz pregled literature i povezati ih, dati im prioritet i klasifikovati ih (sistemizovati) u grupe, i to sa aspekta finalnih rezultata i ciljeva tih grupa aktivnosti. Stoga, cilj istraživanja je sistematizacija ukupnih aktivnosti kongresnog biroa kao destinacijske menadžment organizacije.

Metodološki posmatrano, istraživanje je bazirano na individualnom intervjuu, tehnici koja je podrazumevala razgovore „licem u lice“ sa ispitanikom. Primena ovog metoda imala je za cilj dobijanje jasne slike o aktivnostima menadžmenta destinacije koji kongresni biro izvršava, a uvažavajući obuhvat aktivnosti do kojih se došlo pregledom relevantne akademske literature. Struktura intervju je pratila aktivnosti na koje su pojedini autori ukazali tokom svojih istraživanja, dok su ispitanici davali komentare i sugerisali moguć način grupisanja. Odnosno, ispitanici su komentarisali aktivnosti kongresnog biroa, jednu po jednu, davali svoje stavove o njihovoj važnosti i krajnjim rezultatima (ciljevima) koji se njima postižu, da li su neke uopšte važne, da li su neophodne, da li su od vitalnog značaja, da li bi ih promenili, da li bi dodali neke nove aktivnosti, da li bi neke u potpunosti zanemarili, kakve efekte kreiraju i na koji način ih uvezati u jasan proces. Ispitanici nisu imali uvid u odgovore i komentare drugih ispitanika. Autor svojim komentarima i pitanjima nije navodio ispitanike na odgovore.

Individualni dubinski intervju je realizovan sa predstavnicima nacionalnih kongresnih biroa zemalja u Evropi: Austrija, Češka, Finska, Nemačka, Mađarska, Italija, Holandija, Poljska,

---

<sup>236</sup> Chu, M. & Chiu, S. (2013) Effective Marketing Strategies to Attract Business Visitors at Trade Shows. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 24, str. 64-72

<sup>237</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22, str 599–606

<sup>238</sup> Getz, D. (2003). Bidding on Events: Identifying Event Selection Criteria and Critical Success Factors. *Journal of Convention & Exhibition Management*, Volume 5, str. 5

<sup>239</sup> Doussa, M. & Koutoulas, D. (2009) Benchmarking Destination Marketing Organisations for the Purpose of Optimising their Operation: The Case of Convention Bureaux. *Proceedings of the 4th International Scientific Conference "Contemporary development in tourism, travel and hospitality"*, April 3-5, Rhode Island, Greece

Slovačka, Španija, Švajcarska, Danska, Estonija, Letonija, Slovenija, Crna Gora i Srbija. Kako u Evropi ima registrovanih 27 nacionalnih kongresnih biroa, ispitani uzorak predstavlja 63% čitavog skupa. Razgovori su vođeni sa neposrednim rukovodiocima biroa, koji imaju mogućnost odlučivanja i koji u proseku imaju 9 godina radnog iskustva u kongresnom birou. Neophodno je istaći da su ispitanici odgovarali na pitanja ne sa pozicije nacionalnog biroa koji predstavljaju ili aktivnosti koje obavljaju, već sa generalnog aspekta kako vide aktivnosti bilo kog kongresnog biroa u Evropi. Razgovori su vođeni lično. Period prikupljanja podataka je septembar 2016. – mart 2017. godine. Intervjui su realizovani tokom sajma IBTM u Barseloni i sastanka European CVB Alliance u Firenci, kao i tokom individualnih poseta biroima. Prosečan period trajanja intervjuja je bio 45 minuta.

Tok razgovora je bio vođen pravcem ukupnog spiska aktivnosti koje je literatura označila, pri čemu su predstavnici biroa bili u prilici da dodaju nove aktivnosti ukoliko su smatrali, odnosno da pojedine aktivnosti označe kao nepostojeće ili nevažne za kongresni biro, ali nije bilo takvog slučaja.

Rezultati istraživanja sumirani su kroz sledeći predlog sistematizacije (grupisanja) aktivnosti kongresnog biroa

- Aktivnosti koordinacije na nivou kongresne destinacije
- Marketing kongresne destinacije
- Prodaja kongresne destinacije

### **7.1. Koordinacija kao deo aktivnost menadžmenta destinacije kongresnog biroa**

Aktivnosti koordinacije na nivou kongresne destinacije koje kongresni biro obavlja imaju za cilj ukupni razvoj i diversifikaciju kongresnog proizvoda, a samim tim i razvoj destinacije za potrebe nastupa na kongresnom tržištu. Rezultat ove aktivnosti je integrisanje kongresne industrije oko zajedničkog cilja, kao i ukрупnjavanje ponude prema stranim potencijalnim klijentima. Ova aktivnost je usmerena na kreiranje snažnog lanca vrednosti, koji čine sve direktno i indirektno uključene strane od interesa na nivou kongresne destinacije, pri čemu se kongresni biro postavlja kao lider procesa.

U okviru koordinacije, kongresni biro u fokus stavlja sledeću grupu aktivnosti: analiza i segmentacija činioca ponude, razvoj programa saradnje, umrežavanje, komunikacija, edukacija i podrška zajedničkim aktivnostima.

Svrha aktivnosti internog menadžmenta destinacije je integrisanje kongresne industrije destinacije, odnosno ukрупnjavanje i zaokruživanje ponude oko uniformnog cilja – razvoja i pozicioniranje destinacije za organizaciju MICE događaja. Koordinacija na nivou kongresne destinacije je osnova uspešnog pozicioniranja prema klijentima, na koje posle nadovezujemo aktivnosti marketinga i prodaje destinacije.

Na početku, kongresni biro mora da utvrdi ukupne kapacitete destinacije, kako bi se činioci ponude jasno odredili, segmentirali i kako bi se razumeo ukupan kapacitet destinacije za bavljenje kongresnim turizmom.

Pošto se definišu svi noseći kapaciteti i činioci kongresne ponude, neophodno je razviti program saradnje kongresnog biroa i predstavnika ponude i to kroz programe partnerstava ili članstava. Na ovaj način formalizuju se pravila i procedura saradnje, kako bi se omogućio ravnopravni tretman svih predstavnika ponude, i svima dala podjednaka šansa u aktivnostima marketinga i prodaje. Dalje, kroz programe umrežavanja neophodno je izgraditi jedinstvo destinacije prema zajedničkom cilju. Umrežavanje podrazumeva i aktivnosti saradnje sa indirektnim činiocima ponude.

Kongresni biro mora da razvije redovne i transparentne kanale komunikacije između nosilaca ponude, kako ne bi dolazilo do izostanka povratnih reakcija, kašnjenja u kreiranju ponuda ili oprečnih informacija prema tržištu. Kongresni biro je zadužen za podizanje nivoa znanja i veština zaposlenih u kongresnoj industriji, jer se time podiže kvalitet ukupnog proizvoda destinacije. Te aktivnosti su veoma važne u fazama osnivanja kongresnog biroa i okretanje destinacije ka kongresnom tržištu, jer je neophodno ustanoviti i prihvatiti standarde kvaliteta kongresnog proizvoda. I konačno, kongresni biro igra važnu ulogu u kreiranju pozitivne klime poslovnog okruženja i zastupa interese industrije u utvrđivanju različitih formalnih i administrativnih rešenja.

Aktivnosti koordinacije se odnose na svakodnevne poslove komunikacija i razvoja odnosa između kongresnog biroa i činilaca kongresne ponude, a sa ciljem kreiranja lanca vrednosti kongresnih usluga i doživljaja koji se isporučuju klijentima i delegatima. Biro je menadžer



lanca vrednosti i implementacijom standarda podiže konkurentnost svake karike u tom lancu vrednosti. Naravno, karike u lancu vrednosti (hoteli, kongresni centri...) imaju sopstvene procedure i pravila ponašanja, često i prema međunarodnim standardima ukoliko se radi o korporativnim lancima, što znači da kongresni biro nema kontrolu nad njihovim finalnim proizvodom. Ove aktivnosti služe za davanje smernica, ali ne i za potpunu kontrolu lanca vrednosti od strane kongresnog biroa.

## **7.2. Marketing kao deo aktivnosti menadžmenta destinacije kongresnog biroa**

Marketing je organizaciona i poslovna funkcija i set procesa za kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti potrošačima, klijentima, ali i široj društvenoj zajednici.<sup>240</sup> Kao što se vidi iz predloženog obrazloženja, marketing nije samo konačan čin promocije ili jednostavna poslovna orijentacija. Marketing, pa tako i marketing u kongresnom turizmu, je kompleksan proces razvoja odnosa sa klijentima, ali i sa lokalnom zajednicom u kojoj se posao i obavlja. Aktivnosti marketinga započinju mnogo pre ostvarivanja kontakta sa finalnim kupcima, i nastavljaju se nakon samog čina kupovine. Suština je ostvarivanje profita, ali i širih društvenih interesa, i to kroz razvoj i upravljanje odnosima sa potrošačima i to na načine koji su korisni za sve nosioce ponude. Stoga marketing možemo da posmatramo kao upravljanje profitabilnim odnosima sa potrošačima i to privlačenjem novih potrošača obećavajući superiorne vrednosti i/ili zadržavanjem postojećih putem zadovoljavanja njihovih potreba.<sup>241</sup> Marketing predstavlja funkciju koja mora da prožima sve delove preduzeća, iako je dominantno eksterno usmerena. Marketing započinje na terenu, gde se kroz korake marketing istraživanja vrši identifikacija, anticipiranje i na kraju kreira i zadovoljava tražnja, te razvijaju odnosi sa kupcima. Dakle, polazimo od potreba kupaca, ali uvek moramo zadovoljiti i realizovati ciljeve poslovanja same kompanije, te interese lokalne zajednice. Upravo, tržišni uspeh preduzeća zavisi od nivoa zadovoljstva potrošača kupljenim

---

<sup>240</sup> Oficijelni sajt American Marketing Association AMA, Definition of marketing (approved 2013), <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> preuzeto na dan 28.6.2014

<sup>241</sup> Kotler, P. & Armnstron, G. (2014). *Principles of Marketing*, Fifth Edition, Person Education Limited, UK, str. 28.

proizvodom ili pruženom uslugom, što se povratno prati kroz broj ponovljenih kupovina, visine potrošnje i slično.

Imajući u vidu rast i značaj koji kongresni turizam ostvaruje, i činjenicu da je to jedna od najdinamičnijih privrednih grana, jasno je da je marketing sastavni deo menadžmenta u kongresnim destinacijama i kod pojedinačnih nosilaca ponude. Neophodno je istaći da svaka destinacija podrazumeva vremensku i prostornu sinhronizaciju atraktivnih, receptivnih i komunikativnih elemenata ponude, a sa ciljem obavljanja prometa, zadovoljavanja potrebe i ostvarivanja efekat od kongresnog turizma.

Imajući u vidu da suštinu proizvoda u kongresnom turizmu čini usluga, neophodno je imati u vidu i specifičnost samih usluga, zbog čega je neophodno i prilagođavati marketing kongresnih destinacija. Kao osnovne karakteristike usluga (samim tim i usluga u kongresnom turizmu) možemo istaći sledeće:<sup>242,243,244,245,246,247,248,249</sup>

- Neopipljivost i nerazdvojivost usluga. Usluge su neopipljive, ne mogu se videti, isprobati ili ispitati pre čina kupovine tj. korišćenja, što povećava rizik posmatrano sa strane kupca tj. korisnika usluga; stoga kupac nastoji da smanji rizik kroz opipljive elemente kao što su izgled hotela ili kongresnog prostora, cene, elektronski i štampani materijal. Nerazdvojivost usluga od onih koji te usluge i pružaju je esencijalna karakteristika; procesi proizvodnje i potrošnje usluge se poklapaju, što podrazumeva i neposrednu (direktnu) komunikaciju pružaoca usluge sa kupcem tj. korisnikom; stoga su pružaoci usluge i njihove performanse sastavni deo usluge.

---

<sup>242</sup> Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Spring, str. 33-46

<sup>243</sup> Kovačević, I. (2009). *Master rad: Pozicioniranje Srbije kao kongresne destinacije na međunarodnom tržištu*. Master rad odbranjen u decembru 2009. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 25

<sup>244</sup> Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, Vol. 7 No. 1, str. 20-41

<sup>245</sup> Gummesson, E. (2000), in Fisk, R.P., Grove, S.J. & John, J. (Eds), *Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from the Experts*, American Marketing Association, Chicago, IL, str. 133-52.

<sup>246</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), str. 41-50

<sup>247</sup> Bebeko, C.P. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of services marketing*. Vol. 14, No. 1, str. 9-26

<sup>248</sup> Moeller, S. (2010). Characteristics of services—a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), str. 359-368

<sup>249</sup> Weiermair, K. & Fuchs, M. (1999). Measuring tourist judgment on service quality. *Annals of Tourism Research*, Volume 26, Issue 4, str. 1004–1021

- Promenljivost kvaliteta usluga (pitanje standardizacije); kvalitet zavisi od obučenosti, raspoloženja, vremena, mesta i načina pružanja usluge; radi održavanja nivoa kvaliteta usluga u kongresnom turizmu prisutne su različite standardizacije; neke se lako mogu uočiti i najbolji primer za to su međunarodni lanci hotela, koji podrazumevaju da se u svakom njihovom hotelu, bez obzira na kongresnu destinaciju u kojoj je lociran objekat, pruža isti kvalitet usluge. Ovo omogućava da se predstavnici tražnje, pre svega asocijacije i korporacije, vežu za određene pružaoce usluga što im omogućava da bez obzira na destinaciju i vremensku učestalost, organizovan MICE događaj bude uvek na istom nivou.
- Nemogućnost skladištenja usluga; odnosi se na karakteristiku da se neprodane usluge ne mogu sačuvati i skladištiti za neku drugu situaciju; najveći problem predstavljaju sezonske oscilacije na strani tražnje, koje na kongresnom tržištu nisu tako izražene; različiti su metodi smanjivanja oscilacija, a sigurno najčešće je snižavanje cena usluga koje ostaju na istom nivou, ili ponuda višeg nivoa usluga za istu cenu za korišćenje kapaciteta u periodima niske zauzetosti.
- Dugoročnost odlučivanja; odluka o kupovini usluga se donosi mnogo ranije od datuma korišćenja; to dovodi do situacije da percipirani kvalitet i karakteristike proizvoda i iskustva koje je delegat stekao korišćenjem proizvoda i usluge se moraju poklapati sa očekivanjima na osnovu kojih je doneta odluka i izvršena „kupovina“ kongresne destinacije; nosioci kongresne ponude moraju isporučiti usluge obećanih karakteristika; zbog velike razlike između vremena kupovine i korišćenja, a usled heterogenosti usluga, može se desiti da dođe do odstupanja od očekivanja potrošača i date ponude; vezano za to je i održavanje nivoa cena za duži vremenski period, jer se često ponude moraju dostaviti određeni broj godina unapred što je sa aspekta definisanja cena veoma nezahvalno, ali se određena ograničenja uvek mogu postaviti kako bi se pratila inflacija ili situacija na tržištu.
- Nizak nivo lojalnosti prema pružiocima usluga; kao što je ranije navedeno u radu, destinacija gde se održava konkretan kongres se uvek menja, a princip rotacije onemogućava da se konkretna destinacija ponovi u kraćem vremenskom periodu; tako da ne možemo govoriti o lojalnosti prema destinacijama, ali postoji lojalnost ka nosiocima usluga kao što su avio kompanije, PCO agencije ili lanac hotela; za svoje česte (korporativne i nekorporativne) korisnike nosioci ponude su razvili različite

tzv. pakete lojalnosti koji omogućavaju ostvarivanje različitih koristi koji se najčešće odnose na popuste, ali i besplatno korišćenje određenih ili svih usluga nakon ostvarivanja određenog obima korišćenja; hotelski lanci najviše profitiraju na programima lojalnosti; ipak neophodno je istaći da ovakvi programi za hotelsku kompaniju predstavljaju trošak koji se kroz cenu opet prevaljuje na neke druge potrošače.

- Heterogenost ponude; ponuda na kongresnom tržištu je izuzetno heterogena zbog velikog broja atraktivnih, komunikativnih i receptivnih faktora kao i zbog mogućnosti njihovog različitog kombinovanja; kombinovanje se uvek vrši prema zahtevima klijenata.
- Neelastičnost kongresne ponude; podrazumeva nepromenljivost u kratkom roku i nemogućnost da se u kratkom roku prilagodi tražnji; razlozi za to su fiksni troškovi osnovnih resursa u kratkom roku, kao i nemogućnost skladištenja i nemogućnost preorijentacije na drugu delatnost; visoka ulaganja u osnovnu infrastrukturu, kao što su hoteli i kongresni prostori, zahtevaju obazrivost i dobro istraživanje tržišta, kako bi u dužem vremenskom periodu moglo odgovoriti na zahteve tržišta.

### **7.2.1. Elementi marketing miksa u menadžmentu kongresne destinacije**

Marketing miks je skup alata koji predstavlja operacionalizaciju marketing aktivnosti, a sa ciljem razvoja profitabilnog i dugoročnog odnosa sa klijentima. Instrumenti marketing miksa kongresne destinacije se koriste u procesu zaokruživanja individualnih u ukupnu ponudu destinacije, odnosno u kreiranju jedinstvene ponude. Svaki od pojedinačnih nosioca ponude svoje marketing aktivnosti i pojedinačne instrumente je poželjno (ako ne i obavezno) da koordiniraju sa ukupnim marketing miksom destinacije radi kreiranja sinergetskih efekata. Marketing miks na nivou kongresne destinacije mora jasno izraziti proaktivnost nosilaca ponude i okrenutost ka potrebama i zahtevima klijenata.

Proaktivnim pristupom kreira se tražnja, tako što se razumeju u potpunosti, ili čak kreiraju potrebe klijenata. Marketing miks povezuje motive, potrebe i način odlučivanja klijenta, sa nosiocima kongresne ponude na nivou destinacije ili individualnom ponudom. Reč je o

razvoju odnosa sa klijentima korporativnog i nekorporativnog tržišta pre samog čina odlučivanja i kupovine destinacije/usluga pojedinačnih nosioca, u toku same realizacije događaja, a uspešni su oni koji u dugom roku razvijaju odnose sa klijentima nakon same realizacije događaja. Naravno, realnost tržišta je takva da su potrebe izuzetno heterogene i da se čak i u kratkom vremenskom periodu mogu značajno menjati, što kreira jaz u odnosu na to što ukupna ponuda kongresne destinacije može da ponudi (s obzirom na činjenicu da je ona promenljiva tek u dugom roku, kao i nefleksibilna). Takođe, marketing miks instrumenti moraju da isporuče traženi proizvod/kongresnu uslugu u željenom vremenu i formi, a često izazov je i kako to uraditi po željenoj, odnosno očekivanoj ceni.

Putem marketing miks instrumenata, kongresna destinacija nastoji da komunicira i u prvi plan istakne svoje komparativne prednosti, a dobro formulisan, iskombinovan i implementiran marketing miks čini da se one pretvore u konkurentske prednosti usled tržišne valorizacije. Na taj način moguće je pozicionirati destinaciju i ukupnu ponudu, kao i pojedinačne nosioce ponuda, u glavama potrošača kao preferiranu. Naravno, usled promena tržišta prouzrokovanih promenama na strani tražnje, ali i nekim eksternim faktorima čiji se uticaj ne može predvideti (kao što je ekonomska kriza, promena cene nafte....), neophodno je kontinuirano pratiti i prilagođavati marketing i instrumente marketing miksa. Uspešne kongresne destinacije iniciraju promene tržišta i njihove aktivnosti predstavljaju odličan benčmark za pasivne destinacije. Takođe, svi instrumenti marketing miksa međusobno se moraju dopunjavati i biti komplementarni.

Osnovni koncept marketing miksa je još 1964. godine predložio McCarthy kao koncept 4p, i to zbog početnih slova naziva samih instrumenata: proizvod (product), cena (price), mesto prodaje (place) i promocija (promotion).<sup>250,251</sup> Naravno, bazičan koncept se primenjuje u praksi kongresnog turizma, uzimajući u obzir njegove specifičnosti.

#### **7.2.1.1. Proizvod u kongresnom turizmu**

Uzimajući u obzir karakteristike ponude, kao i načine odlučivanja tražnje, postavlja se pitanje šta je to kongresni proizvod. Činjenica je da se međunarodni klijenti prvo odlučuju

---

<sup>250</sup> Van Waterschoot, W. & Van Den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4 (Oct., 1992), str. 83-93

<sup>251</sup> Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management* 22, str. 407–438

za destinaciju (kao celinu), pa tek onda za pojedinačne pružaoce usluga, postavlja i osnov određivanja proizvoda kongresnog turizma. Primarni proizvod čine osnovni elementi ponude, a to su kongresni prostori, hoteli, PCO i DMC agencije. Podržavajući proizvodi čine prevoznici, transferi, kompanije za najam audio i vizuelne opreme, catering kompanije, restorani, šoping centri i slično.

Kongresni biro mora da utvrdi prioritete razvoja. Pojedinačni nosioci ponude, kroz biro (kao platformu saradnje) kreiraju zajedničku ponudu. Odnosno, kongresni biro kao destinacijska menadžment organizacija mora da koordinira aktivnostima činioca ponude. Razvoj novih proizvoda ili prilagođavanje postojećih su bitni za povećanje broja događaja u destinaciji u dugom roku. Prilikom bilo kakvih promena u strukturi i u kvalitetu proizvoda, neophodno je utvrditi da li su one kompatibilne sa predviđenim ili uočenim promenama na tržištu. Sve promene proizvoda se moraju planirati ne samo u sklopu infrastrukture kojom raspoložemo i koju tražnja očekuje, već i u sklopu brenda, i obećanja brenda kongresne destinacije. Promene moraju biti sastavni deo u kreiranju slike kongresne destinacije na tačno određenom segmentu, ali moraju i da pomognu u privlačenju novih tržišnih segmenata. Strategije, odnosno alate koje kongresni biro (kongresna destinacija) može koristiti u planiranju i implementaciji promena kongresnog proizvoda su sledeće:<sup>252</sup>

- Povećanje frekvencije korišćenja proizvoda: korišćenje instrumenata kako bi već postojeći organizatori kongresa i delegati, u kvantitativnom i kvalitativnom smislu više koristili proizvod - produžavanje dužine boravka, ponovno vraćanje u kongresnu destinaciju (najverovatnije sa novim događajem, ili novom grupom), uvođenje dodatnih sadržaja
- Više aspekata iskustva kongresnog proizvoda: da se postavi mogućnost da se određeni proizvod doživi na više različitih načina: fizički, psihički, socijalni
- Stvaranje novih načina upotrebe postojećih proizvoda
- Istraživanje tržišta i targetiranje novih tržišnih segmenata

---

<sup>252</sup> Cravens, D.W. (1982). *Strategic Marketing*, 2nd ed, Homewood, Illinois, str. 117

Kako je ukupni, integrišući proizvod kongresna destinacija, neophodno je posmatrati faze kroz koje destinacija prolazi implementirajući različite promene u svom životnom ciklusu. Životni ciklus destinacija čini sedam ključnih faza:<sup>253,254,255</sup>

- Faza istraživanja – je analiza i ocena komparativnih prednosti kojima destinacija raspolaže (analiza, vrednovanje, ocenjivanje)
- Angažovanje – je funkcionalno osposobljavanje destinacije za prihvatanje i boravak posetilaca MICE dešavanja. Ova faza se naslanja na prethodnu fazu. Odnosi se na izgradnju infrastrukture i suprastrukture
- Razvoj – misli se na izgradnju novih kapaciteta i povećanje obima prometa
- Konsolidacija – je smanjenje obima gradnje, koju prati smanjena dinamika rasta prometa. Dostignut je određeni nivo, ali se smanjuje trend potrošnje
- Stagnacija – saturacija tržišta uz veću konkurentnost novih destinacija smanjuje zainteresovanost tražnje
- Propadanje – smanjivanje svih trendova
- Podmlađivanje – novi razvojni planovi, proširivanje ponude, inovacije, nova tržišta, novi imidž, novi kanali prodaje

Proizvodi koje konzumiraju predstavnici tražnje u destinaciji mogu se svrstati u tri kategorije:<sup>256</sup>

- Proizvodi namenjeni širokoj potrošnji (koje pored delegata na događajima, konzumira i lokalno stanovništvo, kao što su usluge komunalnih preduzeća, usluge prevoza, zdravstvene usluge itd.)
- Proizvodi standardnog proizvodnog programa (delimično modifikovani za konzumiranje od strane delegata kao što su industrijski suveniri, sportski rekviziti, program kulturnih i drugih institucija)

---

<sup>253</sup> Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer* 24:5, str. 12

<sup>254</sup> Getz, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle. *Annals of Tourism Research*, Volume 19, Issue 4, str. 752-770

<sup>255</sup> Hovinen, G.R. (2002). Revisiting the destination lifecycle model. *Annals of Tourism Research*, str. 209-230

<sup>256</sup> Bakić, O. (2005). *Marketing u turizmu*. Čigoja štampa. Beograd, str. 56

- Proizvodi prvenstveno namenjeni konzumiranju krajnjih predstavnika tražnje (usluge kongresnih centara, hotela, PCO, ugostiteljske usluge, itd.)

### 7.2.1.2. Cena u kongresnom turizmu

Nivo definisanih cena koje se nude tržištu i klijentima polazi od nivoa troškova koji se moraju nadoknaditi prodajom, a zatim se dodaje određeni nivo koji služi za ostvarivanje profita. U definisanju cene mora se voditi računa da previše nisko određena cena može uticati na smanjivanje ne samo ukupnog profita, već i na smanjivanje toka novca i onemogućavanje pokrivanja operativnih troškova. Sa druge strane, određivanje cena na previsokom nivou može uticati da se ne ostvari predviđen nivo prodaje.<sup>257</sup>

Cena usluga na međunarodnom kongresnom tržištu je često i glavni faktor konkurentnosti destinacija, usled negativnih efekata ekonomske krize i težnje organizatora, i korporativnog i nekorporativnog tržišta, da sa što manjim budžetima ostvare što više svojih zahteva. Kako se budžeti smanjuju, jedini način za pružaoce usluga da ostanu konkurentni je da zadrže cene i nivo kvaliteta, ali da traže uštede u samom procesu isporuke usluge, pri čemu uštede ne smeju uticati na nivo kvaliteta usluga.

Kao indikator kvaliteta usluga, cena je često determinišući faktor destinacije, koji je može pozicionirati kao realnu destinaciju ili pak prestižnu destinaciju. Neophodno je voditi računa da definisanje cene ne opredeljuje samo poziciju destinacije na globalnom tržištu, već uvek se mora voditi računa i o pozicioniranju na regionalnom ili lokalnom tržištu. Prilikom definisanja konkretne cene, ona mora odgovarati ulozi koju sama cena ima u marketing strategiji, ali da ima dovoljno fleksibilnosti da se prilagođava eventualnim promenama na tržištu.<sup>258</sup>

Imajući u vidu kompleksnost kongresnog proizvoda, neophodno je istaći da je proces određivanja cene tog proizvoda složen i zahtevan posao. Ukupan proizvod je suma

---

<sup>257</sup> Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education Inc, NJ, USA, str. 291

<sup>258</sup> Luck, D.J. & O.C. Ferrel. (1985). *Marketing strategy and plans*, 2<sup>nd</sup> ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, str. 109



određenog broja individualnih proizvoda, te se dobija kombinovanjem parcijalnih proizvoda koji klijentima isporučuju kongresni prostori, hoteli, DMC ili lokalne PCO.

Organizatori će koristiti cenu kao osnov za odabir najčešće kada donose odluke koje imaju značajne ekonomske, psihološke i socijalne implikacije, tj. kada nemaju dovoljno finansijskih sredstava, kada nisu sigurni u sebe i nemaju samopouzdanja ili kad se kupuju proizvodi i usluge koje predstavljaju statusni simboli, kao i u situaciji kada se visok nivo cena može uzeti kao razlog za manje prisustvo delegata na događaju.<sup>259</sup>

Biti tržišno orijentisan ka međunarodnim klijentima ne znači nužno spuštanje cene kongresnih usluga. Pojedini nosioci ponude cene svojih usluga ne smeju spuštati ispod subjektivno određenog kriterijuma jer time urušavaju svoj brend, a to se pre svega odnosi na brendirane hotele iz međunarodnih lanaca. Spuštanje cene narušava njihov imidž i poziciju, ali, posledično, kreira i negativne efekte po sliku i poziciju čitave destinacije. Posmatrano sa aspekta DMO, cena finalnih usluga nikako nije pod njihovom kontrolom, ali pravilnim balansiranjem aktivnosti i upravljanjem odnosima sa stejkholderima destinacije, može se kreirati cenovna politika destinacije i na taj način zajedničkim naporima se može težiti ostvarivanju željene tržišne pozicije. Dakle, cena je jedan od indikatora stvaranja i održavanja slike destinacija i to u dugom roku. Često menjanje politike cena kreira negativne percepcije organizatora događaja.

Takođe, analizom klijenata, uspešne i proaktivne destinacije će tačno odrediti cenu koju je klijent spreman da plati za pojedine usluge i to na bazi istraživanja ranijih događaja, dovođenja u vezu cene koje su plaćali sa brojem delegata, kao i vrste destinacije koja je korišćena. To znači da se posao za destinaciju može dobiti i često davanjem cene koje su više u odnosu na destinacijski prosek ili sezonu kada se organizuje, ali samo na bazi razumevanja ponašanja donosilaca odluka i organizatora kongresa.

Postoje dve kategorije ciljeva koje destinacija teži da ostvari putem cena:<sup>260</sup> opšti ciljevi i marketing ciljevi. Opšti ciljevi su fokusirani na ostvarivanje profita i optimizaciju aktivnosti u dužem vremenskom periodu. Kratkoročni efekti menjanje politike cena mogu biti značajni, ali neodgovarajući i nesistemske pristup može urušiti čitave napore i destinacije i

---

<sup>259</sup> Kovačević, I. (2009). *Master rad: Pozicioniranje Srbije kao kongresne destinacije na međunarodnom tržištu*. Master rad odbranjen u decembru 2009. Ekonomsku fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 30

<sup>260</sup> Foster, D. (1985). *Travell and Tourism Management*, MacMillan, London, str. 233

pojedinačnog nosioca ponude. Marketing ciljevi su fokusirani na dostizanje određenog i unapređenje tržišnog učešća, tržišnog liderstvo kroz različite inovativne akcije i slično.

### **7.2.1.3. Kanali distribucije u kongresnom turizmu**

Kanali distribucije u turizmu podrazumevaju skup poslovnih i organizacionih aktivnosti koje obezbeđuju da turistički proizvod stigne do krajnjeg turista na način, u vreme, na mesto i po ceni koja turisti najviše odgovara.<sup>261</sup> Kanali distribucije se mogu definisati kao operativna struktura, sistem ili veza različitih formi posrednika i njihovih kombinacija, preko kojih finalni pružalac usluge nudi i prodaje svoje proizvode.<sup>262</sup> Iz prethodnog, može se zaključiti da kanali distribucije predstavljaju izuzetno važan element marketing miksa, koji mora biti usaglašen sa ostalim elementima, ali isto tako prilikom određivanja ostalih elemenata mora se voditi računa i o načinima prodaje kongresnog proizvoda. Zbog specifičnosti poslovanja, kanale distribucije u kongresnom turizmu možemo označiti kao kanale prodaje, jer je suština ovih kanala i alata u tome da se kongresni proizvod destinacije proda klijentu. U tom smislu, u kongresnom turizmu, kanali prodaje obuhvataju set aktivnosti i instrumenata, kojima prvo destinacija, a onda i pojedinačni nosioci ponude, čine da se isporuči proizvod u željenom obliku i sa željenim iskustvom u toku trajanja samog događaja. Iz kompleksnosti samog proizvoda, činjenice da je on amalgam različitih pojedinačnih proizvoda, te da je naglasak i na menadžmentu netangibilnog iskustva, može se zaključiti da kanali prodaje u kongresnom turizmu nose značajne konsekvence po ukupan uspeh destinacije.

Kanali prodaje destinaciju čine dostupnom ciljanim tržišnim segmentima. Ukoliko destinacija nastoji da razvije sistem kanala distribucije kojim bi pokrivala celokupno tržište, efekti bi izostali usled nedostatka fokusa i limitiranih resursa. Upravo, odabir kanala prodaje zavisi od karakteristika segmenata kojem se kongresna destinacija obraća.

Kako se tražnja međunarodnog tržišta kongresnog turizma prvo usmerava ka destinaciji, pa tek nakon odabira destinacije ka konkretnim ponuđačima pojedinačnih usluga, jasno je da

---

<sup>261</sup> Bakić, O. (2005). *Marketing u turizmu*. Čigoja štampa, str. 184

<sup>262</sup> McIntosh, R.W. & C.R. Goeldner. (1994). *Tourism: Principles, practices and philosophies*, 4<sup>th</sup> ed, John Wiley & Sons Inc, USA, str. 270

se komercijalna politika prodaje i distribucije mora koordinirati sa opštom. U tom smislu nosioci opšte politike i kanala prodaje, destinacijske menadžment organizacije (najčešće u formi kongresnog biroa) imaju veliku važnost, jer upravo obavljaju aktivnosti koordinacije elemenata ponude, kako bi u najadekvatnijoj formi kroz kanale distribucije ona i došla do organizatora sastanka i delegata.

Iako je distribucija (distributivni miks) veoma fleksibilan instrument koji se nalazi pod kontrolom lokalnih preduzeća, ona ipak mora biti strukturirana i vođena višim ciljevima čitave kongresne destinacije. Kongresni biro i destinacije ovde imaju veliku važnost, jer upravo oni igraju značajnu ulogu u koordinaciji elemenata i članova kanala distribucije. Takođe, njihova uloga je i pružanje svih neophodnih informacija koje bi pomogle da se sa postojećim proizvodom, preko definisanih kanala distribucije, stigne do novih segmenata na tržištu.<sup>263</sup>

Kanali prodaje u kongresnom turizmu usmereni su prema predstavnicima tražnje i efekte ostvaruju kroz direktne i indirektne kontakte. Jasno je da direktni kanali distribucije omogućavaju neposredan kontakt destinacije/ponuđača sa kupcem. U razvijenim destinacijama glavni direktan kontakt destinacije i kupca je destinacijska menadžment organizacija koja, u najčešćem slučaju, postoji u formi kongresnog biroa. Uloga i značaj kongresnog biroa su posebno analizirani u radu. Ipak, tražnja se može odlučiti i za direktnu komunikaciju sa finalnim pružaocem usluga, tj. da u direktnoj komunikaciji zakupe kapacitete hotela ili kongresnog prostora, ili usluge DMC agencije. Sa druge strane, usled težnje i fokusa na suštinu poslovanja, tražnja korporativnog i nekorporativnog tržišta se u kongresnom turizmu realizuje i kroz posebne tržišne entitete. Ulogu posrednika, pre svega, preuzima i *Core PCO*, kao i *AMC*. Međunarodne kompanije i asocijacije se odlučuju za njihovo angažovanje usled usmeravanja *Core PCO* i *AMC* na profesionalno bavljenje određenim aspektima posla organizacije događaja. Postoje i određeni entiteti koji se u strukturi tržišta nalaze na strani ponude kongresne destinacije, ali usled strukture posla koji obavljaju, deluju kao posebna vrsta posrednika između tražnje i finalnih pružaoca usluga. Ovde se pre svega misli na lokalnog *PCO* ali i *DMC* agenciju. Posebna kategorija posrednika se odnosi na tzv. agencije za pronalaženje kongresnih prostora (*venue finding agency*) i one

---

<sup>263</sup> Kovačević, I. (2009). *Master rad: Pozicioniranje Srbije kao kongresne destinacije na međunarodnom tržištu*. Master rad odbranjen u decembru 2009. Ekonomsku fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 32

svoje poslovanje mogu bazirati na dva osnova. S jedne strane, neke od najpriznatijih kompanija (kao što je *HelsmBriscoe*) su specijalizovane za pronalaženje kongresnih prostora putem svoje razgranate mreže saradnika i kontakata. Za njihovo angažovanje odlučuju se klijenti koji su već odabrali kongresnu destinaciju, a sada žele da pronađu finalnog pružaoca usluga. Drugi način poslovanja je vezan za internet sisteme pretrage i rezervisanja. Svoje usluge ovakva kategorija posrednika naplaćuje u formi procentualnog dela od ukupnog ostvarenog prometa i to od finalnog pružaoca usluga, odnosno reč je o procentu koji se naplaćuje od hotela/kongresnog prostora za realizovan posao (*success fee*).

#### **7.2.1.4. Promocija u kongresnom turizmu**

Promocija ima bitnu ulogu kada se radi o komunikaciji vrednosti kongresnog proizvoda i kreiranju percepcija kod donosioca odluka, organizatora kongresa, kao i samih delegata. Dobro formulisan proizvod, koji se plasira po konkurentskim cenama i putem prilagođenih distributivnih kanala, može kreirati efekat pozitivan i po kongresnu destinaciju i po pružaoca usluga jedino u slučajevima razumljivog prilagođavanja poruke onima koji odlučuju o tome gde će se održati naredni događaj.

Dakle, aktivnosti promocije se implementiraju sa krajnjim ciljem – kreiranje svesti o određenoj destinaciji kao preferiranoj kongresnoj destinaciji i o određenim kapacitetima kao preferiranim kongresnim kapacitetima. Putem adekvatnih promocijnih alata vrši se kreiranje slike kongresne ponude i nastoji da se ostvari što bolja pozicija u glavama potrošača. Promocija se smatra uspešnom ako razvije interes za destinacijom, odnosno konkretnim pružaocem usluga i ukoliko inicira kupovinu.

Pošto se identifikuju karakteristike proizvoda i koristi koju turisti žele da ostvare, promocijom sve te karakteristike i koristi činimo vidljivim za same turiste. Držanjem ostalih elemenata marketing miksa konstantnim, promocijom direktno usmeravamo marketing strategiju ka izabranom tržišnom segmentu.<sup>264</sup>

---

<sup>264</sup> Luck, D.J., & O.C. Ferrel. (1985). *Marketing strategy and plans*, 2<sup>nd</sup> ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, str. 120

Promocioni miks se sastoji iz nekoliko elemenata:<sup>265</sup> propaganda, odnosi sa javnošću, unapređenje prodaje, lična prodaja, publicitet, *merchandising*, sponzorstvo, direktan marketing. Propaganda omogućava ostvarivanje unapred definisanih ciljeva. Postoje opšta i komercijalna propaganda. Efekti opšte propagande se ostvaruju na većem geografskom položaju i u dužem vremenskom periodu. To je tzv. propaganda na makro nivou i njome se stvara slika o samoj kongresnoj destinaciji. Nosioci komercijalne propagande su konkretna preduzeća kongresne privrede i efekti se ostvaruju u kraćem vremenskom periodu, a razlog je ostvarivanje komercijalnih efekata za nosioce koji posluju na konkretnoj destinaciji. Stvaranje pozitivne slike putem opšte propagande izuzetno je važna pretpostavka uspeha komercijalne propagande. Odnosi sa javnošću se javljaju u formi konferencija za novinare, studijskih boravaka za novinare, slanje vesti i novosti. Lična prodaja podrazumeva direktan kontakt sa pojedinim predstavnicima kongresne tražnje. Publicitet je najmanje skup promocijski element i ostvaruje se kroz konferencije i masovne medije.

### 7.2.2. Prošireni koncept marketing miksa u menadžmentu kongresne destinacije

Inicijalna ideja marketing miksa, koja u sebi sadrži „kombinovanje sastojaka za nastup na tržištu“, ima ograničenja u vidu jednostavnosti i velike verovatnoće da se pogrešno razume i primeni, kako u akademskim tako i u profesionalnim sferama.<sup>266</sup> Kako bi se ta jednostavnost uklonila, postojećim elementima dodaju se novi ili se mogu izmeniti.<sup>267</sup> Uvažavajući specifičnosti kongresnog turizma, osnovni koncept 4p marketing miksa je neophodno proširiti i dodatnim instrumentima, kako bi se kreirao celovitiji pristup. Osim ljudi (*people*)<sup>268</sup> i pakovanja (*packaging*),<sup>269,270</sup> strateških partnerstava (*partnerships*),<sup>271</sup> i

---

<sup>265</sup> Weaver D. & Lawton L. (2002). *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Australia, str. 226, str. 404, str. 517

<sup>266</sup> Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research* 20, str. 3-11

<sup>267</sup> Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 9, str. 17-24

<sup>268</sup> Vaughan, J. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, str. 241-247

<sup>269</sup> Lawrence E., Corbitt B., Fisher J. A., Lawrence J. & Tidwell A. (2000). *Internet Commerce: Digital Models for Business* (2nd ed.), Wiley & Sons

<sup>270</sup> Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, str. 4-20

<sup>271</sup> Chaffey D., Mayer R., Johnston K. & Ellis-Chadwick F. (2000). *Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice*, FT/Prentice Hall.

programiranja (*programming*)<sup>272</sup>, iskustava (*experience*)<sup>273,274</sup>, prošireni koncept može obuhvatiti i zaposlene (*personnel*), upravljanje procesima (*process management*), kao i infrastrukturu (*physical facilities*).<sup>275,276</sup>

Proizvod u kongresnom turizmu ima veoma važnu komponentu sadržanu u iskustvu, odnosno doživljaju, koje jedna destinacija može da ponudi organizatorima i delegatima. Destinacije koje tržištu nude jedinstvene i specifične doživljaje ostvaruju značajne stope rasta.

Radi ostvarivanja bolje pozicije na već prezasićenom tržištu, entiteti kongresne ponude na makro i mikro nivou, pristupaju marketing aktivnostima kompleksnije. Naime, standardni instrumenti marketing miksa koji su ranije objašnjeni, sada se često proširuju i novim instrumentima. Među njima strateška partnerstva i partnerski odnosi postaju značajan diferencijalni element i faktor uspešnosti predstavnika ponude u kongresnom turizmu. Takođe, ključni resurs postaje radna snaga, jer je ona nosilac znanja i informacija koji su ključni resursi u savremenim tržišnim uslovima.

#### **7.2.2.1. Iskustvo (doživljaj) destinacije u kongresnom turizmu**

Jasno je da proizvod u kongresnom turizmu obuhvata činioce osnovne i komplementarne ponude, čije su karakteristike ranije u radu utvrđene i analizirane. Jasno je da osnov proizvoda postojanje odgovarajućih infrastrukturnih kapaciteta neophodnih za organizaciju događaja i servisiranje delegata. Ipak, jedna od bitnih stavki tiče se neinfrastrukturnih kapaciteta destinacije, a koji se odnose na postojanje odgovarajućih iskustava i atraktivnosti, koji upotpunjuju ukupni kapacitet destinacije i utiču na formiranje slike koju organizatori

---

<sup>272</sup> Weaver, D. (2002). *Tourism management*. John Willey and Sons. Australia, str. 232

<sup>273</sup> Grove, S.J., Fisk, R.P. and John, J. (2000). *Service as Theater, Guidelines and Implications. Handbook services Marketing and Management*, Sage Publications Inc., str. 25

<sup>274</sup> Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms*, in Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, str. 47-51

<sup>275</sup> Magrath, A.J. (1996). When Marketing Services, 4ps are not enough. *Business Horizons*, Vol 12, USA, str. 4

<sup>276</sup> Ampuero, O. & Vila, N. (2006). Consumer perceptions of product packaging. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 Iss 2, str. 100-112

kongresa i delegati imaju o destinaciji. Ukoliko bi u poređenje stavili veliki broj kongresnih destinacija (nezavisno da li poredimo gradske centre, rizorte, ili čak različite zemlje) ključni faktori diferenciranja nisu infrastrukturni elementi osnovne i komplementarne ponude, već iskustvo i doživljaj koje destinacija nudi svojim klijentima.

U tom smislu, elementi osnovne i komplementarne ponude destinacija se mogu međusobno razlikovati po broju sala za sastanke, broju i kvalitetu hotela, postojanju lokalnih PCO, izbora restorana za društvena dešavanja tokom događaja, ali ako stavimo pretpostavku da poredimo destinacije relativno istih ili sličnih infrastrukturnih kapaciteta, onda je jasno da kritični faktori uspeha počinju da se baziraju na doživljajima koje organizatori/delegati mogu da iskuse unutar destinacije.

Prethodno navedeno utiče da koncept upravljanja doživljajima (*experience management*) u kongresnom turizmu dobija sve više na značaju. Određeni autori polaze od toga da je turizam industrija doživljaja i biznis prodaje doživljaja.<sup>277,278</sup> Reč je o kompleksnom konceptu, jer je iskustvo određenog proizvoda ili čitave ponude kongresne destinacije subjektivna slika samog organizatora događaja ili delegata.

Ooi<sup>279</sup> navodi nekoliko pristupa posmatranju turističkog doživljaja, a koji se može primeniti i na kongresni turizam:

- Prvi pristup je skoncentrisan na kognitivnu psihologiju turističkog iskustva, koja podrazumeva posmatranje percepcija turista (organizatora i delegata) i to kako njihove percepcije utiču na proces konzumiranja, evaluacije i na finalno iskustvo turističkog (kongresnog) proizvoda
- Prema drugom pristupu, proizvod destinacije omogućuje ostvarivanje doživljaja i iskustva koja turistima (organizatorima i delegatima) stvaraju lične, individualne koristi, kao što su samopotvrđivanje, učenje o novim mestima i kulturama; tada se težnja za jedinstvenim iskustvima vidi kao alat za ostvarenje individualnih preferencija

---

<sup>277</sup> Mannell, R. C. & Iso-Ahola, S. E. (1987). Psychological nature of leisure and tourism experience. *Annals of Tourism Research*. Volume 14, Str. 314-331

<sup>278</sup> Prentice, R. C., Witt, S. F., & Hamer, C. (1998). Tourism as experience : The case of heritage parks. *Annals of Tourism Research*, Volume 25, str 1-24

<sup>279</sup> Ooi, C. (2003). Crafting Tourism Experience: Managing the attention product. *Proceedings of 12th Nordic Symposium on Tourism and Hospitality Research*, Denmark, Stavanger, str. 4

- Treći pristup u prvi plan stavlja „dubinu“ uključivanja turiste (organizatora, delegata) u optimalno iskustvo, sa ciljem ostvarivanja doživljaja koji su označeni kao posebni, jedinstveni i korisni, ali i emotivno intenzivni
- Četvrti pristup ističe da je turističko iskustvo locirano u gepu između samih gostiju i lokalnog stanovništva i da nastaje kao rezultat njihove interakcije; iskustvo nastaje kada gosti počnu da primećuju i doživljavaju stvari koje su različite od onoga što imaju u domicilnom mestu, ali pristup i dubina iskustva zavisi od njihovog profila ličnosti, nivoa znanja, prethodnog iskustva i očekivanja
- Peti pristup ističe da se način razumevanja i doživljaja iskustva ne može uvek i u potpunosti kontrolisati, zbog čega isti proizvod može kreirati različita iskustva

Upravljanje iskustvom u okviru kongresne destinacije je zahtevan posao, i to najčešće pod ingerencijom kongresnog biroa, pri čemu svi nosioci ponude, a najviše DMC, moraju učestvovati. Možemo zaključiti da je reč o izuzetno složenom procesu, koji je uslovljen samom kompleksnošću kongresnog proizvoda sa jedne strane, ali je uslovljen i subjektivnošću u proceni doživljaja samog organizatora događaja i/ili delegata. Suština iskustva koje destinacija nastoji da komunicira bazira se na autentičnosti destinacije. Autentičnost se može posmatrati kao subjektivni kvalitet određenog atributa atraktivnosti destinacije, procenjen od strane samih posetilaca.<sup>280</sup> Dakle, ponovo su polazna tačka sami donosioci odluka, odnosno organizatori događaja i delegati.

Iskustvo kao kongresni proizvod je najviše bitno za segment motivacionih i podsticajnih putovanja (*incentives*), jer je u njihovoj osnovi podizanje ukupne profitabilnosti kompanije putem organizacije različitih putovanja kao nagrade za njihove zaposlene. Kao što je ranije istaknuto, suština motivacionog putovanja je da se zaposlenima omogući ostvarenje iskustva i doživljaja koji oni kao redovni (odmorišni) gosti, to ne mogu ostvariti.

Upravljanje iskustvom znači upravljati sa nekoliko aspekata iskustva:<sup>281</sup>

- Iskustvo kroz učenje (*educational experience*)
- Estetsko iskustvo (*aesthetic experience*)

<sup>280</sup> Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research, Volume 12*, str. 371-386

<sup>281</sup> Pine, B. J. & Gilmore, H. J. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press, str. 12



- Iskustvo zabave i razonode (*entertainment experience*)
- Iskustvo bega iz realnosti (*escapism experience*)

Iskustvo i doživljaj kongresne destinacije kreira mogućnost da krajnji potrošači nauče nešto novo, dajući mogućnost da diktiraju tempo nivoa učestvovanja u činu učenja/prenošenja znanja. Destinacije moraju dobro poznavati potrebe i karakteristike segmenata kojima se obraćaju, kako bi se nivo i tema učenja prilagodila. Krajnji potrošači, odnosno delegati, teže povećanju nivoa sopstvenog znanja i veština. Ovde je neophodno istaći da je jedan od glavnih faktora za preduzimanje putovanja upravo edukacija (*self education*) i težnja za konzumiranjem autentičnog, izvanrednog iskustva.<sup>282</sup>

Zabava i razonoda predstavljaju interesantan i značajan faktor diferenciranja kongresnih destinacija, pri čemu je forma i sadržina zabave i razonode definisana od strane organizatora kongresa i delegata.

Estetsko iskustvo podrazumeva subjektivnu interpretaciju fizičkih atraktivnosti kongresne destinacije. Naravno, osim antropogenih atraktivnosti i prirodne atrakcije mogu igrati značajnu ulogu. U destinacijama kulturno-istorijsko nasleđe igra vitalnu ulogu u određivanju stava posetilaca, ponovni dolazak i pozitivne preporuke.<sup>283</sup>

Beg od realnosti podrazumeva izuzetan nivo i dubinu uključivanja pojedinaca u iskustvo i podrazumeva potpuno obavljanje određenih aktivnosti koje su dijametralno suprotne svakodnevnici i očekivanim oblicima i normama ponašanja.

Iz prethodno ukazanih karakteristika iskustva i menadžmenta iskustvima u kongresnim destinacijama, iskustvo u kongresnom proizvodu predstavlja netangibilni resurs, koji, baziran na kvalitativnim autentičnim atraktivnostima, pozicionira destinaciju kao preferiranu u odnosu na konkurente. Efekat iskustva zavisi od sposobnosti neposrednog izvršioca kongresne usluge da interpretira autentičnost destinacije, ali i od karakteristika samih finalnih korisnika usluge i njihovog prethodnog iskustva.

---

<sup>282</sup> Prentice, R.C. (2004). *Tourist Motivation and Typologies*. U A. Lew, M. Hall, and A.M. Williams, eds., *A Companion to Tourism*. Blackwell, Oxford, str. 261-279

<sup>283</sup> Bonn, M. A., Joseph-Mathews, S. M., Dai, M., Hayes, S. & Cave, J. (2007). Heritage/Cultural Attraction Atmospherics: Creating the Right Environment for the Heritage/Cultural Visitor. *Journal of Travel Research*, 45 (3), str. 345-354

Kako iskustvo nije tangibilan resurs. Ovo kreira izazov komunikacije i dalje prodaje, jer delegat ili organizator ne mogu da ga opipaju. Iskustvo se bazira na jedinstvenostima i autentičnostima kongresne destinacije.

Interpretacija iskustva od strane neposrednog izvršioca (pre svega DMC) je ključna u njegovom razumevanju i pozicioniranju destinacije. Neophodno je istaći da u osnovi iskustva mogu biti različite atraktivnosti destinacije, ali da bi jedna ista atrakcija bila interesantna različitim kategorijama klijenata, neophodno je interpretacijom prilagoditi pojedinačnim karakteristikama.

### **7.2.2.2. Strateška partnerstva u kongresnom turizmu**

Jedan od načina koje preduzeća različitih privrednih grana, u uslovima ograničenih resursa (finansijskih i ljudskih) ali i težnje za globalnim prisustvom, koriste radi ostvarivanja bolje pozicije na postojećim tržištima ili radi bržeg ulaska na nova, perspektivna tržišta, su partnerstva, odnosno alijanse. Suština je poboljšanje konkurentske pozicije kroz sinergetske efekte ostvarene kombinovanjem resursa većeg broja preduzeća, odnosno destinacija.

Strateška partnerstva predstavljaju dobrovoljne sporazume koji se formiraju između kompanija, a radi razmene, zajedničkog korišćenja i razvoja proizvoda/usluge i tehnologija.<sup>284</sup> Partnerstva nastaju i radi umnožavanja resursa, razvoja novih tržišta i radi ostvarenje strateških ciljeva članica.<sup>285</sup>

Jedan od bitnih razloga nastanka strateških partnerstava je prouzrokovan nastojanjem organizatora kongresa da se smanje logistički troškovi, troškovi odabira destinacija, troškovi procesa odlučivanja. Veoma bitan razlog sa strane tražnje je težnja da se umanjí značaj atraktivnosti destinacije kao faktora odlučivanja delegata da li će posetiti događaj ili ne i da se sva pažnja posveti kvalitetu sadržaja samog događaja, zbog čega se klijent odlučuje da saraduje sa strateškim alijansama.

---

<sup>284</sup> Gulati R. (1998). Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, str. 293-317

<sup>285</sup> Weber K. (2005). Travelers' Perceptions of Airline Alliance Benefits and Performance. *Journal of Travel Research*, Vol. 43.No. 3, str. 257-264

Naravno, kompanije, pa čak i međusobno konkurentski orijentisane, mogu imati različite motive ulaska u strateška partnerstva. Motive ulaska u strateška partnerstva možemo svrstati u dve osnovne kategorije:<sup>286</sup>

- Motivi usmereni na buduću konkurentnost; oni obuhvataju četiri potkategorije i to mogućnost za rast, diversifikaciju, strateške namere i zaštitu od eksternih opasnosti
- Motivi usmereni na efektivnost samih aktivnosti; oni obuhvataju četiri potkategorije i to korišćenje imovine, korišćenje resursa, unapređenje ključnih kompetentnosti i premošćavanje gepa u ostvarenim performansama

Iako ove kategorije motiva možemo posmatrati kao eksterno i interno orijentisane, jasno je da su obe grupe fokusirane na poboljšanje poslovanja i efekata poslovanja kompanija i destinacija. Neki od novih trendova koji stimulišu ulazak u strateška partnerstva su:<sup>287</sup> globalizacija međunarodnog tržišta, sve manja razlika između marketinga proizvoda i marketinga usluga, razvoj i primena tehnologije u svakodnevnom poslovanja, promena na tržištu se dešavaju brže i češće, fokus na znanje kao ključni resurs.

Da bi partnerstvo bilo uspešno, neophodno je da se ispune uslovi i interesi svih strana u okviru partnerstva, a u praksi prilikom donošenja odluke da li da se pristupi partnerstvu ili ne, kompanije (destinacije) se vode tzv. 4c principom. Prema 4c principu strateško partnerstvo (alijansa) se implementira kada postoje:<sup>288</sup>

- komplementarne veštine (*complementary skills*)
- kooperativna kultura (*cooperative culture*)
- kompatibilni ciljevi (*compatible goals*)
- proporcionalno preuzimanje rizika (*commensurate level of risks*)

---

<sup>286</sup> Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1992). Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review*,1(3), Elsevier, str. 71–87

<sup>287</sup> Atalik, O. & Halici, A. (2009). Strategic alliances and the impacts of star alliance network on Turkish airlines. *The Proceedings of 5th International Strategic Management Conference*. Stellenbosch. South Africa, str.135-145

<sup>288</sup> Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Wilkinson, T.J. (1995). Strategic alliances: choose your partners, *Long Range Planning* 28, Volume 3, str. 18–25

U turizmu postoji nekoliko oblika strateških partnerstava: <sup>289,290,291</sup> partnerstva kroz vlasništvo kapitala (*equity participating alliance*), franšiza i licenciranje (*franchises and licensing*), zajednička ulaganja (*joint venture*), zajednički marketing (*joint marketing*), zajednički brend (*brand sharing*), zajednička prodaja (*joint selling*), deljenje informacija i tehnologije (*sharing information and communication technology*) i zajednička kupovina i deljenje poslovnog prostora (*joint purchasing and equipment/office sharing*).

Partnerstva u kongresnom turizmu se mogu ostvarivati po nekoliko osnova. Imajući u vidu činjenicu da se destinacija kao celina prvo stavlja u plan, a tek onda pojedinačni pružaoci usluga, te činjenicu da je kongresni proizvod izuzetno kompleksan, jasno je da na nivou destinacije bilo da govorimo o zemlji kao destinaciji ili destinaciji na lokalnom, mikro nivou, moraju se uspostaviti određeni oblici strateških partnerstava. Povezivanje u okviru destinacija se vrši, osim uočenih motiva, i radi boljeg pakovanja kongresnih proizvoda, kao i radi boljeg iniciranja, implementacije i koordinacije relevantnih politika. Takođe, partnerstva se mogu ostvariti i između samih destinacija, iako oni na pojedinim tržištima mogu biti konkurentni, ali i između iste kategorije ponuđača kongresnih usluga koji posluju u različitim zemljama. Povezivanje između destinacija i ponuda različitih destinacija vrši se radi razmene znanja, iskustva i širenja baze kontakata.

Strateška partnerstva mogu se kreirati i između kongresnih destinacija. Iako na prvi pogled predstavlja nelogično da se konkurentske destinacije međusobno udružuju, ostvareni efekti po osnovu aktivnosti zajedničkog marketinga, pokazuju da su strateška partnerstva korisna. Strateška partnerstva postoje i između različitih nosilaca ponude, kao što su kongresni centri. Takođe, mogu biti uspostavljeni između činilaca ponude jedne destinacije nezavisno od kongresnog biroa destinacije.

---

<sup>289</sup> Dogan, H., Baratu, S. & Dogan, I. (2012). Perceptions of hotel top managers for opportunities and strategic collaboration with a foreign partner in tourism sector: An applied research in Alanya destination. *Proceedings of International Strategic Management Conference. Social and Behavioral Sciences*, 58, str. 4

<sup>290</sup> Pansiri, J. (2008), The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29, str. 101-115

<sup>291</sup> Huang, L. (2006). Building up a b2b e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for. *Tourism Management*, 27, str.1308-1320

Osim razloga kreiranja sinergetskih efekata za partnere u okviru strateških alijansi i sami klijenti teže da se što manje resursa utroši na selektovanje destinacija i pružaoaca usluga, te se odlučuju za saradnju sa strateškim partnerima.

Jedan od pionira strateških partnerstava je između destinacijskih menadžment organizacija Barselone i Beča, odnosno Kongresnog biroa Barselone i Kongresnog biroa Beča. Njihova saradnja započeta je 1994. godine kroz implementaciju zajedničkih aktivnosti marketinga, na tržištu SAD. Kao jedne od najatraktivnijih kongresnih destinacija u Evropi, ali i destinacija koje po svojim kapacitetima jedine imaju mogućnosti da organizuju velike kongrese (sa preko 10.000 delegata), Barselona i Beč su imale za cilj da se pozicioniraju kao komplementarne destinacije, odnosno da prema klijentima komuniciraju ne konkurenciju između njih, već podršku i razumevanje, te da klijente ubede da koriste njihove kapacitete u svakom slučaju. Zajedničke aktivnosti su se uglavnom fokusirale na zajednički marketing, ali i deljenje troškova predstavništva u SAD, i to je bilo karakteristično sve do 2008. godine, kada je odlučeno da se iskustvo strateškog partnerstva proširi i na zemlje u eksponencijalnom razvoju, a pre svega na Kinu, Indiju i Australiju. Suština je i dalje u zajedničkoj promociji, zajedničkom predstavljanju, deljenju troškova predstavništava i promocije, razmeni informacija i znanja o odabranim tržištima. Interesantno je istaći da je jedan od predloga saradnje bila i zajedničke marketing aktivnost u Evropi, ali da su predstavnici kongresne ponude Barselone to odbili. Kako bi zadržale vodeće pozicije po broju organizovanih kongresa, strateško partnerstvo od 2014. godine se usmerava u novom pravcu – zajednička prodaja kapaciteta međunarodnim klijentima i zajednička kandidatura za organizaciju kongresa. Prva uspešna zajednička kandidatura je realizovana za potrebe organizacije kongresa Evropske asocijacije gastroenterologa, događaj koji svake godine okuplja preko 14.000 delegata iz preko 120 zemalja na svetu.<sup>292</sup> Kongresni birovi pomenutih destinacija su uspeali da organizaciju ovog događaja osvoje za naredne 4 godine (naizmenično). Ključni diferencirajući faktor koji je zajedničku kandidaturu Barselone i Beča stavilo u prvi plan u očima donosioca odluka je činjenica da se značajno smanjuju logistički troškovi i naponi jer se radi o izgrađenim destinacijama, što organizatorima daje mogućnost da se fokusiraju na sadržaj i kvalitet sadržaja kongresa, koji je ključan u animiranju tako velikog broja delegata.

---

<sup>292</sup>      Oficijelni      sajt      Kongresnog      biroa      Beča,      preuzeto      sa      linka  
<http://www.vienna.convention.at/Home/Presseinformationen/2013/Gastroenterologie-Kongress--2014%E2%80%932019-in-Wien-und-.aspx> na dan 8.07.2014.

Zajedničke i dobijene kandidature omogućile su naizmeničnu organizaciju i dodatnih 6 kongresa za period 2012-2021.

Jedan od ključnih faktora uspeha saradnje Beč-Barselona su ljudski resursi. Tačnije, uspeh je ostvaren kroz postojanje uzajamnog poverenja, razmene informacija i postojanja svojevrsne povezanosti zaposlenih u okviru kongresnih biroa ta dva grada. Formalizacija odnosa potpisivanjem i prihvatanjem sporazuma nije dovoljan osnov.<sup>293</sup>

Primer *BestCities*<sup>294</sup> alijanse takođe je interesantan. Reč o strateškom partnerstvu kongresnih biroa, ali koje je ovoga puta formalizovano kroz zvaničnu alijansu pod nazivom *BestCities*. Reč je o strateškom partnerstvu kongresnih biroa sledećih destinacija: Berlin, Kejptaun, Bogota, Madrid, Tokio, Čikago, Kopenhagen, Dubai, Edinburg, Hjuston, Melburn, Singapur i Vankuver.<sup>295</sup> Glavni razlog i motiv udruživanja su zajednička istraživanja potreba konkretnih međunarodnih asocijacija u pogledu organizacije događaja, deljenje informacija i kontakata, čuvanje klijenata i njihovih događaja u okviru alijanse. Prednost za organizatore kongresa prilikom odabira saradnje sa ovom alijansom je u tome što zaposleni u kongresnim biroima uključenih destinacija na dnevnoj osnovi razmenjuju informacije o svim aspektima sastanaka međunarodnih klijenata, što samom klijentu omogućuje značajnu uštedu u vremenu, logistici i planiranju.

Sve destinacije koje partnerski nastupaju u ovoj alijansi, odnosno njihovi kongresni biro, ispunjavaju određene standarde kvaliteta, čime se *BestCites* pozicionira kao kvalitetna, profesionalna i ekspertska alijansa, gde svaki član investira u dalju izgradnju kvaliteta. Neophodno je istaći da je proces definisanja standarda kvaliteta i kontinuiran monitoring u njihovoj implementaciji pod menadžmentom trećeg lica, tj. nezavisne kompanije. Pored standarda kvaliteta, postoje i infrastrukturni uslovi koje destinacija mora da ispuni: postojanje najmanje jednog kongresnog centra koji može da organizuje događaje za minimum 300-3.000 delegata, postojanje najmanje 10.000 hotelskih soba, da godišnje

---

<sup>293</sup> Mutschlechner, C. (2014). *Coopetition: The Barcelona/Vienna Story*. International Congress and Convention Association Central European Chapter Meeting 2014, Belgrade, Serbia, str. 5

<sup>294</sup> Oficijelni sajt The Best City, Global Alliance, preuzet sa linka <http://www.bestcities.net/> dana 29.01.2017

<sup>295</sup> Oficijelni sajt The Best City, Global Alliance, preuzet sa linka <http://www.bestcities.net/> dana 29.01.2017

organizuje minimum 15 međunarodnih događaja koji ispunjavaju ICCA kriterijume, kao i da je destinacija atraktivna klijentima.<sup>296</sup>

Ključna korist za međunarodne klijente se ogledaju u: razmeni i razvoju najboljih rešenja, garanciji konzistentnosti kvaliteta, opredeljivanju za atraktivne destinacije kao i ušteda troškova.

Možemo govoriti i o strateškim partnerstvima između kongresnih centara. Saradnja između kongresnih biroa destinacija ima za cilj povećanje ukupnog obima posla, odnosno broja međunarodnih događaja u destinaciji uz očuvanje usvojenog nivoa kvaliteta, pri čemu benefite dobijaju svi činioci ponude. Partnerstva između kongresnih centara indirektno takođe kreiraju benefite za čitavu destinaciju, ali je cilj pre svega poboljšanje uspešnosti poslovanja samih kongresnih centara koji su deo tih partnerstava.

Primer uspešne strateške alijanse je *SevenCenters*, partnerstvo sedam kongresnih centara Nemačke iz sedam različitih gradova. Strateška alijansa okuplja kongresne centre koji su deo velikih sajmova i sajamsko-izložbenih prostora, a pokrivena je čitava teritorija Nemačke ravnomerno, pri čemu uključeni gradovi (Hamburg, Berlin, Minhen, Štuttgart, Frankfurt, Keln, Dizeldorf) predstavljaju lidere u određenim oblastima, kao što su finansije, automobilska industrija i slično.<sup>297</sup> Kao glavni cilj postavlja se podizanje nivoa zauzetosti svakog centra u alijansi, pri čemu se kao ciljano tržište uzimaju događaji koji imaju preko 1.000 delegata. To strateško partnerstvo započeto je 2002. godine, a prvi veliki zajednički nastup prema međunarodnim klijentima realizovan je 2002. godine na sajmu IMEX, Frankfurt. Alijansa teži ostvarenju određenog broja ciljeva:<sup>298</sup>

- podrška Kongresnom birou Nemačke u promovisanju Nemačke na međunarodnom tržištu i prema međunarodnim klijentima
- liderstvo u kreiranju platforme saradnje i kooperacije u Nemačkoj
- nastup prema međunarodnom tržištu kao jedinstven entitet
- ostvarivanje bolje tržišne pozicije;

---

<sup>296</sup> Oelschegel, M. (2014). *Coopetition: Best Practices. Best Meetings. BestCities*. International Congress and Convention Association Central European Chapter Meeting 2014, Belgrade, Serbia, str. 3

<sup>297</sup> Oficijelni sajt Seven Centers of Germany, <http://www.sevencenters.de/en/>

<sup>298</sup> Kleinhenz, R. (2014). *Coopetition: Seven Centers of Germany - A success story* - International Congress and Convention Association Central European Chapter Meeting 2014, Belgrade, Serbia, str. 7

- penetracija tržišta;
- razmena znanja i informacija;

Strateške alijanse su česte i za PCO i DMC agencije, a kao ključni razlog ulaska u partnerstva je težnja da se na visoko konkurentnom tržištu, klijenti zadrže i pretvore u stalne klijente, a upravo mreže PCO i DMC omogućuju kreiranje uslova da se klijentu ispune svi zahtevi u pogledu izbora destinacija, a da klijent opet ostane „veran“. Strateško partnerstvo *The World PCO Alliance* predstavlja grupaciju od 20 PCO koji pokrivaju sve kontinente. Kao glavni ciljevi ove alijanse postavljeni su:<sup>299</sup>

- kreiranje platforme zajedničke promocije članova i događaja koji oni organizuju na regionalnom i međunarodnom tržištu
- razmena znanja i informacija, kao i organizacija internih edukativnih seminara, novih tehnologija i iskustava
- kreiranja novih poslovnih kontakata na tržištu međunarodnih asocijacija i razmena postojećih
- kreiranje mreže lokalnih partnera (koji ne moraju biti članovi alijanse) radi proširivanja portfolija destinacija i usluga

#### **7.2.2.4. Pakovanje proizvoda kongresnog turizma**

Imajući u vidu ranije obrazloženu činjenicu o kompleksnosti proizvoda kongresnog turizma, pre svega baziranoj na uključivanju velikog broja individualnih predstavnika kongresne ponude, jasno je da pakovanje kongresnog proizvoda ima značajnu ulogu. Selektivno posmatrano određena destinacija može imati značajnu kongresnu infrastrukturu i jedinstvene doživljaje, ali ukoliko se oni ne upakuju u skladu sa potrebama konkretnog klijenta, onda se menadžment destinacije ne radi na pravi način.

---

<sup>299</sup>                      Oficijelni                      sajt                      The                      World                      PCO                      Alliance,  
[http://www.worldpco.org/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=115](http://www.worldpco.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=115)                      preuzeto  
dana 16.12.2016



Pakovanje se bazira na prilagođavanju ponude destinacije (ili pojedinačnog nosioca ponude unutar destinacije) potrebama klijenta u pogledu organizacije određenog događaja, motivacionog putovanja ili izložbe. Neophodno je istaći da pakovanje podrazumeva „indirektno“ prilagođavanje, jer se radi o infrastrukturnim kapacitetima koje je nemoguće u potpunosti prilagoditi zahtevima, čak i u dugom roku. To prilagođavanje se odnosi na pakovanje vrste, kvaliteta, nivoa, količine, cene i uslova po kojima se određeni klijent opredeljuje za kongresnu destinaciju. U tom smislu pakovanje kongresnog proizvoda se može definisati kao koordinirano usmeravanje i prilagođavanje neinfrastrukturnih elemenata kongresne ponude destinacije zahtevima klijenata.

Kao što je istaknuto ranije, klijent se prvo opredeljuje za destinaciju, a tek onda za pojedinačne pružaoce usluga. Ipak, to ne znači da on sve usluge kupuje posebno. Naprotiv, međunarodne asocijacije i korporativni klijenti prvenstvo daju destinacijama kod kojih na jednom mestu mogu da odaberu čitav paket kongresnog proizvoda. Zbog te činjenice raste značaj predstavnika ponude koji mogu da organizuju finalne pružaoce usluga i to su pre svega destinacijske menadžment organizacije, odnosno kongresni biro, destinacijske menadžment kompanije, kao i profesionalni organizatori kongresa.

Stranu tražnje karakteriše kompleksnost zahteva, pogotovo kada je reč o događaju koji je namenjen velikom broju delegata. U slučaju konkretnog događaja međunarodne asocijacije neophodno je osim pakovanja na nivou destinacije vršiti i pakovanja na nivou pojedinačnih nosilaca, što predstavlja jedinstvenu dimenziju ukupne komunikacije sa klijentima. To je izuzetno bitno prilikom procesa podnošenja kandidatura za događaje jer zahteva visok nivo saradnje, partnerstva i koordinacije svih učesnika na strani ponude.

### **7.2.3. Marketing miks sa aspekta klijenta u menadžmentu kongresne destinacije**

Iako se u definisanju marketing miks elemenata težilo da se što više odgovori na kompleksne zahteve kongresnog tržišta može se reći da, i to ne samo u kongresnom turizmu već i u ostalim sferama industrije, postoje određena ograničenja. Često se uočava pojednostavljen

pristup kompleksnim marketing problemima.<sup>300</sup> Takođe, jedan od glavnih nedostataka je što podstiče kratkoročni fokus na prodaju i na trenutne transakcije, čime potcenjuje značaj strateškog, dugoročnog planiranja, kao i doprinos vrednosti brenda.<sup>301</sup>

Jedan od glavnih ograničavajućih faktora i kritika predstavljenog modela je interna orijentacija, odnosno fokusiranost na samo preduzeće (destinaciju), a ne na kupca i korisnika.<sup>302</sup> Takođe inicijalni 4p koncept je interno orijentisan i ne podrazumeva razvoj odnosa sa kupcima.<sup>303</sup> Upravo zbog ovog ograničenja, nastaje 4c pristup marketing miksu, koji polazi upravo od kupaca i klijenata i podrazumeva:<sup>304</sup>

- Potrebe i zahteve klijenata (*C - customer needs and wants*)
- Troškove za klijente (*C – costs*)
- Ugodnost (*C – convinience*)
- Komunikaciju (*C – communications*)

Suština turizma (i kongresnog turizma) je da se kreira zadovoljan potrošač koji donosi profit, a klijent se može privući i prevesti u stalne klijente jedino kada su njegove potrebe i očekivanja ispunjeni.<sup>305</sup>

#### **7.2.3.4. Potrebe i zahtevi klijenta**

Osnov za kreiranje bilo kakvih strateških planova i njihovu operativnu implementaciju predstavljaju potrebe klijenata i njihovi zahtevi. Prilikom dugoročnog planiranja razvoja kongresne destinacije, neophodno je proceniti trend razvoja tržišta i smer u kome će se tražnja usmeravati. Takođe, kao što je ranije istaknuto, vreme inicijalnog kontakta i

---

<sup>300</sup> Gordon, R. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal* 20, str. 125-132

<sup>301</sup> Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning* 13 (9), str. 4-15

<sup>302</sup> Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management* 22, str. 407–438

<sup>303</sup> Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 9, str.17-24

<sup>304</sup> Schullz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. McGraw Hill Professional. USA, str. 67

<sup>305</sup> Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Inc, NJ, USA, str. 7

odlučivanja klijenta se dešava nekoliko godina pre same realizacije događaja (u slučaju događaja međunarodnih asocijacija), tako da su destinacije i pružaoci usluga upoznati sa potrebama i zahtevima klijenata u relativno dužem periodu, što ih stavlja u poziciju mogućnosti potpunog ispunjenja tih potreba. Slično je i sa korporativnim klijentima, ali se proces odlučivanja i prilagođavanja potrebama odvija u relativno kraćem periodu.

Potrebe kongresnih klijenata su složene. Kompleksnost potreba uslovljena je kompleksnošću svih aspekata realizacije jednog događaja ili podsticajne grupe. Takođe, reč je o potrebama koje su svojevrsni miks potreba samih organizatora, ali i individualnih potreba velikog broja delegata, pri čemu destinacija mora da bude svesna obe kategorije. Ukoliko govorimo o određenoj asocijaciji kao klijentu, potrebe se sa jedne strane tiču logističkih aspekata događaja, kao što su broj sala za sastanke, ukupan broj soba koje stoje na raspolaganju delegatima, organizacija izleta, transfera i slično. Takođe, asocijacija ima potrebe u pogledu sadržaja događaja, odnosno organizacije predavanja i njihov kvalitet, organizacije pratećih panela, kao i izložbe. Treći aspekt se odnosi na finansiranje događaja, pronalaženje sponzora i partnera. Potrebe samih delegata se poklapaju sa potrebama asocijacije, ali mogu biti i različite i ticati se logističkih stvari, kao što je dolazak u samu destinaciju i nesmetano kretanje po destinaciji, ali i stvari poput mogućnosti da upoznaju svoje kolege i podele iskustva sa njima, do potreba koje mogu biti i čisto turističke, kao što su razgledanje grada, poseta restoranima ili kupovina. Upravo, kongresna destinacija prilikom planiranja svog razvoja, ali i prilikom podnošenja kandidatura mora da balansira potrebama i asocijacije i delegata, kao i njihovim očekivanjima i percepcijama, te da se u što većoj meri prilagodi.

Kako osnovnu kongresnu infrastrukturu, pre svega kongresne centre i hotele, karakteriše visok nivo inicijalnog ulaganja, dug period povraćaja investicije i samim tim nefleksibilnost u kratkom i srednjem vremenskom periodu, prilagođavanje njihove ponude predstavlja kompleksan zadatak. Naime, nemoguće je po bilo kom osnovu zadovoljiti zahteve klijenta tako što će se u potpunosti izgraditi novi kongresni kapaciteti.<sup>306</sup>

Stoga, prilagođavanje zahtevima se vrši kroz promenu i kastomizaciju „soft“ elemenata ponude. Na primeru hotela, to može podrazumevati: posebno uređenje i raspored sala za

---

<sup>306</sup> Izuzetak predstavlja organizovanje velikih, tzv. mega događaja koji se organizuju u interesu čitave nacije, a u čiju kategoriju spada i EXPO svetska izložba, ali i tada planiranje izgradnje vrši se na način da se omogućí komercijalizacija podignutih objekata na redovnim tržištima nakon završetka EXPO događaja.

sastanke; prilagođavanje raspoloživih nekongresnih kapaciteta, kao što je hol hotela zahtevima klijenta u pogledu organizacije izložbe; omogućavanje klijentima da se pojedine jedinice hotela otvore isključivo za njihove delegate, kao što su restorani, bazen, apartmani; korišćenje korporativnih boja klijenta prilikom uređenja i postavke enterijera sala za sastanke, ili restorana; prilagođavanje standardne hotelske hrane i menija posebnim zahtevima klijenta u pogledu vrste ishrane; prilagođavanje potrebama i zahtevima klijenata se može realizovati i uključivanje kompletiranih činilaca ponude, kao što su restorani, catering kuće ili taksi prevoznici.

U procesu prodaje kongresne destinacije od strane kongresnog biroa veoma je važno imati individualan, personalizovan pristup svakom klijentu. To je moguće ostvariti jedino putem redovnog istraživanja klijenta, ali i pažljivom analizom formalno i neformalno iznetih zahteva klijenta. Formalno definisani zahtevi nalaze se u zvaničnom dokumentu koji je sam klijent dostavio kongresnom birou ili direktno nekom od pružaoca usluga (hotel, kongresni centar, DMC) i on se označava kao zahtev za ponudom (*Request for Proposal, RFP*). Formalno definisan zahtev se u neizmenjenom obliku može slati na adrese većeg broja destinacija, ili pak može biti javno dostupan na web sajtu klijenta. Na taj način obezbeđuju se transparentnost procesa odlučivanja klijenta. Kongresni biro mora poslati što potpuniju i prilagođeniju ponudu klijentu, vodeći računa da se u najvećem procentu ispuni sve ono što se traži u RFP, čime se povećava mogućnost da klijent odabere destinaciju. Neformalni zahtevi i potrebe nisu zabeleženi na jednom konkretnom mestu i nema ih u RFP, ali često predstavljaju bitne, ako ne i najbitnije razloge zašto klijenti se odlučuju za neku destinaciju. Do njih se dolazi na dva načina. Prvi način je analitičko istraživanje klijenta i to podrazumeva analizu dostupnih informacija svih prethodnih događaja klijenta, komunikaciju sa prethodnim destinacijama i pružaocima usluga kroz razvijenu bazu kontakata, praćenje korespodencije sa klijentom i beleženje svih usmeno iznetih komentara u sistem za upravljanje odnosima sa klijentom (*customer relationship management system, CRMS*). Drugi način je kroz direktan razgovor sa klijentom u toku kog zaposleni u kongresnom birou mora da postavi pitanja koja omogućuju popunjavanje gema između formalno iznetih potreba kroz RFP i nivoa znanja o potrebama klijenta neophodnim da se napravi potpuno prilagođena ponuda i predstavljanje destinacije.

U pojedinim slučajevima zahtevi klijenta ne tiču se isključivo kongresne ponude destinacije, ali se i na njih mora odgovoriti, što pokazuje da kongresni turizam ima multidisciplinarne aspekte i da se mora bazirati na odličnoj saradnji privatnog i javnog sektora. Iako se ne tiču kongresne ponude, ovi zahtevi utiču na kvalitetnu organizaciju događaja. Međunarodni klijenti često traže da destinacija omogući nesmetano kretanje njihovih delegata kroz grad korišćenjem identifikacionog bedža kongresa kao karte za prevoz. Javni prevoz sigurno nije direktna kongresna ponuda, ali najuspešnije destinacije su ovakav sistem implementirale. Takođe, međunarodni klijenti preferiraju destinacije u kojima se osećaju važnim i poštovanim tako da, iako se formalno to ne traži u zvaničnom RFP, opredeljuju se za destinacije gde se zvaničnici destinacije, kao što su ministar ili gradonačelnik, obavezuju da će pozdraviti skup, ili čak i organizovati zvaničan prijem za delegate.

Naravno, presudna stvar su znanje, veštine i iskustvo zaposlenih u kongresnom birou i njihova mogućnost da procene klijenta, razumeju formalno i neformalno iznete zahteve, kao i veštine da ponudu destinacije, kroz personalizaciju određenih elemenata ponude, u potpunosti prilagode zahtevima klijenta.

#### **7.2.3.5. Troškovi za klijente**

Prema pristupu 4p, kongresna destinacija nastoji da proizvod ponudi po ceni koja će omogućiti ostvarenje odgovarajućih performansi sa jedne strane, ali i cenovnu konkurentnost sa druge strane. U ovakvom pristupu ograničenje se bazira na činjenici da se može zanemariti stav klijenta, odnosno nivo troškova koje je klijent spreman i može da pokrije prilikom organizacije događaja.

U savremenim uslovima poslovanja, nezavisno da li se radi o klijentima iz sektora korporacija ili nekorporativnog tržišta, troškovi organizacije kongresa, konferencija, sastanaka, izložbi ili motivacionog putovanja su osnovna tačka analize. Najveći broj međunarodnih klijenata u definisanju kriterijuma odabira destinacije polazi od budžeta koji im stoje na raspolaganju, odnosno troškova koji su spremni da plate raspoloživim budžetom.

U zavisnosti od tipa događaja, nivo troškova i raspoloživog budžeta se menja. Troškovi koji nastaju se mogu podeliti u nekoliko kategorija. Najbitniju stavku predstavljaju troškovi samog događaja u kongresnoj destinaciji, koji obuhvataju troškove najma kongresnog prostora, smeštaja zaposlenih (delegata), organizacije obroka, najma dodatne audio i video opreme kao i transfera zaposlenih i eventualne troškove PCO. Ukoliko se radi o podsticajnom putovanju, treba dodati i troškove angažovanja DMC, kao i posebne troškove koji nastaju kod kreiranja i isporučivanja iskustava i doživljaja destinacije zaposlenima. Druga kategorija se odnosi na promocije i logističke troškove koji nastaju pre samog događaja i nakon samog događaja u destinaciji, a oni obuhvataju troškove obaveštavanja zaposlenih, ali i logističke troškove prevoza zaposlenih i slanja materijala u odabranu kongresnu destinaciju, te troškove plata (dnevnica) zaposlenih po osnovu službenog puta. Kao što se može zaključiti, troškovi korporativnog događaja u potpunosti padaju na teret kompanije, dok zaposleni koji predstavljaju delegate nemaju gotovo nikakvog troška, sa izuzetkom lične i fakultativne potrošnje u okviru destinacije.

Ukoliko se destinacija ili nosioci kongresne ponude fokusiraju na segment korporativnih klijenata, veoma je bitno da razumeju na koji način korporacije planiraju svoje događaje i nastale troškove. Izazov u kreiranju personalizovane ponude, pre svega prilikom određivanja cene usluga, koja predstavlja trošak za klijenta, je to što klijent prilikom slanja RFP često budžet drži netransparentnim. Na zaposlenima je potom da kroz istraživanje tržišta i direktnu komunikaciju pokušaju da odrede visinu troškova koje korporacija pokriva. Ti troškovi osim po pojedinačnim stavkama često se posmatraju kao trošak po delegatu, koji je pandan dnevnoj delegatskoj ceni. Ukoliko pružalac kongresne usluge ne može da proceni iznos budžeta po delegatu, personalizaciji može da se pristupi putem promene i prilagođavanja sadržaja dnevnog delegatskog paketa.

Kada govorimo o međunarodnim asocijacijama (koje obuhvataju najveći deo nekorporativnog tržišta), značajan deo troškova pokrivaju asocijacije, ali postoji i deo troškova koji pokrivaju sami delegati. U savremenim tržišnim uslovima, iako su nastale i posluju kao neprofitne, asocijacije događaje postavljaju kao način obezbeđivanja finansijskih sredstava neophodnih za rad asocijacije u dužem vremenskom periodu. Iz tog razloga osim troškova koje imaju prilikom organizacije događaja, asocijacije paralelno posmatraju i prihode koje mogu ostvariti. Troškove koje pokriva asocijacija obuhvataju

troškove kongresnog prostora, organizacije obroka, izložbe i pratećih događaja, kao i logističke troškove unutar same destinacije. Asocijacije ne pokrivaju troškove puta, smeštaja i boravka svojih delegata. Prihodi se ostvaruju po osnovu naplate kotizacija, prodaje izložbenog prostora i kroz sponzorstva.

Jasno je da troškovi organizacije događaja predstavljaju strukturno različite stavke za različite segmente kongresne tražnje, zbog čega kongresna destinacija i pojedinačni činioци ponude moraju uvek jasno razumeti troškovne komponente i od njih poći prilikom određivanja cena.

Greške su česte. U slučaju asocijacija, destinacija može da postane vrlo konkurenta na tržištu tako što smanjuje troškove organizatorima snižavanjem cena koje se tiču kongresnog centra. Ali ako u isto vreme destinacija ponudi više cene smeštaja u hotelima, jasno je da to neće kreirati pozitivne efekte ni po destinaciju ni po asocijaciju. Naime, asocijacija će uštedeti jer će imati niže troškove najma kongresnog centra, ali sa druge strane visoka cena smeštaja će uticati na to da se smanji broj delegata, što kreira povratnu reakciju u smanjivanje prihoda od registracija. Takođe, smanjivanje broja delegata čini da događaj postane manje atraktivan izlagačima i sponzorima, što dovodi asocijaciju u situaciju da troškove najma izložbenog prostora ne može da nadoknadi od izlagača i sponzora.

#### **7.2.3.6. Ugodnost za klijente**

Ugodnost za klijente u kongresnom turizmu se ostvaruje kroz razvoj dugoročnih odnosa i fokus na potrebe i zahteve klijenta u periodu pre odabira destinacije, tokom odlučivanja o izboru destinacije, tokom boravka i organizacije događaja u destinaciji i kroz aktivnosti analize zadovoljstva klijenta destinacijom i kongresnim uslugama nakon samog događaja. Na ovaj način kreira se osećaj udobnosti za klijenta i osećaj brige o njegovim zahtevima i potrebama. Dakle, ugodnost je proces koji podrazumeva mnogo više od samog čina distribucije po tradicionalnom pristupu marketing miksu i koji ima fokus na razvoj odnosa sa klijentima, a ne samo jednokratnu isporuku proizvoda po dolasku u kongresnu destinaciju.

Takođe, ugodnost za klijente se može ostvariti jedino ako destinacija ili finalni pružalac kongresne usluge „isporučiti“ proizvod kada, gde i u formi koja najviše odgovara korisniku usluge, kao što su asocijacije ili korporacije. Kao što je navedeno u karakteristikama kongresnog proizvoda, najveći deo se isporučuje u direktnoj komunikaciji sa klijentom i korisnikom usluge u kongresnoj destinaciji. Jasno je da se u trenutku isporuke kongresnog proizvoda pošlo od potreba i zahteva klijenta, ali i specifičnosti odlučivanja u kongresnom turizmu, utiču na to da se jedna od najbitnijih faza odvija u toku procesa odlučivanja tražnje o destinaciji i to je proces koji se odvija i nekoliko godina pre same konzumacije kongresnog proizvoda. U tom smislu, faza prodaje kongresne destinacije u toku koje se vrši prilagođavanje kongresnog proizvoda pojedinačnim zahtevima klijenata predstavlja prvu fazu kreiranja osećaja ugodnosti za klijente.

Nakon inicijalnog razgovora ili kontakta, neophodno je započeti proces upravljanja odnosa sa klijentom i analizu i povezivanje svih podataka do kojih se došlo o klijentu. Ovo omogućava prilagođavanje forme i vremena prodaje destinacije.

Forma i vreme prodaje utiče na odabir destinacije. Pod formom se podrazumeva način komunikacije destinacije i karakteristika ponude, a ona može biti različita, od usmenog objašnjavanja, korišćenja tehnika prezentacija sa kompjuterom, ili posebno prilagođenih materijala. Slanjem ranije odštampanih brošura, koji su po svojoj sadržini opšte brošure, ne gradi se osećaj ugodnosti, jer su informacije generičke i ne uzimaju u obzir potrebe klijenata. Posebno prilagođen materijal, često se naziva i „katalog za nadmetanje“ (*bid book*), je najbolji način predstavljanja destinacije, jer se po pravilu u potpunosti kreira po zahtevima klijenata i prilagođava njegovim potrebama, kao i karakteristikama njegovog događaja. Takođe, uvek je neophodno voditi računa o rokovima slanja ponude i vremenskom periodu neophodnom da se odgovori na upit klijenta za novim informacijama.

Kako je tražnja u kongresnom turizmu izrazito heterogena, tako je i ponuda kongresnih destinacija heterogena, i klijenti imaju zaista veliki izbor. Posmatrano sa druge strane, u konkurenciji sa našom destinacijom nalazi se veliki broj drugih destinacija. Upravo kreiranje osećaja ugodnosti za klijente je jedan od načina sticanja konkurentne prednosti i pozicioniranja u glavama potrošača kao preferirana destinacija. Takođe, ugodnost je jedan od preduslova za potpuno zadovoljstvo klijenata i njihovo oduševljenje, što povećava mogućnost njihovog vraćanja u kongresnu destinaciju.



### **7.2.3.7. Komunikacija sa klijentima**

Uspešne kongresne destinacije idu korak dalje od jednostrano postavljenog koncepta promocije, uvodeći komunikaciju kao alat razvoja i upravljanja odnosa sa potrošačima, odnosno sa klijentima i delegatima. Komunikacija je instrument koji omogućava da destinacija bude u kontinuitetu prisutna u okviru selektovanih segmenata tržišta.

Komunikacija je prožimajući elemenat ostalih elemenata marketing miksa, jer omogućava prilagođavanje ponude na bazi inputa koji se dobijaju od klijenata direktno ili do kojih se dolazi praćenjem i istraživanjem tržišta, kao i dobijanje povratne reakcije o zadovoljstvu klijenata pruženom uslugom i ostvarenim zadovoljstvom u okviru destinacije. Suština je da se komunikacija postavi kao platforma za upoznavanje i razumevanje potrošača, tako da kreiran proizvod ili usluga u potpunosti odgovara zahtevima i da se prodaju gotovo sami od sebe.<sup>307</sup>

Komuniciranje mora biti dvosmerno postavljeno. Komunicirati znači slati personalizovanu poruku i isporučivati personalizovani proizvod. To je moguće jedino ako je kroz komunikaciju sa tržištem utvrđeno koje su to potrebe i zahtevi. Neophodno je izbeći kreiranje prosečnog proizvoda za prosečnog kupca. Nakon isporuke usluge, odnosno kongresnog proizvoda, neophodno je ispitati nivo zadovoljstva ostvarenim doživljajima i isporučenim uslugama, te videti u kom pravcu treba dalje unapređivati i prilagođavati kongresni proizvod i o tome kroz redovnu komunikaciju obaveštavati tržište.

### **7.2.4. Sistematizacija aktivnosti marketinga kongresnog biroa**

Imajući u vidu prethodno analiziran pristup menadžmentu destinacije i specifičnostima, marketing u kongresnom turizmu se može posmatrati kao skup proaktivnih aktivnosti usmerenih na dugoročan razvoj odnosa sa klijentima, kroz kontinuirano predstavljanje i

---

<sup>307</sup> Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Inc, NJ, USA, Str 10, prema Drucker, P.F. (1973). *Management: Tasks, Responsibility and Practices*. NY. USA, str. 65

komunikaciju destinacije ka tržištu, a sa ciljem izgradnje imidža poželjne kongresne destinacije. U dugom roku, dolazi do povećanja prihoda u destinaciji.

Naglasak je na proaktivnim aktivnostima direktne i indirektno komunikacije destinacije. Proaktivnost podrazumeva da nosioci kongresne ponude moraju kontinuirano da prate svoje tržište. Proaktivnost podrazumeva usmerenost na klijente i prilagođavanje njihovim zahtevima u što većoj meri. Suprotno, pasivan pristup podrazumeva da destinacije i pojedinačni nosioci ponude ne učestvuju u tržišnom kretanju, ne kreiraju kontakte i poslovne poteze, već su potpuno netržišno orijentisani. Pasivnost nastaje u situacijama kada ne postoji odgovarajući nivo znanja, stručnosti i veština, ali može biti i karakterističan za određene sisteme, nasleđene iz nekog ranijeg perioda gde je svrha postojanja destinacijskih menadžment organizacija fokusirana na opstanak u datom političko-ekonomskom okruženju.

U prvom planu su potrebe i zahtevi klijenata. Istraživanja pokazuju da je klijent oduševljen kada su potrebe nadmašene. To je osnov za izgradnju dugoročnih odnosa sa klijentom, što je dalje osnov za uspostavljanje principa upravljanja odnosima sa potrošačima. Proaktivni nosioci ponude će uvek polaziti od potreba klijenta i po tom osnovu u dugom roku ostvarivati profit za preduzeće. Zadovoljni klijent je klijent koji se vraća, koji više troši i klijent koji prenosi (deli) svoja dobra iskustva.

Koopetitivnost i saradnja svih činilaca ponude je osnov uspeha destinacije, jer klijent uvek prvo bira destinaciju, pa tek onda pružaoca usluge. U tom smislu, svi stejkholderi kongresnog turizma moraju saradivati u sferi marketinga, prodaje, kontakata, da bi se ukupan kapacitet, znanje i infrastruktura povećala i učinila interesantnijim za klijenta.

Ukupne aktivnosti marketinga koje se obavljaju na nivou kongresnog biroa su:

- Analiza međunarodnog, regionalnog i nacionalnog tržišta
- Pozicioniranje destinacije na izabranim tržištima
- Upravljanje odnosima sa klijentom
- Upravljanje pomoću baza podataka
- Komuniciranje i prezentacija
- Lobiranje
- Komunikacija sa i preko posrednika

Početni korak marketing aktivnosti u organizaciji kongresnog biroa destinacije odnosi se na upoznavanje tržišta kome se obraćamo, u smislu utvrđivanja potreba i zahteva tržišta na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou, ali i sa aspekta kategorije segmenta kojoj pripadaju. Određivanje prioriteta segmenata u obzir mora uzeti i ukupan kapacitet destinacije, kako bi se očekivanja tržišta mogla ispuniti u zadovoljavajućoj meri. Nakon toga, kroz ostvarivanje konsenzusa nosilaca ponude i kongresnog biroa koji ima ulogu koordinatora, neophodno je utvrditi elemente pozicioniranja. Odnosno, na koji način elemente i infrastrukturu destinacije treba upakovati da se u glavama potrošača ostvari pozicija preferirane destinacije i bolja pozicija u odnosu na konkurente. Takođe, razvoj odnosa sa potrošačima predstavlja veoma bitan element ostvarivanja dugoročne konkurentne prednosti destinacije i bolje pozicije. Suština je prilagoditi komunikaciju i ponudu svakom pojedinačnom klijentu. Komunikacija „jedan na jedan“ je moguća zahvaljujući primeni koncepta upravljanja pomoću baza podataka. Bitan deo aktivnosti marketinga se odnosi i na aktivnosti lobiranja, koje podrazumevaju aktivan odnos sa međunarodnim tržištem i klijentima, a čije efekte posebno možemo da izdvojimo tokom aktivnosti prodaje.

### **7.3. Prodaja kao deo aktivnosti menadžmenta destinacija u kongresnom turizmu**

Suština menadžmenta u kongresnom turizmu je da se kroz integrisanje različitih instrumenata obezbedi prodaja pojedinačnih i ukupnih kongresnih kapaciteta destinacije. Uspešne destinacije karakterišu razvijeni pristupi i tehnike prodaje, ali pre svega karakteriše ih proaktivnost u pristupu tržištu i klijentima. Ipak, čak i dobro poznate destinacije, često zaboravljaju da je strateška orijentisanost na kupca i poznavanje tržišta i usmerenost na zadovoljenje njihovih potreba osnov prodaje kongresnih kapaciteta.

Tehnike i kanali prodaje se vremenom razvijaju, dobijajući nove dimenzije i odnose između destinacija, nosilaca ponude, s jedne strane, i ukupne tražnje i pojedinačnih klijenata sa druge strane.

Prodaju možemo posmatrati kao najkompleksniju aktivnost menadžmenta kongresnih destinacija, kao i pojedinačnih nosilaca ponude. Slanje jednostavnih i uopštenih poruka, kroz

tradicionalne kanale kao što su štampani mediji ili radio, takođe predstavlja jednostavan, pasivan, ali i najlakši pristup. Tradicionalni metodi kreiraju efekte koji nisu direktni, ili se pak ne mogu direktno pratiti, i otuda često i protivljenje menadžmenta ili vlasnika ulaganju. U ovu grupu spadaju i nastupi na sajmovima, ali slično kao i sa ostalim metodama, nije dovoljno samo se pojaviti na sajmu, već je neophodan proces dugoročne pripreme i zakazivanje prodajnih sastanaka. Ali, ako se sama prodaja kapaciteta postavi kao krajni cilj, onda se efekti svake aktivnosti mogu pojedinačno evaluirati.

Uspeh kongresnih destinacija, kao i uspeh pojedinačnih pružalaca usluga zavisi dominantno od prodaje. Međunarodno tržište karakteriše izuzetna zasićenost kongresnim kapacitetima u okviru razvijenih regiona i zemalja, kao i pojava novih destinacija. Konkurentski pritisak je konstantan. Da bi, uopšte, destinacija, hotel ili kongresni centar imali priliku da u okviru svojih kapaciteta zadovolje potrebe klijenata, da im demonstriraju svoj profesionalizam, nivo usluge, kvalitet kongresnog proizvoda i na taj način razvijaju odnose, prvi i glavni korak je prodaja.

Kako se prodaja odvija u značajno dužem vremenskom periodu pre korišćenja kapaciteta, neophodno je obezbediti garanciju kvaliteta kroz profesionalno vođstvo procesa prodaje, te taj kvalitet pružiti prilikom konzumacije proizvoda u destinaciji. Dakle, prodaja je obećanje da će se kongresni proizvod isporučiti u formi, u vremenu i na način kako najviše odgovara klijentu.

U praksi možemo razlikovati nekoliko kategorija menadžera prodaje (zaposlenih zaduženih za prodaju) koji se javljaju u nosećim kongresnim kapacitetima, kao što je hotel:<sup>308</sup>

- Primalac porudžbina: pozicija na kojoj se prihvataju zahtevi klijenata i odgovaraju na pozive
- Kreativni prodavac (*demand creator*): proaktivni pristup klijentima i tržištu
- Misionar (*missionary*): prodavac koji ne komunicira direktno sa klijentima, već sa posrednicima kao što su agencije, destinacijske menadžment kompanije, insentiv kuće itd.

---

<sup>308</sup> Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education Inc, NJ, USA, str. 427, prema McMurry, R.N. (1961). The mystique of Super-Salesmanship, *Harvard Business Review*, str. 114.

Jasno je da uspešne destinacije, kongresni biro, hoteli i kongresni centri, kao i ostali nosioci ponude, ne smeju da tržištu pristupaju relaksirano i da samo primaju porudžbine. Suština je biti proaktivan prodavac i biti okrenut tržištu.

Osim pasivnog pristupa primanja porudžbine, postoji i nekoliko kategorija grešaka koje dovode do smanjivanja mogućnosti uspešnosti prodaje<sup>309</sup>, a koje možemo primeniti i u kongresnom turizmu:

- Zanemarivanje potreba i zahteva klijenta usled fokusiranja na interne karakteristike destinacije i komuniciranja istih
- Nejasno određivanje prioriteta što dovodi do neravnomerne raspodele resursa
- Izostanak razumevanja ciljeva koji se moraju postići
- Izostanak procesa pripreme uoči same prodajne prezentacije
- Nepoznavanje karakteristika proizvoda koji se prodaje i načina na koji proizvod rešava problem kod uočenih tržišnih segmenata

Prvo i osnovno pravilo uspešne prodaje u kongresnom turizmu je slušanje klijenta. Ovo podrazumeva da se uvek u prvi plan stavi klijent, njegove potrebe i zahtevi i da se po osnovu toga kreira prilagođena ponuda. Ukoliko, pogotovo kod inicijalnog susreta, prodavac odmah krene u direktnu prodaju destinacije ili kapaciteta, pri čemu u obzir nije uzeo potrebe klijenta, takva situacija vodi neuspešnoj prodaji.

Da bi se prodaja mogla ostvariti, neophodno je odrediti prioritete. Pre svega se misli na prioritete u prilagođavanju ponude klijentovim zahtevima, jer dobar prodavac kroz komunikaciju sa klijentom i kroz istraživanja tržišta mora jasno da definiše šta je prioritet u odnosu sa klijentom. Kroz posvećenost poslu i posvećenost svakodnevnoj komunikaciji i razvoju odnosa sa klijentima postižu se bolji rezultati prodaje, ali ukoliko se menadžer prodaji ne posveti na primeren i profesionalan način, prodaja izostaje.

Razumevanje potreba klijenta je bazična stvar u kreiranju personalizovane ponude. Bilo da su potrebe iznete transparentno kroz RFP, ili neformalno, menadžer prodaje mora biti sposoban da ih razume i shodno tome prilagodi ponudu. Da bi prodaja bila uspešna, usmena

---

<sup>309</sup> Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Inc, NJ, USA, str. 446, prema Ingram, N.T., Sobuepher, H.J. & Hutson, D. (1992). Why sales peopole fail. *Industrial Marketin Management* 21, No 3, str. 225-230

prezentacija ponude mora da bude uvežbana. To je pogotovo važno kada je vreme koje je klijent odvojio za prezentaciju vremenski ograničeno. I konačno, dobar prodavac zna sve karakteristike proizvoda koji nudi klijentu. U suprotnom neće moći da ga predstavi u skladu sa očekivanjima klijenta.

Moguće je identifikovati najmanje šest pitanja, čiji odgovori omogućavaju kongresnom birou da kvalifikuju potencijalne klijente i odrede stepen važnosti klijenta za destinaciju, odnosno šest tačaka koji omogućavaju prioritizaciju klijenta:<sup>310</sup>

- Raspored i mesto održavanja budućih kongresa; odgovor na ovo pitanje daje informaciju koliko godina unapred su događaji već zakazani. Takođe, moguće je razumeti da tip destinacije za koju se klijent opredeljuje, odnosno da li je reč o rizortu na moru, planinskoj destinaciji, glavnom ili sekundarnom gradu, kao i tip kongresnog prostora.
- Kada je prva otvorena godina za koju destinacija može da se proda. Odgovor na to pitanje omogućuje adekvatno planiranje aktivnosti. Definiše se i informacija do kog datuma se zvanični prodajni dokument (prodajna kandidatura) mora predati, odnosno poslati zvanična potvrda isticanja kandidature. Usko vezano za to, kao i prethodno pitanje, je činjenica da se mora razumeti način geografske rotacije događaja, i da li se naša destinacija uklapa u rotaciju.
- Način donošenja odluke. Poznavanje ključnih predstavnika asocijacije (ili bilo kog drugog klijenta) i ko donosi odluku, odnosno ko utiče na odluku je često presudno u procesu kandidovanja. Odluku može donositi predsednik asocijacije, bord, profesionalni kongresni organizator ili članstvo. Profesionalni kongresni organizator može biti u poziciji da samo predlaže destinacije, ali da ne odlučuje.
- Kada se donosi odluka. Donošenje odluke se može poklapati sa finalni datumom slanja prodajnog predloga (kandidature) od strana zainteresovanih destinacija. Odluka može biti doneta i godinama kasnije. U proseku, odluka se donosi tri do pet godina unapred. U slučaju korporacija, odluka se donosi u kraćem periodu, ali se time ostavlja i manje manevarskog prostora.

---

<sup>310</sup> Gartrell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 10, No. 2, str. 157-165

- Način podnošenja predloga od strane biroa. Neophodno je da biro poznaje protokol komunikacije sa klijentom i formu slanja i prezentovanja kandidature. U određenim slučajevima je dovoljno pismo o zainteresovanosti, nekada se traži čitava dokumentacija, a često zainteresovane strane moraju usmeno i braniti, odnosno prezentovati kandidaturu. U slučaju asocijacija, lokalno predstavništvo je poželjno da bude uključeno od strane biroa. Tehnički zahtevi izgleda i sadržaja kandidature se uvek moraju poštovati.
- Lokalni predstavnik klijenta (ambasador). Uspešni prodajni predlog koji kongresni biro šalje ispred destinacija, nakon procesa koordinacije sa predstavnicima kongresne ponude, u najvećem broju slučajeva podrazumeva i uključivanje lokalnog predstavnika klijenta (lokalna asocijacija, lokalno predstavništvo).

Aktivnost prodaje koju sprovodi kongresni biro obuhvata nekoliko bitnih faza, gde sve započinje fazom kreiranja kontakta, sledi filtriranje (kvalifikacija, prioritizacija) kontakta, nakon toga prodajni predlog mora se upakovati i poslati, sledi eventualno odgovaranje na komentare, kritike i sugestije, te konačno sledi faza potvrde kontakta (redovno komuniciranje kako bi se dobila potvrda prodaje).<sup>311</sup> Kontinuitet zaposlenih u birou na aktivnostima prodaje i marketinga se pokazao kao ključan u ostvarivanju pozitivne slike i percepcije destinacije kod organizatora kongresa.<sup>312</sup> Aktivnosti prodaje i uticanja na donosiocel odluke se strukturiraju u zavisnosti od karakteristika grupe (kongresa), rotacije kongresa i specifikacije prostora, pri čemu uočavanje potreba i zahteva asocijacija i korporacija je zajednički imenitelj za sve aspekte prodaje.<sup>313</sup>

Jedna od osnovnih tehnika prodaje predstavlja isticanje kandidature, ali se prodaja vrši i kroz sajmove, organizaciju inspekcija destinacije i drugo.

---

<sup>311</sup> Price, D. (2005). Sales. u Harill, R. *Fundamentals of destination management and marketing. International association of convention and visitor bureaus*. AHLEI, USA, str. 23

<sup>312</sup> Gartrell, R.B. (1991) Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *Int. J. Hospitality Management Vol. 10 No. 2*, str. 157-165

<sup>313</sup> Gartrell, R.B. (1991) Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *Int. J. Hospitality Management Vol. 10 No. 2*, str. 157-165

### 7.3.1. Isticanje kandidature kao tehnika prodaje u kongresnom turizmu

Jedna od osnovnih tehnika prodaje je „isticanje kandidature“ za organizaciju kongresa. Isticanje kandidature možemo posmatrati kao proces javnog ili polujavnog tendera putem kog organizator kongresa nastoji da se odluči i odabere kongresnu destinaciju koja će organizovati njegov događaj u narednom periodu. Proces isticanja kandidature se može smatrati kao jedna od faza pre same organizacije događaja, osim elemenata kao što su ideja, studija opravdanosti, priprema i konačno faza predstavljanja kandidature.<sup>314</sup> Odnosno, ukoliko posmatramo sa aspekta destinacije, isticanje kandidature je proces prilagođavanja ponude destinacije na bazi formalnih i neformalnih kriterijuma i ulazak u proces otvorenog nadmetanja sa ostalim destinacijama i pružaocima usluga. Proces isticanja kandidature može se označiti kao formalni pokušaj privlačenja određenog događaja, odnosno pokušaj dobijanja prava organizacije događaja u određenoj destinaciji.<sup>315</sup> Proces isticanja kandidatura se može označiti i kao deo određenih politika destinacije u kojima određene interesne grupe i elita postaju uvereni u značaj događaja i shodno tome nastoje da dobiju određenu podršku na široj društvenoj osnovi.<sup>316</sup> Može se reći da se termin interesnih grupa i elita odnosi na predstavnike domaćih asocijacija, bilo da je reč o profesorima, doktorima, profesionalcima, istraživačima ili sličnim kategorijama, koji su članovi međunarodnih organizacija, koji su deo međunarodnih upravljačkih tela u određenim sferama i koji imaju određeni nivo uticaja i prepoznatljivosti. Bez ovih kategorija, kongresni biro ili nosioci ponude, u najvećem broju slučajeva ne bi samostalno mogli da pristupe procesu isticanja kandidature.

Proces isticanja kandidatura može biti javni ili polujavni tender. Odnosno, u najvećem broju slučajeva kod tržišta međunarodnih asocijacija, tzv. otvoreni RFP se nalazi na sajtu asocijacije ili je poslat svim članicama, što podrazumeva da svaka, ili uslovno svaka zemlja članica, može da se uključi u proces nadmetanja za organizaciju narednog događaja asocijacije. Bitno je naglasiti da kod tržišta asocijacija, zbog karakteristika poslovanja koje

---

<sup>314</sup> Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C. & Leeuwen, L. V. (2006). *Managing sport facilities and major events*, Routledge, London, UK, str. 32

<sup>315</sup> Getz, D. (2003). Bidding on Events: Identifying Event Selection Criteria and Critical Success Factors. *Journal of Convention & Exhibition Management, Volume 5*, str. 5

<sup>316</sup> Hiller, H. H. (1999). *Toward an urban sociology of mega-events Constructions of Urban Space*, Vol. 5, str. 181-205



su ranije u radu objašnjene, samo zemlje koje imaju svoje članove unutar međunarodne asocijacije mogu biti domaćin događaja međunarodne asocijacije.

Ukoliko se radi o tržištu korporativnih sastanaka, procedura prijave i ulazak u proces kandidovanja nije transparenta, jer se radi o internim dokumentima i potrebama korporacije, te proces kandidovanja dobija polujavni karakter, odnosno u najvećem broju slučajeva korporacije distribuiraju RFP na svega nekoliko adresa, čime se proces ograničava na unapred preferirane destinacije. U slučaju korporacija, proces isticanja kandidatura traje znatno kraće, jer se i ukupan proces donošenja odluka i same organizacije događaja u najvećem broju slučajeva odvija u periodu do jedne godine. Proces nadmetanja u ovoj situaciji nije otvoren za svakog, već korporacija šalje RFP na nekoliko adresa preferiranih destinacija. Takođe, kongresni biro ne mora biti uključen u taj proces, jer korporacije ostvaruju direktnu komunikaciju sa destinacijskim menadžment kompanijama i hotelima. Izuzetak je kada je korporacijama destinacija nova i nepoznata, te se zbog sigurnosti i inicijalnog ulaska na tržište, opredeljuju za kontakt sa kongresnim biroom. Takođe, ovde je reč o manjim grupama i korišćenju kapaciteta najčešće jednog hotela, te DMC kompanije ili hoteli samostalno mogu da odgovore i prilagode ponudu.

Isticanje kandidature se realizuje kroz nekoliko bazičnih koraka:<sup>317</sup>

- Formiranje tima za proces kandidovanja
- Pripremanje odgovarajućeg bid dokumenta (ili dokumenata) u skladu sa zahtevima
- Zvanična predaja dokumenta za kandidovanje i lobiranje
- Proglašavanje budućeg organizatora događaja

Tim procesa kandidovanja čine stejkholderi destinacije. Kongresni biro destinacije zajedno sa predstavnicima lokalne asocijacije čine najbitniji deo tima, jer se na njihovim aktivnostima baziraju i svi naredni koraci u procesu isticanja kandidature. Naravno, bitan element predstavljaju i nosioci ponude, pre svega kongresni centri i hoteli, koji svojim parametrima mogu i moraju da ispune zahteve postavljene od strane klijenta. Kao podržavajuće učesnike možemo označiti predstavnike javnog sektora, kao što su ministarstva, različite institucije, lokalne i nacionalne turističke organizacije, ali i entitete

---

<sup>317</sup> Ingerson, L., & Westerbeek, H. (2000). Determining key success criteria for attracting hallmarksporting events. *Pacific Tourism Review*, 3(4), str. 239-253

koji se mogu javiti kao sponzori ili donatori. Njihova zainteresovanost za podršku skupu zavisi od mogućnosti ostvarivanja zajedničkih ciljeva u oblasti interesovanja. U procesu kandidovanja veoma je bitno da entitet koji ima reputaciju, kredibilitet i nivo znanja preuzme ulogu vođe procesa, kako bi se obezbedila objektivnost u procesu i kreiraju dokument potpuno u skladu sa zahtevima. U određenim slučajevima, kongresni biro destinacije može da odluči i da se odustane ili uopšte ne uđe u proces kandidovanja, jer određeni ključni uslovi nisu ispunjeni.

Nosilac ukupnog procesa isticanja kandidature je destinacijska menadžment organizacija, odnosno kongresni biro, ali to može biti i kongresni centar ili kongresni hotel (u slučaju nepostojanja kongresnog biroa ili u slučaju kada kongresni biro nema dovoljno znanja, veština, niti razumevanja tržišta da se upusti u ovakav proces). Kongresni biro ovaj proces radi u ime i za račun domaće, lokalne asocijacije, kao i za nosioce osnovne i komplementarne ponude. Proces isticanja kandidature, često započinje do jedne godine pre donošenja odluke, a kako se odluke donose u proseku 3 do 4 godine unapred, znači da ukupan proces započinje i do 5 godina pre samog događaja. Nakon toga neophodno je utvrditi zainteresovanost domaće asocijacije da u nekom narednom periodu organizuju događaj međunarodne asocijacije čije je član. To je veoma bitna faza, jer tu kongresni biro preuzima inicijativu i na sebe preuzima najveći deo posla koordinacije čitave ponude destinacije u toku procesa kandidovanja, kao i u periodu nakon dobijanja kongresa. Suština je da se domaćim asocijacijama pruži strateška i operativna podrška dobijanja kongresa i inicijalnih priprema, i da se oni uključe tek u procesu same organizacije kada je njihov fokus mnogo više na naučnom delu događaja i sadržaju, a organizacioni i logistički deo se prepušta profesionalnim organizatorima kongresa, kongresnim centrima i hotelima.

Pripremanje dokumenta za kandidovanje započinje adekvatnim istraživanjem tržišta, odnosno definisanjem svih formalnih i indirektnih zahteva od strane klijenta. Bazičan, početni korak aktivnosti isticanje kandidature se odnosi na kontinuiran proces istraživanja tržišta koji ima dva pristupa. Prvi pristup se može označiti kao interni i podrazumeva kreiranje i dopunjavanje baza podataka domaćih asocijacija koje su članice i aktivne u međunarodnim asocijacijama kao i evidentiranje informacijama o domaćim skupovima. Na taj način kroz domaću asocijaciju se dolazi do međunarodne asocijacije. Drugi pristup se može označiti kao eksterni i podrazumeva analizu tržišta međunarodnih asocijacija i

praćenje događaja međunarodnih asocijacija. Ukoliko zahtevi međunarodne asocijacije i potrebe njihovog događaja odgovaraju kongresnim kapacitetima destinacije, onda se nastoji da se pronađe domaći predstavnik međunarodne asocijacije kako bi se pristupilo procesu isticanja kandidature.

Dokument za kandidovanje sadrži spisak i objašnjenje svih aspekata koji će se implementirati prilikom organizacija događaja, pri čemu inkorporira sve elemente i uslove koje klijent traži. Isticanje kandidature vrši se kroz tzv. materijal za kandidovanje (*bid book*) koji mora na pregledan, jasan i razumljiv način da prikaže destinaciju u odnosu na zahteve klijenata, kao i da obuhvati sve elemente koji su traženi od klijenata. Način pisanja i strukturiranja dokumenta za kandidovanje mora biti objektivn, i fokus mora biti na faktima i jasnim aspektima.<sup>318</sup> Dokument mora da komunicira kvalitet infrastrukture, ali i ukupno jedinstvo destinacije, zato je neophodno da se kongresni biro, kao nosilac aktivnosti destinacijskog menadžmenta, postavi kao ukupni vođa kongresne ponude i koordinator prilikom isticanja kandidature. Dokument mora da sadrži isključivo korisne i primenljive informacije, da ne bi došlo do prezasićena potencijalnih klijenata koji odlučuju (najčešće Bord asocijacije, do 10 ljudi).

Isticanje kandidature podrazumeva da se u ponudi koja se dostavlja ispred destinacije odgovori na formalno istaknute zahteve, ali i da se kroz proces istraživanja tržišta, analize prethodnih događaja, razgovor sa domaćim predstavnicima, mrežu kontakata, kao i kroz povezivanje informacija koje se nalaze na internetu i različitim izveštajima, odgovori i na neformalne zahteve.

Način predaje kandidature mora biti u saglasnosti sa zahtevima klijenta. Imajući u vidu troškove štampanja i slanja poštom, može se reći da značajan broj međunarodnih asocijacija zahteva elektronsku dostavu. Nakon zvanične predaje ili slanja dokumenta, sledi proces lobiranja. Lobiranje se odnosi na podizanje svesti klijenta, ili ostalih članova asocijacije, da je konkretna destinacija u procesu kandidovanja za domaćina jednog od narednih skupova. Lobiranje može biti usmereno o ka stručnim i opštim medijima, kako bi se sama destinacija pokazala kao proaktivna i time uticalo na kreiranje pozitivnog imidža. U nekim slučajevima

---

<sup>318</sup> Catherwood, D. & Van Kirk, R. (1992). *The Complete Guide to Special Event Management: Business Insights, Financial Advice, and Successful Strategies from Ernst & Young*. John Wiley & Sons, Inc, USA, str. 41

razrađena strategija lobiranja kreira veće efekte u odnosu na čak i dobro napisanu kandidaturu.<sup>319</sup>

Sastavni deo procesa kandidovanja je i prezentacija kandidature. Dakle, osim dostavljanja dokumenata za kandidovanje, često se od destinacija kandidata zahteva i javna odbrana ili prezentacija kandidature. U vremenski limitiranom terminu, u tačno određenoj formi, predstavnik destinacije mora da predstavi na koji način destinacija odgovara zahtevima klijenta u pogledu organizacije događaja. Prezentaciju može da radi ili kongresni biro, ili predstavnik domaće asocijacije, pri čemu kongresni biro mora da obučiti lokalne asocijacije kako da prezentuju kandidaturu.

Isticanje kandidature, kao tehnika prodaje u kongresnom turizmu, ima nekoliko osnovnih specifičnosti koje je neophodno da razumeju nosioci procesa, pre svega kongresni biro kao destinacijska menadžment organizacija. Te specifičnosti se odnose na sledeće:<sup>320</sup>

- Kod isticanja kandidature radi se o događajima koji su po broju delegata veći i organizuju se na međunarodnom nivou
- Reč je događajima koji se u destinaciji dešavaju samo jednom (ili postoji mala verovatnoća da se vrate posle određenog broja godina)
- Vlasnik događaja ima diskreciono pravo dodele organizacije događaja određenoj destinaciji
- Isticanje kandidature je proces koji zahteva posebne resurse i ekspertizu, u poređenju sa uobičajenim prodajnim naporima
- Moramo biti svesni da postoji određeni rizik da se izgubi kandidatura u korist neke druge destinacije

Kategorija veličine događaja je bitan faktor definisanja prioriteta događaja za koje će se destinacija kandidovati, shodno resursima koje stoje na raspolaganju. Kako kongresni biro tu aktivnost obavlja u interesu destinacije (u ime i za račun nosilaca ponude), događaj za koji se ističe kandidatura mora da ostvari određene efekte po destinaciju. Ukoliko događaj ima više delegata ostvaruju se veći efekti po destinaciju, a nosioci ponude će ostvariti bolje performanse. Kako se radi o međunarodnim događajima, jasno je da veliki broj delegata dolazi iz drugih zemalja, što dalje kreira pozitivne multiplikativne efekte. Sa druge strane,

---

<sup>319</sup> Catherwood, D. & Van Kirk, R. (1992). *The Complete Guide to Special Event Management: Business Insights, Financial Advice, and Successful Strategies from Ernst & Young*. John Wiley & Sons Inc, USA, str. 69

<sup>320</sup> Getz, D. (2003). Bidding on Events: Identifying Event Selection Criteria and Critical Success Factors. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5(2), str. 1-24

neophodno je imati u vidu da pojedine asocijacije organizuju događaje koji imaju relativno mali broj delegata (nekoliko stotina) i čija organizacija ne kreira toliko velike efekte po destinacije jer se koristi limitiran kapacitet (često samo jedan). Ali sa kvalitativnog aspekta i sadržaja, taj događaj za njih može biti veoma bitan imajući u vidu ostvarivanje misije asocijacije i interesa struke.

Rotacije događaja podrazumeva da događaj menja destinaciju domaćina u svakom narednom periodu održavanja. Svaka destinacija mora da bude svesna da kada jednom organizuju određeni međunarodni događaj izuzetno je mala verovatnoća da će uskoro ponovo dobiti organizaciju, jer se prilika daje novim destinacijama. Ta verovatnoća je još manja ako u obzir uzmemo kategoriju svetskih asocijacija (udruženja koje imaju članove svuda u svetu, a ne samo na jednom kontinentu). U tom slučaju pitanje rotacije postaje još više izraženo jer se osim destinacija, rotiraju i kontinenti, pri čemu se unapred zna kom geografskom regionu se daje na značaju. U praksi to znači da, recimo Evropa, u slučaju svetskog događaja koji se organizuje na godišnjoj osnovi u obzir dolazi tek svake četvrte ili pete godine, što pokazuje da ako se proces isticanja kandidature izgubi destinacija u Evropi mora da čeka narednih 10 godina za potencijalnu organizaciju.

Vlasnik događaja je predstavnik tražnje koji događaj organizuje, a najveći segment čine, kao što je već ranije naznačeno, asocijacije i korporacije. Nivo diskrecionog prava dodele organizacije događaja nekoj destinaciji se razlikuje. U najvećem broju slučajeva reč je o transparentnoj proceduri gde svaka destinacija koja ispunjava formalne i neformalne zahteve može da se prijavi, a odluka se prepušta ili bordu destinacije ili skupštini destinacije.

Aktivnosti kandidovanja za organizovanje događaja je proces i kao takav podrazumeva da se određeni elementi procedure moraju ispoštovati, ili koje je poželjno implementirati kako bi se zaokružio čitav proces i kako bi se kandidatura uspešno podnela. Elementi uspešne kandidature se mogu podeliti na:<sup>321</sup>

- tehničke elemente: lokacija događaja (generalna dostupnost destinacije, transport u destinaciji); kongresni kapacitet (veličina prostora, postojanje adekvatne AV opreme, tehnička podrška za realizaciju); budžet događaja (troškovi najma prostora,

---

<sup>321</sup> Wilkinson, D. (1988). *Workbook: Event Management Planning Process*. Event Management and Marketing Institute, Ontario, Canada, str. 38-42

mogućnost donacija, ostali troškovi); predloženi datumi održavanja događaja (preklapanje sa lokalnim praznicima ili verskim svetkovinama, očekivana prognoza vremena); plan promocije (na koji način će se događaj promovirati ka svim stranama od interesa).

- podržavajuće elemente: podrška lokalnog javnog sektora (kroz pisma podrške, finansijsku kontribuciju); način organizacije ukupnog prevoza za vreme događaja (od i do aerodroma, taksi prevoz, javni prevoz); smeštajni kapacitet (ukupan broj soba, cene, dodatne pogodnosti); ostale usluge (turistička razgledanja, restorani)
- kulturne elemente: karakteristike grada (demografski i fizički podaci); prisutnost medija; promocija kroz grad (bilbordi)

Prethodno uočene elemente je poželjno uključiti kako bi kandidatura bila celokupna. Međutim za uspešnost kandidature, osim ispunjenja ključnih elemenata, neophodno je da se u obzir uzmu i kritični faktori uspeha. Reč je o faktorima koji nisu uvek u potpunoj kontroli od strane kongresnog biroa, ali i o faktorima koji često nisu u potpunosti vidljivi, već zahtevaju određena dodatna istraživanja i izgradnju odnosa kako sa klijentima, tako i sa partnerima na nivou destinacije. Kritične faktore uspeha procesa kandidovanja možemo podeliti na:<sup>322</sup>

- Primarne faktore: politički faktori (doprinos javnog sektora događaju), ekonomski faktori (potencijalni finansijski doprinos događaja destinaciji, mogućnost pronalazjenja sponzora), mediji, infrastruktura (lokacija, transport i kongresni kapacitet), tehnički kapacitet (av oprema), socio kulturni faktori; U primarne faktore možemo uključiti i elemente poput izgradnje odnosa (u smislu identifikovanja potreba onih koji odlučuju, investiranje vremena u lobiranje, razvoj mreže kontakata sa ljudima na visokom pozicijama); posvećenost procesu kandidovanja, garantovanja dodatne vrednosti i određene ostavštine kongresa lokalnoj destinaciji; kreiranje tima za kandidovanje; mogućnost kreativne statistike (u smislu predstavljanja statistike u meri koja odgovara donosiocima odluka)
- Sekundarne faktore: konkurentno okruženje (koja je strategija kandidovanja, za koje događaje smo se ranije kandidovali, ko su nam globalni konkurenti); poslovno okruženje (mogućnost privlačenja biznisa u destinaciju)

---

<sup>322</sup> Westerbeek, H., Turner, P. & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International Marketing Review*, 19(3), str. 314-316

Isticanje kandidature je proaktivna tehnika prodaje koja zahteva određen nivo znanja o tržištu, klijentu, resursima i procesu kandidovanja. Epitet proaktivni označava da kongresni biro aktivno učestvuje u komunikaciji sa predstavnicima tražnje i nastoji da proizvod svoje destinacije prilagodi njihovim zahtevima. Proces isticanja kandidatura pokazuje profesionalnost destinacijskog menadžment sistema u praksi. Uspesne kandidature obuhvataju ponudu koja je prilagođena zahtevima, i formalnim i neformalnim, predstavnika tražnje i klijenata. Određene destinacije, iako kao aktivnost ističu proces kandidovanja, ne pristupaju prilagođavanju ponude već je reč o generičkom predstavljanju destinacije. Još jedna karakteristika je to što je isticanje kandidature tehnika prodaje unapred, koja omogućava da veliki kapaciteti budu prodati godinama unapred, što omogućava lakšu kontrolu tražnje i popune kapaciteta.

### **7.3.2. Nastup na sajmovima kao tehnika prodaje u kongresnom turizmu**

Sajam predstavlja tradicionalni kanal distribucije i prodaje kongresne destinacije i kongresnog proizvoda. Tradicionalni u smislu da je pre pojave savremenih informacionih tehnologija nastup na sajmu predstavljao jedan od retkih načina upoznavanja klijenata i održavanja odnosa sa njim. Danas, kao kanal prodaje kongresne destinacije i proizvoda, sajam i dalje predstavlja neizostavnu platformu prodaje kongresnih kapaciteta, ali se njegova uloga i značaj vremenom promenila, pa se od pasivnog pristupa, danas govori o aktivnom nastupu na sajmu.

Sve ciljeve nastupa na sajmu možemo svrstati u dve kategorije, prodajne i neprodajne ciljeve (izgradnja brenda, uticanje na percepciju, održavanje odnosa sa tržištem i klijentima, uticaj na proces donošenja odluka),<sup>323</sup> pri čemu efekti nastupa na sajmu se ostvaruju u dužem periodu od samog trajanja sajma.<sup>324</sup>

Na međunarodnom kongresnom tržištu danas se izdvaja nekoliko globalnih sajmova, a postoje i sajmovi koji su specijalizovani za pojedine regione. Globalni sajmovi, poput IMEX

---

<sup>323</sup> Yao, W. (2007). *Bible for Exhibitions: Winning Strategies for Attending Trade Shows*. Taipei: China Productivity Center

<sup>324</sup> Chu, M. and Chiu, S. (2013). Effective Marketing Strategies to Attract Business Visitors at Trade Shows. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 24, str. 64-72

i IBTM, na jednom mestu kreiraju uslove za susretanje ponude i tražnje iz čitavog sveta. Prednost takvog tipa sajma je to što je vremenom izgradio prepoznatljivost, pa izlagačima i posetiocima nudi kvalitetnu platformu za saradnju. Sa druge strane, sajmovi koji se fokusiraju na pojedine regione poput Conventa (fokus na Jugoistočnu Evropu) i IBTM Arabia (fokus na Bliski Istok) omogućuju svetskim klijentima pristup destinacijama i pružaocima usluga samo na usko definisanom regionu.

Sajmovi kongresnog turizma spadaju u kategoriju poslovnih sajmova, koji funkcionišu po principu zakazivanja sastanaka unapred preko internet platforme sajma. Sastanci se zakazuju između izlagača i posetioca sajma. Izlagači dobijaju ovu mogućnost potpisivanjem ugovora i plaćanjem, odnosno kupovinom izložbenog prostora određene kvadrature, nakon čega dobijaju i svoj profil na internet prezentaciji sajma. Postoji nekoliko kategorija posetilaca sajma. Najvažniju kategoriju čine „*hosted buyers*“, odnosno predstavnici tražnje koji su ispunili kriterijume organizatora (u pogledu vrste događaja koji organizuju, broja organizovanih događaja, proverljivih referenci), i za koje organizator pokriva troškove puta i boravka tokom trajanja sajma, pri čemu su u obavezi da održe određeni broj obaveznih sastanaka. Upravo je razlog nastupa na kongresnim sajmovima garancija organizatora u pogledu kvaliteta kategorije „*hosted buyers*“ posetilaca i broja organizovanih sastanaka.

Na svetskim sajmovima, nove i male destinacije imaju problem da se pozicioniraju u odnosu na razvijene destinacije, zbog čega se formirala kategorija sajmova koji su fokusirani tačno na određeni region.

Nosilac nastupa na sajmu je destinacijska menadžment organizacija, odnosno kongresni biro destinacije. Na međunarodnim sajmovima tu ulogu preuzima kongresni biro zemlje, dok je na manjim, regionalnim sajmovima, moguće da pojedinačni nosioci ponude samostalno izlažu.

Sajam kao kanal distribucije je najviše kapitalno intenzivan, odnosno zahteva najveći nivo investicija u jedan kanal marketinga. Naime, troškovi zakupa izložbenog prostora su nekoliko puta veći u odnosu na redovne turističke sajmove, a na ovo je neophodno dodati i troškove izgradnje i opremanja štanda. Zbog visokih troškova nastupa destinacije na sajmu, organizatori poseban fokus imaju na kvalitet „*hosted buyer*“ programa, jer visoku cenu koštanja zakupa prostora upravo nastoje da opravdaju njihovim kvalitetom.



Troškovi nastupa na sajmu mogu se pratiti na nekoliko načina, odnosno, moguće je računati povraćaj na uložena sredstva na nekoliko načina.

Ukupan iznos troškova nastupa na sajmu može se podeliti sa brojem unapred zakazanih sastanaka. Na taj način dobija se cena koju izlagač plaća po unapred zakazanom sastanku. Broj unapred zakazanih sastanaka zavisi od toga koliko je izlagač aktivan na web platformi sajma, na koji način uređuje svoj profil, te koliko unapred krene u animiranje potencijalnih klijenata i na koji način prilagođava ponude u ovoj fazi pregovaranja.

Prosečan trošak po sastanku sa klijentom na sajmu značajno je niži nego kada bi se organizovala poseta klijentu,<sup>325</sup> pri čemu su sajmovi odlična prilika da male kompanije uđu u konkurentsku trku sa velikim kompanijama,<sup>326</sup> odnosno da nove i male kongresne destinacije postanu vidljivije na međunarodnom tržištu.

Osim sastanaka koji su unapred zakazani, određeni broj se realizuje i sa klijentima koji nemaju zakazane sastanke. Kada ukupne troškove nastupa podelimo sa ukupnim brojem klijenata sa kojima su organizovani sastanci, dobija se cena koja se plaća da bi se generisao novi kontakt.

Napredne destinacije i pružaoci usluga, povraćaj na uložena sredstva će meriti kao odnos između ukupno uložених sredstava i povraćaja od realizovanih grupa od kontakata koji su ostvareni na sajmu. Ovakva proporcija je pravo merilo uspešnosti prodaje destinacije na sajmu, jer pokazuje nivo ostvarenog prihoda i za destinaciju i za pojedinačne nosioce ponude.

Nastup na sajmu u prvi plan stavljaju direktnu prodaju, kao i generisanje novih kontakata potencijalnih klijenata, održavanje odnosa sa postojećim klijentima i praćenje aktivnosti konkurenata.<sup>327</sup>

Bitna stavka svakog nastupa na sajmu je konzistentnost u vizuelnim rešenjima (odnosno vizuelnim elementima brenda destinacije). To podrazumeva da u dužem vremenskom

---

<sup>325</sup> Bello, D. & Lohtia, R. (1993). Improving trade show effectiveness by analyzing attendees. *Industrial Marketing Management*, 22(4), str. 311–318

<sup>326</sup> Tanner, F. (2002). Leveling the playing field: factors influencing trade show success for small companies. *Industrial Marketing Management*, 31(3), str. 229–239

<sup>327</sup> Tanner, F. & Chonko, L. B. (1995). Trade show objectives, management, and staffing practices. *Industrial Marketing Management*, 24(4), str. 257–264

periodu, najmanje period od jedne godine, postoje jasno prihvaćeni i primenjeni standardi nastupa i to kako od nosilaca nastupa (kongresni biro), tako i od koizlagača (hoteli, kongresni centri, destinacijske menadžment kompanije). Na taj način klijentima se omogućava da povežu karakteristike kongresnog proizvoda destinacije sa njenom vizuelnom porukom.

Na sajmu je neophodno implementirati nekoliko praktičnih aspekata nastupa kako bi se osigurala uspešnost prodaje kongresnih kapaciteta:

- Neophodno je poznavati sve kompanije koizlagače na štandu i upoznati se sa kolegama koji su novi na štandu; na taj način kreiraju se partnerstva i osećaj zajedništva pred klijentima; razvoj odnosa sa kolegama iz drugih kompanija čini da se ukupan kapacitet destinacije poveća i učini mnogo dostupnijim za klijente, jer se razvija mreža odnosa na destinaciji; takođe, u situaciji da je klijent zakazao sastanak sa nosiocem kongresne ponude koji ne može da ispuni zahteve i uslove, moguće je ipak zadržati klijenta u destinaciji upućivanjem na kolegu iz druge kompanije u destinaciji;
- Svi koizlagači moraju prvo komunicirati ponudu destinacije, pa tek onda sopstvene kapacitete, jer se klijent najpre odlučuje za destinaciju;
- Personalizacija prostora gde se održavaju sastanci; deo štanda koji je namenjen održavanju sastanaka konkretnog pružaoca usluga je neophodno prilagoditi tako da se osoba koje je tu u svojstvu prodavca oseća lagodno kao i kupac i da mu je poznat raspored tog prostora u odnosu na štand;
- Rad na koridoru ispred štanda je podjednako bitan kao i aktivnost na samom štandu; u periodu kada nema zakazanih sastanaka, neophodno je biti aktivan u prostoru ispred štanda u smislu prilaženja klijentima; negativne situacije nastaju u trenucima kada usled smanjenje aktivnosti na štandu, određeni broj koizlagača napusti štand, ili se posveti međusobnoj priči, zanemarujući odnose sa klijentima; neophodno je biti proaktivan i u dočekivanju klijenata na štandu; ukoliko se razgovor započne sa potencijalnim klijentom za koga se ispostavi da nema interesa za kapacitete destinacije, neophodno je znati i kako okončati razgovor;
- Direktan kontakt sa klijentima naglašava njegovu važnost; u trenutku upoznavanja sa klijentom, bilo da se radi o unapred zakazanom sastanku ili upoznavanju na koridoru između štandova, neophodno je poštovati klijenta i pokazati

zainteresovanost; greške nastaju kada prodajno osoblje zanemari klijenta kao osobu i fokusira se na njegov registracioni bedž (na kongresnim sajmovima bedževi označavaju kategoriju klijenta i omogućavaju razlikovanje asocijacija, korporacija, insentiv kuća i sadrže ime kompanije samog klijenta)

- Prvo pravilo prodaje je: slušati klijenta; pre same prezentacije, odnosno pre započinjanja prodaje neophodno je znati sa kim se održava sastanak; iako je vreme sastanka na sajmu formalno ograničeno na period od 20 minuta (IMEX, IBTM), to vreme je neophodno iskoristiti za upoznavanje klijenta; set pitanja i navođenja klijenta da priča o svojim zahtevima, prethodnim iskustvima i očekivanjima, pravom prodavcu će ukazati na kritične tačke pre nego što se pristupi samoj prodaji; uspešni i iskusni prodavci period trajanja sastanka u potpunosti posvete razgovoru sa klijentom, jer je to uglavnom jedina situacija kada mogu da ostvare lični kontakt, a prodaju ostavljaju za tzv. „*follow up*“ klijenta, tj. proces odgovaranja na zahteve klijenta nakon sajma; velika greška je kada se klijentu ne pridaje važnost, te se odmah započinje sa prezentacionom prodajom;
- Prezentaciona prodaja (*sales pitch*) mora da predstavi prilagođen kongresni proizvod; kako je gotovo nemoguće samu prezentaciju na kompjuteru prilagoditi svakom klijentu, taj čin se bazira na veštinama i iskustvu samog menadžera prodaje ponude; u prodaji uvek se mora biti iskren o manama destinacije i kapaciteta, a nikada se ne sme govoriti negativno o konkurenciji;
- Kod same prezentacije, menadžer prodaje mora da veruje u svoj proizvod i svoju destinaciju, mora da pokaže entuzijizam; tome je neophodno dodati i kontakt očima kao veoma bitnu stavku u pokazivanju važnosti klijenta; neophodno je da se kolegama na štandu naglasi da u toku razgovora sa klijentom, uznemiravanje po bilo kom osnovu nije dozvoljeno, kako bi se izbeglo skretanje pažnje;
- Utvrditi dalje korake u odnosu sa klijentom; neophodno je dogovoriti set koraka sa potencijalnim klijentom, kako bi se utvrdila forma i način komunikacije;
- Nikad se ne prodaje sve u prvom koraku; na početku ponuda treba da odgovori potrebama klijenta, a u daljim koracima ispunjavati želje;
- Vreme na sajmu je izuzetno skupo, stoga ga nikada ne treba usmeriti na razgovor sa već poznatim ljudima, ili kolegama;

- Štand je neophodno posmatrati i koristiti kao radni prostor, što zahteva odgovorno i profesionalno poslovno ponašanje prema klijentima, ali i prema ostalim izlagačima na štandu

Profesionalni kapacitet samih izlagača najviše utiče na nivo prodaje (na sajmu ili u periodu nakon sajma), ali i na način izlaganja i predstavljanja, dok lokacija i veličina štanda imaju gotovo marginalni uticaj.<sup>328</sup>

### **7.3.3. Inspekcija destinacije i FAM ture kao tehnike prodaje u kongresnom turizmu**

Inspekcija destinacije i FAM ture predstavljaju tehniku, odnosno alat prodaje koje kongresnim biroima i pojedinačnim nosiocima ponude daje mogućnost da u samoj destinaciji prikažu raspoložive kapacitete i jedinstvenost doživljaja. Te ture kongresni biro organizuje za klijente koji su realno zainteresovani za destinaciju i njene kapacitete.<sup>329</sup> Dakle, za razliku od tehnika prodaje koje su ranije objašnjene, kao što su prodaja putem isticanja kandidature ili nastupa na sajmu, u ovom slučaju klijent dolazi u samu destinaciju, gde lično može da se uveri u kvalitet kongresnog proizvoda. Ključna prednost se nalazi u tome da klijent sam iskusi kongresni proizvod i vidi mogućnost prilagođavanja kapaciteta sopstvenim potrebama. Organizatori kongresa dolaze u inspekcije destinacije da bi se uverili lično u kvalitet destinacije i mogućnost da odgovori zahtevima svojim kapacitetom.<sup>330</sup> Suština je da inspekcija destinacije dokaže da svojim kongresnim i hotelskim kapacitetima, mogućnostima za društvene događaje i ostalim iskustvima može u potpunosti da zadovolji zahteve klijenta i konkretnog događaja.<sup>331</sup>

---

<sup>328</sup> Chu, M. & Chiu, S. (2013). Effective Marketing Strategies to Attract Business Visitors at Trade Shows. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 24, str. 64-72

<sup>329</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22, str. 599–606

<sup>330</sup> Gartrell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 10 No. 2, str. 157-165

<sup>331</sup> A planning guide for venue finding agencies, meetings and events planners, conference and exhibitions managers. (2004). Write Style Communications. Warwick, UK, str. 2

Inspekcija destinacije za predstavnike međunarodne asocijacije ili korporacije organizuje se u dva slučaja:

- kao deo procesa kandidovanja za konkretan događaj, gde je inspekcija destinacija sastavni deo procesa odlučivanja, i kada za cilj ima predstavljanje svega onoga što je izneto u kandidaturi; ono se javlja u finalnom koraku donošenja odluke i predstavlja primeren način da se klijent upozna sa destinacijom, pojedinim pružaocima usluga i da iskusi i profesionalnost i doživljaj destinacije;
- kao deo procesa organizacije konkretnog događaja, gde se inspekcija destinacije realizuje nakon donete odluke da će destinacija organizovati konkretan događaj i kada za cilj ima proveru stanja, sklapanje ugovora o pružanju različitih kategorija usluga, te finalne dogovore;

Inspekcija destinacije je najefikasnije sredstvo prodaje, jer pogotovo u fazi odlučivanja daje destinacijama stratešku prednost, ako se učesnici na strani ponude koordiniraju i predstave na profesionalan i realan način. Ključna prednost u odnosu na ostale tehnike je to što se klijenti sami mogu uveriti u kvalitet kongresnog proizvoda.

FAM tura je veoma slična inspekciji destinacije, ali se organizuje ne za jednog konkretnog klijenta, već za jednog ili veći broj potencijalnih klijenata koji nisu imali prilike da ranije koriste kapacitete destinacije. FAM tura ima za cilj da veći broj potencijalnih klijenata dođe, boravi i iskusi destinaciju. Veliki izazov je u tome što su FAM ture namenjene većem broju potencijalnih klijenata, pa je veoma teško prilagoditi se pojedinačnim potrebama i zahtevima. Zbog toga se nakon detaljnog istraživanja poslovnih profila potencijalnih klijenata, njihovih referenci i spremnosti da dođu u konkretnu destinaciju, nastoji kreirati program obilazaka i sastanaka koji će u proseku odgovarati svim učesnicima FAM tripa. To je značajan izazov, jer zahteva da se uključi ono što je najbolje od destinacije.

Troškovi organizovanja inspekcija destinacije i FAM tura padaju na teret destinacije. To podrazumeva da kongresni biro, zajedno sa nosećim kongresnim kapacitetima, pokriva sve troškove puta, boravka i organizacije programa razgledanja kapaciteta i sastanaka. U razvijenim kongresnim destinacijama i avio kompanije su partneri destinacije i pokrivaju troškove avio prevoza klijenata i potencijalnih klijenata. U pojedinim slučajevima, kada je reč o manjim korporativnim grupama, i destinacijske menadžment organizacije se mogu

javiti kao organizatori, a najčešće u slučaju kada se destinacija obilazi u fazi finalnog odlučivanja.

Svoju osnovu inspekcija destinacije i FAM tura imaju u istraživanju tržišta i klijenata i primeni menadžmenta pomoću baza podataka (*data base management*). Naime, neophodno je u praksi primenjivati princip da organizuju samo za kategorije klijenata koji ispunjavaju određene kriterijume. U slučaju inspekcija destinacije situacija je nešto lakša, jer su učesnici mahom određeni organizacionom strukturom događaja. Međutim, u slučaju korporativnih klijenata i insentiv agencija, učesnici se moraju jasno istražiti, u smislu broja događaja koji organizuju van svoje zemlje, frekvencija događaja, broja događaja u zemljama u regionu, potencijalne ostale destinacije koje razmatraju, budžet koji troše na događaje, stav prema destinaciji koji se posećuje, postojanje prethodnog kontakta se destinacijom i slično. Svi ti podaci dobijaju se istraživanjem i praćenjem tržišta, ali i razvojem odnosa sa potrošačima i primenom kompjuterskih sistema za upravljanje odnosima sa potrošačima i bazama podataka. Da bi baza podataka imala značajnu primenu, neophodno je u nju ubaciti svaku informaciju koju dobijemo od klijenta i koju saznamo o klijentu.

#### **7.3.4. Sistematizacija aktivnosti prodaje kongresnog biroa**

Imajući u vidu prethodnu analizu prodajnih aktivnosti, na nivou kongresnih biroa uočavamo sledeće aktivnosti prodaje destinacije:

- Definisanje prioriternih tržišta i fokus na ključne segmente
- Utvrđivanje profila kontakata i kongresa
- Isticanje kandidature
- Nastup na sajmovima
- Organizovanje inspekcija destinacije i FAM tura

Aktivnosti upoznavanja međunarodnog tržišta prethode uspešnim aktivnostima prodaje destinacije od strane kongresnog biroa. Neophodno je jasno utvrditi prioriternu segmente, a u okviru segmenata neophodno je odrediti pojedinačne potencijalne klijente i kongrese. Imajući u vidu specifičnosti kongresne industrije, jasno je da je neophodno nivo komunikacije svesti na direktan odnos sa pojedinačnim klijentom. Na taj način omogućuje

se razvoj odnosa sa klijentima, ali i prilagođavanje kongresnog paketa zahtevima klijenta. Alati prodajnih aktivnosti koji karakterišu uspešne destinacije odnose se na proces isticanja kandidature, nastupe na sajmovima, kao i na organizaciju inspekcija destinacije i FAM tura.

## **8. Aktivnosti menadžmenta destinacije sa aspekta tražnje**

Kako bi se izvršila verifikacija predložene sistematizacije aktivnosti kongresnog biroa u praktičnom, tržišnom okruženju, sprovedeno je istraživanje. Ono testira predloženu sistematizaciju aktivnosti kongresnog biroa i to sa aspekta predstavnika tražnje - međunarodnih organizatora kongresa. Reč o PCO i DMC agencijama koje imaju ulogu posrednika između destinacije i finalnog klijenta, i kao takve vođene su ne samo zahtevima finalnog klijenta, već i sopstvenim interesima i zahtevima.

Istraživanje je izvršeno putem on-line upitnika koji je poslat na adrese 720 međunarodnih organizatora MICE događaja. Neophodno je istaći da su kontakti pre slanja upitnika provereni kako bi se izbeglo slanje nepersonalizovanih mejlova, kao i u smislu da je reč o kontaktima donosilaca odluka u okviru kompanija koje 80% svojih MICE događaja realizuju van granica zemlje u kojoj su registrovani, i koji se ni na koji način ne bave odmoršnim segmentom. Stopa u potpunosti popunjenih odgovora je 25%, odnosno prikupljena su 180 validno i celovito popunjena upitnika.

Od ispitanika se tražilo da na Likertovoj skali (1-5) iskažu svoj stav o tome koliko su aktivnosti destinacije, koje se realizuju od strane kongresnog biroa kao menadžment organizacije, za njih važne prilikom donošenja odluke o izboru destinacije. Reč je o aktivnostima koje su u prethodnom koraku sistematizovane na bazi istraživanja konkretnih biroa. Redosled aktivnosti na koji su ispitanici iskazivali svoj stav je bio nasumice odabran, odnosno redosled je bio izmešan u odnosu na predloženu sistematizaciju.

Od svih navedenih aktivnosti, najveći broj ispitanika (više od polovine) je istakao kao veoma značajne prilikom odabira destinacija za organizaciju njihovih budućih događaja sledeće aktivnosti: „Utvrdjivanje prioriternih tržišta i fokus na ključne segmente“ i „Organizovanje inspekcija destinacije i FAM tura“. Obe aktivnosti spadaju u kategoriju aktivnosti prodaje

destinacije. Gotovo 63% ispitanika je istaklo da destinacije, odnosno kongresni biro i destinacija, u svojim aktivnostima uvek prvo moraju da prođu kroz jasnu segmentaciju tržišta kako bi se ključni segmenti, kao i svi pojedinačni potencijalni klijenti, jasno identifikovali i razumeli. Moguće je zaključiti da klijenti preferiraju destinacije koje imaju personalizovanu i konkretnu komunikaciju, umesto globalne i široke komunikacije. Najveći broj ispitanika, čak 83%, je istakao da organizovanje inspekcija destinacije i FAM tura ima vrlo visok uticaj na odabir budućih destinacija. To je pokazatelj da i kongresni biro i sami klijenti taj alat smatraju najefikasnijim.

Od navedenih aktivnosti, najveći broj ispitanika (više od polovine) istakao je proces „Isticanja kandidature“ i „Upravljanje odnosima sa klijentima“ kao značajne prilike selektovanja destinacija za buduće događaje. Isticanje kandidature je 53% ispitanika označilo kao značajno prilikom definisanja narednih (i dodatnih 35% kao veoma značajno). Jasno je da je to tehnika prodaje koja je veoma bitna za organizatore događaja jer pokazuje proaktivnu nastrojenost kongresnog biroa i destinacije, ali da ipak, pogotovo u slučaju korporativnih događaja, organizatori mogu sami doneti odluku.

„Podrška zajedničkim aktivnostima“ je karakteristika destinacije i aktivnost kongresnog biroa koje je 51 % ispitanika označilo kao značajno prilikom definisanja narednih destinacija. Jasno je da tu organizatori kongresni biro vide kao predstavnika čitave destinacije, i da kao takav ima ulogu podrške pojedinačnim nivoima aktivnosti.

Sve ostale aktivnosti su od strane ispitanika bile označene ocenama 3-5, odnosno postoji ravnomerna raspodela značaja među aktivnostima i među ispitanicima. Samo 2% ispitanika je pojedine aktivnosti označio kao nimalo važno (ocena 1 na Likertovoj skali), odnosno 5% kao donekle važne (ocena 2 na Likertovoj skali).

Može se zaključiti da predstavnici tražnje, prilikom odabira destinacije za organizaciju nekog budućeg MICE događaja, u obzir uzimaju sve aktivnosti menadžmenta destinacije, odnosno kongresnog biroa. Ipak, stav o najvećoj važnosti ponele su aktivnosti koje su svrstane u grupu prodajnih aktivnosti, odnosno „Utvrđivanje prioriteta tržišta i fokus na ključne segmente“, „Organizovanje inspekcija destinacije i FAM tura“ i „Proces isticanja kandidature“.



## 9. Menadžment Srbije kao kongresne destinacije

Aktivnosti destinacijskog menadžmenta Srbije kao kongresne destinacije, realizuju se kroz aktivnosti Kongresnog biroa Srbije. Naredna studija slučaja je bazirana realizaciji dubinskog intervjua sa zaposlenima u Kongresnom birou Srbije (KBS), na analizi Plana rada za period 2007 – 2016. godine i analizi Godišnjeg izveštaja o poslovanju za period od 2007-2016. godine.

Aktivnosti koordinacije KBS imaju za cilj integrisanje kongresne industrije unutar destinacije, kako bi se ukupni kapacitet podigao i kao jedinstven ponudio međunarodnom i regionalnom tržištu. Svakodnevni poslovi koordinacije obuhvataju komunikaciju sa predstavnicima kongresne industrije, podeljenih u nekoliko kategorija (PCO, DMC, hoteli, kongresni prostori), a sa ciljem standardizacije ponude i unificiranja nastupa prema klijentima. KBS proces koordinacije implementira kroz aktivnosti:<sup>332</sup> Program partnerstva, Standardizacija i Bord kongresne industrije.

Kongresni biro Srbije Program partnerstva realizuje sa predstavnicima kongresne industrije, kako bi se uspostavili formalni odnosi u procesu definisanja MICE ponude Srbije i koordiniranog nastupa na međunarodnom tržištu. Cilj Programa partnerstva je unapređenje statusa kongresne industrije, ukрупnjavanje i unapređenje ponude kongresne ponude, kreiranje platforme komunikacije kao i unapređenje nivoa znanja i ekspertize u ovoj oblasti. Partner Kongresnog biroa Srbije može da bude svako pravno ili fizičko lice koje direktno ili indirektno ostvaruje koristi ili je zainteresovano za pojedince ili grupe koje mogu da budu posetioци događaja iz MICE ponude u Srbiji. Korporativni partneri mogu da budu organizacije koje imaju interes da na partnerskim osnovama komuniciraju i sarađuju sa kongresnom industrijom. KBS posluje na nekomercijalnoj bazi, nezavisno, nepristrasno, čime je omogućena ravnopravnost svih partnera i svaki partner ima pravo na ravnopravan tretman od strane KBS.

Standardizacija podrazumeva definisanje seta aktivnosti i oblasti rada koje jedan poslovni entitet sprovodi svakodnevno u svom poslovanju i kao takav klijentima garantuje

---

<sup>332</sup> Kongresni biro Srbije. Plan i program rada za period 2007-2016 i Godišnji izveštaj o poslovanju za period 2007-2016.godina

profesionalnost svoje agencije, ali i čitave destinacije. Takođe, to omogućava da se na domaćem tržištu uvedu jasna i javno prepoznata pravila. U tom smislu, KBS je 2014. godine započeo Standardizacije rada DMC i PCO agencija sa ciljem podizanjem kvaliteta ukupne ponude kongresnog turizma Srbije i radi osiguranja kvaliteta usluge koji se pruža klijentima, kako stranim tako i domaćim.

Iako je KBS sastavni deo Turističke organizacije Srbije<sup>333</sup>, baza za aktivnu implementaciju aktivnosti koordinacije je ostvarena kroz postojanje Borda kongresne industrije. Predstavnicima kongresne industrije preko Borda mogu određivati pravac aktivnosti biroa i sugerisati (insistirati) na promeni strateških i operativnih opredeljenja samog KBS. Iako je reč o neformalnom telu<sup>334</sup>, Bord ima zadatak da se aktivnosti KBS uvek usmeravaju u interesu destinacije i partnera. Komunikacija se sa partnerima obavlja na svakodnevnom nivou u sklopu aktivnosti kao što su razmene informacije, prikupljanje podataka za analizu, pripremanje kandidatura, slanja ponuda i drugo. KBS u okviru redovnih aktivnosti organizuje i edukacije svojih partnera iz industrije, sa ciljem podizanje nivoa znanja iz oblasti kongresnog turizma, pogotovo napredne prodaje.

Marketing aktivnosti KBS imaju za cilj komunikaciju i promovisanje Srbije kao destinacije pre svega na međunarodnom tržištu. KBS nema posebne marketing aktivnosti koje su usmerene na tržište regiona ili domaće tržište. Na domaćem kongresnom tržištu KBS nastoji da ostvari savetodavnu funkciju koja je usmerena ka domaćim predstavnicima tražnje. KBS je u periodu 2007-2015 dominantno bio fokusiran na klijente iz sektora asocijacija, a od 2016. godine pažnja se poklanja i tržištu korporacija.

Sva komunikacija koja se obavlja sa klijentima prati se pomoću CRM programa, koji je posebno dizajniran za potrebe KBS. Neophodno je istaći da KBS čini dodatne napore kako bi i informacije i inputi partnera u Srbiji takođe postale deo CRM, čime se kreira jasnija slika potencijalnih i sadašnjih tržišta kojima se Srbija obraća.

KBS, usled budžetskih ograničenja, ima veoma limitirane odnose sa specijalizovanim medijima. Takođe, prethodna iskustva KBS pokazuju da efekti od saradnje sa

---

<sup>333</sup> Posluje u skladu sa Zakonom o turizmu; aktivnosti gotovo u celini finansirane iz državnog budžeta; plan i program rada odobrava Vlada Republike Srbije

<sup>334</sup> Učšće u radu Borda je volonterski; ne postoji pravna osnova funkcionisanja; odluke su savetodavnog karaktera; nema izvršnu moć;

specijalizovanim medijima (kao što su kongresni magazini, ili posebni internet sajtovi) ne kreiraju željene efekte, jer u moru informacija koje se plasiraju čitaocima i korisnicima, veoma je teško destinaciju učiniti vidljivijom i poželjnom.

KBS je aktivan u procesu isticanja kandidature. U periodu od 2007-2016. godine biro je podneo kandidaturu za 68 međunarodnih kongresa, da bi u periodu od kraja 2015. godine do kraja 2016. godine ova aktivnost pojačana što je rezultiralo u dodatne 42 kandidature. Procenat uspešnosti za prvih 8 godina je na nivou 35%, dok u periodu od kraja 2015. godine je na visokom nivou od 75%. Prosečna veličina kongresa za koji se ističe kandidatura je na nivou od 1.010 delegata. Procesu isticanja kandidature prethodni proces jasnog definisanja profila potencijalnog kongresa za koji se kandidatura podnosi.

Analiza aktivnosti pokazuje da se 70% ukupnog budžeta KBS koristi za pokrivanje troškova nastupa na dva glavna kongresna sajma, IMEX u Frankfurtu i IBTM u Barseloni, i oni obuhvataju troškove zakupa i opremanja štanda, štampanje kolateralnog materijala i putne troškove. Ostatak od 30% budžeta KBS se koristi za pokrivanje svih ostalih aktivnosti menadžmenta destinacije, kao što su organizacija tura upoznavanja i inspekcija destinacije, destinacijskih prezentacija, aktivnosti isticanja kandidature i saradnje sa međunarodnim asocijacijama i saradnju sa medijima.

KBS u periodu 2007-2015 godina je organizovao ukupno 42 inspekcije destinacije na kojima je boravilo ukupno 145 klijenta koji predstavljaju međunarodne korporacije i asocijacije. U periodu od kraja 2015. godine do kraja 2016. godine KBS je organizovao 23 inspekcije destinacije i 24 FAM ture, na kojima je ukupno boravilo 256 klijenta iz redova međunarodnih korporacija i asocijacija.

Ovde je neophodno zaključiti da KBS ima na raspolaganju veoma ograničene resurse, i ljudske i finansijske, zbog čega je neophodno da se radi optimizacija aktivnosti, sa fokusom na aktivnosti koje kreiraju sinergetske efekte i veći povraćaj na uložena sredstva, kao i na aktivnosti koje će direktno i pozitivno uticati na pozicioniranje Srbije kao kongresne destinacije na već prezasićenom tržištu kongresnih destinacija.

### **III Istraživanje uticaja kongresnog turizma na razvoj destinacije**

## 10. Cilj istraživanja

Prva dva dela disertacije nastala su kombinovanjem pregleda akademske i stručne literature, kao i ispitivanjem predstavnika kongresnih biroa i predstavnika tražnje u kongresnom turizmu. U njima se analizira funkcionisanje kongresnog turizma i destinacijskog menadžmenta u kongresnom turizmu (ciljevi, značaj, aktivnosti) i to na sveobuhvatan i kompleksan način.

Posebna poglavlja se odnose na uticaj kongresnog turizma na destinaciju i to pre svega na ekonomske efekte. U ovim poglavljima jasno su naznačeni dometi i ograničenja postojećih istraživanja na temu uticaja kongresnog turizma na destinaciju, gde je fokus dominantno samo na ukupnim ekonomskim efektima ili bolje rečeno finansijskom prihodu za ekonomiju kao posledica organizacije kongresa. Analizirana istraživanja i materijali u obzir ne uzimaju objašnjavanje strukture efekata (kao što je efekat na pojedine nosioce kongresne ponude), povratnih uticaja, međuzavisnost sa drugim aspektima performansi destinacije (kao što su ekonomske ili turističke) i slično.

Stoga, kako bi se u potpunosti razumela kompleksnost tržišta kongresnog turizma, menadžment destinacije u kongresnom turizmu i uticaj koji kongresni turizam ima na samu destinaciju, u ovom delu se pristupa testiranju hipoteza. To testiranje će omogućiti sagledavanje načina, strukture i smera uticaja kongresnog turizma na destinaciju - kongresnih performansi destinacije na ekonomske performanse, turističke performanse i performanse nosilaca ponude. Kako do sada odgovor na pitanje na koji način i u kojoj meri kongresni turizam posmatran kroz kongresne performanse destinacije je u vezi sa generalnim turističkim kretanjima, ekonomskim pokazateljima, performansama hotela kao ključnim stejkholderima, kao i sa budžetom nacionalnog kongresnog biroa, do sada nije bio predmet validnih izučavanja autora u Srbiji, disertacija ima značajan naučni doprinos.

## 11. Hipoteze istraživanja

Postavljene su četiri istraživačke hipoteze:

H 1: Kongresne performanse destinacije utiču na performanse hotela

Hoteli su jedni od glavnih činilaca ponude kongresne destinacije i samim tim oni se nalaze u direktnoj komunikaciji sa međunarodnim organizatorima kongresa sa jedne strane, a sa druge strane direktno isporučuju finalni proizvod (uslugu) i organizatorima i delegatima. Performanse hotela su odraz uspešnosti poslovanja, a sa menjanjem performansi kongresne destinacije realno je očekivati da dolazi i do promene performansi hotela u destinaciji. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.

H 2: Postoji povezanost između turističkih i kongresnih performansi destinacije

Kongresni turizam se u najvećem broju slučajeva posmatra kao jedan od turističkih proizvoda i kao takav je sastavni deo globalnih turističkih tokova. Jasno je da time ukupne turističke performanse obuhvataju i određena kretanja na kongresnom tržištu. Sa druge strane, u fokusu testiranja te hipoteze je da se utvrdi povezanost između kongresnih performansi destinacije (koje nisu sastavni deo turističkih performansi) i ukupnih turističkih performansi. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.

H 3: Ekonomski rast i razvoj destinacije i kongresne performanse su međusobno povezane

U ovoj hipotezi testira se uticaj i povezanost kongresnih performansi destinacije sa ekonomskim rastom i razvojem. Značajan broj studija dovodi u direktnu vezu efekte koje turizam ima na ekonomiju jedne zemlje, ali kongresne performanse destinacije gotovo da nisu analizirane kao činilac ekonomskog rasta i razvoja. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.

H 4: Postoji povezanost između visine budžeta nacionalnog kongresnog biroa i kongresnih performansi destinacije

Kongresni biro je organizacija koja je zadužena za aktivnosti menadžmenta kongresne destinacije. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju. Jasno je da se u uzorku nalaze zemlje na različitim nivoima razvijenosti, i ekonomske i kongresne, pa samim tim i nivo i način pristupa menadžmentu destinacije je različit. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.

## **12. Izvori podataka**

### **12.1. Podaci o kongresnim performansama destinacije**

Korišćeni su sekundarni izvori podataka, i to podaci Međunarodne kongresne asocijacije (*International Congress and Convention Association - ICCA*). ICCA je međunarodno profesionalno udruženje koje okuplja predstavnike ponude iz oblasti kongresnog turizma (kongresne biroa, kongresne prostore, hotele i profesionalne organizatore kongresa). ICCA funkcioniše po principu članstva. Ima preko 1.000 članova koji predstavljaju kompanije na strani tražnje i ponude u kongresnom turizmu, iz gotovo 90 zemalja sveta. Osim plaćanja članarine, svi članovi moraju da ispune set standarda koje ICCA uslovljava. Na godišnjem nivou ICCA obrađuje više od 15.000 pojedinačnih događaja međunarodnih asocijacija kako bi baza podataka sadržala relevantne i objektivne podatke. Imajući u vidu ove činjenice, jasno je da je baza ICCA relevantna da se koristi za potrebe izrade disertacije.

Podaci o kongresnim performansama obuhvataju podatke o međunarodnom tržištu asocijacija. Najveći broj istraživanja u kongresnom turizmu u fokusu ima događaje asocijacija.<sup>335</sup>

---

<sup>335</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22, str. 599–606

Korišćena je baza podataka Međunarodne kongresne asocijacije (ICCA), kojoj se pristupa preko sajta [www.iccaworld.com](http://www.iccaworld.com). U delu on-line baza podataka, korišćenjem posebnog korisničkog naloga i šifre, pristupa se bazi podataka koja je limitirana na članove.

Baza podataka se svakodnevno ažurira novim podacima i informacijama od strane samih članova o događajima koji su organizovali ili koji su se desili u njihovoj destinaciji, tako što obezbeđuju podatke o broju delegata, mestu dešavanja, dužini trajanja, periodu odlučivanja, načinu odlučivanja, načinu odabira pružaoca usluga i faktički obezbeđuju podatke o svim bitnim aspektima organizacije jednog međunarodnog događaja. Da bi se bilo koji takav podatak našao unutar baze on podleže strogoj kontroli ICCA, koja ga dokumentuje. Na godišnjem nivou ICCA analizira preko 15.000 događaja međunarodnih asocijacija. ICCA utvrđuje validnost i autentičnost podataka. Baza trenutno sadrži podatke preko 12.000 profila međunarodnih događaja, i kao takva predstavlja jedinstven i jedini sveobuhvatni statistički instrument o kretanju međunarodnog tržišta kongresnog turizma

Podaci ICCA su često i jedan od glavnih, ako ne i jedini izvor podataka u značajnom broju akademskih istraživanja i stranih autora koje su svoje radove publikovali u značajnim akademskim časopisima, na temu kongresnog turizma i međunarodnog kongresnog tržišta.

Analiza pokazuje da su podaci ICCA korišćeni u istraživanjima autora kao izvor podataka za prikazivanje kongresnih performansi: prikaz ukupne veličine i rasta međunarodnog kongresnog tržišta<sup>336,337</sup>, ranga konkretne destinacije na međunarodnim listama<sup>338,339,340,341</sup>

---

<sup>336</sup> Weber, K. & Ladkin, A. (2003). The Convention Industry in Australia and the United Kingdom: Key Issues and Competitive Forces. *Journal of Travel Research*, Vol. 42, November, str. 125-132

<sup>337</sup> Hanly, P. (2012). Measuring the economic contribution of the international association conference market: An Irish case study. *Tourism Management* 33, str.157-182

<sup>338</sup>Rashida, N., Ma'amorb, H., Ariffinc, N. & Achimd, N. (2015). Servicescape: Understanding how physical dimensions influence Exhibitors Satisfaction in Convention Centre. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, str. 776-782

<sup>339</sup> Sikošek, M. (2012). A review of research in meetings management: some issues and challenges. *Academica Turistica*, Year 5, No. 2, December, str. 61-76

<sup>340</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22 (2001), str. 599-606

<sup>341</sup> Feng, We. (2004). Analysis of China's Convention Industry: Problems and Countermeasures. *Chinese Business Review*, Volume 3, No.6 (Serial No.12), str. 31-36



broja događaja u konkretnim zemljama i regionima<sup>342,343,344,345,346</sup>. Takođe, podaci ICCA su korišćeni i u istraživanjima i izveštajima značajnih svetskih asocijacija<sup>347,348,349</sup> u kojima se pozivaju na performanse kongresne destinacije u vidu broja delegata, broja kongresa, trajanje kongresa i na periode održavanja. Prosečna dužina boravka delegata se posmatra kao jedan od indikatora kongresnih performansi u istraživanju značajnog broja autora,<sup>350,351</sup> isto kao i broj delegata<sup>352,353,354,355</sup>.

---

<sup>342</sup> Wan, P. Y. K., & Dong, P. (2012). The impact of the servicescape on the desire to stay in convention and exhibition centers: The case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31, str. 236-246

<sup>343</sup> Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22 (2001), str. 599–606

<sup>344</sup> Lee, C., Lee, M. & Yoon, S. (2013): Estimating the Economic Impact of Convention and Exhibition Businesses, Using a Regional Input–Output Model: A Case Study of the Daejeon Convention Center in South Korea, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18:4, str. 330-353

<sup>345</sup> Weber, K. & Ladkin, A. (2003). The Convention Industry in Australia and the United Kingdom: Key Issues and Competitive Forces. *Journal of Travel Research*, Vol. 42, November, str. 125-132

<sup>346</sup> Hanly, P. (2012). Measuring the economic contribution of the international association conference market: An Irish case study. *Tourism Management* 33, str. 157-182

<sup>347</sup> UNWTO. (2005). The Meetings and Conventions Market in the Americas; UNWTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*; UNWTO. (2014). *Global Report on the Meetings Industry*

<sup>348</sup> World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*.

<sup>349</sup> Convention Industry Council (CIC). (2014). *The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy* (reported by PWC)

<sup>350</sup> Sanders, H. (2004). Convention Mythology. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6 (1/2), str. 99-143

<sup>351</sup> Nelson, Robert (1999). How a More Competitive Market Is Influencing Public Investments in Convention Centers. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1 (2/3), str. 27-37

<sup>352</sup> Clark, J. D. (2004). Considering a Convention Center: Ten Questions Communities Will Confront. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6 (1/2), str. 5-21

<sup>353</sup> Judd, D. (1995). Promoting Tourism in US Cities. *Tourism Management*, 16 (3), str. 175-87

<sup>354</sup> Leask, A. & Spiller, J. (2002). U.K. Conference Venues: Past, Present, and Future. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 4 (1), str. 29-54

<sup>355</sup> Fenich, G. (1998). Convention Center Operating Characteristics. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1 (2/3), str. 1-25

## 12.2. Podaci o performansama hotela

Varijable kojima objašnjavamo performanse hotela su prosečna cena (ADR), prihod po raspoloživoj sobi (RevPar) i dnevna stopa zauzetosti (occupancy), i one ujedno predstavljaju i najčešće korišćene indikatore nivoa i kvaliteta rada hotela.<sup>356,357,358,359,360,361</sup>

ADR je prosečna cena koja je naplaćena po izdatoj sobi, ili prosečna cena koja je naplaćena za sve hotelske sobe koje su izdate u datom vremenskom periodu. RevPAR se dobija deljenjem ukupnih prihoda od prodatih soba sa brojem soba raspoloživih za prodaju. Stopa zauzetosti se dobija deljenjem broja prodatih soba sa brojem raspoloživih soba i množenjem rezultata sa 100.

U izradi disertacije u delu koji se odnosi na performanse hotela, korišćene su baze podataka kompanije STR, koja predstavlja lidera u pružanju podataka i informacija vezanih za hotelsku industriju. Kompanija svoju bazu podataka prikuplja na svakodnevnom nivou od preko 45.000 hotela u više od 160 zemalja sveta. Od 2008. godine STR postaje globalni lider udruživanjem sa kompanijama The Bench i Delloitte Hotel Bechmark. Podaci se prikupljaju direktno od centrala međunarodnih lanaca, menadžmenta kompanija, vlasnika i od nezavisnih hotela. Podaci se dobijaju i od strane investicionih kompanija kao i kongresnih biroa i turističkih organizacija, kako bi se kreirala i upotpunila cela i realna slika destinacije. Svaki podatak se proverava sa aspekta tačnosti i doslednosti u odnosu na lokalna, regionalna i globalna kretanja u prethodnom periodu. Svaki hotel koji dostavlja podatke se kontaktira barem jednom godišnje radi provere tih podataka od strane posebne službe kompanije STR.

---

<sup>356</sup> Enz, C.A., Canina, L. & Walsh, K. (2001). Hotel-industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), str 22-32

<sup>357</sup> Siguaw, J. A. & Enz, C. A. (1999). Best practices in hotel architecture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), str. 44-49

<sup>358</sup> Hanson, J., Mattila, A., O'neil, J. & Kim, Y. (2009). Hotel Rebranding and Rescaling: Effects on Financial Performance. *Cornell Hotel Administration Quarterly*, 50 (3), str. 360-370

<sup>359</sup> Kim, J., & Canina, L. (2009). Product tiers and ADR clusters: Integrating two methods for determining hotel competitive sets . *Cornell Hospitality Report*, 9(14), str. 6-18

<sup>360</sup> Kim, W. G., Chob, M. & Brymerc, R.A. (2013). Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 34, September, str. 404-412

<sup>361</sup> Sainaghia, R., Phillis, P. & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 34, September, str. 150-159

Neophodno je istaći da su podaci STR korišćeni u izradi radova i istraživanjima značajnog broja autora. <sup>362,363,364,365,366,367,368</sup>

Svakoga meseca podaci o hotelskim performansama se prikupljaju od 46.000 hotela, koji globalnom tržištu doprinose sa preko 5 miliona soba. Uzorak predstavlja preko 50% svih hotela u svetu. Veličina uzorka potvrđuje relevantnost podataka i pokazuje da je na međunarodnom nivou to jedan od najrelevantnijih baza podataka. U izradi disertacije korišćen je STR Trends Reports - izveštaji o mesečnim performansama hotela na globalnom tržištu za godine 2014 i 2015. Podaci se odnose na performanse izražene kroz okupiranost, ADR i RevPar. Podaci su izraženi u evrima. Izveštaj je dostupan eksternoj javnosti uz plaćanje odgovarajuće finansijske naknade.

### 12.3. Podaci o turističkim performansama destinacije

Korišćeni su sekundarni podaci Svetske turističke organizacije i Svetskog saveta za putovanja i turizam. Svetska turistička organizacija, UNWTO (*United Nations World Tourism Organisation*), je vodeća međunarodna organizacija u oblasti turizma. Fokuserana je na promociju turizma kao pokretača ekonomskog rasta, razvoja i održivosti. Glavne aktivnosti se odnose na unapređenje i širenje znanja iz oblasti turizma, kreiranje svetske turističke politike i istraživanja globalnih i regionalnih turističkih kretanja. UNWTO članstvo obuhvata 157 zemalja članica, 6 članica iz domena asocijacija i 500 dopisnih članova. UNWTO je zvanična UN agencija od 2003. godine, ali je osnovana još 1934. godine. Svetski savet za putovanja i turizam, WTTC (*World Travel and Tourism Council*),

---

<sup>362</sup> Anderson, C.K. (2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance. *Cornell Hospitality Report*, 12 (15), str. 2-16

<sup>363</sup> Yang, Y., Pan, B. & Song, H. (2014). Predicting hotel demand using destination marketing organizations' web traffic data. *Journal of Travel Research*, 53(4), str. 433-447

<sup>364</sup> Demirciftci, T., Cobanoglu, C., Beldona, S. & Cummings, P.R. (2010). Room Rate Parity Analysis Across Different Hotel Distribution Channels in the U.S. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19:4, str. 295-308

<sup>365</sup> Enz, C. A., Canina, L. & Van der Rest, J.P. (2015). Competitive hotel pricing in Europe: An exploration of strategic positioning. *Cornell Hospitality Report*, 15 (2), str. 6-16.

<sup>366</sup> Diaz, E. & Koutra, C. (2013). Evaluation of the persuasive features of hotel chains websites: A latent class segmentation analysis. *International Journal of Hospitality Management Volume 34*, str. 338-347

<sup>367</sup> Canina, L. & Enz, C. A. (2008). Pricing for revenue enhancement in Asian and Pacific region hotels: A study of relative pricing strategies. *Cornell Hospitality Report*, 8(3), str. 6-16.

<sup>368</sup> Maier, T. A. (2013). Revenue management implications of branded vs. independent hotels price-parity and online distribution effectiveness. *International Journal of Revenue Management*, 7(3-4), str. 223-243.

je osnovan 1991. godine od strane direktora vodećih turističkih kompanija sa ciljem povećanja ugleda turizma kao delatnosti koja doprinosi ekonomskom razvoju destinacija. Članovi WTTC su predstavnici avio kompanija, hotela, turističkih agencija i ostalih pružaoca usluga, i njih danas ima preko 140. Fokus je na pospešivanju saradnje privatnog i javnog sektora, kao i istraživanjima koja imaju za cilj pokazivanja uticaja turizma na rast i razvoj destinacija.

#### **12.4. Podaci ekonomskog rasta i razvoja destinacije**

Kao indikatore ekonomskog rasta i razvoja destinacije korišćeni su podaci dostupni na Eurostat-i. Podaci ekonomskog rasta se prate preko nivoa BDP po zemlji po godini, dok se razvoj destinacija posmatra kroz set podataka koji se odnose na nivo BDP po glavni stanovnika, nivo izvoza roba i usluga kao i stopu nezaposlenosti. Podaci su izraženi u evrima.

#### **12.5. Podaci o budžetima nacionalnih kongresnih biroa**

Podaci o budžetima nacionalnih kongresnih biroa su dobijeni kroz intervju (terensko istraživanje ranije objašnjeno u radu).<sup>369</sup> Tehnika podrazumeva razgovore „licem u lice“ sa ispitanikom, a uzorak su činili nosioci menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu, odnosno nacionalni kongresni biro i određenog broja evropskih zemalja. Kroz intervju dobijeni su kvantitativni pokazatelji budžeta (u evrima). Određeni broj podataka je prikupljen i putem e-maila.

Kao indikator performansi biroa može se koristiti nivo budžeta po zaposlenom koji se računa kada ukupni godišnji budžet podelimo sa brojem svih zaposlenih (i stalno i privremeno zaposleni), pri čemu po istom istraživanju viši rasio pokazuje da postoje dovoljna sredstva za aktivnosti, dok niži rasio pokazuje da je biro neefikasan i da ima previše zaposlenih.<sup>370</sup>

---

<sup>369</sup> Podaci o budžetima su dobijeni samo za potrebe doktorske disertacije. Autor se obavezao da iste ne objavljuje ni na koji način, jer su deo poslovne tajne kongresnih biroa čiji su predstavnici intervjuisani.

<sup>370</sup> Koutoulas, D. (2005). Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux. *Journal of Convention & Event Tourism*. 7( 3-4), str.139-156

U prilog prethodnom govore i podaci drugih istraživanja, koji pokazuju na studiji od 7 nacionalnih biroa da je prosečan budžet na nivou od 129.589 evra po zaposlenom<sup>371</sup>, dok na uzorku od 25 nacionalnih biroa da je 152.989 evra.<sup>372</sup>

### 13. Opis uzorka

Pojedinačne zemlje predstavljaju osnovnu jedinicu posmatranja u uzorku, a performanse zemalja u pogledu razvijenosti turizma, hotelijerstva i ekonomije opservirane karakteristike jedinica posmatranja. Uzorak obrađen u ovom istraživanju obuhvata 32 zemlje, od čega su 24 zemlje EU (iz analize su izostavljene Kipar, Luksemburg i Švedska), a obuhvaćene su Velika Britanija, Švajcarska, Turska, Island, Izrael, Rusija, Turska, Crna Gora i Srbija. Podaci se odnose na 2014. i 2015. godinu, što u totalu daje maksimalno 64 opservacija za svaku posmatranu kategoriju performanse. Sve posmatrane performanse su za potrebe testiranja hipoteza grupisane u 5 kategorija:

- Kongresne performanse (Broj sastanaka, Broj delegata, Prosečan broj delegata, Prosečno trajanje događaja (u danima), Prosečan iznos kotizacije u EUR, Prosečna potrošnja po delegatu u EUR i Ukupan prihod destinacije u EUR);
- Turističke performanse (Međunarodni dolasci turista, Međunarodna noćenja turista, Direktan broj zaposlenih u turizmu, Devizni prihod od međunarodnog turizma u EUR, Direktno učešće turizma u BDP u %, Ukupno učešće turizma u BDP u % i Učešće turizma u ukupnom izvozu robe i usluga u %);
- Performanse hotela (Zauzetost u %, ADR u EUR i RevPar u EUR);
- Ekonomski rast i razvoj (BDP u tekućim cenama u EUR, Ukupan izvoz roba i usluga u EUR, BDP po glavni stanovnika u EUR (1€ =1.329\$ prema podacima ECB) i Stopa nezaposlenosti u %) i

---

<sup>371</sup> Doussa, M. & Koutoulas, D. (2009). Benchmarking Destination Marketing Organisations for the Purpose of Optimising their Operation: The Case of Convention Bureaux. *Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Scientific Conference "Contemporary development in tourism, travel and hospitality"*, April 3-5, Rhode Island, Greece

<sup>372</sup> Koutoulas, D (2005). Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux. *Journal of Convention & Event Tourism*. 7( 3-4), str.139-156

- Budžet nacionalnog kongresnog biroa (Budžet nacionalnog kongresnog biroa u EUR i Budžet za putovanja zaposlenih nacionalnog kongresnog biroa u EUR).

Imajući u vidu da imamo situaciju sa nedostajućim podacima za pojedine kategorije, odnosno da raspolažemo sa nebalansiranim panelom podataka,<sup>373</sup> podaci za pojedine kategorije nisu raspoloživi za sve. U Tabeli 6 dat je pregled svih kategorija podataka po obuhvaćenim zemljama („DA“ - u potpunosti raspolagali podacima za datu kategoriju; „NE“ - podaci za datu kategoriju nisu bili na raspolaganju; „Nepotpuno“ - podaci nekompletni).

Tabela 6: Pregled svih kategorija podataka korišćenih u istraživanju

	Kongresne performanse	Turističke performanse	Performanse hotela	Ekonomski rast i razvoj	Budžet nacionalnog kongresnog biroa
Austrija	DA	DA	DA	DA	DA
Belgija	DA	DA	DA	DA	NE
Bugarska	DA	DA	DA	DA	NE
Crna Gora	DA	DA	NE	DA	DA
Češka	DA	DA	DA	DA	DA
Danska	DA	DA	NE	DA	DA
Estonija	DA	DA	NE	DA	DA
Finska	DA	DA	DA	DA	DA
Francuska	DA	DA	DA	DA	NE
Grčka	DA	DA	DA	DA	DA
Holandija	DA	DA	DA	DA	DA
Hrvatska	DA	DA	DA	DA	NE
Irska	DA	DA	DA	DA	NE
Island	DA	DA	NE	DA	DA
Italija	DA	DA	DA	DA	DA
Izrael	DA	DA	DA	NE	NE
Latvija	DA	DA	NE	DA	DA
Litvanija	DA	DA	DA	DA	NE
Mađarska	DA	DA	DA	DA	DA
Malta	DA	DA	DA	DA	NE
Nemačka	DA	DA	DA	DA	DA
Poljska	DA	DA	DA	DA	DA
Portugal	DA	DA	DA	DA	NE
Rumunija	DA	DA	DA	DA	NE
Rusija	DA	DA	DA	DA	NE
Slovačka	DA	DA	DA	DA	DA
Slovenija	DA	DA	NE	DA	DA
Srbija	DA	DA	NE	DA	DA
Španija	DA	DA	DA	DA	NE
Švajcarska	DA	DA	DA	Nepotpuno	DA
Turska	DA	DA	DA	Nepotpuno	NE

<sup>373</sup> Jovičić, M. & Dragutinović Mitrović, R. (2011). *Ekonomterijski metodi i modeli*. Ekonomski Fakultet, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, Srbija, str. 217

## 14. Deskriptivne statistike

U ovoj sekciji prikazane su deskriptivne statistike koje opisuju karakteristike podataka u uzorku. Analizom su obuhvaćene mere centralne tendencije: aritmetička sredina i medijana, zatim mere disperzije: standardna devijacija, opseg, minimalna i maksimalna vrednost, kao i koeficijenti simetričnosti i spljoštenosti koji opisuju u kojoj meri je distribucija podataka saglasna sa normalnom raspodelom (u slučaju normalne raspodele koeficijent simetričnosti je jednak nuli, a vrednost koeficijenta spljoštenosti je 3).<sup>374</sup> Deskriptivne statistike su prikazane po gore pomenutim kategorijama podataka.

Tabela 7: Deskriptivne statistike za podatke koji pripadaju kategoriji „Performanse hotela“

	PERFORMANSE HOTELA		
	Average Daily Rate (ADR) u EUR	Revenue per Available Room (RevPar) u EUR	Zauzetost (%)
<b>Broj opservacija</b>	50	50	50
<b>Aritmetička sredina</b>	98,85	66,41	65,51
<b>Standardna devijacija</b>	34,16	24,74	7,08
<b>Medijana</b>	95,12	65,46	66,02
<b>Simetričnost</b>	1,24	,77	-,77
<b>Spljoštenost</b>	1,57	,20	,96
<b>Opseg</b>	153,71	103,34	32,89
<b>Minimum</b>	51,39	30,86	45,18
<b>Maksimum</b>	205,10	134,23	78,07

Zbog nedostataka podataka za pojedine zemlje, ukupno raspoloživost podataka za sve tri posmatrane hotelske performanse je svedena na 50 opservacija. Deskriptivne statistike impliciraju da distribucije posmatranih „performansi hotela“ ne poseduju karakteristike normalnih raspodela, s obzirom da se koeficijenti simetričnosti i spljoštenosti značajno razlikuju od svojih referentnih vrednosti normalne raspodele. U slučaju varijabli ADR i RevPar medijana je bliža minimalnoj vrednosti što ukazuje da je distribucija ovih performansi pozitivno asimetrična, a obrnuto važi za varijablu Zauzetost.

<sup>374</sup> Bai, J. & Ng, S. (2005), Tests for Skewness, Kurtosis, and Normality for Time Series Data, *Journal of Business & Economic Statistics*, January 2005, Vol. 23, No. 1, str. 49-60

Tabela 8: Deskriptivne statistike za podatke koji pripadaju kategoriji „Kongresne performanse“

	<b>KONGRESNE PERFORMANSE</b>						
	Broj sastanaka po mesecima	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja (u danima)	Prosečan iznos kotizacije (u EUR)	Prosečna potrošnja po delegatu (u EUR)	Ukupan prihod destinacije (u EUR)
<b>Broj opservacija</b>	64	64	64	64	64	64	64
<b>Aritmetička sredina</b>	193,86	74.436,86	301,95	3,59	388,69	1.583,37	142.098.729,04
<b>Standardna devijacija</b>	185,41	80.973,84	95,79	,29	106,40	650,40	170.453.052,99
<b>Medijana</b>	140,50	40.269,00	294,00	3,58	395,56	1.680,05	67.871.596,20
<b>Simetričnost</b>	1,32	1,19	,41	,32	-,34	-,51	1,33
<b>Spljoštenost</b>	,70	,117	-,49	,94	-,07	-,71	,46
<b>Opseg</b>	687	279.904	391	1,50	498,09	2.519,63	558.812.356,37
<b>Minimum</b>	5	1.132	163	2,83	118,13	282,17	647.103,09
<b>Maksimum</b>	692	281.036	554	4,33	616,22	2.801,80	559.459.459,46

Podaci za „Kongresne performanse“ obezbeđene su za sve zemlje obuhvaćene analizom, tako da je na raspolaganju 64 opservacija u uzorku za svaku od sedam posmatranih performansi. Pregledom deskriptivnih statistika utvrdili smo, kao i u prethodnom slučaju, da postoji značajno odstupanje distribucije performansi u odnosu na normalnu. Za svih sedam performansi koeficijent spljoštenosti je značajno manji od 3, a takođe je vidljiva i asimetričnost raspodele i kroz koeficijente simetričnosti i kroz značajne razlike između aritmetičke sredine i medijane.



Tabela 9: Deskriptivne statistike za podatke koji pripadaju kategoriji „Turističke performanse“

	TURISTIČKE PERFORMANSE						
	Međunarodni dolasci turista	Međunarodna noćenja turista	Direktan broj zaposlenih u turizmu	Devizni prihod od međunarodnog turizma u EUR	Direktno učešće turizma u BDP u %	Ukupno učešće turizma u BDP u %	Učešće turizma u ukupnom izvozu robe i usluga u %
<b>Broj opservacija</b>	64	64	64	64	64	64	64
<b>Aritmetička sredina</b>	16.642.295,19	72.251.777,20	403.485,94	11.411.376.733,67	4,22	11,29	10,63
<b>Standardna devijacija</b>	19.978.292,31	120.390.376,04	631.464,80	13.554.378.295,75	3,11	6,32	11,01
<b>Medijana</b>	9.378.692	27.827.481	140.750	5.595.656.152,76	3,50	9,00	6,60
<b>Simetričnost</b>	1,86	3,04	2,66	1,56	1,91	1,22	2,37
<b>Spljoštenost</b>	3,25	10,52	7,70	1,37	3,57	,75	5,84
<b>Opseg</b>	83.454.000	602.240.290	3.000.000	50.242.608.748,7	13,80	24,00	51,80
<b>Minimum</b>	998.000	2.161.054	10.500	681.715.575,62	1,30	4,30	2,50
<b>Maksimum</b>	84.452.000	604.401.344	3.010.500	50.924.324.324,3	15,10	28,30	54,30

Podaci koji opisuju „Turističke performanse“, kao i u slučaju „Kongresnih performansi“, se odnose na 64 opservacije u totalu, a na osnovu dobijenih vrednosti deskriptivnih statistika možemo zaključiti da je odstupanje od normalne raspodele još više izraženo u odnosu na podatke čije su statistike prikazane u prethodnoj tabeli.

Podaci koji opisuju „Ekonomski rast i razvoj“ (Tabela 10) odnose na 60 opservacija za „Ukupan izvoz roba i usluga“ i „Stopu nezaposlenosti“, 62 opservacije za „BDP u tekućim cenama“ i „Broj stanovnika“ i 64 opservacije za „BDP po glavi stanovnika“. Kao i u prethodnim slučajevima, a na osnovu dobijenih vrednosti deskriptivnih statistika možemo zaključiti da je prisutno izraženo odstupanje od normalne raspodele.

Konačno, podaci koji opisuju Budžet nacionalnog kongresnog biroa (Tabela 11) odnose se na 34 opservacije, koje takođe ukazuju na prisustvo pozitivne asimetričnosti distribucije.

Tabela 10: Deskriptivne statistike za podatke koji pripadaju kategoriji „Ekonomski rast i razvoj“

	<b>EKONOMSKI RAST I RAZVOJ</b>				
	BDP u tekućim cenama	Ukupan izvoz roba i usluga	BDP po glavni stanovnika	Stopa nezaposlenosti	Broj stanovnika
<b>Broj opservacija</b>	62	60	64	60	62
<b>Aritmetička sredina</b>	533.396.140.322,58	223.060.785.000	22.166,56	6,89	23.652.436,56
<b>Standardna devijacija</b>	771.775.471.616,4	293.539.639.130,82	14.959,64	4,20	32.977.317,06
<b>Medijana</b>	186.349.750.000	85.208.500.000	16.725,72	5.5000	8.541.575,00
<b>Simetričnost</b>	1,92	2,30	,99	1,70	2,01
<b>Spljoštenost</b>	2,85	6,42	,83	2,02	4,02
<b>Opseg</b>	3.029.395.000.000	1.417.433.000.000	68.824,65	15,90	143.341.242
<b>Minimum</b>	3.425.000.000	1.356.000.000	3.855,53	3,10	325.671
<b>Maksimum</b>	3.032.820.000.000	1.418.789.000.000	72.680,18	19,00	143.666.913

Tabela 11: Deskriptivne statistike za podatke koji pripadaju kategoriji „Budžet nacionalnog kongresnog biroa“

	<b>BUDŽET NACIONALNOG KONGRESNOG BIROA</b>	
	Budžet nacionalnog kongresnog biroa (u EUR)	Budžet za putovanja zaposlenih nacionalnog kongresnog biroa (u EUR)
<b>Broj opservacija</b>	34	34
<b>Aritmetička sredina</b>	1.307.352,94	95.014,71
<b>Standardna devijacija</b>	1.654.350,66	200.126,34
<b>Medijana</b>	600.000,00	23.000,00
<b>Mod</b>	820.000	23.000
<b>Simetričnost</b>	1,60	2,61
<b>Spljoštenost</b>	1,23	5,51
<b>Opseg</b>	5.430.000	744.000
<b>Minimum</b>	70.000	6.000
<b>Maksimum</b>	5.500.000	750.000

## 15. Metodologija

Empirijsko testiranje hipoteza je sprovedeno na bazi regresione i korelacione analize, uzimajući u obzir karakteristike podataka opisane u prethodnoj sekciji. U procesu testiranja korišćeni su sledeći programi: Stata/IC 13.0 for Mac (64-bit Intel, Revision 17 Jun 2013, Copyright 1985-2013 StataCorp LP) i SPSS (for Windos Ver. 23, Copyright 1989-2015). Prva od testiranih hipoteza H1 apriori pretpostavlja kauzalni uticaj kongresnih performansi na hotelske performanse. Zbog toga je u kontekstu testiranja prve hipoteze korišćena regresiona analiza, gde su hotelske performanse zavisne, a kongresne performanse nezavisne varijable.

Hipoteze H2, H3 i H4 pretpostavljaju povezanost (asocijaciju) između posmatranih kategorija varijabli bez pretpostavke o kauzalnom uticaju. Kod testiranja ovih hipoteza korišćeni su koeficijenti korelacije, kao kvantitativne mere asocijacije dve varijable.

Empirijska specifikacija višestrukog linearnog regresionog modela je definisana na sledeći način (subskript  $i$  označava jedinicu posmatranja):

$$y_i = X_i\beta + \varepsilon_i$$

gde je  $y$  zavisna varijabla,  $X$  vektor nezavisnih varijabli,  $\beta$  vektor regresionih koeficijenata a  $\varepsilon_i$  slučajna greška modela, odnosno odstupanje stvarne od modelom predviđene vrednosti zavisne promenljive kao rezultante uticaja varijabli koje nisu obuhvaćene modelom i za koje se pretpostavlja da nemaju sistematski uticaj na zavisnu varijablu. Najjednostavniji način da se ocene nepoznate vrednosti regresionih koeficijenata na bazi uzorka je poznat kao metod najmanjih kvadrata (Ordinary Least Squares), a sam postupak ocenjivanja OLS estimatorom se zasniva na minimizaciji sume kvadrata ocenjenih vrednosti slučajne greške (reziduala).<sup>375</sup> Da bi OLS estimacija rezultirala nepristrasnim i efikasnim ocenama nepoznatih vrednosti regresionih koeficijenata, potrebno je da budu ispunjene sledeće pretpostavke.<sup>376</sup>

---

<sup>375</sup> Bewick, V., Cheek, L. & Ball, J. (2003) Statistics review 7: Correlation and regression, *Critical Care* (7), str. 454

<sup>376</sup> Gujarati, D. (2004) *Basic Econometrics*, Forth Edition, The Mc Graw-Hill Companies, New York, str. 66

1. Funkcionalna zavisnost zavisne i nezavisne varijable je linearna
2. Vrednosti nezavisnih varijabli  $X$  su fiksirane (nisu slučajna promenljiva)
- 3 – 4. Slučajne greške imaju nultu očekivanu vrednost i homogenu (konstantnu) varijansu  $E(\varepsilon_i) = 0, Var(\varepsilon_i) = \sigma^2, \forall i;$
5. Slučajne greške nisu korelisane  $E(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0, \forall i \neq j;$
6. Slučajne greške nisu korelisane sa nezavisnim varijablama  $E(\varepsilon_i, X_i) = 0, \forall i;$
7. Varijansa  $X$  je ne-nulta vrednost.
8. Broj opservacija u uzorku  $N$  mora biti veći od broja parametara koji se ocenjuje  $k;$
9. Regresioni model je korektno specificovan (u smislu da su modelom obuhvaćene sve relevantne varijable).
10. Nema perfektne kolinearnosti između nezavisnih varijabli.

Ovim pretpostavkama se često pridodaje i pretpostavka o normalnoj distribuciji slučajnih grešaka koja proizilazi iz Centralne granične teoreme, a koja značajno pojednostavljuje drugi analitički segment regresione analize, ocenjivanje statističke značajnosti regresionih koeficijenata. Ukoliko slučajne greške na nivou populacije imaju normalnu raspodelu, ocenjene vrednosti regresionih koeficijenata na uzorku imaju Studentovu raspodelu, pa se njihova statistička značajnost lako može testirati t-testovima.<sup>377</sup>

Imajući u vidu makroekonomske podatke korišćene za potrebe istraživanja u disertaciji, za pretpostavke o osobinama slučajne greške može se uočiti:<sup>378</sup>

1. Narušenost pretpostavke o konstantnoj varijansi slučajne greške – heteroskedastičnost. Ova pretpostavka je na primeru naših podataka vrlo verovatno narušena, s obzirom na to da je uzorak zemalja vrlo heterogen u pogledu ekonomske razvijenosti, geografskih pozicija i raspoloživošću turističkih / kongresnih resursa.

---

<sup>377</sup> Hucheson, G.D. & Moutinho, L. (2008) *Statistical Modeling for Management*, SAGE Publication Ltd, London, str. 106

<sup>378</sup> Jovičić, M. & Dragutinović Mitrović, R. (2011). *Ekonomterijski metodi i modeli*. Ekonomski Fakultet, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, Srbija, str. 114-115, 122-123

2. Narušenost pretpostavke o nekoreliranim greškama (autokorelacija) - zbog male vremenske dimenzije od svega dve godine na primeru naših podataka nije moguće izračunati eksplicitno kolika je autokorelacija, ali je logično pretpostaviti da su opservacije unutar jedinica posmatranja autokorelirane, npr. da je broj turista u Austriji u 2014. i 2015. godini autokoreliran, jer ove dve opservacije nisu nezavisne pošto potiču iz iste jedinice posmatranja.

3. Narušenost pretpostavke o normalnosti slučajnih grešaka - javlja se u slučajevima kada zavisna varijabla nije normalno distribuirana. S obzirom na to da je po postavci regresionog modela zavisna varijabla zbir determinističke komponente  $X_i \beta$  i slučajne greške  $\varepsilon_i$ , ukoliko zavisna varijabla nije normalno distribuirana, ni ocenjeni reziduali neće biti normalno distribuirani. To je ilustrovano deskriptivnim statistikama na primeru naših podataka u prethodnoj sekciji. Kada se umesto samo uporednih podataka ili samo vremenskih serija koriste panel podaci, koji kombinuju i uporednu i vremensku dimenziju, situacija se dodatno komplikuje, što je ilustrovano sledećim primerom:<sup>379</sup> Neka je regresiona jednačina definisana kao (subskript  $t$  označava na vreme):

$$y_{it} = X_{it}\beta + \varepsilon_{it}; \quad i = 1, \dots, m; t = 1, \dots, T,$$

gde je  $m$  broj panela (jedinica posmatranja), a  $T$  broj opservacija po panelu. U najjednostavnijem slučaju kada su ispunjene pretpostavke OLS, varijansno-kovarijansna matrica  $\Omega$  slučajnih grešaka će se sastojati od  $m$  dijagonalnih klastera varijansno-kovarijansnih matrica za svaki panel:

$$\Omega = \begin{bmatrix} \sigma^2 I & \dots & 0 \\ \dots & \ddots & \dots \\ 0 & \dots & \sigma^2 I \end{bmatrix}$$

gde su  $I$  jedinične matrice dimenzije  $T$ . Ukoliko pretpostavimo da je narušena pretpostavka o homoskedastičnoj varijansi, varijansno-kovarijansna matrica će biti definisana na sledeći način:

$$\Omega = \begin{bmatrix} \sigma_{11}^2 I & \dots & 0 \\ \dots & \ddots & \dots \\ 0 & \dots & \sigma_{mm}^2 I \end{bmatrix}$$

---

<sup>379</sup> *Stata manual*, preuzeto sa linka <http://www.stata.com/manuals13/xtxtgls.pdf> dana 08.07.2017

gde  $\sigma_{ii}^2$  predstavlja varijansu grešaka datog panela. Ukoliko dalje pretpostavimo da je unutar svakog od klastera prisutna autokorelacija, varijansno-kovarijansna matrica poprima sledeći oblik:

$$\Omega = \begin{bmatrix} \sigma_{11}^2 \Omega_{11} & \dots & 0 \\ \dots & \ddots & \dots \\ 0 & \dots & \sigma_{mm}^2 \Omega_{mm} \end{bmatrix}$$

gde matrica  $\Omega_{ii}$  definiše autokorelacionu strukturu grešaka unutar samog panela. Eventualno, možemo pretpostaviti i da paneli nisu međusobno nezavisni, što je takođe čest slučaj u makroekonomiji gde postoje efekti prelivanja između zemalja, npr. kada ekonomska ekspanzija u jednoj zemlji ima pozitivan uticaj na ekonomije trgovinskih partnera. U najopštijoj specifikaciji, varijansno-kovarijansnu matricu grešaka možemo predstaviti kao:

$$\Omega = \begin{bmatrix} \sigma_{11}^2 \Omega_{11} & \dots & \sigma_{1m} \Omega_{1m} \\ \dots & \ddots & \dots \\ \sigma_{m1} \Omega_{m1} & \dots & \sigma_{mm}^2 \Omega_{mm} \end{bmatrix}$$

gde matrice  $\sigma_{ij} \Omega_{ij}$  opisuju strukturu uporednih korelacija između panela.

Dodatni problem koji se javlja u analizi panel podataka predstavlja jeste potencijalno prisustvo endogenosti, koje narušava pretpostavku 6. da slučajne greške nisu korelisane sa nezavisnim varijablama. Prisustvo endogenosti je fundamentalni problem ne-eksperimentalnog istraživanja i tipično se javlja u panel podacima kao posledica takozvane „neopažene heterogenosti“ (*unobserved heterogeneity*), odnosno prisutva individualno-specifičnog efekta (neopaženi individualni faktor) koja svaka jedinica posmatranja ima na zavisnu varijablu, a koji se ne može meriti i uključiti u model.<sup>380</sup>

U slučaju naše analize, neopaženi individualni faktor koji se razlikuje od zemlje do zemlje i koji svakako ima uticaja na hotelske performanse bi mogla biti npr. generalna raspoloživost turističkih resursa. U tom slučaju bi se individualni efekti sadržali u slučajnoj grešci, a pod pretpostavkom da su oni vremenski invarijantni, regresiona jednačina se može predstaviti u formi modela sa kompozitnom greškom.<sup>381</sup>

<sup>380</sup> Wooldridge, J. (2002) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, str. 5

<sup>381</sup> Wooldridge, J. (2002) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, str. 8

$$y_{it} = X_{it}\beta + v_i + u_{it}$$

gde je  $v_i$  individualni efekat panela  $i$ , a  $u_{it}$  je slučajna greška koja ispunjava OLS pretpostavke. Ako bi se umesto ovog modela ocenjivao model  $y_i = X_i\beta + \varepsilon_i$ , onda greška  $\varepsilon_i$  ne bi ispunjavala OLS pretpostavke, npr.  $E(\varepsilon_i) = v_i \neq 0$ . Pod realističnom pretpostavkom da je  $Cov(X_{it}, v_i) \neq 0$ , jer su makroekonomske varijable u najvećem broju slučajeva međusobno korelisane, narušena je i 6. OLS pretpostavka.

Zbog brojnih devijacija podataka u odnosu na pretpostavke, OLS estimacija u panelima ne daje nepristrasne i efikasne ocene nepoznatih regresionih koeficijenata.<sup>382</sup> U prethodnim godinama ekonometrija je utvrdila brojne estimatore za ocenjivanje regresionih modela na bazi panel podataka, gde svaki od predloženih metoda estimacija ima i svojih prednosti i nedostataka. Zbog toga se u ekonometrijskoj analizi panel podataka model može oceniti na bazi više različitih estimatora, kako bi se sagledalo da li su ocenjene vrednosti regresionih koeficijenata zaista robustne u odnosu na pretpostavke na kojima su estimatori bazirani. U slučaju da su ocenjeni regresioni koeficijenti nestabilni i menjaju sa promenom metoda estimacije, pouzdanost rezultata regresione analize je upitna.

Tabela 12: Prednosti i nedostaci estimatora u panel regresionoj analizi

Estimator	Stata komanda	Obuhvat individualnih efekata:	Ocene reziduala su otporne na:
GLS	xtgls, panels(hetero) corr(ar1)	Ne	heteroskedastičnost, autokorelaciju i uporednu korelaciju panela na istoj dobnji
OLS	xtscc	Ne	heteroskedastičnost, autokorelaciju i uporednu zavisnost panela
FE, OLS	xtgls, fe vce(cluster cluster_id)	Da	heteroskedastičnost i autokorelaciju
RE, GLS	xtgls, re vce(cluster cluster_id)	Da	heteroskedastičnost i autokorelaciju

Izvor: Hoechle, D. (2017). Robust Standard Errors for Panel Regressions, *The Stata Journal*, str 4.

<sup>382</sup> Wooldridge, J. (2002) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, str. 41

Prethodna tabela (Tabela 12) sumira prednosti i nedostatke raznih estimatora koji se primenjuju u panel regresionoj analizi, u kontekstu narušenosti OLS pretpostavki.<sup>383</sup>

1. GLS (Generalized Least Square) estimator je relaksiran OLS pretpostavki o osobinama slučajne greške, što predstavlja njegovu prednost, ali ne eliminiše individualne efekte što može imati ozbiljne posledice na pouzdanost estimacija, jer se statistička značajnost t-testova zasniva na slučajnoj grešci koja u sebi sadrži individualne efekte.<sup>384</sup>

2. OLS estimacija, kao što je već rečeno, zahteva vrlo rigidne pretpostavke, te su Driscoll and Kraay (1998)<sup>385</sup> predložili metod ocenjivanja varijansno-kovarijansne matrice koji je robustan na većinu nedostataka panel podataka. Isto kao i kod GLS, osnovni nedostatak je izostavljanje individualnih efekata.

3. Estimator Fiksni efekata (FE), je bazično zasnovan na OLS estimatoru, uz prethodno eliminisanje individualnih efekata. Polazeći od pretpostavke da su individualni efekti neslučajni, oni se lako mogu eliminisati iz modela transformacijom podataka,<sup>386</sup> ali po cenu drastičnog gubitka broja stepeni slobode (transformacija svakog panela dovodi do gubitka jednog stepena slobode, pa je u totalu izgubljeno još  $m$  stepeni slobode), što predstavlja i najveći nedostatak tog estimatora. S druge strane, njegova velika prednost je robustnost na ispunjenost pretpostavke 6. o nekorelisanosti slučajne greške i regresora.<sup>387</sup>

4. Estimator slučajnih efekata (RE), je bazično zasnovan na GLS estimatoru, uz prethodno eliminisanje individualnih efekata. Za razliku od FE estimatora, RE estimator tretira individualne efekte kao slučajne, zbog čega zahteva ispunjenost pretpostavke 6. kako bi RE ocene bile nepristrasne, što predstavlja njegov nedostatak.<sup>388</sup> Prednost RE estimatora se ogleda u očuvanju broja stepeni slobode jer ne zahteva apriori transformacije podataka kao što je to slučaj kod FE estimatora.

---

<sup>383</sup> Hoechle, D. (2017). Robust Standard Errors for Panel Regressions with Cross-Sectional Dependence. *The Stata Journal*, str. 4

<sup>384</sup> Wooldridge, J. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, str. 42

<sup>385</sup> Driscoll, J. C., and A. C. Kraay. (1998). Consistent Covariance Matrix Estimation with Spatially Dependent Panel Data. *Review of Economics and Statistics* 80, str. 549–560

<sup>386</sup> Bruderl, J. (2005), *Panel Data Analysis, Lecutre notes*, University of Mannheim, str. 8

<sup>387</sup> Wooldridge, J. (2002) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, str. 198

<sup>388</sup> Bruderl, J. (2005), *Panel Data Analysis, Lecutre notes*, University of Mannheim, str. 13



Imajući u vidu sve gore navedeno, naša empirijska strategija, odnosno pristup regresionoj analizi se sastoji od sledećih koraka:

- Ocenjivanje regresionih modela na bazi 4 prethodno objašnjena estimatora u cilju analize robustnosti ocenjenih vrednosti koeficijenata
- Ocena normalnosti dobijenih reziduala, kako bi se utvrdila pouzdanost t-testova za donošenje zaključaka o statističkoj značajnosti dobijenih ocena.

Korelaciona analiza koristi tri koeficijenta korelacije, *Pearson-ov*, *Spearman-ov* i *Kendall-ov*, kao najčešće korišćene mere monotonske asocijacije, pri čemu se druga dva obično preporučuju za neuobičajeno distribuirane podatke. Ovi tri koeficijenta korelacije mogu se predstaviti kao različito ponderisani proseci istih indikatora usklađenosti.<sup>389</sup> *Pearson-ova* korelacija je pogodna za normalnu raspodelu i mešavinu normalnih rasporeda. Korišćenje *Pearson-ovih* koeficijenata korelacije kao mera zavisnosti između slučajnih promenljivih pri drugim klasama raspodele može dovesti do pogrešnih zaključaka. *Pearson-ova* korelacija je pogodna kada postoji normalni raspored i mešavina normalnih rasporeda, kao što je Student *t* bivarijantna raspodela. Upotreba *Pearson-ovog* koeficijenata korelacije, kao mera zavisnosti između slučajnih promenljivih pri drugim klasama raspodele, može dovesti do pogrešnih zaključaka i zbog toga je dobro uključiti i druga dva. *Spearman-ova* korelacija ne operiše direktno nad samim podacima, već nad rangovima podataka, pri čemu korelacija transformisanih slučajnih promenljivih je paralela korelaciji rangova samih po sebi. *Spearman-ov* koeficijent pokazuje jačinu monotone zavisnosti (sinhronizovanost) promenljivih, koje ne moraju biti linearno povezane kao u slučaju *Pearson-ove* korelacije. Slično kao *Spearman-ova* rang korelacija, *Kendall-ova* korelacija je dizajnirana da izrazi monotone zavisnosti (sinhronizovanost) dve promenljive. Ovaj koeficijent kvantifikuje nesklad između usaglašenih i neusaglašenih parova dve slučajne promenljive.<sup>390</sup>

---

<sup>389</sup> Chok, N.S. (2010) *Pearson's Versus Spearman's and Kendall's Correlation Coefficients for Continuous Data*, University of Pittsburgh, [http://d-scholarship.pitt.edu/8056/1/Chokns\\_etd2010.pdf](http://d-scholarship.pitt.edu/8056/1/Chokns_etd2010.pdf), preuzeto 15.06.2017 str. 10

<sup>390</sup> Jovanović, S. (2016) *Procena interakcije i vremena odziva biosignala pri različitim modalitetima fizioloških povratnih sprega*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, <http://www.ftn.uns.ac.rs/1306112591/disertacija> preuzeto 15.06.2017

Imajući u vidu da su deskriptive analize već ukazale da distribucija posmatranih performansi nije normalne prirode, *Spearman*-ov i *Kendall*-ov koeficijenti korelacije su tretirani kao pouzdaniji indikatori postojanja korelacionih veza. Takođe, s obzirom da to vrednosti performansi iste jedinice posmatranja za različite godine nisu nezavisne, posebno smo razdvojili korelacionu analizu za 2014. i 2015. godinu.

### **15.1. Testiranje prve hipoteze o povezanosti kongresnih performansi i performansi hotela**

Hoteli su jedni od glavnih činioca ponude kongresne destinacije i samim tim oni se nalaze u direktnoj komunikaciji sa međunarodnim organizatorima kongresa sa jedne strane, dok sa druge strane direktno isporučuju finalni proizvod (uslugu) i organizatorima i delegatima. Performanse hotela su odraz uspešnosti poslovanja, a sa menjanjem performansi kongresne destinacije realno je očekivati da dolazi i do promene performansi hotela u destinaciji. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.

U slučaju prve hipoteze ocenjen je linearni regresioni model, gde su zavisne varijable „Performanse hotela“, a „Kongresne performanse“ nezavisne varijable, uz napomenu da se za svaku performansu hotela ocenjuje poseban model po principu jedna zavisna varijabla - jedan model.

S obzirom na heterogenost mernih jedinica i dijapazona apsolutnih varijacija, sve varijable su logaritmovane, kako bi se ujednačio varijabilitet, eliminisao efekat mernih jedinica iz regresionih koeficijenata, a takođe i mogući nelinearni uticaj nezavisnih varijabli transformisao u linearni oblik zavisnosti.<sup>391,392</sup> U tom kontekstu regresioni koeficijenti se mogu posmatrati kao mere elastičnosti koje pokazuju za koliko procenata će se promeniti zavisna varijabla ukoliko se nezavisna varijabla promeni za 1%.<sup>393</sup> Izuzetak je varijabla zauzetost koja je data u procentima, tj. merna jedinica je već eliminisana.

---

<sup>391</sup> Lane, D. (2017). *Introduction to Statistics*. Online edition, Rice University; University of Houston, Downtown Campus, str. 577

<sup>392</sup> Benoit, K. (2011). *Linear Regression Models with Logarithmic Transformations*. Methodology Institute, London School of Economics, str. 2

<sup>393</sup> Wang, G. & Jain, C. (2003). *Regression Analysis – Modeling and Forecasting*, GpC Graceway Publishing Company Inc., New York, USA, str. 63

Pre same regresione analize, provereno je da li postoji multikolinearnost između nezavisnih varijabli. S obzirom na to da nezavisne varijable opisuju istu karakteristiku opservacija, kongresne performanse, logično je da se očekuje da postoji izvestan nivo multikolinearnosti. Multikolinearnost sama po sebi nije štetna, ukoliko nije previsoka jer tada onemogućava precizno merenje intenziteta i statističke značajnosti uticaja kolinearnih nezavisnih na zavisnu varijablu.<sup>394</sup> U tu svrhu je korišćen estimator faktora inflacije varijanse (*Variance Inflation Factor – VIF*), čija inverzna vrednost (tolerancija - *Tolerance*) indicira nivo varijabiliteta jedne (nezavisne) varijable koji nije objašnjen varijabilitetom ostalih nezavisnih varijabli u modelu. Iako ne postoji formalna distribucija VIF statistike na osnovu koje bi se izvela kritična vrednost za donošenje odluka, u literaturi se često može naići na pravilo palca da ukoliko je tolerancija neke varijable ispod 0,1 (odnosno ako je VIF veći od 10), postoji osnovana sumnja da ta varijabla unosi u model rizik multikolinearnosti.<sup>395,396</sup> Vrednost VIF su prikazane u sledećoj tabeli (Tabela 13).

Tabela 13: Vrednosti estimatora faktora inflacije varijanse (VIF)

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
,157	6,364
,125	7,985
,469	2,134
,775	1,290
,426	2,345
,497	2,012

Na osnovu rezultata iz tabele možemo zaključiti da u modelu generalno nije prisutan rizik multikolinearnosti.

<sup>394</sup> Jovičić, M. & Dragutinović Mitrović, R. (2011). *Ekonometrijski metodi i modeli*. Ekonomski Fakultet, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, Srbija, str. 81-85

<sup>395</sup> Cranley, T. & Surles, J. (2002). Model-Dependent Variance Inflation Factor Cutoff Values, *Quality Engineering*, 14(3), str. 391–403

<sup>396</sup> Murray, L., Nguyen, H., Lee, Y., Remmenga, M.D. & Smith, D. (2012), Variance Inflation Factors in Regression Models with Dummy Variables, *Conference Proceedings of Annual Conference on Applied Statistics in Agriculture*, Kansas State University Libraries, New Prairie Press, str. 160-177

Regresioni modeli su ocenjeni na bazi procedure opisane u sekciji o empirijskoj strategiji.

U prvom ocenjenom modelu zavisna varijabla je ADR (*Average Daily Rate*), a rezultati su prikazani u narednoj tabeli:

Tabela 14: Rezultati ocenjenog modela gde je zavisna varijabla ADR

ADR	GLS	OLS	FE	RE
<b>Broj sastanaka po mesecima</b>	0.0948	0.1188	0.0136	0.0216
	(0.0937)	(0.0643)	(0.0779)	(0.0677)
<b>Broj delegata</b>	0.0585***	0.0773	0.2516***	0.1156***
	(0.0055)	(0.0125)	(0.0598)	(0.0151)
<b>Prosečan broj delegata</b>	0.2701***	0.2119	0.1103	0.0678
	(0.0832)	(0.0748)	(0.0945)	(0.0855)
<b>Prosečno trajanje događaja</b>	-0.6259***	-0.4799*	0.0418	-0.1364
	(0.1189)	(0.0679)	(0.1343)	(0.1224)
<b>Prosečan iznos kotizacije</b>	0.3756***	0.3865**	-0.0973	0.2428**
	(0.1319)	(0.0089)	(0.2699)	(0.1096)
<b>Prosečna potrošnja po delegatu</b>	-0.0191	-0.0066	0.4889**	0.0111
	(0.0145)	(0.0071)	(0.2357)	(0.0325)
<b>Ukupan prihod destinacije</b>	-0.1848**	-0.2043	-0.3128***	-0.1284*
	(0.0902)	(0.0472)	(0.1111)	(0.0717)
<b>Konstanta</b>	3.6052***	3.6170*	3.4465***	3.4161***
	(0.3297)	(0.3313)	(0.4448)	(0.2971)
<b>Broj opservacija</b>	50	50	50	50
<b>R<sup>2</sup></b>	0.42	0.44	0.58	0.5
<b>p-vrednost JB testa normalnosti</b>	0.0019	0.0002	0.9637	0.3657

Tumačenje oznaka u tabeli:

- Gornja vrednost u svakom pojedinačnom polju predstavlja ocenjeni koeficijent uz svaku odgovarajuću nezavisnu promenljivu, a donja vrednost u zagradama ocenjenu standardnu grešku. Nivo značajnosti t-testa je označen zvezdicama: za  $p < 0,1$  označen je sa jednom zvezdicom (\*), za  $p < 0,05$  označen je sa dve zvezdice (\*\*), za  $p < 0,01$  označen je sa tri zvezdice (\*\*\*)
- Red  $R^2$  sadrži koeficijent determinacije, tj. proporciju varijabiliteta zavisne promenljive koja se može objasniti varijacijom nezavisnih promenljivih;

- Red JB sadrži p-vrednosti Jarque-Berra testa normalnosti<sup>397</sup>, koji testira hipotezu da je raspodela reziduala normalna.

U regresionoj analizi je uobičajeno da se eksplanatorna moć modela posmatra i na nivou ukupne regresione specifikacija i pojedinačnih nezavisnih varijabli. U prvu svrhu se najčešće koristi standardni i korigovani koeficijenti determinacije:<sup>398</sup>  $R^2$  i prateća F-statistika, a u drugu svrhu vrednost regresionih koeficijenata i njihova ocenjena statistička značajnost na bazi Studentovih t-statistika u malim uzorcima.

Posmatranjem ocenjenih vrednosti regresionih koeficijenata i njihove statističke značajnosti i međusobnim poređenjem u odnosu na korišćene estimatore, možemo konstatovati da su „Broj delegata“, „Prosečan iznos kotizacije“ i „Ukupan prihod destinacije“ tri varijable čija je robustnost uticaja višestruko potvrđena sa 3 od 4 metoda estimacije. Kod „Broja delegata“ i „Prosečnog iznosa kotizacije“ je ocenjen pozitivan uticaj, dok je kod „Ukupnog prihoda destinacije“ ocenjeni uticaj negativan. S druge strane ocenjene vrednosti koeficijenata za varijable „Broj sastanaka po mesecima“, „Prosečna potrošnja po delegatu“ i „Prosečan broj delegata“ su uglavnom bez statističkog značaja. Slično važi i za varijablu „Prosečno trajanje događaja“, gde statistička značajnost nije konstatovana t testovima u slučaju FE i RE estimacija, a gde se t testovi mogu smatrati pouzdanijim jer reziduali regresije imaju normalnu raspodelu. Eksplanatorna moć modela je dobra i kreće se u intervalu od 40 do 60 procenata. „Prosečan broj delegata“ i „Prosečna potrošnja po delegatu“ ne pokazuju statističku povezanost, a razloge možemo objasniti na dva načina. Sa jedne strane reč je o čisto računskom pristupu jer je reč o varijablama koje se računaju, odnosno iskazuju kroz odnos drugih nezavisnih varijabli u modelu, a u modelu može biti samo jedna zavisna varijabla. A sa druge strane, ukoliko bi se za objašnjavanje i iskazivanje konkretnih performansi hotela koristili samo prosečni podaci kongresnih performansi, ne bi se dobila jasna slika.

---

<sup>397</sup> Verzija Jarque-Berra testa sa korekcijom za veličinu uzorka, <http://www.stata.com/manuals13/rsktest.pdf> preuzeto 17.07.2017.

<sup>398</sup> Wooldridge, J. (2009). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*, 4<sup>th</sup> edition. Cengage Learning Inc. USA, str. 55

S druge strane, analiza je pokazala da je „Prosečno trajanje događaja“ vrlo relevantna i robustna promenljiva, a takođe su relevantne i promenljive „Broj delegata“ i „Prosečan iznos kotizacije,“ te ove tri varijable predstavljaju ključne eksplanatorne varijable. F statistika kojom se testira nulta hipoteza da su svi regresioni koeficijenti jednaki nuli, naspram alternativne da je bar jedan koeficijent različit od nule, je odbačena u svim alternacijama regresionog modela.

„Prosečno trajanje događaja“ predstavlja period zadržavanja delegata u destinaciji i sa povećanjem dužine trajanja događaja dolazi do rasta prihoda, ali je neophodno i istaći da u situacijama kada se organizuju veliki međunarodni kongresi asocijacija, usled velikog broja delegata kreira se velika tražnja za smeštajnim kapacitetima, pa stoga nastaje pritisak na smeštajne kapacitete hotela i samim tim raste cena po kojoj se sobe izdaju. Kada govorimo o kotizaciji, možemo reći da je visina kotizacije uslovljena razvijenošću grane iz koje se kongres realizuje i u situacijama kada imamo značajan nivo kotizacija to može biti praćeno i višim cenama smeštaja.

Uzimajući u obzir robustnost ocenjenih regresionih koeficijenata i solidnu eksplanatornu moć modela, možemo konstatovati da je hipoteza o postojanju značajnog uticaja kongresnih performansi na varijablu ADR kao indikator performansi hotela dokazana.

U sledećem slučaju RevPAR predstavlja zavisnu varijabla hotelskih performansi, a rezultati višestruke regresije prikazani su u narednoj tabeli (Tabela 15).

Tabela 15: Rezultati ocenjenog modela gde je zavisna varijabla RevPAR

RevPar	GLS	OLS	FE	RE
<b>Broj sastanaka po mesecima</b>	0.2841***	0.1667	-0.0792	-0.1152
	(0.0944)	(0.2212)	(0.0737)	(0.1098)
<b>Broj delegata</b>	-0.0974**	0.0895	1.0307***	0.5252***
	(0.0452)	(0.1007)	(0.07)	(0.0527)
<b>Prosečan broj delegata</b>	0.8417***	0.2485	0.0609	-0.0375
	(0.1435)	(0.1354)	(0.1055)	(0.1522)
<b>Prosečno trajanje događaja</b>	-1.1352***	0.2537	0.4123**	0.3140**
	(0.1887)	(0.6975)	(0.1769)	(0.1558)
<b>Prosečan iznos kotizacije</b>	0.0266	0.6301	0.8343**	0.4946***
	(0.1232)	(0.4572)	(0.3499)	(0.1895)
<b>Prosečna potrošnja po delegatu</b>	0.0641	0.1486***	0.3776	0.1574*
	(0.0438)	(0.0006)	(0.3114)	(0.0882)
<b>Ukupan prihod destinacije</b>	-0.095	-0.1906	-0.9243***	-0.3371**
	(0.0835)	(0.255)	(0.1247)	(0.144)
<b>Konstanta</b>	1.3755**	-0.789	1.6402***	0.8909
	(0.63)	(0.4145)	(0.5495)	(0.5925)
<b>Broj opservacija</b>	50	50	50	50
<b>R<sup>2</sup></b>	0.24	0.46	0.84	0.79
<b>p-vrednost JB testa normalnosti</b>	0.0043	0.0179	0.659	0.4662

U slučaju „RevPar“ na osnovu dobijenih rezultata zaključujemo da je ukupna eksploratorna moć modela uglavnom visoka, naročito kod FE (84%) i RE (79%). Međutim, robustnost ocenjenih uticaja nezavisnih varijabli je vidljivo manja, ne samo u pogledu statističke značajnosti već i samog smera ocenjenog uticaja. Primetan je kontrast između negativno ocenjenog uticaja „Broja delegata“ i „Prosečnog trajanja događaja“ GLS estimatora i pozitivno ocenjenog metodom FE i RE. U ovom konkretnom slučaju rezultate FE i RE estimacije smatramo pouzdanijim, jer izostavljanje individualnih efekata, imajući u vidu heterogenost zemalja, teorijski predstavlja veće ograničenje nego korelisanost panela. Takođe, t-testovi za FE i RE su pouzdaniji zbog normalnosti reziduala. Eventualno možemo, sa dozom opreza, konstatovati da izuzev varijabli „Broja sastanka po mesecima“ i „Prosečnog broja delegata“, sve ostale varijable iskazuju statistički značajan i u izvesnoj meri robustan uticaj na zavisnu varijablu. Uprkos manjoj robsutnosti ocenjenih regresionih koeficijenata, možemo konstatovati da kongresne performanse imaju značajan uticaj u celini na RevPAR jer je eksplanatorna moć modela vrlo visoka.

Rezultati regresionog ocenjivanja „Zauzetosti“ su predstavljeni u sledećoj tabeli (Tabela 16).

Tabela 16: Rezultati ocenjenog modela gde je zavisna varijabla Zauzetost

Zauzetost	GLS	OLS	FE	RE
<b>Broj sastanaka po mesecima</b>	4.9604	7.2954	0.5512	0.6112
	(4.6194)	(4.0459)	(4.9636)	(4.5284)
<b>Broj delegata</b>	5.6855***	5.4321	18.8481***	8.1826***
	(0.9029)	(0.9124)	(3.6579)	(0.918)
<b>Prosečan broj delegata</b>	10.0055**	12.6285	7.0567	3.7172
	(4.0499)	(4.4551)	(6.0509)	(5.7317)
<b>Prosečno trajanje događaja</b>	-19.5837***	-29.0801*	3.8317	-7.7921
	(6.7757)	(3.2872)	(7.7673)	(7.2046)
<b>Prosečan iznos kotizacije</b>	19.1152***	24.8635**	-5.6767	15.0370**
	(6.0251)	(0.4605)	(16.4868)	(6.9487)
<b>Prosečna potrošnja po delegatu</b>	-0.098	-0.2674	32.7459**	0.9079
	(0.7439)	(0.4838)	(14.9736)	(1.9575)
<b>Ukupan prihod destinacije</b>	-10.7315**	-13.2186	-22.4085***	-8.2630*
	(4.4571)	(2.8745)	(7.2095)	(4.7814)
<b>Konstanta</b>	29.6518**	30.0107	19.0584	17.0904
	(14.7032)	(19.8238)	(26.658)	(17.9793)
<b>Broj opservacija</b>	50	50	50	50
<b>R<sup>2</sup></b>	0.46	0.47	0.61	0.51
<b>p-vrednost JB testa normalnosti</b>	0.0057	0.0058	0.6749	0.1097

U regresionoj analizi u kojoj zauzetost figuriše kao zavisna promenljiva možemo primetiti visok nivo sličnosti sa rezultatima analize gde je ADR zavisna varijabla. Varijable koje imaju najveći uticaj sa izraženom robustnošću ocenjenih regresionih koeficijenata su „Broj delegata“ i „Prosečan iznos kotizacije“ sa pozitivnim i „Ukupan prihod destinacije“ sa negativnim uticajem, dok su varijable „Broj sastanaka po mesecima“ i „Prosečna potrošnja podelegatu“ najmanje relevantne.

Objedinjavanje rezultata regresionih analiza za sva tri slučaja zavisnih varijabli nedvosmisleno ukazuje da kongresne performanse imaju značajan uticaj na hotelske performanse, čime je hipoteza H1 dokazana, i da je taj uticaj preovlađujuće pozitivan. Izuzetak je varijabla „Ukupni prihodi destinacije“, koje ima izrazito negativan uticaj na hotelske performanse, dok se među varijablama sa pozitivnim uticajem ističu „Prosečni iznos kotizacije“ i „Broj delegata“. Mereno koeficijentom determinacije, eksplanatorna moć



modela varira, ali se u većini slučajeva kreće u intervalu od 0,4 do 0,6, pa možemo konstatovati da kongresne performanse objašnjavaju u proseku oko 50% varijacija hotelskih performansi.

### **15.2. Testiranje druge hipoteze o povezanost između turističkih i kongresnih performansi destinacije**

Kongresni turizam se u najvećem broju slučajeva posmatra kao jedan od turističkih proizvoda i kao takav, sastavni deo globalnih turističkih tokova. Jasno je da time ukupne turističke performanse obuhvataju i određena kretanja na kongresnom tržištu (pre svega broj međunarodnih delegata je najčešće obuhvaćen podacima o broju stranih turista). Sa druge strane, u fokusu testiranja ove hipoteze je da se utvrdi povezanost između definisanih kongresnih performansi destinacije (koje nisu obuhvaćete kroz predstavljanje turističkih performansi) i ukupnih turističkih performansi. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.

U testiranju hipoteze H2 ukrstili smo sve varijable iz kategorije „Turističkih performansi“ i kategorije „Kongresnih performansi“, kako bi ispitali nivo pojedinačnih asocijacija između ove dve grupe varijabli. Rezultati analize korelacije između ovih varijabli u 2014. i 2015. godini prikazani su u narednim tabelama (Tabela 17, Tabela 18).

Tabela 17: Rezultati analize korelacije između varijabli u 2014. godini

2014		Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja	Prosečan iznos kotizacije	Prosečna potrošnja po delegatu	Ukupan prihod destinacije	Pozitivna korelacija	Negativna korelacija
Međunarodni dolasci turista	Pearson	,683**	,705**	,646**	,121	,425*	,274	,700**	7 (5)	0 (-)
	Spearman	,826**	,857**	,723**	,144	,527**	,365*	,866**	7 (6)	0 (-)
	Kendall	,624**	,680**	,547**	,098	,345**	,218	,688**	7 (5)	0 (-)
Međunarodna noćenja turista	Pearson	,567**	,585**	,506**	,016	,360*	,301	,576**	7 (5)	0 (-)
	Spearman	,731**	,827**	,771**	,136	,616**	,490**	,822**	7 (5)	0 (-)
	Kendall	,525**	,630**	,574**	,079	,428**	,333**	,622**	7 (5)	0 (-)
Direktan broj zaposlenih u turizmu	Pearson	,625**	,610**	,482**	,084	,318	,151	,602**	7 (5)	0 (-)
	Spearman	,800**	,795**	,665**	,240	,416*	,179	,803**	7 (5)	0 (-)
	Kendall	,622**	,630**	,485**	,161	,283*	,115	,630**	7 (5)	0 (-)
Devizni prihod od međunarodnog turizma u EUR	Pearson	,761**	,762**	,639**	-,028	,464**	,342	,763**	6 (5)	1 (0)
	Spearman	,884**	,892**	,718**	,040	,589**	,422*	,906**	7 (6)	0 (-)
	Kendall	,700**	,733**	,519**	,020	,406**	,286*	,749**	7 (6)	0 (-)
Direktno učešće turizma u BDP u %	Pearson	-,262	-,271	-,168	,018	-,073	,135	-,226	2 (0)	5 (0)
	Spearman	-,005	-,024	-,018	,057	,098	,269	,050	4 (0)	3 (0)
	Kendall	-,025	-,004	-,016	,033	,049	,190	,041	4 (0)	3 (0)
Ukupno učešće turizma u BDP u %	Pearson	-,261	-,260	-,168	,037	-,026	,196	-,216	2 (0)	5 (0)
	Spearman	-,084	-,038	,015	,123	,082	,248	,006	5 (0)	2 (0)
	Kendall	-,025	-,004	-,016	,033	,049	,190	,041	4 (0)	3 (0)
Učešće turizma u ukupnom izvozu robe i usluga u %	Pearson	-,429*	-,396*	-,145	,092	-,366*	-,086	-,395*	3 (0)	4 (4)
	Spearman	-,168	-,177	-,083	,148	-,093	,057	-,120	3 (0)	4 (0)
	Kendall	-,126	-,138	-,053	,104	-,077	,022	-,110	2 (0)	5 (0)

Nivo značajnosti t-testa je označen zvezdicama: za p<0,1 označen je sa jednom zvezdicom (\*),za p<0,05 označen je sa dve zvezdice (\*\*)

Tabela 18: Rezultati analize korelacije između varijabli u 2015. godini

2015		Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja	Prosečan iznos kotizacije	Prosečna potrošnja po delegatu	Ukupan prihod destinacije	Pozitivna korelacija	Negativna korelacija
Međunarodni dolasci turista	Pearson	,698**	,670**	,559**	,130	,322	,201	,668**	7 (4)	0 (-)
	Spearman	,847**	,830**	,751**	,202	,445*	,301	,856**	7 (5)	0 (-)
	Kendall	,638**	,624**	,533**	,132	,302*	,198	,664**	7 (5)	0 (-)
Međunarodna noćenja turista	Pearson	,590**	,557**	,404*	,032	,333	,297	,560**	7 (4)	0 (-)
	Spearman	,723**	,719**	,575**	,191	,567**	,507**	,747**	7 (6)	0 (-)
	Kendall	,517**	,511**	,392**	,087	,399**	,367**	,531**	7 (6)	0 (-)
Direktan broj zaposlenih u turizmu	Pearson	,640**	,584**	,426*	,120	,266	,118	,588**	7 (4)	0 (-)
	Spearman	,834**	,791**	,717**	,293	,420*	,193	,837**	7 (5)	0 (-)
	Kendall	,667**	,624**	,497**	,197	,302*	,157	,664**	7 (5)	0 (-)
Devizni prihod od međunarodnog turizma u EUR	Pearson	,781**	,730**	,557**	,080	,420*	,312	,745**	7 (5)	0 (-)
	Spearman	,902**	,855**	,718**	,194	,595**	,434*	,902**	7 (6)	0 (-)
	Kendall	,731**	,676**	,509**	,111	,435**	,323**	,745**	7 (6)	0 (-)
Direktno učešće turizma u BDP u %	Pearson	-,317	-,344	-,303	-,056	-,097	,135	-,300	1 (0)	6 (0)
	Spearman	,001	-,028	-,106	-,043	,086	,257	,016	3 (0)	4 (0)
	Kendall	,006	-,012	-,087	-,020	,059	,193	,008	4 (0)	3 (0)
Ukupno učešće turizma u BDP u %	Pearson	-,289	-,309	-,279	-,017	-,074	,170	-,269	1 (0)	6 (0)
	Spearman	-,065	-,077	-,114	,040	,080	,257	-,038	3 (0)	4 (0)
	Kendall	-,042	-,040	-,059	,028	,026	,163	-,028	3 (0)	4 (0)
Učešće turizma u ukupnom izvozu robe i usluga u %	Pearson	-,347	-,367*	-,271	-,250	-,483**	-,141	-,396*	0 (-)	7 (3)
	Spearman	-,144	-,199	-,172	,015	-,100	,050	-,141	2 (0)	5 (0)
	Kendall	-,097	-,168	-,134	,018	-,077	,020	-,107	2 (0)	5 (0)

Nivo značajnosti t-testa je označen zvezdicama: za  $p < 0,1$  označen je sa jednom zvezdicom (\*), za  $p < 0,05$  označen je sa dve zvezdice (\*\*)

Sumarna statistika korelacionih koeficijenata je prikazana u dodatne dve kolone (pozitivna korelacija i negativna korelacija) u kojima je dat broj pozitivnih i negativnih korelacionih koeficijenata, dok su u zagradama naznačeno koliko njih je statistički značajno.

Koeficijenti korelacije variraju u sledećim intervalima (Tabela 19).

Tabela 19: Intervali variranja koeficijenata korelacije

	2014		2015	
	Min	Max	Min	Max
<b>Pearson</b>	-0,429	0,763	-0,483	0,781
<b>Spearman</b>	-0,177	0,906	-0,199	0,902
<b>Kendall</b>	-0,138	0,749	-0,168	0,745

Sumarna statistika, prikazana u poslednje dve kolone, jasno ukazuje na postojanje dve grupe asocijacija, pozitivne asocijacije između „Kongresnih performansi“ i „Turističkih performansi“, koje su izražene u apsolutnom iznosu - „Međunarodni dolasci turista“, „Međunarodna noćenja turista“, „Direktan broj zaposlenih u turizmu“ i „Devizni prihoda od međunarodnog turizma“. Negativne asocijacije uočene između „Kongresnih performansi“ i „Turističkih performansi“ izraženih kao relativno učešće turizma u BDPu. U prvoj grupi pozitivnih asocijacija naročito se ističu asocijacije između „Kongresnih performansi“ i „Međunarodnih dolazaka turista“, „Direktnog broja zaposlenih u turizmu“, kao i „Deviznog prihoda od međunarodnog turizma“, gde su koeficijenti korelacije visoki (preko 0,6) i statistički značajni za obe godine posmatranja. S druge strane, u slučaju negativnih asocijacija korelacija nije prisutna, odnosno ne postoji povezanost „Turističkih performansi“ i „Direktnog učešća u turizmu u BDP“, „Ukupnog učešća turizma u BDP“ i „Učešća turizma u ukupnom izvozu robe i usluga u %“. Možemo zaključiti sledeće:

1. Postoji značajna povezanost između „Kongresnih performansi“ i sledećih „Turističkih performansi“: „Međunarodni dolasci turista“, „Međunarodna noćenja turista“, „Direktan broj zaposlenih u turizmu“ i „Devizni prihod od međunarodnog turizma“, većina pojedinačnih koeficijenata je statistički signifikantna i ova povezanost je očekivano pozitivne prirode;

Pre svega broj sastanaka, broj delegata, kao i ukupan prihod destinacije od kongresnog turizma je nešto što je značajno povezano sa nivoom stranih turista u jednoj zemlji. Jasno je da sa povećanjem broja sastanaka i delegata dolazi do rasta broja stranih turista jer je reč o međunarodnim delegatima, čiji broj ulazi u strukturu i broj ukupnih noćenja u destinaciji. Takođe, realno je očekivati da sa povećanjem kongresnih performansi imamo i veći broj zaposlenih u turizmu, jer je turizam radno intenzivna delatnost, kao i povećanje deviznog prihoda, jer je kongresni gosti u

proseku troše nekoliko puta više od odmorišnog segmenta, što je naglašeno u pregledu literature.

2. Ne postoji statistički značajna povezanost između „Kongresnih performansi“ i sledećih „Turističkih performansi“: „Direktno učešće u turizmu u BDP“, „Ukupno učešće turizma BDP“ i „Učešće turizma u ukupnom izvozu robe i usluga u %“.

Razlog tome može biti u metodologiji obračuna turističkih performansi, jer je reč o pokazateljima koji su rezultat odnosa dva ili više drugih pokazatelja, pokazatelja koji nisu uključeni kao varijabla i posmatrani, ali i zbog načina izražavanja u procentima.

Uzimajući u obzir prethodne rezultate može se reći da je druga hipoteza potvrđena u slučaju „Kongresnih performansi“ i sledećih „Turističkih performansi“: „Međunarodni dolasci turista“, „Međunarodna noćenja turista“, „Direktan broj zaposlenih u turizmu“ i „Devizni prihod od međunarodnog turizma“.

Odnosno, u slučaju dela druge hipoteze o povezanost između „Kongresnih performansi“ i sledećih „Turističkih performansi“: „Direktno učešće u turizmu u BDP“, „Ukupno učešće turizma u BDP“ i „Učešće turizma u ukupnom izvozu robe i usluga u %“, možemo reći da ne postoji statistički značajna povezanost, te da u ovom slučaju hipotezu ne možemo da potvrdimo.

### **15.3. Testiranje treće hipoteze o međusobnoj povezanosti ekonomskog rasta i razvoja destinacije i kongresnih performansi**

U ovoj hipotezi testira se uticaj i povezanost kongresnih performansi destinacije sa ekonomskim rastom i razvojem. Značajan broj studija dovodi u direktnu vezu efekte koje turizam ima na ekonomiju jedne zemlje, ali kongresne performanse destinacije gotovo da nisu analizirane kao činilac ekonomskog rasta i razvoja. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.

Rezultati analize korelacije između kongresnih performansi destinacije i varijabli kojima se meri ekonomski rast i razvoj u 2014. i 2015. godini prikazani su u Tabelama 20 i 21.

Tabela 20: Rezultati analize korelacije između varijabli u 2014. godini

		Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja	Prosečan iznos kotizacije	Prosečna potrošnja po delegatu	Ukupan prihod destinacije	Pozitivna korelacija	Negativna korelacija
<b>BDP u tekućim cenama</b>	Pearson	,868**	,792*	,551**	,058	,386*	,251	,831**	7 (5)	0 (-)
	Spearman	,865**	,857*	,705**	-,022	,579**	,366*	,854**	6 (6)	1 (0)
	Kendall	,715**	,698*	,499**	-,007	,388**	,230	,682**	6 (5)	1 (0)
<b>Ukupan izvoz roba i usluga</b>	Pearson	,848**	,792*	,587**	-,049	,453*	,252	,804**	6 (5)	1 (0)
	Spearman	,863**	,874*	,713**	-,065	,587**	,349	,857**	6 (5)	1 (0)
	Kendall	,700**	,709*	,502**	-,030	,396**	,214	,683**	6 (5)	1 (0)
<b>BDP po stanovniku</b>	Pearson	,393*	,412*	,285	-,430*	,503**	,455**	,356*	6 (5)	1 (1)
	Spearman	,469**	,497*	,353*	-,489**	,636**	,540**	,478**	6 (6)	1 (1)
	Kendall	,321**	,333*	,236	-,362**	,466**	,383**	,317*	6 (6)	1 (1)
<b>Stopa nezaposlenosti u %</b>	Pearson	-,106	-,021	-,033	,119	-,381*	-,234	-,042	1 (0)	6 (1)
	Spearman	-,205	-,138	-,112	,130	-,324	-,292	-,178	1 (0)	6 (0)
	Kendall	-,139	-,111	-,060	,065	-,222	-,196	-,132	1 (0)	6 (0)
<b>Broj stanovnika</b>	Pearson	,535	,503	,545	,403	,236	-,008	,540	6 (0)	1 (0)
	Spearman	,757**	,738*	,662**	,263	,351	,132	,749**	7 (4)	0 (-)
	Kendall	,581**	,555*	,478**	,189	,241	,071	,574**	7 (4)	0 (-)
Nivo značajnosti t-testa je označen zvezdicama: za p<0,1 označen je sa jednom zvezdicom (*), za p<0,05 označen je sa dve zvezdice (**)										

Tabela 21: Rezultati analize korelacije između varijabli u 2015. godini

		Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja	Prosečan iznos kotizacije	Prosečna potrošnja po delegatu	Ukupan prihod destinacije	Pozitivna korelacija	Negativna korelacija
BDP u tekućim cenama	Pearson	,884**	,789**	,431*	,112	,360*	,264	,834**	7 (4)	0 (-)
	Spearman	,890**	,865**	,730**	,167	,542**	,329	,870**	7 (5)	0 (-)
	Kendall	,744**	,685**	,515**	,117	,411**	,243	,715**	7 (5)	0 (-)
Ukupan izvoz roba i usluga	Pearson	,845**	,786**	,443*	,065	,436*	,263	,798**	7 (5)	0 (-)
	Spearman	,861**	,860**	,726**	,103	,576**	,357	,852**	7 (5)	0 (-)
	Kendall	,698**	,681**	,505**	,088	,434**	,264*	,677**	7 (5)	0 (-)
BDP po stanovni ku	Pearson	,372*	,433*	,285	-,111	,640**	,541**	,395*	6 (5)	1 (0)
	Spearman	,464**	,514**	,323	-,218	,695**	,615**	,495**	6 (5)	1 (0)
	Kendall	,311*	,345**	,210	-,176	,488**	,415**	,345**	6 (5)	1 (0)
Stopa nezaposlenosti u %	Pearson	-,096	-,110	-,285	-,325	-,531**	-,320	-,116	0 (-)	7 (1)
	Spearman	-,129	-,132	-,284	-,084	-,488**	-,426*	-,198	0 (-)	7 (2)
	Kendall	-,086	-,088	-,193	-,075	-,355**	-,304*	-,144	0 (-)	7 (2)
Broj stanovnika	Pearson	,496**	,452*	,254	,040	,155	,119	,485**	7 (3)	0 (-)
	Spearman	,776**	,717**	,700**	,281	,311	,099	,749**	7 (4)	0 (-)
	Kendall	,610**	,530**	,472**	,225	,230	,071	,560**	7 (4)	0 (-)

Nivo značajnosti t-testa je označen zvezdicama: za  $p < 0,1$  označen je sa jednom zvezdicom (\*), za  $p < 0,05$  označen je sa dve zvezdice (\*\*)

U testiranju hipoteze H3 ukrštene su sve varijable iz kategorije „Ekonomski rast i razvoj destinacije“ i kategorije „Kongresnih performansi“, kako bi ispitali nivo pojedinačnih asocijacija između ove dve grupe varijabli. Koeficijenti korelacije variraju u sledećim intervalima (Tabela 22).

Tabela 22: Intervali variranja koeficijenata korelacije

	2014		2015	
	Min	Max	Min	Max
<b>Pearson</b>	-0,43	0,868	-0,531	0,884
<b>Spearman</b>	-0,489	0,884	-0,488	0,89
<b>Kendall</b>	-0,362	0,89	-0,355	0,744

Sumarna statistika za obe godine posmatranja, prikazana u dodatnim kolonama, jasno ukazuje na postojanje dve grupe asocijacija. Pozitivne asocijacije uočene između

„Kongresnih performansi“ i „BPD u tekućim cenama“, „Ukupan izvoz roba i usluga“, „BDP po glavi stanovnika“ i „Broja stanovnika“. Negativne asocijacije uočene između „Kongresnih performansi“ i „Stope nezaposlenosti“. Slično kao i u analizi H2, pozitivna asocijacija mera ekonomskog rasta i kongresnih performansi je u velikoj većini pojedinačnih korelacionih odnosa značajna, a negativna asocijacija tek sporadična. Pozitivna veza kongresnih performansi sa merama ekonomskog rasta i razvoja identifikovana u 4 od 5 ukrštanja, te stoga možemo zaključiti da je ona dominantna i da je hipoteza u potpunosti dokazana. Ipak, čak i u ukrštanju stope nezaposlenosti sa kongresnim performansama, gde je utvrđena negativna veza, to predstavlja dobar i pozitivan pokazatelj, jer sa rastom kongresnih performansi se smanjuje nezaposlenost, što je pozitivan efekat na rast i razvoj destinacije.

Jako je interesantna značajna povezanost između broja sastanaka i delegata sa nivoom bruto društvenog proizvoda (BDP) i izvozom roba i usluga. Kao što je istaknuto u ranijim delovima rada, kroz organizaciju događaja i kongresa, destinacija ima priliku da predstavi svoje znanje i ekspertizu, i po tom osnovu se pozicionira na međunarodnom tržištu. Kao rezultat, dolazi do rasta nivoa razmene sa inostranstvom i povećanje prihoda za zemlju. Takođe, u segmentu korporativnih putovanja, često je destinacija domaćin prirodni poslovni partner, tj. već postoje značajni bilateralni dogovori i kooperacija u smislu otvaranja predstavništava i razmene roba i usluga.

#### **15.4. Testiranje četvrte hipoteze o postojanju povezanosti između visine budžeta nacionalnog kongresnog biroa i kongresnih performansi destinacije**

Kongresni biro je organizacija koja je zadužena za aktivnosti menadžmenta kongresne destinacije. Hipoteza će se testirati na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju. Jasno je da se u uzorku nalaze zemlje na različitim nivoima razvijenosti, i ekonomske i kongresne, pa samim tim i nivo i način pristupa menadžmentu destinacije je različit. Hipoteza se testira na setu podataka za uzorak odabranih evropskih zemalja, kao i na podacima koji se odnose na Srbiju.



Rezultati analize korelacije između „Kongresnih performansi destinacije“ i varijabli „Budžeta nacionalnog kongresnog biroa“ u 2014. i 2015. godini prikazana je u narednim tabelama:

Tabela 23: Rezultati analize korelacije između varijabli u 2014. godini

		Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja	Prosečan iznos kotizacije	Prosečna potrošnja po delegatu	Ukupan prihod destinacije	Pozitivna korelacija	Negativna korelacija
Budžet nacionalnog kongresnog biroa (u EUR)	Pearson	,387	,315	,172	,194	,099	,056	,258	<b>7</b> <b>(0)</b>	0 (-)
	Spearman	,327	,304	,181	-,039	,193	,011	,299	<b>6</b> <b>(0)</b>	1 (0)
	Kendall	,222	,199	,111	,000	,170	,007	,214	<b>7</b> <b>(0)</b>	0 (-)
Budžet za putovanja zaposlenih nacionalnog kongresnog biroa (u EUR)	Pearson	<b>,648**</b>	<b>,630**</b>	,327	,198	,102	,187	,549*	<b>7</b> <b>(3)</b>	0 (-)
	Spearman	,369	,403	,231	-,076	,376	,339	,388	<b>6</b> <b>(0)</b>	1 (0)
	Kendall	,299	,364*	,141	-,030	,275	,245	,320	<b>6</b> <b>(1)</b>	1 (0)

Nivo značajnosti t-testa je označen zvezdicama: za  $p < 0,1$  označen je sa jednom zvezdicom (\*), za  $p < 0,05$  označen je sa dve zvezdice (\*\*)

Tabela 24: Rezultati analize korelacije između varijabli u 2015. godini

		Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja	Prosečan iznos kotizacije	Prosečna potrošnja po delegatu	Ukupan prihod destinacije	Pozitivna korelacija	Negativna korelacija
Budžet nacionalnog kongresnog biroa (u EUR)	Pearson	,317	,237	,147	,047	,371	,287	,239	<b>7</b> <b>(0)</b>	0 (-)
	Spearman	,328	,232	,136	,072	,383	,184	,252	<b>7</b> <b>(0)</b>	0 (-)
	Kendall	,230	,148	,097	,007	,296	,133	,171	<b>7</b> <b>(0)</b>	0 (-)
Budžet za putovanja zaposlenih nacionalnog kongresnog biroa (u EUR)	Pearson	<b>,592*</b>	<b>,484*</b>	,092	,148	,379	,422	,480	<b>7</b> <b>(2)</b>	0 (-)
	Spearman	,395	,347	,300	,299	,503*	,431	,358	<b>7</b> <b>(1)</b>	0 (-)
	Kendall	,347	,241	,204	,234	,406*	,331	,249	<b>7</b> <b>(1)</b>	0 (-)

Nivo značajnosti t-testa je označen zvezdicama: za  $p < 0,1$  označen je sa jednom zvezdicom (\*), za  $p < 0,05$  označen je sa dve zvezdice (\*\*)

U slučaju testiranja H4 hipoteze identifikovana je pozitivna asocijacija između mera „Kongresnih performansi“ i obe mere „Budžeta kongresnog biroa“, ali su one u najvećem broju nesignifikantne. „Broj sastanaka“ i „Broj delegata“ pokazuju jaču povezanost sa

„Visinom ukupnog budžeta“ i „Visinom budžeta za putovanja“. Razlog za to možemo tražiti u činjenici da deo budžeta odlazi i na organizaciju prodajnih i marketing aktivnosti koji mogu generisati veći broj sastanaka i samim tim veći broj delegata. U situaciji kada je biro fokusiran na isticanje kandidature, kao jednu od osnovnih tehnika prodaje, realno je očekivati i da će veći deo budžeta nameniti upravo ovoj aktivnosti. Na taj način dolazi ne samo da gradnje odnosa sa klijentima, već omogućava i obezbeđivanje većeg broja međunarodnih sastanaka. Takođe, u pojedinim slučajevima moguće je da će deo resursa, odnosno budžeta, biti usmeren i na aktivnosti marketinga koje imaju za cilj povećanje broja registrovanih delegata na događajima koji su već obezbeđeni za destinaciju.

Samo su „Broj sastanaka“ i „Broj delegata“ kao mera kongresnih performansi korelisani sa merama budžeta na statistički značajnom nivou, a ocenjeni nivo statističke značajnosti je na nivou od tek 10% (što je iznad standardno prihvaćenog nivoa od 5%). Osim toga, signifikantnost je pokazao samo Pearson-ov koeficijent koji nije u potpunosti prikladan u slučaju kada podaci nemaju normalnu raspodelu. Zbog toga možemo konstatovati da ova hipoteza nije potvrđena.

Rezulate istraživanja u slučaju ove hipoteze moramo uzeti sa ograničenjem u vidu činjenice da prikupljeni podaci koji se tiču visine budžeta i potrošnje na putovanja ne ukazuju na strukturu aktivnosti nacionalnih kongresnih biroa koji bi imali direktne veze sa svim ili pojedinim kongresnim performansama. Struktura budžeta biroa bi ukazala na ulaganja u, pre svega, aktivnosti prodaje destinacije (kao što su isticanje kandidature, učešće na sajmovima ili organizovanje inspekcija destinacije). Neophodno je i razumeti da postoji razlika u nivou i opisu aktivnosti među nacionalnim kongresnim biroima, te da visina budžeta nije mogla da bude indikator strukture aktivnosti.

Istraživanje ukazuje da postoji generalna povezanost između visine budžeta kongresnog biroa sa ostvarenim performansama, ali budžet ne utiče ni na jednu posebnu varijablu kongresnih performansi.

## 16. Ograničenja istraživanja

Neophodno je naglasiti određena ograničenja istraživanja.

Kongresne performanse destinacije se prate kroz ICCA bazu podataka. Predstavljene performanse ne uključuju potpune, niti konačne podatke za globalno kongresno tržište, iako se ICCA baza svakodnevno popunjava novim podacima i informacijama. Korišćeni pokazatelji performansi se odnose samo na tržište međunarodnih asocijacija i to događaje koji ispunjavaju ICCA kriterijum. Stoga ovi podaci ne obuhvataju sledeće pokazatelje kongresnih performansi: ukupne podatke korporativnih događaja, domaće kongrese (kongresi koji se isključivo organizuju unutar jedne zemlje i namenjeni su domaćim delegatima), domaće kongrese sa međunarodnim učešćem (kongresi koji se isključivo organizuju unutar jedne zemlje i namenjeni su i domaćim i stranim delegatima), državne događaje, podsticajna putovanja, sajmove i izložbe.

Hotelske performanse su analizirane kroz podatke STR. Ograničenje korišćenja STR podataka je uslovljeno samom tehnikom prikupljanja, koja podrazumeva uzorak od određenog broja hotela, koji je u pojedinim destinacijama jednak ukupnom broju hotela, dok u pojedinim destinacijama predstavlja uzorak svega nekoliko hotela. Umesto ovih podataka, istraživanje je moglo da se bazira na javno dostupnim podacima koje publikuju različite konsalting kompanije iz oblasti hotelijerstva (npr. PKF), ili podacima koje publikuju zemlje pojedinačno kroz svoje nacionalne zavode za statistiku.

Turističke performanse destinacija se analiziraju kroz podatke koji su dostupni kroz publikacije UNWTO i WTTC. UNWTO svoje podatke generiše kroz zvanične statističke zavode zemalja članice Ujedinjenih nacija. Metodologija prikupljanja je standardizovana već duži vremenski period. Ograničenje se odnosi na način interpretacije podataka od strane statističkih zavoda pojedinih zemalja, načina posmatranja i definisanja turizma i delatnosti koje čine turizam i kategorije poput broja zaposlenih u turizmu i slično. Podaci WTTC su rezultat sopstvenog istraživačkog napora metodologije koja je razvijena u partnerstvu sa Oxford Economics, a bazirano na sumiranju uticaja turizma kroz direktne, indirektno i

indukovane efekte<sup>399,400</sup>. WTTC kombinuje zvanično dostupne podatke nacionalnih zavoda za statistiku, sa podacima dobijenim na osnovu sopstvenih terenskih istraživanja i ekspertskog poznavanja tržišta. Realni podaci se potom modeliraju na bazi čega WTTC vrši procene turističkih performansi i predviđanja za naredne periode. Ograničenja se odnose na način predstavljanja pojedinih pokazatelja koji se baziraju na internoj metodologiji i ekspertskoj proceni, ali do kojih se u praksi ne može doći ili ne postoje grupisani na jednom mestu.

Za analizu ekonomskog rasta i razvoja korišćeni su podaci dostupni na Eurostat-i. Iako sve zemlje imaju obavezu da svoje načine prikupljanja i obrade podataka usaglase sa pravilima Evropske unije i Eurostat-e, moguća ograničenja se odnose na interne nedostatke statističkog izveštavanja u pojedinim zemljama i nesveobuhvatnost dostavljenih podataka. Ograničenje se moglo izbeći pojedinačnom analizom svake zemlje u uzorku, ali i tada bi postojao problem različitih pristupa obradi podataka i njihove unificiranosti.

Analiziran skup obuhvata 32 zemlje koje su posmatrane u dve sukcesivne godine, te je za sve posmatrane varijable maksimalni broj opservacija 64. Ipak u slučaju nekih zemalja, pojedini podaci nisu bili dostupni. Kako je reč o manjem broju podataka, dobijeni rezultati su objektivni, pri čemu uvek postoji mogućnost da se sa celokupnim podacima zaključci mogu promeniti.

Podaci o budžetima se odnose samo na nacionalne kongresne biroe. Veličina i nivo kongresne razvijenosti destinacije utiču na obim i strukturu posla na nivou nacionalnog kongresnog biroa. S tim u vezi, razlika u visini i strukturi budžeta među zemljama je očigledna. Ono što nije obuhvaćeno istraživanjem su budžeti lokalnih kongresnih biroa koji su, pogotovo u razvijenim destinacijama, dominantno okrenuti ka prodajnim aktivnostima, zbog čega može doći do novih međuzavisnosti budžeta i kongresnih performansi.

Moguć izvor prostora za dalja istraživanja se odnosi na činjenicu da nacionalni kongresni birovi nemaju nivo prodajnih aktivnosti kao što imaju lokalni birovi gradova i destinacija. Odnosno, istraživanje je obuhvatilo nacionalne biroe kao jedinice posmatranja. Čak i kada

---

<sup>399</sup> Alward G. & Lindall, S.. (1996) *Deriving SAM multiplier models using IMPLAN*. Presented at the 1996 National IMPLAN Users Conference, Minneapolis 1996.

<sup>400</sup> Bonn M.A. & Harrington J. (2008). A comparison of three economic impact models for applied hospitality and tourism research, *Tourism Economics* 2008, 14 (4), str. 769–789.

bi upoređivali ove nacionalne kongresne biroe međusobno, bilo bi jasno da postoje značajne razlike u strukturi i obavljanju aktivnosti destinacijskog menadžmenta. Nacionalni birovi razvijenih kongresnih zemalja svoje aktivnosti dominantno baziraju na marketingu i izgradnji odnosa unutar zemlje, jer pitanje prodaje postaje suviše kompleksno imajući u vidu da u svom portfoliju imaju veći ili veliki broj kongresnih destinacija. S tim u vezi, u razvijenim kongresnim destinacijama lokalni kongresni birovi koji su zaduženi za jedan grad ili jedno mesto, svoje aktivnosti baziraju na prodajnim elementima, kako bi svoje kapacitete stavili u prvi plan ispred klijenta. U slučaju nerazvijenih kongresnih destinacija ili kongresnih destinacija u razvoju koji su bile jedinice posmatranja, specifično je nepostojanje lokalnih kongresnih biroa zbog čega nacionalni birovi preuzimaju prodajne aktivnosti, ili situacija gde formalno postoje lokalni kongresni birovi, ali usled nedostataka ljudskih i finansijskih resursa, obavljaju vrlo ograničene aktivnosti marketinga, dok prodaja nije predmet aktivnosti. Odnos nacionalnih i lokalnih biroa može biti predmet daljih istraživanja.

## **ZAKLJUČAK**

Disertacija analizi kongresnog turizma pristupa na nekoliko načina, nastojeći da postavi jasan okvir i da ukaže na kompleksnost ove oblasti. Prvi korak se odnosi na definisanje samog tržišta kongresnog turizma i performansi na globalnom i lokalnom nivou. Nakon toga, drugi korak u fokus stavlja aktivnosti menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu, a naročito sa aspekta kongresnog biroa. U ovom slučaju, u disertaciji se polazi od pregleda literature radi dobijanja spiska i objašnjenja pojedinih aktivnosti menadžmenta destinacije, a zatim se isti na bazi istraživanja predstavnika ponude (kongresnih biroa) na međunarodnom nivou sistematizuje i dalje obrazlaže. Kako bi se dobila potpunija slika, realizovano je istraživanje stavova predstavnika tražnje (organizatora događaja) o značaju aktivnosti menadžmenta destinacije kongresnog biroa prilikom odlučivanja. Nakon istraživanja i analize obuhvatanja kongresnog turizma u prvom koraku i specifičnosti menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu u drugom koraku, u trećem koraku testirane su postavljene hipoteze i ukazano na (ne)postojanje veze između kongresnog turizma, posmatranog kroz kongresne performanse destinacije, i generalnih turističkih performansi destinacije, ekonomskih pokazatelja razvoja destinacije, performansama hotela kao ključnih stejkholdera u destinaciji, kao i budžeta nacionalnih kongresnih biroa.

Rezultati istraživanja se mogu sublimirati u sledećem:

**1. Kongresne performanse destinacije imaju značajan uticaj na performanse hotela u toj destinaciji**

Istraživanje je, kroz testiranje hipoteze o povezanosti hotelskih i kongresnih performansi, pokazalo da kongresne performanse objašnjavaju u proseku 50% varijacija hotelskih performansi. U tom smislu, hoteli u destinacijama koje ostvaruju povećanje kongresnih performansi postižu više hotelske performanse, pogotovo u pogledu mera kao što su ADR i RevPar.

**2. Postoji značajna povezanost kongresnih performansi i broja stranih turista, prihoda od međunarodnog turizma i direktno zaposlenih u turizmu**

Kongresne performanse su važan pokretač turističkih performansi. Povećanje broja međunarodnih događaja u destinaciji rezultira u rastu broja međunarodnih delegata

koji dolaze u destinaciji. Kako je reč o stranim dolascima, njihov broj ulazi u strukturu i broj ukupnih noćenja u destinaciji. Na taj način rast međunarodnih događaja dovodi do rasta broja stranih turista. Takođe, dolazi i do rasta deviznog prihoda u destinaciji, kao i povećanje broja zaposlenih koji su angažovani u sferi turizma i servisiranja događaja.

### **3. Postoji pozitivna asocijacija kongresnih performansi sa ekonomskim rastom i razvojem**

Kongresne performanse su pozitivno povezane sa merama kojima objašnjavamo ekonomski rast i razvoj. Međunarodni kongresi, osim direktnih ekonomskih efekata, kreiraju u srednjem i dugom roku dodatne ekonomske efekte koji se ostvaruju kroz pozicioniranje destinacije u datim oblastima i po tom osnovu ostvaruje predstavljanje i razmenu znanja i ekspertize, kao i povećanje izvoza, prihoda i slično.

### **4. Postoji povezanost nivoa budžeta nacionalnih kongresnih biroa i kongresnih performansi, ali budžet nema signifikantan uticaj ni na jednu kongresnu performansu posebno**

Istraživanje pokazuje da postoji generalna povezanost ove dve kategorije, odnosno da nivo budžeta utiče na sve varijable kongresnih performansi, ali ni na jednu ne utiče signifikantno.

### **5. Predložena sistematizacija aktivnosti menadžmenta destinacije na nivou kongresnog biroa**

Kako bi unapredio pristup utvrđen i analiziran kroz pregled literature, terensko istraživanje je omogućilo sistematizaciju i grupisanje aktivnosti kongresnog biroa na tri grupe aktivnosti: aktivnosti koordinacije na nivou kongresne destinacije, marketing kongresne destinacije i prodaja kongresne destinacije. Daljim istraživanjem na uzorku predstavnika međunarodnih organizatora kongresa je



utvrđeno da predstavnici tražnje smatraju da prodajne aktivnosti imaju najznačajniji uticaj tokom procesa donošenja odluke o izboru kongresne destinacije.

Naučni (teorijski) doprinos disertacije se ostvaruje kroz sledeće aspekte:

**a. Upotrebom korelacione i regresione analize urađena je analiza uticaja kongresnog turizma na značajnom međunarodnom nivou**

Naučni doprinos disertacija ostvaruje kroz metodološki pristup koji je prvi put primenjen u Srbiji, ali i šire, u kontekstu međunarodnog tržišta. Korišćenje korelacije i regresije za analizu uticaja kongresnog turizma je pionirski za Srbiju, ali takođe u dosadašnjim istraživanjima u međunarodnoj naučnoj literaturi nema radova sa uzorkom koga čini tako veliki broj zemalja (32 evropske zemlje). Metodologija testiranja sa ovako značajnim uzorkom istraživanja i podacima koji se odnose na veliki broj varijabli i zemalja čini da su rezultati validnim ne samo za Srbiju već i za Evropu.

**b. Sagledavanje načina, strukture i smera uticaja kongresnog turizma na destinaciju**

Naučni doprinos se ogleda u činjenici da istraživanje nedvosmisleno ukazuje da kongresne performanse imaju značajan uticaj na hotelske performanse. Utvrđeno je da postoji značajna povezanost između kongresnih performansi i broja stranih turista, prihoda od međunarodnog turizma i direktno zaposlenih u turizmu. Rezultati istraživanja pokazuju da destinacija putem organizovanja međunarodnih događaja ima priliku da predstavi svoje znanje i ekspertizu i po tom osnovu se pozicionira na međunarodnom tržištu, što pozitivno utiče na dalji razvoj destinacije.

Pregled literature je pokazao da kongresne performanse destinacije i odnos sa opštim turističkim kretanjima, ekonomskim pokazateljima i performansama hotela, nije bio predmet izučavanja autora u Srbiji. Kako bi se u potpunosti razumela kompleksnost tržišta i menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu, testira se uticaj kongresnih

performansi destinacije na ekonomske performanse, turističke performanse i performanse nosioca ponude, što ujedno predstavlja i bitan naučni doprinos disertacije. Kako pojam i struktura kongresnog tržišta, klasifikacija činilaca međunarodnog kongresnog tržišta i oblast menadžmenta destinacije u kongresnom turizmu do sada nisu bili predmet validnih izučavanja autora u Srbiji, disertacija ima značajan naučni doprinos.

#### **c. Sveobuhvatna analiza kongresnog tržišta**

Disertacija na jednom mestu sublimira pojam i kompleksnost kongresnog tržišta, klasifikuje činioce međunarodnog kongresnog tržišta i analizira performanse kongresnog turizma na međunarodnom nivou i u Srbiji. Jasno su diferencirani činioци tražnje i ponude, glavne karakteristike i razlike korporativnog i tržišta asocijacija, kao i specifičnosti rada tržišnih subjekata, poput destinacijskih menadžment kompanija, profesionalnih organizatora kongresa, destinacijskih menadžment organizacija, hotela, kongresnih prostora i asocijacijskih menadžment kompanija. Poseban osvrt ostvaren je kroz sistematizaciju ukupnih aktivnosti kongresnog biroa, a dodatno istraživanje rezultira u obrazloženju individualnih aktivnosti kao dela ukupnih destinacijskih menadžment aktivnosti kongresnog biroa.

#### **d. Rezultati bazirani na paralelnim istraživanjima i predstavnika tražnje i predstavnika ponude**

Pregled literature pokazao je da se istraživanje različitog broja autora fokusira na pojedinačne aktivnosti kongresnog biroa, pri čemu se kao izvor podataka dominantno koriste predstavnici ponude (kongresni birovi, hoteli) i u nešto manjoj meri predstavnici tražnje. Kako bi se postojeća naučna praksa unapredila, u izradi disertacije dobijeni rezultati vezani za sistematizaciju aktivnosti kongresnog biroa testirani su na predstavnicima tražnje (međunarodnim organizatorima kongresa). Na ovaj način nastojano je da se dobije verifikacija rezultata oba bazična činioца tržišta – i tražnje i ponude u kongresnom turizmu.

Disertacija sadrži i ograničenja koja su već istaknuta u radu, a ovde ih prikazujemo sublimirano:

- Korišćeni su sekundarni izvori podataka (ICCA, STR, UNWTO, WTTC). Iako su podaci preuzeti od međunarodno priznatih institucija, moramo istaći da je ograničenje njihovih metodologija u skupljanju i publikovanju podataka ujedno i ograničenje disertacije.
- Istraživanje se odnosi na kategoriju nacionalnih kongresnih biroa. Ograničenja ovog uzorka je što se nacionalni birovi među sobom razlikuju u pogledu strukture i obima aktivnosti. Iako intervju nije bio usmeren na njihove aktivnosti, već na stavove donosioca odluka o prezentiranim aktivnostima, možemo reći da ovo predstavlja ograničenje.
- Uzorak je baziran na međunarodnim organizatorima kongresa. Reč je o posrednicima između destinacije i finalnog klijenta koji imaju i svoje interese prilikom odličivanja o destinaciji, što može uticati na posebne stavove o aktivnostima kongresnog biroa.

#### Pravci budućih istraživanja

Buduća istraživanja u obzir treba da uzmu podatke „nižih nivoa“ koji se odnose na jednu lokalnu kongresnu destinaciju. Ovo se može realizovati kroz nekoliko pravaca. Pre svega koristili bi se podaci o kongresnim performansama isključivo odabrane lokalne destinacije, kao i podaci o performansama hotela i turističkim performansama koji se konkretno realizuju u datoj destinaciji. Podaci se mogu dobiti i direktnim istraživanjem hotela kako bi uzorak obuhvatio i hotele koji ne publikuju podatke kroz STR izveštaje. Na ovaj način, osim testiranja hipoteza na lokalnom nivou, moguće je i definisati novu hipotezu koje bi u fokusu imala međuzavisnost hotelskih performansi hotela u međunarodnom lancu i nezavisnih hotela sa kongresnim performansama destinacije.

Buduća istraživanja su usmerena na definisanje performansi korporativnog tržišta kongresa, konferencija i podsticajnih putovanja. Pre svega neophodno je utvrditi performanse međunarodnih korporativnih događaja u Srbiji, kako bi se dobila celokupna slika uticaja međunarodnog kongresnog turizma na Srbiju. Naredni pravac istraživanja bi nastojao da se kroz istraživanje međunarodnih lanaca hotela i samih korporativnih organizatora kongresa, utvrde međunarodne performanse ovog segmenta kongresnog tržišta.

## Literatura

1. A planning guide for venue finding agencies, meetings and events planners, conference and exhibitions managers. (2004). Write Style Communications. Warwick, UK, str. 2
2. Abbey, J. & Link, C. (1994). *The Convention and Meetings Sector: Its Operation and Research Needs*. In J. Ritchie, R.B. and Goeldner, Ritchie, J.R.B. and C.R. Goeldner (Ed.), *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, 2nd edition, John Wiley, New York, str. 283
3. Active Network. (2013). *Event trends – a smarter way to run today's smart events*, USA, str. 8
4. Allen, J., Willenbrock, N. & Sands, S. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research* 69 (2016), str. 4340–4347
5. Alward G. & Lindall, S. (1996). *Deriving SAM multiplier models using IMPLAN*. Presented at the 1996 National IMPLAN Users Conference, Minneapolis 1996.
6. American Marketing Association AMA, Definition of marketing (approved 2013), <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
7. Ampuero, O. & Vila, N. (2006). Consumer perceptions of product packaging. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 Iss 2, str. 100-112
8. Anderson, C.K. (2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance. *Cornell Hospitality Report*, 12 (15), str. 2-16
9. Atalik, O. & Halici, A. (2009). Strategic alliances and the impacts of star alliance network on Turkish airlines. *The Proceedings of 5th International Strategic Management Conference*. Stellenbosch. South Africa, str. 135-145
10. Bai, J. & Ng, S. (2005), Tests for Skewness, Kurtosis, and Normality for Time Series Data. *Journal of Business & Economic Statistics*, January 2005, Vol. 23, No. 1, str. 49-60
11. Bakić, O. (2005). *Marketing u turizmu*. Čigoja štampa, Beograd
12. Baloglu, S. & Love, C. (2003). Association meeting planners perceived performance of Las Vegas: an Importance-Performance Analysis. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5(1), str. 13-27
13. Baza podataka International Congress and Convention Association (ICCA), podaci preuzeti sa <http://iccadata.iccaworld.com/statstool2016/Report/Result>
14. Bebeko, C.P. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of services marketing*. Vol. 14, No. 1, str. 9-26

15. Bello, D. & Lohtia, R. (1993). Improving trade show effectiveness by analyzing attendees. *Industrial Marketing Management*, 22(4), str. 311–318
16. Benoit, K. (2011). *Linear Regression Models with Logarithmic Transformations*. Methodology Institute, London School of Economics
17. Bewick, V., Cheek, L. & Ball, J. (2003) Statistics review 7: Correlation and regression, *Critical Care* (7)
18. Bonn M.A. & Harrington J. (2008). A comparison of three economic impact models for applied hospitality and tourism research, *Tourism Economics* 2008, 14 (4), str. 769–789.
19. Bonn, M. A., Joseph-Mathews, S. M., Dai, M., Hayes, S. & Cave, J. (2007). Heritage/Cultural Attraction Atmospherics: Creating the Right Environment for the Heritage/Cultural Visitor. *Journal of Travel Research*, 45 (3), str. 345-354
20. Boo, S. & Kim, M. (2010). The Influence of Convention Center Performance on Hotel Room Nights. *Journal of Travel Research*. 49(3), str. 297 –309
21. Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms*, in Donnelly, J.H. & George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, str. 47-51
22. Borgen H., Cooke S. (1990). *The comparison of IMPLAN and RIMS II output multipliers for the State of Idaho*, Department of Agricultural Economics and Rural Sociology, University of Idaho, Boise 1990.
23. Braley, S.J.F. (1998). The big picture. *Meetings and Conventions*, October, str. 2–35
24. Bramwell, B. & Rawding, L. (1994). Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities: Organizations, Objectives and Urban Governance. *Tourism Management* 15(6), str. 425–430
25. Braun, B.M. (1992), The economic contribution of conventions: the case of Orlando, Florida. *Journal of Travel Research*, Vol. 30 No. 3, str. 32-7
26. Breiter, D. & Milman, A. (2006). Attendees' needs and service priorities in a large convention center: Application of the importance–performance theory. *Tourism Management* 27, str.1364–1370
27. Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Wilkinson, T.J. (1995). Strategic alliances: choose your partners, *Long Range Planning* 28, Volume 3, str. 18–25
28. Browning, J. M. & Adams, R. J. (1988). Trade shows: an effective promotional tool for the small industrial business. *Journal of Small Business Management*, 26(4), str. 31- 36
29. Bruderl, J. (2005). *Panel Data Analysis, Lecture notes*, University of Mannheim

30. Bruhn, M. & Hadwich, K. (2005). *Managing the service quality of trade fairs*. In Kirchgeorg, M. (Ed.), *Trade show management: Planning, implementing and controlling of trade shows, conventions and events*, str. 787-82.
31. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, 2014-15 Edition, January 2016
32. Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer* 24:5, str. 12
33. Canina, L. & Enz, C. A. (2008). Pricing for revenue enhancement in Asian and Pacific region hotels: A study of relative pricing strategies. *Cornell Hospitality Report*, 8(3), str. 6-16.
34. Carey, T. (1999). *Professional Meeting Management: A European Handbook*. Meeting Professionals International. Boulevard St. Michel, Brussels, Belgium
35. Casanova, M., Kim, D. & Morrison, A. (2005). The relationships of meeting planners' profiles with usage and attitudes toward the use of technology. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(3/4), str. 19-43
36. Catherwood, D. & Van Kirk, R. (1992). *The Complete Guide to Special Event Management: Business Insights, Financial Advice, and Successful Strategies from Ernst & Young*. John Wiley & Sons Inc, USA
37. Celuch, K. & Davidson, R. (2011). *Better Business Results through Motivational Experiences and Incentive Travel*, Vistula University, Poland, str. 1-48
38. Chaffey D., Mayer R., Johnston K. & Ellis-Chadwick F. (2000). *Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice*, FT/Prentice Hall.
39. Chang W. H. (2001). Variations in multipliers and related economic ratios for recreation and tourism impact analysis. Dissertation submitted to Michigan State University, Department of Park, Recreation and Tourism resource, USA.
40. Chen, C. & Chia, L. (2011). Determining the attribute weights of professional conference organizer selection: an application of the fuzzy AHP approach. *Tourism Economics*, 2011, 17 (5), str. 1129–1139
41. Chok, N.S. (2010). *Pearson's Versus Spearman's and Kendall's Correlation Coefficients for Continuous Data*, University of Pittsburgh
42. Chon, K.S. (1991). *Meetings management and hospitality/tourism industry*. Aix-en-Provence: Centre des Hautes Etudes Touristiques
43. Chu, M. & Chiu, S. (2013). Effective Marketing Strategies to Attract Business Visitors at Trade Shows. *International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 24*, str. 64-72

44. Clark, J.D., Price, C.H. & Murrmann, S.K.(1996). Buying centers: who chooses convention sites? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37 (4), str. 72–76
45. Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, Volume 12, str. 371-386
46. Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management* 22, str. 407–438
47. Convention Industry Council (CIC). (2014). *The Economic Significance of Meetings to the U.S. Economy* (reported by PWC)
48. Convention Industry Council CIC. (2005). *The Economic Impact of Meetings, Conventions, Exhibitions, and Incentive Travel*, USA, str. 4
49. Cranley, T. & Surles, J. (2002). Model-Dependent Variance Inflation Factor Cutoff Values. *Quality Engineering*, 14(3), str. 391–403
50. Cravens, D.W. (1982). *Strategic Marketing*, 2nd ed, Homewood, Illinois
51. Crouch, G. & Louveiere, J. (2004). The Determinants of Convention Site Selection: A Logistic Choice Model from Experimental Data. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, November 2004, str. 118-130
52. Crouch, G.I. & Ritchie, J.R.B. (1997). Convention site selection research: a review, conceptual model, and propositional framework. *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 No. 1, str. 49-69.
53. Ćulić, M, Zecević, B. and Kovačević, I. (2009). The Congress Industry in Serbia as a Vehicle of Future Economic Development, str. 107 – 123, u *Advances in Business Tourism Research - A selection of papers presented at ATLAS Business Tourism Special Interest Group Meetings*. Conference Proceedings, Warsaw, Poland
54. Davidson R., Holloway, C. & Humphreys, C. (2009). *The Business of Tourism*, Prentice Hall, UK
55. Davidson, R. & Cope, B. (2003). *Business Travel – Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow: Prentice-Hall
56. Demirciftci, T., Cobanoglu, C., Beldona, S. & Cummings, P.R. (2010). Room Rate Parity Analysis Across Different Hotel Distribution Channels in the U.S, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19:4, str. 295-308
57. Destination Hotels & Resorts. (2013). *Meetings Industry Research Whitepaper: State of the Industry and Trend forecast*, USA
58. Diaz, E. & Koutra, C. (2013). Evaluation of the persuasive features of hotel chains websites: A latent class segmentation analysis. *International Journal of Hospitality Management* Volume 34, str. 338–347

59. Dogan, H., Baratcu, S. & Dogan, I. (2012). Perceptions of hotel top managers for opportunities and strategic collaboration with a foreign partner in tourism sector: An applied research in Alanya destination. *Proceedings of International Strategic Management Conference. Social and Behavioral Sciences*,58, str. 4
60. Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 9*, str.17-24
61. Donoghue, S., Gassman E., Taub,S. & Winterkamp, F. (2004). *Expect the Unexpected: Financing the Orange County Convention Center Expansion in the Wake of Recession and Terrorism*. *Government Finance Review*, 20 (4), str. 23-27
62. Doussa, M. & Koutoulas, D. (2009). Benchmarking Destination Marketing Organisations for the Purpose of Optimising their Operation: The Case of Convention Bureaux. *Proceedings of the 4th International Scientific Conference "Contemporary development in tourism, travel and hospitality"*, April 3-5, Rhode Island, Greece
63. Driscoll, J. C., and A. C. Kraay. (1998). Consistent Covariance Matrix Estimation with Spatially Dependent Panel Data. *Review of Economics and Statistics* 80, str. 549–560
64. Dwyer, L., Forsyth, P. & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a Comparison on 19 destinations. *Tourism Management* 21, str. 9 -22
65. Elliott, J. (1997). *Tourism – politics and public sector management*. Routledge, London, UK, str. 7
66. Enz, C. A., Canina, L. & Van der Rest, J.P. (2015). Competitive hotel pricing in Europe: An exploration of strategic positioning. *Cornell Hospitality Report*, 15 (2), str. 6-16.
67. Enz, C.A., Canina, L. & Walsh, K. (2001). Hotel-industry Averages: An Inaccurate Tool for Measuring Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), str. 22-32
68. European Travel Commission ETC. (2008). *Annual Report 2008*, (2009). *Trends & Prospects*. European Travel Commission.
69. Feng, We. (2004). Analysis of China's Convention Industry: Problems and Countermeasures. *Chinese Business Review*, Volume 3, No.6 (Serial No.12), str. 31-36
70. Fenich, G. (1992). Convention centre development: Pros, cons and unanswered questions. *International Journal of Hospitality Management* 11(3), str. 183–196
71. Fenich, G. (1998). Convention center operating characteristics. *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 Nos 2/3, str. 1-25



72. Fenich, G. (2004). *Meetings, Expositions, Events & Conventions: An Introduction to the Industry*, 2nd Edition, Pearson Prentice Hall, USA
73. Foster, D. (1985). *Travel and Tourism Management*, MacMillan, London, str. 233
74. Frechtling, D.C. and Horvath, E. (1999). Estimating the multiplier effects of tourism expenditures on a local economy through a regional input-output model. *Journal of Travel Research*, Vol. 37 No. 4, str. 324-332
75. Fuchs, M. & Weiermair, K. (2004). Destination benchmarking: indicator-system's potential for exploring guest satisfaction. *Journal of Travel Research*. 42(3), str. 212
76. Gartell, R.B. (1991). Strategic partnerships for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 10 No.2, str. 157-165
77. Gartrell, R.B. (1992). Convention and Visitor Bureaus: Current Issues in Management and Marketing, *Journal of Travel and Tourism Marketing* 1(2), str. 71-80
78. German Convention Bureau GCB. (2013). *Meetings and Conventions 2030: A study of megatrends shaping our industry*, Frankfurt, Germany, str. 9
79. German Convention Bureau. (2013). *Annual Report 2012*, Frankkkfurt, Germany, str. 5-8
80. Getz, A. & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), str. 331-340
81. Getz, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle. *Annals of Tourism Research*, Volume 19, Issue 4, str. 752-770
82. Getz, D. (2003). Bidding on Events: Identifying Event Selection Criteria and Critical Success Factors. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5(2), str. 1-24
83. Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L. (1998) Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors Bureaus in Destination Planning and Product Development: A Survey of Canadian Bureaus. *Tourism Management* 19(4), str. 331-340
84. Go, F.M. & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management* 21, str. 79 -88
85. Gordon, R. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal* 20, str. 125-132

86. Grado, S.C., Strauss, C.H. and Load, B.E. (1998). Economic impacts of conferences and conventions. *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1 No. 1, str. 19-33
87. Grayson, R.A.S. & McNeill, L.S. (2009). Using atmospheric elements in service retailing: Understanding the bar environment. *Journal of Services Marketing*, 23 (7), str. 517-527
88. Grimaldi, L. (1997). Both sides now. *Meetings and Conventions*, 32(2), str. 65–71
89. Groening, G. & Kanuri, V. (2013). Investor reaction to positive and negative corporate social events. *Journal of Business Research*, Vol 66, str. 1852–1860
90. Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research* 20, str. 3-11
91. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, str. 4-20
92. Grove, S.J., Fisk, R.P. and John, J. (2000). *Service as Theater, Guidelines and Implications. Handbook services Marketing and Management*, Sage Publications Inc.
93. Gujarati, D. (2004) *Basic Econometrics*, Fourth Edition, The Mc Graw-Hill Companies, New York
94. Gulati R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, str. 293-317
95. Gummesson, E. (2000), in Fisk, R.P., Grove, S.J. & John, J. (Eds), *Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from the Experts*, American Marketing Association, Chicago, IL, str. 133-52.
96. Hall, C.M. (1998). *Introduction to tourism: Development, dimensions and issues*, 3rd edition, Pearson Education, Australia, str. 42
97. Hanly, P. (2012). Measuring the economic contribution of the international association conference market: An Irish case study. *Tourism Management* 33, str. 157-182
98. Hanson, J., Mattila, A., O'neil, J. & Kim, Y. (2009). Hotel Rebranding and Rescaling: Effects on Financial Performance. *Cornell Hotel Administration Quarterly*, 50 (3), str. 360-370
99. Harrill, R. (2007). Fundamentals of Destination Management and Marketing. *Journal of Teaching in Travel & Tourism. Volume 6, 2007 - Issue 4*, str. 4
100. Hiller, H. H. (1999). *Toward an urban sociology of mega-events Constructions of Urban Space*, Vol. 5, str. 181-205

101. Hoechle, D. (2017). Robust Standard Errors for Panel Regressions with Cross-Sectional Dependence. *The Stata Journal*, str. 4
102. Holloway, C.J. (1995). *Marketing for Tourism*. Longman Singapore Publishers. London. UK,
103. Holloway, J.C., Humphreys, C. & Davidson, R. (2009). *The Business of Tourism*. 8 th Edition. Harlow: Pearson Education Ltd
104. Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet u Beogradu. (2005). *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, Beograd , Srbija, str. 62
105. Hovinen, G.R. (2002). Revisiting the destination lifecycle model. *Annals of Tourism Research*, str. 209-230
106. Huang, L. (2006). Building up a b2b e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for. *Tourism Management*, 27, str.1308-1320
107. Hutcheson, G.D. & Moutinho, L. (2008). *Statistical Modeling for Management*, SAGE Publication Ltd, London
108. Hutt, M. D.(1995). *Business Marketing Management - A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. Dryden Press. Fort Wort. USA
109. IBTM, The Global Meetings Events Expo. (2013). *IBTM Meetings Industry Report 2013*. Reed Travel Exhibition, London, UK, str 9
110. IMEX Global Data Exchange, *SITE Incentive Travel Fact book 2008 Pan-European Report*. January 2008. Regent Exhibitions Ltd., str. 5
111. IAPCO (The International Association of Professional Congress Organizers), Meetings Industry Terminology, [www.iapco.org](http://www.iapco.org), pristupljeno dana 12.06.2017.
112. International Congress and Convention Association, *ICCA Statistics Report 2001-2007*
113. International Congress and Convention Association. (2014). *Modern History of International Association Meetings*
114. Ingerson, L., & Westerbeek, H. (2000). Determining key success criteria for attracting hallmark sporting events. *Pacific Tourism Review*, 3(4), str. 239-253
115. Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space. Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press
116. Jovanović, S. (2016) *Procena interakcije i vremena odziva biosignala pri različitim modalitetima fizioloških povratnih sprega*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, <http://www.ftn.uns.ac.rs/1306112591/disertacija> preuzeto 15.06.2017

117. Jovičić, M. & Dragutinović Mitrović, R. (2011). *Ekonomterijski metodi i modeli*. Ekonomski Fakultet, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, Srbija
118. Judd, D. (1995). Promoting Tourism in US Cities. *Tourism Management*, 16 (3), str. 175-87
119. Kim, J., & Canina, L. (2009). Product tiers and ADR clusters: Integrating two methods for determining hotel competitive sets. *Cornell Hospitality Report*, 9(14), str. 6-18
120. Kim, S., Chon, K. & Chung, K.Y. (2003). Convention industry in South Korea: an economic impact analysis. *Tourism Management*, Vol. 24 No. 5, str. 533-541
121. Kim. W. G., Chob, M. & Brymerc, R.A. (2013). Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 34, September, str. 404–412
122. Kleinhenz, R. (2014). *Coopetition: Seven Centers of Germany - A success story* - International Congress and Convention Association Central European Chapter Meeting 2014, Belgrade, Serbia
123. Knapp, D., Becker, B. & Sherwin, G. (2008). *Destination Brand Science*. International Association of Convention and Visitors Bureaus. Brand Strategy. Washington DC. USA
124. Kongres Magazine, Slovenia Convention Bureau (2008). Volume II. Issue 2. April 2008, str. 35
125. Kongresni biro Srbije. (2016). Standardizacija kongresne ponude Srbije – PCO i DMC standardi za domaće agencije
126. Kotler, P. 1993. *Marketing Places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press. New York. USA
127. Kotler, P. 1996. *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall. New Jersey. USA.
128. Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Inc, NJ, USA, str. 446, prema Ingram, N.T., Sobuepher, H.J. & Hutson, D. (1992). Why sales people fail. *Industrial Marketing Management* 21, No 3, str. 225-230
129. Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education Inc, NJ, USA
130. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education Inc, NJ, USA, str. 427, prema McMurry, R.N. (1961). The mistique of Super-Salesmanship, *Harward Business Rewiev*, str. 114.

131. Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*, Fifth Edition, Person Education Limited, UK
132. Koutoulas, D (2005). Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(3-4), str.139-156
133. Kovačević, I. (2009). *Master rad: Pozicioniranje Srbije kao kongresne destinacije na međunarodnom tržištu*. Master rad odbranjen u decembru 2009. Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 25
134. Lane, D. (2017). *Introduction to Statistics*. Online edition, Rice University; University of Houston, Downtown Campus
135. Lawrence E., Corbitt B., Fisher J. A., Lawrence J. & Tidwell A. (2000). *Internet Commerce: Digital Models for Business* (2nd ed.), Wiley & Sons
136. Lawson, F. (2000). *Congress, Convention and Exhibition Facilities: Planning, Design and Management*. London: Architectural Press
137. Leask, A. & Spiller, J. (2002). U.K. Conference Venues: Past, Present, and Future. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 4 (1), str. 29-54
138. Lee, C., Lee, M. & Yoon, S. (2013): Estimating the Economic Impact of Convention and Exhibition Businesses, Using a Regional Input–Output Model: A Case Study of the Daejeon Convention Center in South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18:4, str. 330-353
139. Lee, M. J. (2007). Analytical reflections on the economic impact assessment of conventions and special events. *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(3), 71-85
140. Lee, M.J. & Back, K. (2005). A review of economic value drivers in convention and meeting management research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Iss 5, str. 409 - 420
141. Leontief, W. (1951). *The structure of American Economy 1919-1939*. New York, Oxford University Press
142. Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives?. *Journal of Service Research*, Vol. 7 No. 1, str. 20-41
143. Luck, D.J. & O.C. Ferrel. (1985). *Marketing strategy and plans*, 2<sup>nd</sup> ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
144. Mackellar, J. (2006). Conventions, festivals, and tourism: Exploring the network that binds. *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(2), str. 45–56
145. Magrath, A.J. (1996). When Marketing Services, 4ps are not enough. *Business Horizons*, Vol 12, USA

146. Maier, T. A. (2013). Revenue management implications of branded vs. independent hotels price-parity and online distribution effectiveness. *International Journal of Revenue Management*, 7(3-4), str. 223-243.
147. Mair, J. & Thompson, K. (2009). The UK association conference attendance decision-making process. *Tourism Management*, 30(3), str. 400–409
148. Manente, M. & Minghetti, V. (2006). Destination management organizations and actors, in: Buhalis, D. and Costa, C (Eds.) *Tourism Business Frontiers*, Elsevier, str. 228-239
149. Manete, M. (2008). Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations. *Published in Conferencia Internacional de Turismo: El conocimiento como valor diferencial de destinos turisticos*, Malaga 29-31 Octubre 2008, str. 5
150. Mannell, R. C. & Iso-Ahola, S. E. (1987). Psychological nature of leisure and tourism experience. *Annals of Tourism Research*. Volume 14, Str. 314-331
151. McCabe, V., Poole, B., Weeks, P. & Leiper, N. (2000). *The Business and Management of Conventions*, John Wiley & Sons Australia Ltd, Brisbane
152. McCartney, G. (2008). The CAT (Casino Tourism) and the MICE: Key Development Considerations for the Convention and Exhibition Industry in Macao. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9:4, str. 293-308
153. McIntosh, R.W.& C.R. Goeldner.(1994). *Tourism: Principles, practices and philosophies*, 4<sup>th</sup> ed, John Wiley&Sons Inc,USA
154. Meeting Matrix International. (2009). *Are you moving with the speed of demand*, USA
155. Meeting Professionals International & American Express. (2008). *Future Watch Corporate Outlook of the Global Business of Meetings and Events*
156. Meeting Professionals International MPI. (2013). *The Economic Impact of the UK Meeting & Event Industry*, str. 6, Adopted from Li, S. and Blake, A. (2009). Estimating Olympic Related Investment and Expenditure”. *International Journal of Tourism Research*, 11(4), str. 337-356
157. Meeting Professionals International MPI. (2013). *The Economic Impact of the UK Meeting & Event Industry*
158. Mistilis, N. & Dwyer, L. (1999). Tourism Gateways and Regional Economies: the Distributional Impacts of MICE. *International Journal of Tourism Research*, 1(6), str. 441–457
159. Moeller, S. (2010). Characteristics of services—a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), str. 359-368

160. Morgan, N. & Pritchard, A. (2004). Meeting the Destination Branding Challenge, u N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride (eds), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Oxford, Elsevier, UK, str. 59–78.
161. Morrison, A.M., Bruen, S.M. & Anderson, D.J. (1998). Convention visitor bureaux in the USA: a profile of bureaux, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7 No. 1, str. 1-19
162. Murphy, P., Pritchard, M.P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveler perceptions. *Tourism Management* 21, str. 43 -52
163. Murray, L., Nguyen, H., Lee, Y., Remmenga, M.D. & Smith, D. (2012). Variance Inflation Factors in Regression Models with Dummy Variables, Conference *Proceedings of Annual Conference on Applied Statistics in Agriculture*, Kansas State University Libraries, New Prairie Press, str. 160-177
164. Mutschlechner, C. (2014). *Coopetition: The Barcelona/Vienna Story*. International Congress and Convention Association Central European Chapter Meeting 2014, Belgrade, Serbia
165. Nelson, Robert (1999). How a More Competitive Market Is Influencing Public Investments in Convention Centers. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1 (2/3), str. 27-37
166. Oelschegel, M. (2014). *Coopetition: Best Practices. Best Meetings. Best Cities*. International Congress and Convention Association Central European Chapter Meeting 2014, Belgrade, Serbia
167. Oficijelni sajt American Marketing Association AMA, Definition of marketing (approved 2013), <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> preuzeto na dan 28.6.2014
168. Oficijelni sajt International Association of Professional Congress Organisers IAPCO, [http://www.croneandco.com/en/wp-content/uploads/2012/11/how\\_to\\_choose\\_PCO.pdf](http://www.croneandco.com/en/wp-content/uploads/2012/11/how_to_choose_PCO.pdf) pristupljeno 10.05.2016
169. Oficijelni sajt kompanije PhoCusWright, *Report 2014: European Corporate Travel: Trends to Watch*, str. 7-12, [http://www.phocuswright.com/free\\_reports](http://www.phocuswright.com/free_reports) preuzeto dana 15.04.2015
170. Oficijelni sajt Meeting Professionals International (MPI), [https://www.mpiweb.org/docs/default-source/move-forward/moveforward\\_industryfacts-2015.pdf](https://www.mpiweb.org/docs/default-source/move-forward/moveforward_industryfacts-2015.pdf) preuzeto dana 14.12.2016
171. Oficijelni sajt Meeting Professionals International MPI, <http://www.mpiweb.org/Portal/Research/FutureofMeetings> preuzeto dana 10.06.2015.
172. Oficijelni sajt Seven Centers of Germany, <http://www.sevencenters.de/en/>

173. Oficijelni sajt The Best City, Global Alliance, preuzet sa linka <http://www.bestcities.net/> dana 29.01.2017
174. Oficijelni sajt The Best City, Global Alliance, preuzet sa linka <http://www.bestcities.net/> dana 29.01.2017
175. Oficijelni sajt The World PCO Alliance, [http://www.worldpco.org/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=115](http://www.worldpco.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=115) preuzeto dana 16.12.2016
176. Ooi, C. (2003). Crafting Tourism Experience: Managing the attention product. *Proceedings of 12th Nordic Symposium on Tourism and Hospitality Research*, Denmark, Stavanger, str. 4
177. Opperman, M. & Chon, K. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of Tourism Research*, 24(1), str. 178–191
178. Oppermann, M. (1994). *Modeling Convention Location Choice atut Participation Decision Making Process*, Centre des Hatautes Etudes Touristiqucs. Aix-en-Provencc (1994), str. 13
179. Oppermann, M. (1996). Convention Cities—Images and Changing Fortunes. *Journal of Tourism Studies* 7 (1), str. 10-19.
180. Oppermann, M. (1996). Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management, Vol. 17, No. 3*, str. 175-182
181. Pansiri, J. (2008), The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29, str. 101-115
182. Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985)*, str. 41-50
183. Pearce, D. & Schänzel H. (2013). Destination management: the tourists perspective. *Journal of Destination Marketing & Management* 2, str. 140
184. Pearce, D.G. & Schänzel, H.A. (2013). Destination management: the tourists' perspective. *Journal of destination marketing and management*, 2, str. 137-145
185. Petković, G., Zečević, B. i Kovačević, I. (2014) Turizam kao deo nacionalne ekonomije, str 105-124, u Jovanović Gavrilović, B., Molnar, D., Stojanović, Ž., Zečević, B. *Ekonomska politika i razvoj – tematski zbornik radova*, Centar za izdavačku delatnost, CID Ekonomski. Beograd, 2014.
186. Pike, S. (2004). *Destination marketing organisations*, Elsevier, Uk
187. Pine, B. J. & Gilmore, H. J. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press



188. Poetschke, B. (1995). Key success factors for public private sector partnerships in island tourism planning. In: Conlin, M. & Baur, T (Eds.), *Island tourism*, Chichester, Wiley
189. Prentice, R. C., Witt, S. F., & Hamer, C. (1998). Tourism as experience: The case of heritage parks. *Annals of Tourism Research*, Volume 25, str 1-24
190. Prentice, R.C. (2004). *Tourist Motivation and Typologies*. U A. Lew, M. Hall, and A.M. Williams, eds., A Companion to Tourism. Blackwell, Oxford, str. 261-279
191. Presenza, A., Sheehan, L. & Ritchie, J.R.B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science* 3, str. 1-16
192. Price, D. (2005). Sales. u Harill, R. *Fundamentals of destination management and marketing. International association of convention and visitor bureaus.* AHLEI, USA, str. 23
193. Professional Standards: *The Current State of Event Management Associations*, The Centre for Association Leadership <http://www.asaecenter.org/Resources/content.cfm?ItemNumber=8127> preuzeto dana 18.05.2014
194. Qu, H., Li, L., & Chu, G. K. T. (2000). The comparative analysis of Hong Kong as an international conference destination in Southeast Asia. *Tourism Management*, 21(6), str. 643–648
195. Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning* 13 (9), str. 4-15
196. Rashida, N., Ma'amorb, H., Ariffinc, N. & Achimd, N. (2015). Servicescape: Understanding how physical dimensions influence Exhibitors Satisfaction in Convention Centre. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, str. 776-782
197. Rashida, N., Ma'amorb, H., Ariffinc, N. & Achimd, N. (2015). *Servicescape: Understanding how physical dimensions influence Exhibitors Satisfaction in Convention Centre*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, str. 776–782
198. Renaghan, L. M. & Kay, M. Z. (1987). What meeting planners want: The conjoint analysis approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), str. 67–76
199. Ricci, P. & Hollan, S. (1992). Incentive travel: Recreation as a motivational medium. *Tourism Management Volume 13, Issue 3*, str. 288-296
200. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford: CABI Publishing

201. Ritchie, J.R.B. & Crouch, G. I. (2005). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Wallingford: CABI Publishing
202. Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2000). The competitive destination – a sustainable perspective. *Tourism Management* 21, str. 1 -7
203. Ritchie, J.R.B. (2005). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. World Tourism Education and Research Centre. University Calgary. Alberta. Canada
204. Rittichainuwat, B. & Mair, J. (2012). Visitor attendance motivations at consumer travel exhibitions. *Tourism Management* 33, str. 1236-1244
205. Robert C. Ford. (2008). Chasing MICE and fellow travelers A history of the convention and visitor bureau industry. *Journal of Management History*, Vol. 14 Iss 2, str. 128-143
206. Rogers, T. (1998). *Conferences: a twenty-first century industry*. Harlow: Adison Wesley Longman, str. 12
207. Rogers, T. (2003). *Conferences and Conventions*. A global Industry. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 34
208. Rutherford, D.G. and Kreck, L.A. (1994), Conventions and tourism: financial add-on or myth? Report of a study in one state. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 3 No. 1, str. 49-63
209. Sainaghia, R., Phillis, P. & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 34, September, str. 150-159
210. Sanchez, J. (2014). Appointment of a Core Professional Congress Organiser (PCO) for the Management of the European Proteomics Association, *EUPA Open proteomics 2 (2014) 33*, str. 1
211. Sanchez, J. (2014). Appointment of a Core Professional Congress Organiser (PCO) for the Management of the European Proteomics Association, *EUPA Open proteomics 2 (2014) 33*, str. 1
212. Sanders, H. (2004). Convention Mythology. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6 (1/2), str. 99-143
213. Sajt Sava Centra [www.savacentar.net](http://www.savacentar.net)
214. Schullz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. McGraw Hill Professional. USA
215. Severt, D., Wang, Y., Chen, P. & Breiter, D. (2007). Examining the motivation, perceived performance, and behavioral intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference. *Tourism Management* 28(2), str. 399–408

216. Sheldon, J. P. (1995). The Demand for Incentive Travel: An Empirical Study. *Journal of Travel Research*, Vol 33, str. 23-28
217. Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1992). Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review*,1(3), Elsevier, str. 71–87
218. Shinen, K. & Backamn, S. (1995). Incentive travel: an attractive option. *Tourism Management*, Vol 16, No 4, str. 285-293
219. Siguaw, J. A. & Enz, C. A. (1999). Best practices in hotel architecture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), str. 44-49
220. Sikošek, M. (2012). A review of research in meetings management: some issues and challenges. *Academica Turistica*, Year 5, No. 2, December, str. 61-76
221. Siu, N. Y., Wan, P. Y. K. & Dong, P. (2012). The impact of the servicescape on the desire to stay in convention and exhibition centers: The case of Macao. *International Journal of Hospitality Management*, 31, str. 236-246
222. Službeni glasnik Republike Srbije, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015
223. Speakman, M. & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management. *Journal of destination marketing and management*, 1, str. 67-77
224. *Stata manual*, preuzeto sa linka <http://www.stata.com/manuals13/xtxtgls.pdf> dana 08.07.2017
225. Statista (2016). *Business travel spending in France from 2010 to 2015*. <http://www.statista.com/statistics/277892/business-travel-spending-france/> preuzeto dana 25.5.2016.
226. Swarbrooke J. & Horner S.(2001). *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford
227. Tanner, F. (2002). Leveling the playing field: factors influencing trade show success for small companies. *Industrial Marketing Management*, 31(3), str. 229–239
228. Tanner, F. & Chonko, L. B. (1995). Trade show objectives, management, and staffing practices. *Industrial Marketing Management*, 24(4), str. 257–264
229. The Association Management Companies Institute, [www.amcinstitute.org/?page=looking\\_for\\_amc](http://www.amcinstitute.org/?page=looking_for_amc) , preuzeto 16.05.2014
230. The Global Business Travel Association GBTA. (2013), *GBTA BTI™ Outlook – Western Europe report*
231. Toh, R.S., Peterson, D. & Foster, T. N. (2007). Contrasting approaches of corporate and association meeting planners: how the hospitality industry should

- approach them differently. *International Journal of Tourism Research*, 9(1), str. 43-50
232. U.S. Travel Association. (2013). *The role of business travel in the US economy*
233. UNWTO, WTTC, Earth Council. (2007). *A simple user's guide to certification for sustainable tourism and ecotourism*, 3rd edition, Center for ecotourism and sustainable development
234. UNWTO. (2005). *The Meetings and Conventions Market in the Americas*; UNWTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*; UNWTO. (2014). *Global Report on the Meetings Industry*
235. Vanhove, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Elsevier Butterworth-Heinemann. UK,
236. Vaughan, J. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, str. 241-247
237. Van Waterschoot, W. & Van Den Bulte, C. (1992). *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4 (Oct., 1992)
238. Wan, Y. (2011). Assessing the strengths and weaknesses of Macao as an attractive meeting and convention destination: perspectives of key informants. *Journal of Convention & Event Tourism* 12 (2), str. 129–151
239. Wang, G. & Jain, C. (2003). *Regression Analysis – Modeling and Forecasting*, GpC Graceway Publishing Company Inc., New York, USA
240. Wang, Y. (2007). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing, Volume 14 Number 3*, str. 191-209
241. Weaver D. & Lawton L. (2002). *Tourism Management*, John Willey and Sons, Australia
242. Weber K. (2005). Travelers' Perceptions of Airline Alliance Benefits and Performance. *Journal of Travel Research*, Vol. 43.No. 3, str. 257-264
243. Weber, K. & Ladkin, A. (2003). The Convention Industry in Australia and the United Kingdom: Key Issues and Competitive Forces. *Journal of Travel Research*, Vol. 42, November, str. 125-132
244. Weber, K. (2001). Association meeting planners' loyalty to hotel chains. *Hospitality Management* 20, str. 259–275
245. Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management* 22 (2001), str. 599–606
246. Weber, K., & Ladkin, A. (2005). Trends affecting the convention industry in the 21st century. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(4), str. 47–63

247. Weiermair, K. & Fuchs, M. (1999). Measuring tourist judgment on service quality. *Annals of Tourism Research, Volume 26, Issue 4*, str. 1004–1021
248. Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C. & Leeuwen, L. V. (2006). *Managing sport facilities and major events*, Routledge, London, UK
249. Westerbeek, H., Turner, P. & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International Marketing Review, 19(3)*, str. 314-316
250. Whitfield, J (2007). Why Build Purpose-Built Conference Venues? Forecasting New Build. *Journal of Retail and Leisure Property, 6*, str. 47-60
251. Wilkinson, D. (1988). *Workbook: Event Management Planning Process*. Event Management and Marketing Institute, Ontario, Canada, str. 38-42
252. Withiam, G. (2000). *The Convention Gambit*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41 (5), str. 18-18
253. Wooldridge, J. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, str. 198.
254. Wooldridge, J. (2009). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*, 4<sup>th</sup> edition. Cengage Learning Inc. USA, str. 55
255. World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*.
256. World Tourism Organisation (UNWTO). (2004). *Survey of Destination Management Organizations*. Madrid, Spain, str. 4
257. World Tourism Organisation and European Travel Commission. (2008). *Handbook on Tourism Destination Branding*,
258. World Tourism Organization (UNWTO). (2008). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension*, Madrid, Spain, str. 2
259. World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, Spain, str. 16
260. [www.iso.org](http://www.iso.org), [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
261. Yang, Y., Pan, B. & Song, H. (2014). Predicting hotel demand using destination marketing organizations' web traffic data. *Journal of Travel Research, 53(4)*, str. 433-447
262. Yao, W. (2007). *Bible for Exhibitions: Winning Strategies for Attending Trade Shows*. Taipei: China Productivity Center
263. Zehrer, A., Pechlaner, H. & Hölzl, B. (2005). The development of a destination management system (DMS) in SouthTyrol. *International Journal of Tourism and Hospitality Research, 16(2)*, str. 147-161

264. Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Spring, str. 33-46
265. Zelinsky, W. (1994). Conventionland USA: the geography of a latterday phenomenon. *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 84 No. 1, str. 68-86.
266. Zvanični sajt International Congress and Convention Association (ICCA), preuzeto sa sajta <http://www.iccaworld.com/aeps/aitem.cfm?aeid=3dana> 15.05.2016.

## **Prilozi**

### **Prilog 1 - Upitnik korišćenog prilikom ličnog intervjuisanja predstavnika nacionalnih kongresnih biroa**

Dear colleagues,

In order to understand the total framework of convention bureau activities, we are going to pass through the list of activities that has been identified in the first stage of this research, using academic sources and papers.

Please, be free to comment on each activity, how you understand concrete activity and its importance, what are the aims convention bureau can achieve through these activities, would you change them or add new activities, how you would segment (systemize) them in logic groups of activities.

The list of activities is as following: destination promotion, delivering values to the clients, direct communication with demand and offer stakeholders, destination leadership role, developing destination image, information point, positioning destination as attractive destination for clients and delegates, decreasing offer fragmentation, increasing local quality of living and entrepreneurship, developing trust and relation with congress organisers and clients, developing of local economy, assisting and creation of business alliances, coordination of the meeting industry constitutive elements, destination product development, bidding process, responding to requests, influencing local business environment, product and experience packaging, fair participation.

Thank you

**Prilog 2 - Upitnik korišćenog prilikom on-line istraživanja predstavnika ponude (napomena: grafički izgled upitnika je omogućavao jednostavno odgovaranje na pitanja selektovanje ponuđenih opcija)**

**In order to understand how meeting planners cooperate and chose destinations for their respective events, following questioner has been created.**

Number of events per year	Average budget per delegate (excluding accommodation)
Up to 5	Up to 200 euros
5-10	200-400 euros
10-20	400-600 euros
More than 20	More than 600 euros

On the scale 1 to 5 please describe how important for your decisions are following activities of chosen destination and destination management organisations (1 not important at all, 5 the most important; service providers include: hotels, venues, PCOS, DMCs, AVs and similar)

- Destination needs to clearly emphasise major MICE service providers, in order for meeting planner to understand local situation
- Destination needs to participate at trade shows, since it helps meeting planner to meet people in person and discuss options
- Chosen destination need to customise communication with single meeting planners without using mass approaches
- Destination needs to do market prioritization and to focus on key segments, in order to better understand meeting planner
- Service providers need to coordinate activities among each other in order to show total level of destination professionalism
- FAM trips and site inspections are great activities that helps showing all destination potentials to meeting planners
- Internal destination relations and service provider networks need to be managed from single point, like convention bureau is
- The more destination develops customer relationship management, the bigger chance is for it to be chosen
- Destination that demonstrate joint marketing activities are in better position to be chosen for an event
- Destination presentations and workshops organised are good tool to show experience and capacities
- Lobbying of destination during the decision making process is something I find useful, since it demonstrates the importance of event for them
- Destination marketing via general and specialised media influence meeting planner decisions
- Destination to send customised offer, and not general offer
- Destination needs show interest through the bidding process for international events



### Prilog 3 – Podaci korišćeni u analizi kongresnih performansi

	KONGRESNE PERFORMANSE													
	Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja (u danima)	Prosečan iznos kotizacije u EUR	Prosečna potrošnja po delegatu u EUR	Ukupnan prihod destinacije u EUR	Broj sastanaka	Broj delegata	Prosečan broj delegata	Prosečno trajanje događaja (u danima)	Prosečan iznos kotizacije u EUR	Prosečna potrošnja po delegatu u EUR	Ukupnan prihod destinacije u EUR
2014														
Austrija	301	104.960	345	3,47	421	1.910	200.902.935	259	142.936	554	3,5	543	2.470	353.153.153
Belgija	216	54.300	257	2,99	536	2.437	132.430.399	203	60.451	280	3,31	496	2.255	136.036.036
Bugarska	45	15.730	321	4,32	274	1,246	19.563.582	34	9.525	298	4,13	470	2.137	20.720.721
Hrvatska	91	19.297	210	3,62	351	1,597	30.850.263	95	21.401	223	3,75	368	1,671	36.036.036
Češka	160	54.006	333	3,66	433	1,970	106.094.808	142	80.115	520	3,91	460	2,091	167.567.568
Finska	174	39.020	222	3,28	360	1,637	63.957.863	139	30.753	218	3,68	450	2,048	63.063.063
Francuska	562	233.693	410	3,64	425	1,932	451.467.269	519	196.168	376	3,6	489	2,223	436.036.036
Nemačka	692	267.754	380	3,58	397	1,801	482.317.532	666	244.141	366	3,65	504	2,291	559.459.459
Grčka	167	54.060	322	3,8	287	1,305	70.729.872	148	40.066	264	3,66	361	1,641	65.765.766
Madarska	164	27.982	214	3,62	315	1,434	39.879.609	112	40.472	361	3,42	395	1,793	72.972.973
Irska	130	189.114	389	3,63	460	2,090	98.570.354	124	202.910	313	3,52	431	1,956	76.576.577
Izrael	30	10.838	361	3,77	252	1,144	12.039.127	40	14.395	360	4,33	457	2,077	29.729.730
Italija	506	189.114	365	3,51	453	2,059	389.766.742	492	202.910	403	3,75	503	2,285	463.963.964
Litvanija	52	8.665	167	3,19	211	957	8.276.900	34	7.149	210	3,15	314	1,432	9.909.910
Malta	37	8.214	222	3,57	383	1,740	14.296.464	22	4.154	181	4,05	616	2,802	11.711.712
Holandija	327	133.567	406	3,34	479	711	291.196.388	333	133.015	399	3,39	582	899	351.351.351
Poljska	179	48.418	202	3,56	319	399	69.977.427	193	53.864	271	3,74	379	483	92.792.793
Portugal	230	69.615	266	3,54	360	448	113.619.263	278	96.803	279	3,68	447	578	196.396.396
Rumunija	82	16.947	299	4,2	215	282	16.553.800	73	20.855	348	3,71	304	451	28.828.829
Rusija	90	32.774	360	4,32	309	397	45.899.172	79	26.274	317	3,99	294	376	35.135.135
Slovačka	28	4.559	163	3,54	179	813	3.707.299	25	4.275	164	3,88	293	1.332	5.692.793
Španija	570	281.036	488	3,55	424	1,929	541.760.722	569	242.330	424	3,56	507	2.305	558.558.559
Švajcarska	240	69.883	290	3,58	321	1,462	102.332.581	194	56.129	289	3,53	563	2.559	143.243.243
Turska	211	98.024	458	3,9	460	2,093	205.417.607	210	84.800	402	3,82	428	1,946	164.864.865
Velika Britanija	598	207.542	344	3,41	467	2,122	440.180.587	577	232.324	399	3,48	510	2,318	538.738.739
Danska	174	70.598	403	3,34	465	2,114	148.984.199	202	85.889	421	3,24	499	2,269	194.594.595
Estonija	75	14.243	187	3,27	312	1,418	20.316.027	71	11.980	164	3,52	279	1,271	15.315.315
Island	43	7.139	166	3,4	370	1,682	12.039.127	33	7.817	237	3,42	423	1,919	15.315.315
Latvija	51	10.577	207	3,55	335	1,523	15.801.354	58	14.195	245	3	408	1,857	26.126.126
Slovenija	50	13.383	268	3,64	352	1,600	21.068.473	64	12.017	185	3,64	369	1,678	19.819.820
Cma Gora	5	1.202	240	3,6	118	538	647.103	7	1.132	189	2,83	132	596	674.775
Srbija	68	14.165	192	3,6	271	1,232	17.306.245	64	12.295	208	3,31	287	1,306	16.216.216

#### Prilog 4 – Podaci korišćeni u analizi hotelskih performansi

PERFOMANSE HOTELA							
2015	Zauzetost u %	ADR u evrima	RevPar u evrima	2014	Zauzetost u %	ADR u evrima	RevPar u evrima
Austrija	71.45	101.02917	72.475833	Austrija	71	95.146667	67.753333
Belgija	70.42	103.54	73.29	Belgija	69.966667	99.524167	69.723333
Bugarska	58.925	64.07	37.421667	Bugarska	53.091667	62.126667	32.866667
Hrvatska	47.325	87.183333	48.0425	Hrvatska	45.175	84.7225	43.894167
Češka	70.841667	74.549167	53.770833	Češka	66.666667	68.728333	46.431667
Finska	62.783333	93.213333	58.578333	Finska	60.858333	92.88	56.628333
Francuska	66.85	159.74833	108.90667	Francuska	66.658333	156.1475	105.56833
Nemačka	69.941667	99.398333	69.789167	Nemačka	68.416667	95.094167	65.333333
Grčka	65.683333	106.99833	72.74	Grčka	65.366667	101.6	68.7075
Mađarska	71.475	69.365	50.265833	Mađarska	67.4	62.455833	42.643333
Irska	78.066667	109.165	86.241667	Irska	74.191667	93.919167	70.461667
Izrael	65.958333	178.285	119.22917	Izrael	66.008333	151.00917	100.43167
Italija	66.041667	137.84167	93.715	Italija	62.2	126.1675	79.964167
Litvanija	63.566667	58.624167	37.523333	Litvanija	59.775	51.391667	30.885833
Malta	75.225	115.71917	90.868333	Malta	73.841667	101.65	78.918333
Holandija	70.95	108.34	77.578333	Holandija	68.033333	102.5625	70.344167
Poljska	69.141667	65.02	45.76	Poljska	64.166667	63.683333	41.610833
Portugal	66.3	86.371667	59.891667	Portugal	62.683333	78.175833	50.986667
Rumunija	65.191667	69.648333	45.633333	Rumunija	60.683333	66.898333	40.793333
Rusija	55.575	74.401667	41.553333	Rusija	52.333333	92.473333	48.580833
Slovačka	61.45	61.465833	37.6925	Slovačka	54.666667	59.649167	32.539167
Španija	71.375	99.155	71.4525	Španija	68.241667	91.004167	62.695833
Švajcarska	65.7	205.105	134.235	Švajcarska	65.475	184.97583	120.48083
Turska	61.85	102.755	64.45	Turska	62.183333	104.10583	65.591667
Velika Britanija	77.575	120.8325	94.2675	Velika Britanija	77.075	104.92083	81.330833
Srbija	68.633	82.875	52.036	Srbija	69.541	85.654	54.075

## Prilog 5 – Podaci korišćeni u analizi turističkih performansi

2015	Međunarodni dolasci turista	Međunarodna noćenja	Direktan broj zaposlenih u turizmu	Devizni prihod od međunarodnog turizma u EUR	Direktan doprinos turizma GDP u EUR	Ukupni doprinos turizma GDP u EUR	Učešće turizma u strukturi ukupnog izvoza roba i usluga u EUR	Učešće turizma u strukturi ukupnih investicija u EUR	Direktan doprinos turizma GDP u %	Ukupni doprinos turizma GDP u %	Učešće turizma u strukturi ukupnog izvoza roba i usluga u %
Austrija	26,719,000	139,388,075	261,000	16,489,189,189	18,694,280,000	51,664,192,000	18,575,947,000	3,300,000,000	5.5	15.2	10.3
Belgija	8,033,000	10,309,458	119,500	10,572,972,973	10,235,175,000	24,973,827,000	12,440,448,000	2,200,000,000	2.5	6.1	3.6
Bugarska	7,768,000	14,576,322	92,500	2,834,234,234	1,457,355,900	5,343,638,300	3,287,424,000	690,765,927	3.3	12.1	11.2
Hrvatska	12,683,000	66,890,520	130,500	7,957,657,658	4,344,999,800	9,980,593,600	7,803,000,000	897,819,806	10.1	23.2	36
Češka	11,148,000	23,209,864	208,000	5,448,648,649	4,174,102,500	12,856,235,700	5,817,210,000	1,696,965,254	2.5	7.7	4.2
Finska	2,622,000	5,412,698	53,500	2,477,477,477	4,392,129,000	13,176,387,000	3,292,897,000	1,200,000,000	2.1	6.3	4.3
Francuska	84,452,000	604,401,344	1,170,500	41,369,369,369	80,699,368,000	198,476,824,000	43,879,774,000	29,800,000,000	3.7	9.1	6.7
Nemčaka	34,972,000	80,098,766	3,010,500	33,213,513,514	118,279,980,000	269,920,980,000	36,888,514,000	25,100,000,000	3.9	8.9	2.6
Grčka	23,599,000	66,098,541	401,000	14,119,819,820	13,377,725,200	32,564,199,500	13,676,322,000	2,700,000,000	7.6	18.5	25.8
Mađarska	14,316,000	5,215,748	246,000	4,814,414,414	4,349,916,000	11,309,781,600	6,009,120,000	848,359,730	4	10.4	6
Iskva	9,452,384	65,064,123	43,500	4,318,018,018	5,627,941,000	20,721,055,500	12,687,880,000	3,800,000,000	2.2	8.1	4
Izrael	2,800,000	8,854,412	85,500	4,833,333,333				2,293,949,997	2	7	6.5
Italija	50,732,000	195,083,116	1,119,000	35,539,639,640	68,727,582,000	166,909,842,000	37,113,975,000	8,700,000,000	4.2	10.2	7.5
Latvianija	2,071,000	2,997,825	22,500	1,033,333,333	631,101,200	1,670,562,000	1,050,097,000	2,356,000,000	1.7	4.5	3.7
Malta	1,791,000	14,298,777	29,000	1,232,432,432	1,327,048,400	2,434,386,800	1,272,462,000	1,100,000,000	15.1	27.7	10.3
Holandija	15,007,000	38,120,455	435,000	11,901,801,802	12,177,558,000	37,209,205,000	16,178,810,000	3,800,000,000	1.8	5.5	2.9
Poljska	16,728,000	32,445,098	275,000	8,763,963,964	7,271,535,800	18,392,708,200	9,290,072,000	3,106,629,068	1.7	4.3	4.4
Portugal	10,176,000	38,945,365	363,000	11,356,756,757	11,490,553,600	29,444,543,600	13,963,936,000	2,400,000,000	6.4	16.4	19.3
Rumunija	2,235,000	4,280,114	190,000	1,535,135,135	2,084,586,400	8,177,992,800	1,845,032,000	2,879,380,933	1.3	5.1	2.8
Rusija	31,346,000	62,654,321	973,500	7,626,126,126	17,805,627,000	67,661,382,600	12,269,435,500	5,849,182,217	1.5	5.7	3.5
Slovačka	1,682,250	4,358,623	59,000	2,129,828,829	1,873,699,200	4,762,318,800	1,977,102,000	600,000,000	2.4	6.1	2.7
Španija	68,215,000	273,358,967	973,500	50,924,324,324	62,387,032,000	172,102,240,000	55,908,996,000	16,900,000,000	5.8	16	15.6
Švajcarska	9,305,000	20,789,632	142,000	14,592,792,793	12,694,699,500	45,942,722,000	21,674,478,000	3,181,137,725	2.1	7.6	5.7
Turska	39,478,000	91,746,823	600,000	23,978,378,378	32,269,680,000	83,255,774,400		12,832,809,658	5	12.9	17.7
Velika Britanija	34,436,000	279,363,145	1,791,000	40,958,558,559	95,301,610,400	288,480,550,400	43,592,324,000	19,430,760,810	3.7	11.2	6.2
Srbija		0									
Danska	11,683,241	55,456,534	81,000	5,966,666,667	5,323,574,000	18,366,330,300	6,114,041,000	2,279,248,116	2	6.9	4.3
Estonija	2,763,000	3,712,384	25,500	1,351,351,351	789,816,300	3,139,013,500	1,653,768,000	400,000,000	3.9	15.5	10.3
Island	1,289,000	5,689,209	12,500	1,422,522,523	1,240,674,400	4,115,414,400	1,897,912,000	562,142,857	8.2	27.2	23.6
Latvija	2,024,000	3,057,794	36,500	806,306,306	1,072,618,800	2,193,993,000	974,032,000	278,000,000	4.4	9	6.8
Slovenija	2,707,000	67,380,412	32,500	2,255,855,856	1,388,520,000	5,014,100,000	2,404,720,000	692,200,000	3.6	13	8
Crna Gora	1,560,000	9,800,545	18,500	812,612,613	390,742,700	764,195,900	675,956,000	224,500,000	11.3	22.1	48.7
Srbija	1,132,000	2,377,369	37,000	944,144,144	723,969,400	2,106,092,800	1,145,589,000	241,249,591	2.2	6.4	7.3

2014	Međunarodni dolasci turista	Međunarodna noćenja	Direktan broj zaposlenih u turizmu	Devizni prihod od međunarodnog turizma u EUR	Direktan doprinos turizma GDP u EUR	Ukupni doprinos turizma GDP u EUR	Učešće turizma u strukturi ukupnog izvoza roba i usluga u EUR	Učešće turizma u strukturi ukupnih investicija u EUR	Direktan doprinos turizma GDP u %	Ukupni doprinos turizma GDP u %	Učešće turizma u strukturi ukupnog izvoza roba i usluga u %
Austrija	25,291,000	131,924,000	229,000	15,668,924,003	15,860,044,800	44,606,376,000	16,991,878,000	3,100,000,000	4.8	13.5	9.7
Belgija	7,887,000	12,081,835	114,500	10,474,793,078	9,209,384,000	23,624,072,000	11,773,965,000	2,100,000,000	2.3	5.9	3.3
Bugarska	7,311,000	14,077,798	103,000	2,940,556,810	1,581,783,300	5,600,367,900	3,423,705,000	549,647,203	3.7	13.1	12.5
Hrvatska	11,623,000	61,323,572	139,500	7,422,874,342	5,487,125,000	12,422,851,000	8,699,359,000	1,812,862,253	12.5	28.3	43.7
Češka	10,617,000	22,110,112	242,000	5,133,182,844	4,073,160,000	12,532,800,000	5,689,904,000	1,561,648,811	2.6	8	4.4
Finska	2,731,000	5,710,700	54,000	2,704,288,939	4,312,644,000	13,348,660,000	3,869,000,000	1,200,000,000	2.1	6.5	5
Francuska	83,701,000	599,026,629	1,132,500	43,754,702,784	77,038,704,000	190,456,796,000	46,459,425,000	31,000,000,000	3.6	8.9	7.5
Nemčaka	33,005,000	75,577,076	2,950,000	32,596,689,240	111,109,340,000	257,305,840,000	36,040,491,000	24,500,000,000	3.8	8.8	2.7
Grčka	22,033,000	61,658,663	340,500	13,388,261,851	12,429,158,000	30,717,776,200	14,219,310,000	2,800,000,000	7	17.3	24.5
Mađarska	12,140,000	4,404,834	237,500	4,418,359,669	4,065,324,900	10,736,627,300	5,210,072,000	828,689,905	3.9	10.3	5.6
Iskva	8,813,000	60,654,000	40,500	3,654,627,540	4,056,351,600	17,384,364,000	8,352,020,000	4,900,000,000	2.1	9	3.8
Izrael	2,927,000	9,190,400	83,000	4,285,176,625				1,875,698,118	2.2	7.3	7.2
Italija	48,576,000	186,792,507	1,082,000	34,227,238,525	66,087,244,000	162,800,284,000	35,235,618,000	9,200,000,000	4.1	10.1	7.4
Latvianija	2,063,000	2,966,354	25,000	1,041,384,500	692,443,600	1,749,331,200	1,213,559,000	2,015,755,329	1.9	4.8	4.1
Malta	1,690,000	13,522,112	28,000	1,145,221,971	1,189,656,300	2,104,154,000	2,265,180,000	166,100,000	14.7	26	19
Holandija	13,926,000	34,423,000	454,000	11,063,957,863	12,597,152,000	37,128,448,000	17,517,280,000	3,500,000,000	1.9	5.6	3.2
Poljska	16,000,000	32,859,969	273,500	8,452,972,160	6,984,557,100	18,077,677,200	8,774,055,000	2,939,840,818	1.7	4.4	4.5
Portugal	9,277,000	33,991,756	337,000	10,389,766,742	10,384,746,000	27,173,418,700	13,682,438,000	2,500,000,000	6	15.7	19.7
Rumunija	1,912,000	3,762,465	205,000	1,378,480,060	2,403,681,600	7,211,044,800	1,672,002,000	2,813,034,477	1.6	4.8	2.7
Rusija	29,848,000	59,234,578	982,500	8,848,006,020	22,946,707,500	91,786,830,000	14,744,338,000	7,784,916,135	1.5	6	3.5
Slovačka	1,475,017	3,904,468	57,100	1,939,804,364	1,737,891,500	4,468,069,500	1,735,100,000	500,000,000	2.3	5.9	2.5
Španija	64,939,000	259,635,796	870,000	48,992,475,546	58,073,400,000	157,627,800,000	51,843,744,000	13,500,000,000	5.6	15.2	15.3
Švajcarska	9,158,000	19,907,377	147,000	13,121,896,163	11,130,802,200	39,222,826,800	19,252,632,000	2,387,420,762	2.1	7.4	5.6
Turska	39,811,000	97,581,075	580,000	22,236,267,871	28,269,014,800	72,176,208,000	0	11,799,917,435	4.7	12	16.8
Velika Britanija	32,613,000	264,574,000	1,892,500	35,018,058,691	79,128,168,000	237,384,504,000	35,543,872,000	16,095,881,931	3.5	10.5	5.6
Danska	10,267,000	48,734,100	74,500	5,742,663,657	4,951,050,400	17,719,548,800	5,564,200,000	2,629,143,248	1.9	6.8	4
Estonija	2,917,000	3,919,299	22,500	1,364,936,042	691,540,500	2,805,678,600	1,362,030,000	800,000,000	3.5	14.2	8.3
Island	998,000	4,404,834	10,500	1,024,830,700	919,719,800	3,018,235,400	1,412,655,000	394,117,647	7.1	23.3	20.5
Latvija	1,843,000	2,875,934	28,000	719,337,848	7,310,079,000	20,751,192,000	954,108,000	251,600,000	3.1	8.8	6.8
Slovenija	2,411,000	6,090,409	31,000	2,059,443,190	1,306,634,000	4,741,214,800	2,281,440,000	708,200,000	3.5	12.7	8
Crna Gora	1,350,000	8,596,656	15,000	681,715,576	325,375,000	685,000,000	736,308,000	234,900,000	9.5	20	54.3
Srbija	1,029,000	2,161,054	35,000	857,035,365	699,690,600	2,032,434,600	939,380,000	230,576,028	2.1	6.1	6.5

## Prilog 6 – Podaci korišćeni u analizi ekomskih performansi

2015	GDP u tekućim cenama, u EUR	Ukupan Izvoz roba i usluga u EUR	GDP po glavni stanovnika u EUR	Stopa nezaposle nosti u %	Broj stanovnika
Austrija	339,896,000,000	180,349,000,000	39,391	3.8	8,576,261
Belgija	409,407,000,000	345,568,000,000	36,132	5.1	11,208,986
Bugarska	44,162,300,000	29,352,000,000	6,154	5.5	7,202,198
Hrvatska	43,019,800,000	21,675,000,000	10,425	9.6	4,225,316
Češka	166,964,100,000	138,505,000,000	15,546	3.3	10,538,275
Finska	209,149,000,000	76,579,000,000	37,814	6.2	5,421,349
Francuska	2,181,064,000,000	654,922,000,000	33,941	6.3	66,415,161
Nemačka	3,032,820,000,000	1,418,789,000,000	36,933	3.2	81,197,537
Grčka	176,022,700,000	53,009,000,000	16,274	14.8	10,858,018
Mađarska	108,747,900,000	100,152,000,000	11,026	4.1	9,855,571
Irska	255,815,500,000	317,197,000,000	46,261	6.1	4,628,949
Izrael			31,841		
Italija	1,636,371,000,000	494,853,000,000	26,906	6.7	60,795,612
Litvanija	37,123,600,000	28,381,000,000	12,802	6.1	2,921,262
Malta	8,788,400,000	12,354,000,000	20,481	3.2	429,344
Holandija	676,531,000,000	557,890,000,000	39,282	4.8	16,900,726
Poljska	427,737,400,000	211,138,000,000	11,257	4.6	38,005,614
Portugal	179,539,900,000	72,352,000,000	17,226	8.3	10,374,822
Rumunija	160,352,800,000	65,894,000,000	8,023	4.1	19,870,647
Rusija	1,187,041,800,000	350,555,300,000	8,157		142,789,945
Slovačka	78,070,800,000	73,226,000,000	14,406	7.3	5,471,753
Španija	1,075,639,000,000	558,391,000,000	23,301	14.5	46,449,565
Švajcarska	604,509,500,000	380,254,000,000	72,680	3.2	8,237,666
Turska	645,393,600,000		8,502	5.5	77,695,904
Velika Britanija	2,575,719,200,000	703,102,000,000	39,432	3.7	647,671,515
Srbija			0		
Danska	266,178,700,000	142,187,000,000	46,950	4.2	5,659,715
Estonija	20,251,700,000	16,056,000,000	15,575	4.3	1,313,271
Island	15,130,200,000	8,042,000,000	45,815	3.3	329,100
Latvija	24,377,700,000	14,324,000,000	12,269	6.7	1,986,096
Slovenija	38,570,000,000	30,059,000,000	18,677	5.7	2,062,874
Crna Gora	3,457,900,000	1,388,000,000	5,846	18.2	622,099
Srbija	32,907,700,000	15,693,000,000	4,613	19.0	7,114,393

2014	GDP u tekućim cenama, u EUR	Ukupan Izvoz roba i usluga u EUR	GDP po glavni stanovnika u EUR	Stopa nezaposle nosti u %	Broj stanovnika
Austrija	330,417,600,000	175,174,000,000	32,685	3.8	8,506,889
Belgija	400,408,000,000	336,399,000,000	30,272	5.1	11,203,992
Bugarska	42,750,900,000	27,835,000,000	5,131	6.9	7,245,677
Hrvatska	43,897,000,000	19,907,000,000	8,679	10.1	4,246,809
Češka	156,660,000,000	129,316,000,000	12,965	3.9	10,512,416
Finska	205,364,000,000	77,380,000,000	31,543	5.7	5,451,949
Francuska	2,139,964,000,000	619,459,000,000	27,275	6.3	65,889,148
Nemačka	2,923,930,000,000	1,334,833,000,000	31,015	3.4	80,797,463
Grčka	177,559,400,000	58,038,000,000	13,570	15.7	10,926,807
Mađarska	104,239,100,000	93,037,000,000	9,224	4.5	9,877,365
Irska	193,159,600,000	219,790,000,000	38,592	7.3	4,605,501
Izrael			26,583		
Italija	1,611,884,000,000	476,157,000,000	22,458	7.1	60,782,668
Litvanija	36,444,400,000	29,599,000,000	10,664	7.1	2,943,472
Malta	8,092,900,000	11,922,000,000	17,178	3.4	425,384
Holandija	663,008,000,000	547,415,000,000	33,433	5.2	16,829,289
Poljska	410,856,300,000	194,979,000,000	9,401	5.5	38,017,856
Portugal	173,079,100,000	69,454,000,000	14,464	9.2	10,427,301
Rumunija	150,230,100,000	61,926,000,000	6,751	4.1	19,947,311
Rusija	1,529,780,500,000	421,266,800,000	6,815		143,666,913
Slovačka	75,560,500,000	69,404,000,000	12,011	8.4	5,451,270
Španija	1,037,025,000,000	338,848,000,000	19,436	16.0	46,512,199
Švajcarska	530,038,200,000	343,797,000,000	60,357	3.1	8,139,631
Turska	601,468,400,000		6,870	5.2	76,667,864
Velika Britanija	2,260,804,800,000	634,712,000,000	32,907	4.2	64,351,155
Srbija			0		
Danska	260,581,600,000	139,105,000,000	39,129	4.5	5,627,235
Estonija	19,758,300,000	16,410,000,000	13,013	5.0	1,315,819
Island	12,953,800,000	6,891,000,000	37,752	4.0	325,671
Latvija	235,809,000,000	14,031,000,000	10,281	7.2	2,001,468
Slovenija	37,332,400,000	28,518,000,000	15,585	6.2	2,061,085
Crna Gora	3,425,000,000	1,356,000,000	4,827	15.2	621,521
Srbija	33,318,600,000	14,452,000,000	3,856	18.9	7,146,759

## Biografija

Igor Kovačević rođen je 30. maja 1984. godine u Beogradu. Ekonomski fakultetu u Beogradu upisao je 2003. godine, a diplomirao 2007. godine na smeru Turizam i hotelijerstvo, sa prosečnom ocenom 9,0. Na istom fakultetu završio je master studije 2009. godine, smer Menadžment u turizmu, sa prosečnom ocenom 9.45 i sa uspešno odbranjenim master radom na temu „Pozicioniranje Srbije kao kongresne destinacije na međunarodnom tržištu“.

U zvanje Asistent na Ekonomskom fakultet izabran je u oktobru 2012. godine, pre čega je dve godine radio kao demonstrator. Nastavu (vežbe) izvodi u okviru smera Turizam i hotelijerstvo i to na predmetima uže naučne oblasti Poslovna ekonomija i menadžment: Marketing u turizmu, Menadžment preduzeća u turizmu i hotelijerstvu, i predmetu uže naučne oblasti Ekonomske politike i razvoja: Ekonomika turizma. Gotovo već 10 godina, u periodu pre angažovanja na fakultetu, kao i sada kroz konsultantske aktivnosti, Igor Kovačević je veoma aktivan u profesionalnoj praksi

Praktično iskustvo sticao je u okviru Turističke organizacije Srbije u periodu 2007-2017, kao i u okviru Nemačke nacionalne turističke organizacije i Nemačkog kongresnog biroa, u Frankfurtu u periodu avgust – septembar 2009. godine. U periodu 2011-2012. godine bio je član Edukacionog komiteta „RSM 2012“ programa svetske kongresne asocijacije International Congress and Convention Association. Bio je angažovan u izradi određenog broja projekata koji su rađeni za potrebe Vlade Republike Srbije i privrednih subjekata u Srbiji. Njegov stručni doprinos na projektima ocenjen je kao vrlo značajan. Igor Kovačević je nosilac međunarodno priznatih profesionalnih sertifikata kao što su: „AHLEI CHT“, „AHLEI Service Gold“, „ICCA RSM Certificate“, „DMAI Certificate of Achievement DST I & II“, koje garantuju posedovanje niza međunarodno priznatih veština i kompetencija, kao i „Destination Pro Certificate“ koji poseduje samo 7 ljudi u Evropi, i „ICCA Forum for Young Professionals Certificate“ koji svrstava dobitnike u 20 najboljih mladih profesionalaca kongresnog turizma na svetu. Učestvovao je u radu velikog broja stručnih konferencija u svetu i kod nas.

## **Izjava o autorstvu**

Potpisani                    Igor Kovačević

Broj indeksa                D2 3/09

### **Izjavljujem**

da je doktorska disertacija pod naslovom:

#### **Uticaj kongresnog turizma na razvoj destinacije**

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da predložena disertacija u celini, ni u delovima, nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis doktoranda

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada**

Ime i prezime autora	Igor Kovačević
Broj indeksa	D2 3/09
Studijski program	Poslovno upravljanje
Naslov rada	<b>Uticaj kongresnog turizma na razvoj destinacije</b>
Mentor	Prof. dr Bojan Zečević
Potpisani	Igor Kovačević

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje na portalu Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis doktoranda

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Izjava o korišćenju**

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku "Svetozar Marković" da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

### **Uticao kongresnog turizma na razvoj destinacije**

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio:

### **Autorstvo-nekomercijalno-bez prerade**

Potpis doktoranda

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписани-а Марко Павловић

број уписа 2004/2011

### Изјављујем


да је докторска дисертација под насловом

Моделовање радио-евољуције остатака супернових на основу  
хидродинамичких симулација и нелинеарног дифузног убрзавања честица

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 18.02.2018.

  
\_\_\_\_\_



Прилог 2.

## Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора \_\_\_\_\_ Марко Павловић \_\_\_\_\_

Број уписа \_\_\_\_\_ 2004/2011 \_\_\_\_\_

Студијски програм \_\_\_\_\_ Астрономија и астрофизика \_\_\_\_\_

Наслов рада Моделовање радио-еволуције остатака супернових на основу хидродинамичких симулација и нелинеарног дифузног убрзавања честица

Ментор \_\_\_\_\_ проф. др Дејан Урошевић \_\_\_\_\_

Потписани \_\_\_\_\_ Марко Павловић \_\_\_\_\_

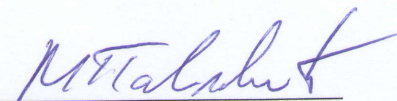
изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, \_\_\_\_\_ 18.02.2018. \_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_



Прилог 3.

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом

Моделовање радио-еволуције остатака супернових на основу  
хидродинамичких симулација и нелинеарног дифузног убрзавања честица

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 18.02.2018.



---



1. Ауторство - Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.

2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.

3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.

5. Ауторство – без прераде. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.

6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.